

# Ekosysteemiosaamisen ulottuvuudet



Pro Gradu  
Laura Väisänen  
Kevät 2026

Palvelumuotoilun  
monialainen maisteriohjelma  
Lapin yliopisto, taiteiden tiedekunta

## Lapin yliopisto

Taiteiden tiedekunta

Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma

Pro gradu -tutkielma

Laura Väisänen

### Ekosysteemiosaamisen ulottuvuudet

Vuosi 2026

Sivumäärä 74

Liitteet 1

---

Tämä on pro-gradu tutkimus, jonka tavoitteena oli ilmentää osaamisia, joita ekosysteemisessä toiminnassa ja kehittämisessä tarvitaan. Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Vision Factory, joka on useiden vuosien ajan ollut mukana kehittämässä useita eri ekosysteemejä. Kehittämistyön ohella oli huomattu, että arvon tuotto ekosysteemeissä tapahtuu usean eri toimijan välillä ja näin ollen sisältää myös monia eri osaamisen ulottuvuuksia. Tästä taustasta kumpusi tarve tälle.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu palvelumuotoilun, yhteiskehittämisen, muotoiluajattelun sekä pragmatismien ympärille ja nivoutuu yhteen verkostoteorioiden, systeemijattelun ja ekosysteemiajattelun kautta. Nämä eri teoriat ja lähestymistavattukevat ekosysteemiosaamista ja sen ymmärryksen muodostamista sekä nostavat esiin ulottuvuuksia, joita ekosysteemisessä toiminnassa tarvitaan.

Tutkimus nojaa filosofialtaan pragmatismiin, joka ohjaa tutkimuksen metodologisia valintoja. Tutkimus toteutettiin laadullisena monimenetelmällisenä toimintatutkimuksena, jossa teorian pohjalta rakennettiin ensin Ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien viitekehys 1.0, ja jota seuraavaksi lähdettiin rikastamaan kolmen haastattelun ja kahden työpajan kautta. Aineiston analyysi toteutettiin teoriasidonnaisena sisällönanalyysinä, jossa teoria ja käytäntö yhdistettiin pelkistämisen, klusteroinnin ja teemoittelun avulla.

Tutkimuksen lopullisena tuloksena syntyi Ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien viitekehys 2.0, joka sisältää kymmenen eri ekosysteemiosaamisen pääulottuvuutta ja joiden ympärille on tunnistettu useita eri alaulottuvuuksia. Viitekehys kuvataan amebamaisena visuaalisena tuotoksena, jonka tarkoituksena on ilmentää viitekehysten elastisuutta ja ulottuvuuksien risteämistä.

**Avainsanat:** Ekosysteemiosaaminen, muotoiluajattelu, yhteiskehittäminen, pragmatismi, systeemijattelu

# University of Lapland

Faculty of Art and Design

Degree programme: Service Design

Master's thesis

Laura Väisänen

## Dimensions of Ecosystem Competences

Year 2026

Number of pages 74

Appendixes 1

---

The primary objective of this Master thesis is to understand what kind of competences are needed in ecosystem activities. The commissioner of this thesis is a company called Vision Factory, who has been part of different kinds of ecosystem development projects over the years. Vision Factory actors have acknowledged that acting in ecosystems requires many different skills and competences. From these corner stones this research started to build on.

The theoretical framework of this study is built around service design, co-creation, design thinking, and pragmatism, combined with network theories, systems thinking, and ecosystem thinking. These different theories and approaches support building up an ecosystem knowledge and highlight skills and knowledge dimensions needed in ecosystem activities.

In its philosophy, the research is based on pragmatism, and it guides the methodological choices of this study. The research was carried out as a qualitative multi-method action research, in which the first version, Ecosystem Competence Dimensions Framework 1.0, was built based on theory. The framework was subsequently enriched through three interviews and two workshops. The analysis of the data was carried out as a theory-based content analysis, in which theory and practice were combined through reduction, clustering, and thematisation.

The research resulted Ecosystem Competence Dimensions Framework 2.0, which contains ten different main dimensions, around which several different sub-dimensions are identified. The framework is described as an amoeba-like visual output, the purpose of which is to illustrate the openness and adaptivity of the ecosystem competence dimensions.

**Keywords:** Ecosystem competence, design thinking, co-creation. pragmatism, systems thinking

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.1	Tutkimuksen toimeksiantaja.....	5
1.2	Tutkimusongelma & -kysymykset .....	7
1.3	Miksi, miten, mitä – Tutkimuksen tarkoitus .....	9
1.3.1	Miksi – Tutkimuksen perusta.....	11
1.3.2	Miten – Lähestymisen ulottuvuudet.....	12
1.3.3	Mitä – Tutkimuksen tavoite .....	14
1.4	Kehittämisprosessi – Ongelmasta ratkaisuun .....	15
1.4.1	Ongelma-avaruus .....	19
1.4.2	Ratkaisu-avaruus .....	20
1.4.3	Uuden Tuplatimanttimallin tuomat ulottuvuudet.....	20
<b>2</b>	<b>MITKÄ OVAT EKOSYSTEEMIOSAAMISEN ULOTTUVUUDET .....</b>	<b>22</b>
2.1	Muotoilusta yhdessä kehittämiseen .....	23
2.1.1	Palvelumuotoilu .....	23
2.1.2	Muotoiluajattelu .....	24
2.1.3	Yhteiskehittäminen .....	25
2.2	Yksilöstä verkostoon .....	27
2.2.1	Systeemiajattelu .....	27
2.2.2	Verkostoteoria .....	29
2.2.3	Ekosysteemiajattelu .....	30
2.3	Teorian pohjalta tunnistetut ulottuvuudet.....	33
<b>3</b>	<b>TUTKIMUKSEN METODOLOGIA – TEORIASTA KÄYTÄNTÖÖN .....</b>	<b>35</b>
3.1	Kehittämisprosessi.....	36
3.2	Tutkimusstrategia .....	38
3.3	Tutkimusfilosofia .....	39
3.4	Toimintatutkimus .....	41
3.5	Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu.....	42
3.5.1	Haastattelut.....	43
3.5.2	Työpajat .....	45
3.6	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	49
3.6.1	Tutkijan rooli.....	49
3.6.2	Aineiston riittävyys ja triangulaatio .....	50
3.6.3	Tutkimuksen eettisyys.....	52
3.7	Analysointimenetelmät.....	53
3.7.1	Tutkimuksen analyysi käytännössä.....	54
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>60</b>
<b>5</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>65</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>67</b>
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>68</b>

## TAULUKOT

Taulukko 1: Lähityöpajan raakadata .....	55
Taulukko 2: Etätyöpajan raakadata .....	56
Taulukko 3: Asiantuntijahaastatteluiden koonti .....	58

## KUVAT

Kuva 1: Vision Factoryn ydinosamisalueet .....	6
Kuva 2: Tutkimuskysymykset .....	9
Kuva 3: Tutkimuksen tarkoitus .....	10
Kuva 4: Tuplatimanttimalli 1.0 .....	16
Kuva 5: Muotoiluprosessi käytännössä .....	17
Kuva 6: Uudistettu Tuplatimanttimalli "Framework for Innovation" .....	18
Kuva 7: Teoreettinen viitekehys - Ekosysteemiosaaminen .....	22
Kuva 8: Ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien teoreettinen viitekehys 1.0 .....	33
Kuva 9: Tutkimuksen kehittämisprosessi .....	37
Kuva 10: Tutkimussipuli .....	38
Kuva 11: Tutkimusaineiston rakentuminen .....	43
Kuva 12: Lähityöpajan työskentelyn havainnollistaminen .....	47
Kuva 13: Etätyöpajan työskentelypohja Mirossa .....	48
Kuva 14: Analyysin tuloksena syntyneet uudet ulottuvuudet .....	57
Kuva 15: Viitekehysten rakentumisen kokonaisuus .....	60
Kuva 16: Ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien viitekehys 2.0 .....	61

# *Johdanto*

Erilaiset ekosysteemiset toimintamallit ovat viime vuosina vakiintuneet keskeiseksi tavaksi kuvata ja ymmärtää organisaatioiden toimintaa ympäristöissä, joissa yksittäinen toimija ei pysty tuottamaan arvoa yksin. Ekosysteeminen toimintamallin mahdollistaa paremman arvon tuoton – suhteissa, rajapinnoissa ja yhteisissä prosesseissa, joissa tavoitteet, intressit ja toimintalogiikat vaativat useamman toimijan yhteistä ymmärrystä. Ekosysteemeissä on ratkaisevaa toimijoiden välinen riippuvuus, yhteinen oppiminen ja kyky rakentaa yhteistä suuntaa. Ilman näitä yhteistyö jää helposti päälle liimatuksi tai yksittäisten hankkeiden varaan nojautuviksi. Samaan aikaan ekosysteemimäisen toiminnan yleistyminen näkyy arjessa yhä konkreettisemmin esimerkiksi alustatalouden, palveluverkostojen, julkisten ja yksityisten yhteistyön sekä monitoimijaisen kehittämisen kentillä. (Adner, 2017; Jacobides, Cennamo & Gawer, 2018; Vargo & Lusch, 2016.)

Vaikka ekosysteemeistä puhutaan paljon ja niitä myös rakennetaan aktiivisesti, yksi keskeinen kysymys jää usein taka-alalle: millainen osaaminen mahdollistaa ekosysteemissä toimimisen ja sen kehittämisen sekä paremman arvontuottamisen. Käytännössä ekosysteemeissä toimiminen vaatii usein samanaikaisesti kykyä ymmärtää kokonaisuuksia, tunnistaa eri toimijoiden rooleja ja tavoitteita, rakentaa luottamusta, neuvotella yhteisestä suunnasta, fasilitoida yhteistä tekemistä sekä sietää keskeneräisyyttä ja epävarmuutta. Näitä taitoja kuvataan ja sanoitetaan monilla eri käsitteillä, mutta osaamisen kokonaisuus jää helposti hajanaiseksi. Tämä näkyy erityisesti siinä, miten ekosysteemiosaamista pyritään kehittämään: kehittämisen kohteena on usein yksittäisiä työkaluja tai toimintatapoja, vaikka taustalla olisi laajempi tarve ymmärtää, miten ekosysteemissä ylipäättään onnistutaan toimimaan ja miten osaaminen sekä arvon tuotto rakentuvat.

## 1.1 Tutkimuksen toimeksiantaja

Tämän Pro gradu -tutkimuksen toimeksiantajana toimii Vision Factory, mm. ekosysteemisen osaamisen kehittämiseen ja konsultointiin keskittyvä asiantuntijayritys. Työskentelen itse kyseisessä yrityksessä, ja jo maisteriopintojeni alkuvaiheessa oli

selvää, että tulen toteuttamaan graduni omaan työympäristöni. Vision Factory tarjosi tutkimukselle sekä aidosti ajankohtaisen aiheen että mahdollisuuden tarkastella ilmiötä käytännön kontekstissa.

Olen työskennellyt yrityksessä lähes seitsemän vuoden ajan. Tänä aikana olen saanut seurata yrityksen kasvua, kehittämistyön monimuotoisuutta sekä erilaisten verkostojen rakentumista. Samalla oma ammatillinen identiteettini on vahvistunut yhteiskehittämisen, palvelumuotoilun ja ekosysteemiajattelun kentässä. Tämä tutkimus rakentuu tähän kontekstiin ja hyödyntää Vision Factoryn verkostoja, osaamista sekä käytännön kokemusta.

Vision Factory on vuonna 2017 perustettu mikro- ja PK-sektorilla toimiva yritys, jonka keskiössä ovat palveluinnovaatiot, yhteiskehittäminen, muotoiluajattelu ja ekosysteemiajattelu. Yrityksen tavoitteena on tukea asiakkaitaan vahvistamaan asiakaslähtöisyyttä, kehittämään organisaatiomalleja sekä rakentamaan innovatiivisia ja osallistavia toimintatapoja (Vision Factory, 2026). Näiden menetelmien yhdistäminen nähdään keskeisenä onnistumisen avaimena: yksittäinen työkalu tai lähestymisentapa ei riitä, vaan arvo syntyy eri lähestymistapojen tarkoituksenmukaisesta yhdistämisestä (kuva 1).

## Vision Factoryn ydinosamisalueet



Kuva 1: Vision Factoryn ydinosamisalueet (Vision Factory, 2026)

Vision Factoryssä uskotaan, kuten kuvassa 1 esitetään, että monipuolinen menetelmien ja tietämyksen kirjo on menestyksen avain. Vision Factoryn toimijat käyttävät muotoiluajattelua, organisaatiomuotoilua, ekosysteemimuotoilua, palveluinnovaatioita, yhteiskehittämistä, laadullista dataa hyödyntävää johtamista, pelillistämistä ja fasilitointia luodakseen innovatiivisia ratkaisuja, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin.

Muotoiluajattelu ymmärretään yrityksessä luovana, mutta systemaattisena prosessina, jonka avulla tunnistetaan asiakkaiden todellisia tarpeita ja rakennetaan niihin vastaavia ratkaisuja. Yhteiskehittäminen toimii usein tämän prosessin perustana, sillä kehittäminen nähdään verkostomaisena yhteisenä toimintana, joka tuottaa arvon sidosryhmille. Ekosysteemimuotoilu puolestaan laajentaa tarkastelun yksittäisestä organisaatiosta verkostomaisiin kokonaisuuksiin, joissa arvo syntyy yhteistyön tuloksena.

Vision Factoryn toimintakulttuurissa korostuu yhteiskehittäminen ja jatkuva oppiminen. Yrityksessä uskotaan, että kestävä kehitys syntyy useiden sidosryhmien osaamisen yhdistämisestä ja avoimesta yhteistyöstä. Toimintaa ohjaa vahva sitoutuminen laatuun, kumppanuuksiin ja pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Yrityksen perustajan sanoin: "Vision Factory syntyi intohimostani kehittää organisaatioiden toimintaa ja kilpailukykyä yhteiskehittämisen, muotoiluajattelun, innovaatio-osaamisen ja pelillisten lähestymistapojen avulla." (Vision Factory, 2025)

Tämä tutkimus kytkeytyy luontevasti Vision Factoryn toimintaan, sillä sen tavoitteena on jäsentää ja syventää ymmärrystä osaamisesta, jota edellytetään verkostomaisessa ja ekosysteemisessä toiminnassa – ilmiössä, joka on keskeinen osa yhä useamman organisaation arkea ja tulevaisuuden suuntaa.

## 1.2 Tutkimusongelma & -kysymykset

Tämän Pro Gardun aiheena on ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien määrittely ja viitekehyksen rakentaminen konkreettista oppimisalustaa varten. Kehittämisprosessi tullaan toteuttamaan palvelumuotoilun tuplatimantti -mallia (UK Design Council, 2026) hyödyntäen. Tämä tutkielma lähtee liikkeelle havainnosta, että ekosysteemiosaaminen näyttäytyy tärkeänä, mutta käsitteellisesti hieman epäselvänä kokonaisuutena, jonka

sisältöä ja ulottuvuuksia ei ole riittävän systemaattisesti jäsennetty (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017; Adner, 2017; Keränen, 2025).

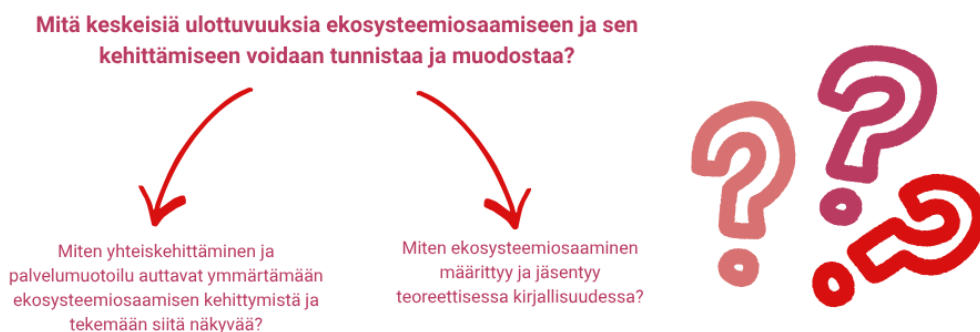
Ekosysteemiosaamisesta puhutaan usein yleisellä tasolla, mutta käytännön kehittämisen ja toiminnan näkökulmasta tarvitaan tarkempi ymmärrys siitä, mistä osaaminen muodostuu ja miten sitä voidaan kehittää. Ilman selkeää jäsennystä vaarana on, että ekosysteemiosaamisen kehittäminen jää irrallisiksi toimenpiteiksi: koulutetaan “yhteistyötä” ja “verkostoitumista” tai käytetään yhteiskehittämisen menetelmiä, mutta ei tavoiteta sitä syvempää osaamisen tasoa, joka mahdollistaisi kyvykkyyden toimia ekosysteemeissä pitkäjänteisesti ja tavoitteellisesti. Ekosysteemi käsitteenä on lainattu alunperin biologiasta ja liiketoiminnan konseptiin se on siirretty Mooren (1993) toimesta, joka hyödynsi käsitettä liiketoimintaekosysteemissä kuvatakseen toimijoiden keskinäisriippuvuutta ja yhteiskehittämistä.

Vuosien ajan ekosysteemi käsitteenä on nostanut päätään erilaisissa konteksteissa ja sen ympäriille on alkanut syntyä erilaisia käsitteitä. Esimerkkeinä käsitteistä on ”palveluekosysteemit” (Lusch, Vargo & Gustafsson, 2016; Vargo, Wieland & Akaka, 2015). ”innovaatioekosysteemit” (Adner & Kapoor, 2010; Dattée, Alexy & Autio, 2017; Ritala, Agouridas, Assimakopoulos, & Gies, 2013), ”alustaekosysteemit” (Ceccagnoli, Forman, Huang & Wu, 2012; Gawer & Cusumano, 2014). Moore (2013) esitti, että ekosysteeminen lähestymistapa mahdollistaa uudenlaisen organisaatiomuodon tarkastelun, jolla on potentiaalia saavuttaa yhteisiä tavoitteita, jakaa arvoa monien osallistujien kesken sekä tuoda teknologian hyödyt erilaisille ihmisille, kulttuureille ja ongelmille huomattavasti laajemmin kuin aiemmat järjestelmät ovat kyenneet.

Ekosysteemejä on tutkittu paljon eri tieteenaloilla ja niiden pohjalta on rakennettu monenlaisia kohdennettuja malleja. Ekosysteemien ymmärtäminen on kuitenkin laaja kokonaisuus, joka sisältää useiden eri tieteenalojen ja teorioiden yhdistämistä. Nykyisessä tutkimuksessa ei huomioida riittävästä monitieteellistä näkökulmaa, eri toimijoiden näkökulmia eikä ekosysteemien kompleksisia vuorovaikutuksia. Ja ekosysteemien tarkasteluun voitaisiin hyödyntää esimerkiksi enemmän systeemiajattelun näkökulmaa. (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017; Lusch ym., 2016; Ritala ym., 2013.)

Tutkimusongelma kiteytyy näin: ekosysteemiosaamisen kehittämiseen tarvitaan selkeä, teoreettisesti perusteltu jäsenyys, joka tekee näkyväksi osaamisen keskeiset ulottuvuudet ja tukee osaamisen kehittämistä käytännössä. Tämä ongelma on erityisen ajankohtainen tässä tutkielmassa siksi, että Vision Factoryn pitkänaikavälin tavoitteena on rakentaa ekosysteemiosaamisen kehittämiseen soveltuvaa oppimissisältöä digitaaliselle alustalle. Oppimissisällön rakentaminen vaatii aina jonkinlaisen viitekehyksen: mitä osaamista kehitetään, millä tasoilla, ja miten kokonaisuus muodostuu ymmärrettäväksi ja johdonmukaiseksi poluksi. Tässä tutkielmassa painopiste ei kuitenkaan ole itse oppimisalustan toteutuksessa tai valmiin koulutuksen arvioinnissa, vaan nimenomaan taustateorian rakentamisessa sekä ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien löytämisessä sekä viitekehyksen muodostamisessa. Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat nähtävillä kuvassa 2.

## Tutkimuskysymykset



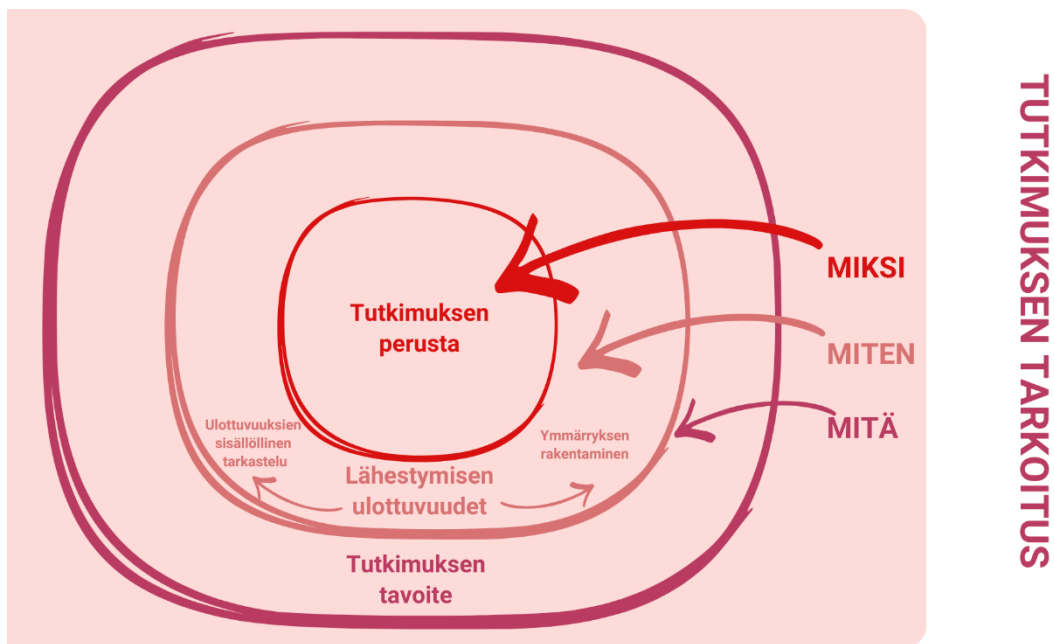
Kuva 2: Tutkimuskysymykset

### 1.3 Miksi, miten, mitä – Tutkimuksen tarkoitus

Kaikki alkaa kysymyksestä miksi, tai ainakin näin Simon Sinek (2009) esittää kirjassaan *Start With Why*. Usein eri organisaatiot ja yksilöt keskittyvät siihen, mitä he tekevät ja miten he sen tekevät, eivätkä he pohdi, mihin toiminta perustuu tai mikä sen tarkoitus on. Vaikka Sinekin (2009) ajattelu ei pohjautu palvelumuotoilun ympärille, koen kuitenkin,

että tämä ajattelutapa tukee omaa tutkimustani, jonka punaisen alankana palvelumuotoilu toimii ja siksi lähestynkin Sinekin (2009) *miksi* kysymystä enemmän palvelumuotoilun näkökulmasta. Sinekin (2009) mukaan on kaikista tärkeintä ymmärtää tekemisen tarkoitus, kun kehitetään jotain uutta. Määrittelemällä ensin *miksi*, voidaan synnyttää sitoutumista, luottamusta ja pitkäjänteistä toimintaa, joka kestää ja kehittyy ajan kanssa.

Kuva 3.



Kuva 3: Tutkimuksen tarkoitus (Mukaillen Sinek, S. 2009.)

Tähän ajattelumalliin nojaten myös tutkimusta voidaan tarkastella monilla eri tasoilla: *mitä* tutkitaan, *miten* tutkimus toteutetaan ja *miksi* tätä kyseistä tutkimusta tehdään, tosin sanoen, mikä on sen olemassaolon syy. Tässä tutkimuksessa keskeiseksi teemaksi nouseekin tuo viimeinen kysymys – *miksi*. Ekosysteemisen osaamisen ulottuvuuksien tarkastelu ja ymmärtäminen ei ole ainoastaan metodinen tai rakenteellinen kysymys, vaan se viittaa haluun ymmärtää organisaatioiden ja yksilöiden syvempiä osaamisen tarpeita, *miksi* ekosysteeminen toimintatapa on nouseva trendi ja *miten* sitä voidaan hyödyntää eri organisaatioissa kuin myös yksittäisen toimijan tasolla, sekä *mitä* osaamista se edellyttää.

Tämä tutkimus onkin lähtenyt alun perin liikkeelle tunnistetusta tarpeesta, joka on kehittynyt pääasiassa vuosien 2020–2025 aikana (Keränen, haastattelu, 2025). On

ymmärretty, että ekosysteeminen osaamisen on tärkeä osa organisaatioiden arkea ja ekosysteemissä toimiminen ja ekosysteemien ymmärtäminen vaativat osaamisen kehittämistä organisaatioissa, jotta organisaatio pystyy toimimaan ekosysteemissä (Keränen, haastattelu, 2025). Siksi tässä tutkimuksessa lähdetäänkin liikkeelle tarpeesta eli siitä *miksi* tätä tehdään, ja sen jälkeen toteuttamisen tapa selkenee synnyttäen tuloksia ja näin vastaten tutkimuskysymyksiin.

### 1.3.1 Miksi – Tutkimuksen perusta

Tarvelähtöisyys, tai palvelumuotoilun kielellä asiakaslähtöisyys lähtee liikkeelle kysymyksestä miksi. Ennen kuin voimme hypätä ratkaisujen maailman on tärkeää ymmärtää miksi tätä teemme ja mitä on asiakkaan aito tarve. Jos emme ymmärrä ihmisten elämäntilanteita, konteksteja ja merkitystä, emme ymmärrä todellista tarvetta. Esimerkkinä voimme ajatella kahta saman ikäistä vakavasti sairaana olevaa miestä: toinen elää varakkaassa ympäristössä, toinen niukkuudessa. Vaikka heidän diagnoosinsa olisi sama ja syvimpänä tarpeena on elää terveenä, heidän muut tarpeet voivat olla täysin erilaiset. Toinen tarvitsee taloudellista tukea lääketieteellistä hoitaa varten ja toiselle raha ei ole este, mutta hän saattaa tarvita ensisijaisesti arjen tukea tai yhteisöllistä verkostoa. Ilman kontekstin ja todellisten tarpeiden ymmärtämistä riskinä on, että tarjoamme ratkaisua väärään ongelmaan. Siksi on tärkeää ymmärtää, miksi tätä teemme. (Stickdorn & Schneider, 2011, s.36.)

Mutta, *miksi* juuri ekosysteemiosaaminen ja sen eri ulottuvuudet ovat tärkeitä. Vision Factoryn asiantuntijat ovat vuosien varrella tunnistanee kasvavan tarpeen ekosysteemisen osaamisen kehittämiseksi (Keränen, haastattelu, 2025). Yritys on toteuttanut lukuisia projekteja, joissa on yhdistetty erilaisia osaamisalueita ja rakennettu kokonaisuuksia useiden toimijoiden yhteistyönä. Näissä projekteissa on toistuvasti tullut esiin, että pelkkä tekninen substanssiosaaminen ei riitä, vaan tarvitaan kykyä toimia yhdessä erilaisten ihmisten kanssa, rajapinnoissa ja moniulotteisissa verkostoissa. Toisin sanoen ekosysteemeissä.

Samalla ekosysteemin käsitteen laaja ja monialainen käyttö tekee ilmiöstä vaikeasti hahmotettavan. Kuten aiemmin kappaleessa 1.2. todettiin, Aarikka-Stenroos ja Ritala

(2017) korostavat, että ekosysteemejä on tutkittu monilla eri tieteenaloilla ja sen käsitettä on sovellettu useilla eri tavoilla. Tämän havainnon ovat tehneet myös Vision Factoryn toimijat vuosien varrella. Ekosysteemiosaaminen onkin noussut käsitteenä yhä keskeisemmäksi ja se on huomattu Vision Factoryssa viimeisten vuosien aikana muun muassa julkisten tarjouspyyntöjen kautta (Keränen, haastattelu, 2025), joissa ekosysteeminen osaaminen ja ymmärrys on nostettu yhdeksi arviointipisteeksi, mutta samalla sen ulottuvuudet vaativat tarkastelua ja kirkastamista. Tämä tutkielma rakentuu tunnistetusta tarpeesta ymmärtää, että ekosysteeminen osaaminen ei ole vain käsitteen tasolla hahmotettava ilmiö, vaan kokonaisvaltainen toimintatapa, joka sisältää muun muassa palvelumuotoilua, verkostoajattelua, systeemiajattelua, yhteiskehittämistä, fasilitointia sekä kykyä rakentaa luottamusta ja yhteistä suuntaa eri toimijoiden välille.

Stickdorn ja Schneider (2011, s.36) korostavat, että palveluiden kehittämisessä on siirryttävä organisaatiolähtöisestä ajattelusta käyttäjäkeskeiseen ymmärrykseen. Tämä edellyttää kykyä asettua toisen asemaan ja tarkastella palvelua hänen kokemuksensa kautta. Samalla tulkitsevan muotoilun tutkimus muistuttaa, että tieto syntyy empaattisen ymmärtämisen ja kontekstisidonnaisen tulkinnan kautta (Koskinen, 2023). Näin ollen kehittäminen ei ole pelkästään ratkaisujen tuottamista, vaan merkitysten ja tarpeiden syvällistä ymmärtämistä. Ja tämä yhdistyy hyvin myös *miksi* kysymyksen taustaan, jossa pohditaan sitä *miksi* tätä kehitämme.

Tämän tutkimuksen *miksi* liittyy siis tunnistettuun tarpeeseen tehdä ekosysteemiosaamisen ulottuvuudet kokonaisuutena näkyväksi ja ymmärrettäväksi. Ulottuvuuksien hahmottelun ja jäsentämisen kautta tavoitteena on tehdä näkyväksi ne inhimilliset ja relationaaliset osaamisen ulottuvuudet, joiden varaan ekosysteeminen toiminta ja kehittäminen rakentuvat – jotta niitä voidaan ymmärtää, opettaa ja kehittää tietoisesti.

### 1.3.2 Miten – Lähestymisen ulottuvuudet

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa tiedonkeruussa hyödynnetään asiantuntijahaastatteluja, työpajoja sekä tutkijan omaa ammatillista osaamista ja käytännön kokemusta.

Tässä tutkimuksessa ekosysteemiosaamista tarkastellaan tulkitsevan muotoilun keinoin ja kehittämisorientuneesta näkökulmasta. Lähestymistavan taustalla on ajatus siitä, että ekosysteemiosaaminen ei ole kokonaisuutta objektiivisesti mitattava ilmiö vaan relationaalinen ja kontekstisidonnainen kokonaisuus, joka rakentuu erilaisten toimijoiden yhteisessä vuorovaikutuksessa (Koskinen, 2023). Koskinen (2023) korostaa, että tulkitsevassa muotoilun tutkimuksessa tieto syntyy empaattisen ymmärtämisen, kontekstuaalisen tulkinnan ja reflektiivisen analyysin avulla. Tutkimus ei tällöin kuvaa ainoastaan todellisuutta vaan on osa sen jäsentämistä. Tämä epistemologinen lähtökohta on keskeinen myös ekosysteemiosaamisen tarkastelussa, jossa osaamista ei tarkastella valmiina rakenteena, vaan osaaminen muodostuu suhteiden, käytäntöjen ja merkityksien kautta.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, koska tavoitteena ei ole ilmiön määrällinen mittaaminen, vaan ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien ymmärtäminen ja käsitteellinen jäsentäminen ymmärrettäväksi viitekehyyksi. Laadullinen tutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa ilmiötä halutaan tarkastella kokonaisvaltaisesti, merkityksiä tulkien ja konteksti huomioiden (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Ekosysteemiosaaminen on moniulotteinen ja kokemuksellinen ilmiö, jota ei voida palauttaa yksittäisiin muuttujiin tai numeerisiin indikaattoreihin. Sen ymmärtäminen edellyttää toimijoiden kokemusten, käsitysten ja käytännön esimerkkien analysointia. Aineiston käsittelyssä hyödynnetään laadullista sisällönanalyysiä, jonka tavoitteena on jäsentää aineistosta esiin nousevia teemoja ja muodostaa niistä kokonaisuus. Toisin sanoen ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien viitekehys.

Tutkimuksen kehittämisorientaatio perustuu myös kehittämistyön metodologisiin valintoihin ja periaatteisiin. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014) korostavat, että kehittämistutkimuksessa yhdistyvät tutkimuksellinen analyysi ja käytännön muutostarve. Tutkimus ei ole vain ilmiön tarkastelua ulkopuolelta, vaan kaikkien toimijoiden aktiivista osallistumista kehittämiseen ja tutkimus rakentaa sillan tiedon tuottamisen sekä käytännön soveltamisen välille. Näin ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien viitekehystä ei rakenneta yhden näkökulman tai tulkinnan varaan, vaan se muodostuu useista eri näkökulmista. Tämä lisää analyysin syvyyttä ja vahvistaa tulkinnan perusteltavuutta.

Näin tutkimusote on samalla analyttinen ja käytäntölähtöinen: se pyrkii tuottamaan teoreettisesti kestävästä jäsenyydestä, joka on myös sovellettavissa. Kokonaisuutena tutkimus rakentuu tulkitsevan epistemologian, laadullisen analyysin ja kehittämisorientoituneen tutkimusotteen varaan.

### 1.3.3 Mitä – Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksista palasteltu kokonaisuus eli viitekehys, joka selkeyttää käsitteenä ekosysteemiosaamisen kokonaisuutta ja tekee siitä oppimissisältöjen kehittämisen kannalta käyttökelpoisen. Ekosysteemiosaaminen esiintyy käsitteenä erilaisissa konteksteissa ja sen tulkinnassa on havaittavissa paljon erilaisia muotoja riippuen tulkitsejan taustasta. (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017; Hirvensalo, haastattelu, 2026; Järvensivu, haastattelu, 2026; Keränen, haastattelu, 2025) Tämän tutkimuksen pyrkimyksenä on tehdä näkyväksi ne keskeiset osa-alueet ja osaamisenulottuvuudet, joiden varaan ekosysteemimäinen toiminta ja kehittäminen pohjautuu.

Tavoitteena ei ole ainoastaan kuvata ilmiötä, vaan jäsentää sitä tavalla, joka mahdollistaa myös viitekehysten systemaattisen jatkokehittämisen. Tavoitteena on, että tämän tutkimuksen jälkeen ekosysteemiosaaminen ei näydy irrallisina työkaluina tai projektikohtaisina osaamisenratkaisuina, vaan systeemisellä toimintatavalla, jossa yksittäiset toimenpiteet kytkeytyvät laajempiin rakenteisiin ja keskinäisriippuvuuksiin. Systeemisen muutoksen ymmärtäminen edellyttää kykyä hahmottaa ilmiötä kokonaisuuksina, joissa toimijat, rakenteet ja toimintalogiikat vaikuttavat toisiinsa dynaamisesti (Uusikylä & Jalonen, 2023). Ekosysteemiosaamista lähestytään tässä tutkimuksessa kokonaisuutena, joka kasaa allensa useita eri näkökulmia ja teorioita. Ekosysteemiosaaminen ei ole vain yksittäinen näkökulma vaan se voidaan nähdä ja kokea kontekstisidonnaisena osaamisena, joka vahvistuu vuorovaikutuksen, yhteiskehittämisen ja verkostomaisen toiminnan kautta (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017; Adner, 2017; Jacobides ym., 2018).

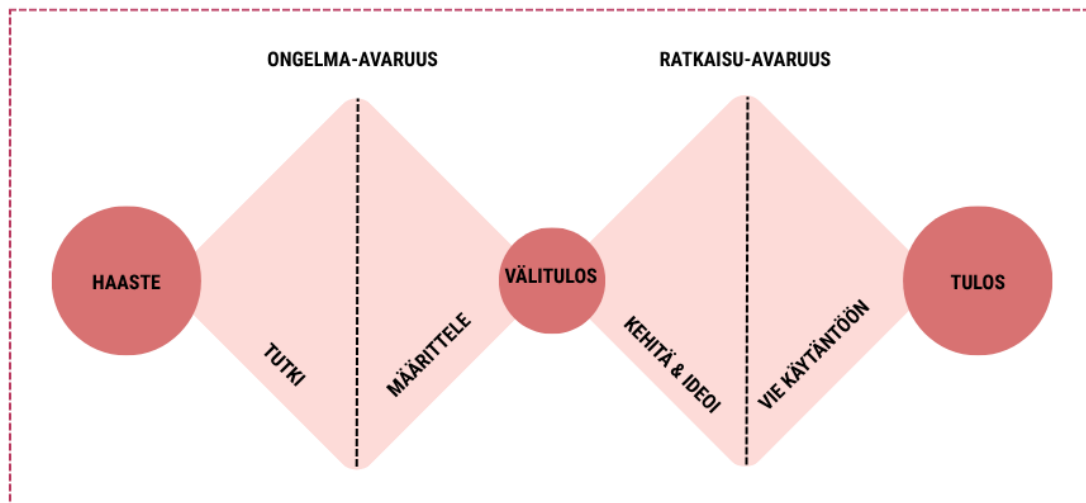
Tutkimuksen tuloksena syntyvää ekosysteemisen osaamisen ulottuvuuksien karttaa voidaan hyödyntää kahdella eri tavalla. Ensinnäkin tutkimuksen aikana käsitteet

selkeytyvät ja kokonaisuus sidotaan yhdeksi viitekehyyksi, jossa eri osa-alueet nousevat esiin. Tämä tarjoaa pohjaa jatkotutkimukselle sekä vahvistaa teoreettista keskustelua aiheen ympärillä. Toiseksi viitekehys toimii käytännön kehittämistyön tukena Vision Factoryssa, jossa tarkoituksena luoda konkreettinen työkalu tai oppimisolusta ekosysteemiosaamisen ympärille. Tämän tutkimuksen ydinteemana onkin luoda siltaa teorian ja käytännön välille. Ekosysteemiulottuvuuksien viitekehys tukee verkostoissa oppimista ja yhteistyötä sekä pyrkii luomaan rakenteen, jonka avulla ekosysteemiosaaminen voidaan tunnistaa, sanoittaa ja niitä voidaan kehittää pitkäjänteisesti.

#### 1.4 Kehittämisprosessi – Ongelmasta ratkaisuun

Kehittämisprosessi sisältää usein monia eri vaiheita ja kehittämisprosessimalleja on tunnistettu myös monia erilaisia. Tämän tutkimuksen kehittämisprosessi rakentuu UK Design Councilin (2026a) 2004 julkaiseman Double Diamond modelin (myöhemmin Tuplatimanttimalli) ympärille. Malli on tunnettu siitä, että se pohjautuu pitkälti palvelumuotoilun ympärille ja sen avulla voidaan toteuttaa konkreettisia muotoilunprosesseja. Tämä malli toimii hyvänä perusrakenteena ja erilaisten menetelmien mahdollistajana tässä tutkimuksessa, jonka tavoitteena on kehittää ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien viitekehys.

Tuplatimanttimalli on visuaalinen malli muotoiluprosessista (UK Design Council 2026b). Sen perusversio sisältää neljä eri vaihetta, jotka ovat tutki, määrittele, kehitä ja vie käyttöön. Mallin ydinajatus perustuu divergoivan ja konvertoivan ajattelun vuorotteluun (UK Design Council 2026b). Ensin avarretaan ja laajennetaan ymmärrystä (divergoiva) ja sen jälkeen pyritään rajaamaan ja täsmentämään (konvertoiva). Tämä kokonaisuus toistetaan Tuplatimanttimallissa kahteen kertaan. Ensimmäisessä timantissa keskitytään ongelman määrittelyyn ja toisessa ratkaisujen kehittämiseen.



Kuva 4: Tuplatimanttimali 1.0 (UK Design Council 2004)

Huomion arvoista on, että vaikka Tuplatimanttimali on laajasti otettu käyttöön kehittämässä, sitä on myös kritisoitu sen yksinkertaisesta ja lineaarisesta prosessista, joka saa muotoiluprosessin näyttämään helpoilta toteutettavalta (Ramsden, 2023; Micheli, Wilner, Bhatti, Mura & Beverland, 2019). Micheli ym. (2019) kritisoivat yleisesti sitä, että muotoilujattelun mallit ovat yleisesti liian yksinkertaisettuja ja ne eivät huomioi organisaatioiden kompleksisuutta. Myös Ramsden (2023) kuvaa, että hänellä on mallia kohtaan viha-rakkaus suhde. Hän painottaa, että malli toimii todella hyvänä pohjana ja rakenteena muotoilun prosessille, mutta kritisoi sitä, että sitä käytetään kaikessa ja kaikkialla. Molemmat sekä Micheli ym. (2019) ja Ramsden (2023) tuovat esiin muotoilujattelun prosessia, joka ei loppupeleissä ole lineaarinen vaan jopa sotkuinen. Kuvan 5 tyyppistä kuvaa käytetäänkin usein kuvaamaan muotoiluprosessin juoksutusta käytännössä.

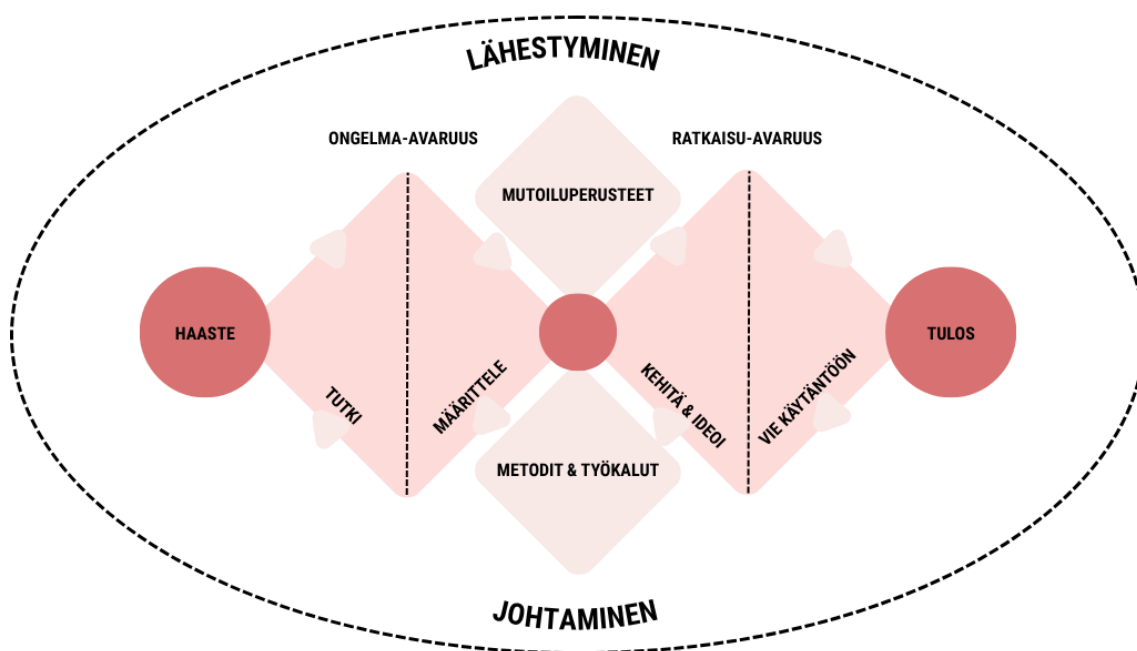


Kuva 5: Muotoiluprosessi käytännössä (mukailen UK Desing council)

UK Design councilin Tuplatimanttimali, saa muotoiluorossin näyttämään hyvin yksinkertaiselta ja selkeältä vaikka todellisuudessa se sisältää paljon epävarmuutta ja jopa sekavuutta. Ja kuten kuvasta 5, jos vertaillaan Tuplatimanttimalia (kuva 4) ja muotoiluprosessia (kuva 5) käytännössä niin huomataan, että Tuplatimanttimali tuo järjestystä ja selkeyttä ns. sotkuisempaan käytännössä toteutettavaan muotoiluprosessiin. Tuplatimanttimali ilmentää selkeästi muotoiluprosessin peruspilarit ja tekee muotoilijan työn näkyväksi (Kochanowska, Rochacka Gagliardia & Ball, 2022) ja malli on hyvä havainnollistamaan ja selkeyttämään kehittämisprosessia sellaiselle ihmiselle, jolle se ei ole laisinkaan tuttu ja näin se toimii erinomaisesti havainnollistamaan etenemistä (Ramsden, 2023; Micheli ym., 2019). Kochanowska ym. (2022) korostavatkin, että malli pitäisi nähdä adaptoituvana mahdollisuutena, joka kestää aikaa ja jota voidaan käyttää monin eri tavoin, kun vaan muistetaan, että käytännössä eteneminen on usein kuvan 5 kaltaista.

UK Desing Council on myös jatkokehittänyt mallia ja luonut uuden laajemman mallin kuvaamaan kehittämisprosessia. He kutsuvat uutta mallia ”Framework for Innovation” (myöhemmin ”uudistettu Tuplatimanttimali”). Ramsden (2023) nostaa tämän edistyneemmän mallin esiin ja kuvaa, miten uusi Tuplatimanttimali on adaptoituvaa ja sitä voidaan kehittää. Tämä mielestäni yhdistyy myös Kohcanowskan ym. (2022) pohdintaan siitä, että perinteinenkin malli pitäisi nähdä mukautuvana mallina. Tämä

uudistettu Tuplatimanttimalli toimiikin tämän tutkimuksen prosessina, siinä yhdistyy aiemman mallin peruseriaatteet, mutta siihen on tuotu mukaan uusia elementtejä ja ulottuvuuksia (kuva 6). Muotoilunperusteet on nostettu vahvemmin esille ja niiden merkitystä kehittämisprosessissa on haluttu korostaa. Malliin on myös konkreettisesti nostettu työkalut ja metodit sekä sen ympärille on luotu kehä, joka nostaa lähestymistapojen ja prosessien johtamisen tärkeiksi elementeiksi. (UK Design Council 2026c.) Kuvasta 6 näkee mallin visuaalisen ilmeen muutoksen.



Kuva 6: Uudistettu Tuplatimanttimalli "Framework for Innovation" (UK Design Council 2026)

Tämä uudistettu Tuplatimanttimalli istuu paremmin myös ekosysteemimäiseen toimintatapaan, jossa erilaisia näkemyksiä on tavoitteena yhdistää ja erilaisten toimijoiden kesken on tavoitteena kehittää uusia asioita. Alkuperäisen Tuplatimanttimallin avulla pystyttiin jäsentämään tarpeellinen tieto prosesseissa, mutta uusi malli huomioi paremmin toiminnan kiinnittymisen ihmisiin, paikkoihin, johtamiseen ja työkaluihin. Tämä tekee siitä paremmin soveltuvan prosessin ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien viitekehysten rakentamiseen, missä keskiöön nousee muotoiluajattelu,

yhteiskehittäminen ja pitkäjänteinen systeeminen muutos eri toimijoiden välille. (UK Design Council 2026c.)

Seuraavaksi avaan uuden Tuplatimanttimallin vaiheet UK Design Councilin (2026c) pohjalta. Tavoitteenani on jäsentää mallin keskeiset vaiheet heidän kuvauksensa kautta ja tehdä näkyväksi, mitä kukin prosessin vaihe käytännössä tarkoittaa. Näin pyrin selittämään mallin logiikkaa ja sitä, miten eri vaiheet rakentuvat suhteessa toisiinsa. Koen, että selkeyden vuoksi keskityn heidän tapaansa esittää mallin vaiheet, jotta seuraavassa vaiheessa voin soveltaa mallin vaiheita omassa tutkimuksessa.

#### 1.4.1 Ongelma-avaruus

Timantin ensimmäisessä vaiheessa on tarkoitus ymmärtää, mikä on haaste tai kipupiste, jota lähdetään ratkaisemaan. Tämä vaihe sisältää usein keskustelua ja ajankäyttöä, jossa perusteellisesti pohditaan, mitä lähdetään kehittämään. Ensimmäinen timantti sisältää kaksi ensimmäisestä vaihetta: Tutki ja Määrittele.

Tutki – Tässä vaiheessa tavoitteena on rakentaa mahdollisimman laaja ymmärrys siitä mitä tutkitaan. Vaihe on luonteeltaan divergoiva, jonka aikana pyritään rakentamaan ymmärrystä olemassa olevan tiedon ja tarpeiden pohjalta. Keskiössä on empaattinen ja avoin lähestymistapa, joka mahdollistaa avoimen vuoropuhelun eri toimijoiden välillä. Tutkijan roolina tässä vaiheessa on olla läsnä, havainnoida ja kuunnella. (UK Design Council 2026b.)

Määrittele – Timantin seuraava vaihe alkaa jo rajaamaan tutkimuksen suuntaa ja pyrkii kiteyttämään ongelman tai kipupisteen. Tämän vaiheen aikana tietoa analysoidaan ja jäsenetään eli konvergoidaan. Rajataan kehittämisen vaihtoehtoja ja tiivistetään havaintoja sekä muodostetaan selkeää kuvaa siitä, mihin lähdetään etsimään ratkaisua prosessin toisessa timantissa. (UK Design Council 2026b.)

#### 1.4.2 Ratkaisu-avaruus

Timantin toisessa vaiheessa on tarkoitus ymmärtää, millaisilla ratkaisuilla ensimmäisessä timantissa esiin nousutta haastetta tai kipupistettä lähdetään ratkaisemaan. Tämä toinen timantti sisältää seuraavat vaiheet: Kehitä & Ideoi ja Vie käytäntöön.

Kehitä & Ideoi – Tässä vaiheessa siirrytään prosessin toiseen divergoivaan vaiheeseen, jossa tuotetaan ja testataan erilaisia ratkaisuideoita. Ideointi, konseptointi ja prototypointi ovat keskeisiä lähestymistapoja tässä vaiheessa. Näiden lähestymistapojen avulla on tarkoitus löytää ja tutkia useita erilaisia mahdollisia ratkaisuja ennen kuin tehdään lopullisia valintoja. Tässä vaiheessa kehittäminen on hyvin iteratiivista ja sitä pyritään tekemään mm. työpajojen kautta, joissa kehitettyä ratkaisua testataan ja muokataan tarpeen mukaan. Tämän vaiheen kautta saadaan tietoa siitä, mikä toimii ja mikä ei, mitä pitäisi vielä kehittää ennen kuin on viimeistelyn aika. (UK Design Council 2026b.)

Vie käytäntöön – Mallin viimeinen vaihe on jälleen konvergoiva ja sen aikana ratkaisu viimeistellään, mahdollisesti pilotoidaan ja viedään käytäntöön. Kehittäminen ei kuitenkaan pääty käyttöönottoon, vaan malliin sisältyy ajatus jatkuvasta oppimisesta ja kehittämisestä, jossa ratkaisuja voidaan edelleen iteratiivisesti parantaa. (UK Design Council 2026b.)

#### 1.4.3 Uuden Tuplatimanttimallin tuomat ulottuvuudet

Uuden Tuplatimanttimallin kautta prosessiin nousee myös uudenlaisia ulottuvuuksia, joissa tarkastellaan lähestymistapoja, johtamista, muotoiluperusteita sekä metodeja ja työkaluja. (UK Design Council 2026c)

Uusi tuplatimantti malli tuo mukanaan muotoilun perusteet ja painottaa sitä, että ihmiset on laitettava muotoilussa etusijalle ja on ymmärrettävä heidän vahvuuksia, kipupisteitä ja kiinnostuksen kohteita (UK Design Council 2026c). Myös kommunikoinnin ja viestinnän roolia korostetaan (UK Design Council 2026c). Niiden avulla ihmisiä autetaan ymmärtämään kehittämisen vaiheita, haasteita ja ideoita. Yhteiskehittäminen ja yhteistyö nostetaan myös esiin silloin kun, meidän pitää työskennellä yhdessä ja luottaa siihen, että yhteistyöstä syntyy ideoita ja kaiken tämän kruunaa iteroinnin tarve. Iterointi tarkoittaa,

jonkin prosessin toistamista uudelleen ja uudelleen, kunnes haluttu lopputulos on saavutettu (Cambridge Dictionary n.d.). On tärkeää muistaa iteroinnin merkitys, sillä ideoiden toistuvan kehittämisen ja tarkastelun kautta mahdollistetaan uusien ideoiden syntyminen ja vanhojen ideoiden jatkokehittäminen.

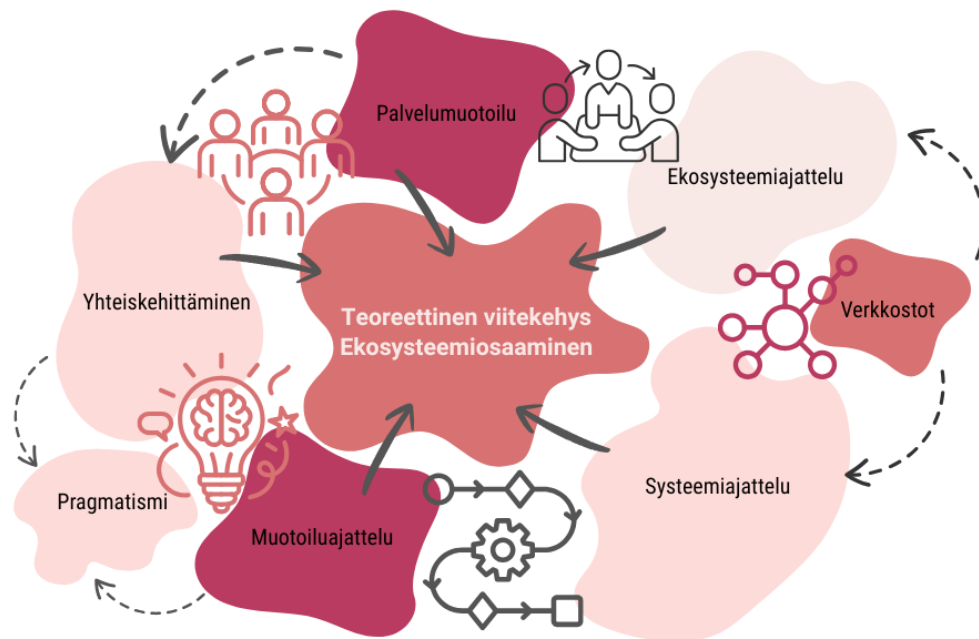
Malli nostaa esiin myös erilaiset metodit ja työkalut, joiden avulla Tuplatimanttimalin eri vaiheita voidaan toteuttaa. UK Design Council (2026c) on muodostanut metodit ja työkalut ulottuvuuden alle kolme erilaista kokonaisuutta. Tutki (explore), joka sisältää haasteet, tarpeet ja mahdollisuudet. Muotoile (shape) ja tämä sisältää prototyypit, oivallukset ja visiot. Viimeisen rakenna (build), joka sisältää ideat, suunnitelmat ja osaamisen. Näiden ulottuvuuksien kautta Tuplatimanttimalli saa syvyyttä ja lisää ymmärrystä eri vaiheista.

Viimeisenä malli luo aiemman tuplatimanttimalin ympärille pyöreän kehyksen, joka keskittyy lähestymistapojen (engagement) ja johtamisen (leadership) tärkeyden kehittämisprosessissa. UK Design Council (2026c) aineistosta voidaan ymmärtää, että ongelmien ratkaisu vaatii enemmän kuin yhden idean – ideointi edellyttää kuitenkin yhteistyötä sidosryhmien kanssa ja toimijoiden tukemista, jotta he kokevat olevansa osa ratkaisua. Johtajuutta tarvitaan rohkaisemaan innovaatioiden syntymistä ja johtajien tehtävänä on luoda alusta, kokeiluille ja oppimiselle. Onnistuneen johtamisen ja päätöksenteon kautta prosessi on läpinäkyvä ja joustava sekä tuo esille tuloksia ja on myös avoin muutokselle, mikäli sellaiselle on tarvetta. UK Design Council painottaa myös, että yhteyksien luominen sidosryhmien välille ja niiden kehittäminen on yhtä tärkeää kuin uusien ideoiden luominen. (UK Design Council 2026c.)

Tämä uudistettu Tuplatimanttimalli antaa oivan pohjan tämän tutkimuksen toteuttamiselle, koska se ottaa laajemmin huomioon eri ulottuvuudet ja nostaa yhteistyön merkityksen. Eli ekosysteemimäisen toiminnan keskeiseksi osaksi kehittämisprosessi.

## 2 Mitkä ovat ekosysteemiosaamisen ulottuvuudet

Ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien tarkastelun teoreettinen perusta rakentuu viidestä toisiinsa kytkeytyvästä näkökulmasta: yhteiskehittämisestä, palvelumuotoilusta, muotoiluajattelusta sekä ekosysteemi- ja systeemijattelusta. Lisäksi näiden rinnalla ilmenee vahvasti pragmatismiin ja verkostoihin liittyviä teorioita.



Kuva 7: Teoreettinen viitekehys - Ekosysteemiosaaminen

Ekosysteemiosaaminen tämän on tutkimuksen ydinkäsite, mutta sen tarkastelu saa syvyyttä teoriaosuudesta, joka rakentuu tässä tutkimuksessa muotoilun, yhteiskehittämisestä ja ekosysteemiajattelun risteyskohtaan. Näitä käsitteitä tarkastellessa käy nopeasti ilmi, että selkeiden rajojen vetäminen niiden välille on voi olla haastavaa. Palvelumuotoilu, muotoiluajattelu ja yhteiskehittäminen muodostavat kokonaisuuden, jossa keskiöön nousee ihmislähtöinen kehittäminen, vuorovaikutus ja yhdessä oppiminen (Keränen, 2015; Liedtka & Ogilvie, 2011; Stickdorn, Horness, Lawrence & Schneider, 2018). Ajattelen, että kyse ei ole vain menetelmistä tai prosesseista, vaan tavasta ymmärtää, miten tieto, arvo ja ratkaisut syntyvät: tekemällä, kokeilemalla ja ennen kaikkea yhdessä.

Tämä nojaa vahvasti myös pragmatistiseen näkemykseen tiedosta, jossa tieto ei ole valmiina olemassa, vaan rakentuu toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa (Kilpinen, Kivinen & Pihlström, 2008; Koskinen, 2023). Samalla se kytkeytyy muotoiluajattelun perusideaan, jossa empatia, iteratiivisuus ja kokeileminen ohjaavat kehittämistä kohti ratkaisuja (Brown, 2009; Liedtka & Ogilvie, 2011). Yhteiskehittäminen tuo tähän vielä oman ulottuvuutensa: se siirtää fokuksen yksittäisistä toimijoista kohti verkostoja ja ekosysteemejä, joissa arvo syntyy suhteissa (Lewrick, 2022; Payne, Storbacka & Frow, 2008; Ramaswamy & Ozca, 2014).

Tutkimuksen toeriaisuus ei tarkastele yksittäisiä käsitteitä erillisinä kokonaisuuksina, vaan pyrkii hahmottamaan niitä osana laajempaa ajattelutapaa. Tavoitteena on rakentaa ymmärrys siitä, miten muotoilun lähestymistavat, systeeminen ajattelu ja ekosysteeminen toiminta kietoutuvat yhteen (Adner, 2017; Jacobides ym., 2018) – ja millaista osaamista tämä kokonaisuus sisältää.

## 2.1 Muotoilusta yhdessä kehittämiseen

Rakkaalla lapsella on monta nimeä. Usein palvelumuotoilu, yhteiskehittäminen ja muotoiluajattelu yhdistetään ja ymmärretään yhtenä ja samana asiana. Näillä jokaisella on tietenkin paljon yhteistä, mutta myös eroavaisuuksia toimintatavoissa, työkaluissa ja teorioissa. Yhteiskehittäminen ja muotoiluajattelu rikastavat palvelumuotoilua ja yhdessä nämä luovat kokonaisuuden, jonka ytimessä on asiakaslähtöinen kehittäminen. Muotoiluajattelu voidaan nähdä palvelumuotoilun perustana, jossa ajattelumalli ja prosessi tukevat tarvelähtöisyyttä ja iteratiivisuutta. Yhteiskehittäminen taas toimii muotoilun ytimessä, missä yksittäiset toimijat toimivat yhdessä jonkin asian kehittämisen eteen. (Liedtka, & Ogilvie, 2011; Stickdorn ym., 2018.)

### 2.1.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on lähestymistapa, joka voidaan määritellä monin eri tavoin, riippuen siitä millaisesta taustasta se tulee. Kuten Stickdorn ja Schneider (2011) toteavat, jos he kysyisivät kymmeneltä ihmiseltä, mitä palvelumuotoilu on, he saisivat vastauksia

vähintään yhtä monta kuin vastaajiakin. Palvelumuotoilun perustarkoituksena on auttaa kehittämään palveluista tai tuotteista käytettävämpiä, helpompia ja haluttavampia (UK Design Council 2026a). Palvelumuotoilun perusprosessi sisältää neljä eri vaihetta, jotka on tunnustettu UK Design Councilin ensimmäisessä Tuplatimanttimallissa (kuva 4). Tässä mallissa esiintyviä vaiheita kutsutaan tutki, määritä, kehitä ja ideoi sekä vie käytäntöön, mutta kuten jo aiemmin esitelly, tästä mallista on tehty myös uusi versio (kuva 5), joka kattaa laajemman kuvan kehittämisestä.

Palvelumuotoilu voidaan myös tunnistaa ajattelutapana. Tapana, jossa asiakaslähtöisyys on keskiössä (Stickdorn ym. 2018). Ajattelutapana palvelumuotoilu on pragmaattista, yhteiskehittävää ja käytännönläheistä: se pyrkii tasapainoon teknologisten mahdollisuuksien, inhimillisten käyttäjätarpeiden ja liiketoiminnallisen merkityksellisuuden välillä (Stickdorn ym. 2018, s.20). Se keskittyy asiakaskokemukseen ja palveluiden kehittämiseen asiakkaan rajapinnasta saatujen havaintojen pohjalta. Tunnetuimpia palvelumuotoilun työkaluja ovat palvelupolku- ja service blueprint -kuvaukset, varjostaminen (shadowing), Business Model Canvas sekä erilaiset muotoilupelit (Tuulaniemi, 2015).

Palvelumuotoilussa ”ihminen on keskeinen osa palvelua” (Tuulaniemi, 2015), ja tämä ajattelutapa yhdistääkin palvelumuotoilun muotoiluajatteluun, jossa tarkoituksena on luoda ihmislähtöisiä innovaatioprosesseja, joissa yhdistyvät tarpeet, mahdollisuudet ja kannattavuus (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg, 2019., s.35). Palvelumuotoilu luo selkeän tavan lähestyä ekosysteemiosaaminen ulottuvuuksien kompleksisuutta: se auttaa jäsentämään ilmiötä käyttäjien ja toimijoiden näkökulmista, tekee näkyväksi eri vaiheiden ja valintojen merkityksen sekä tarjoaa yhteisen kielen ja logiikan prosessin kuvaamiseen. (Keränen 2015; Lewrick 2022; Liedka & Oglivie 2011; Stickdorn ym., 2018.)

### 2.1.2 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelu on viime vuosikymmeninä vakiintunut keskeiseksi tavaksi lähestyä monia kompleksisia haasteita liiketoiminnassa ja julkisella sektorilla kuin myös yleisemminkin yhteiskunnassa. Se ei ole vain yksittäinen menetelmä vaan

palvelumuotoilun tavoin ajattelutapa, jossa yhdistyy ihmislähtöisyys, luova kokeilu ja systemaattisuus. Muotoiluajattelu pyrkii käsittelemään ihmisten kokemuksia konkretian, testauksen ja kehittämisen kautta. (Brown 2009; Liedtka & Ogilvie, 2011.)

Teoksessaan *Change by Design* (2009) Brown kuvaa muotoiluajattelun lähestymistapana, jossa muotoilijoiden työskentelytavat – empatia, ideointi, prototypointi ja iterointi – tuodaan osaksi organisaatioiden strategiaa. Brownin (2009) mukaan muotoiluajattelu rakentaa kolmesta eri ulottuvuudesta toivottavuus (desirability), toteutettavuus (feasibility) ja kannattavuus (viability) eli samanlaisista ulottuvuuksista, kuin Koiviston ym. (2019) ymmärryksen mukaan. Ratkaisun tai lopputuotoksen tulee siis olla käyttäjille merkityksellinen, teknisesti mahdollinen ja liiketoiminnan näkökulmasta kestävä. Tämä jako konkretisoi sitä, että muotoiluajattelu ei ole vain luovaprosessi vaan se tasapainottelee erilaisten ulottuvuuksien välillä pyrkien luomaan mahdollisimman ihmisläheinen lopputuloksen.

Liedtka ja Ogilvie (2011) lähestyvät muotoiluajattelua johtamisen ja strategisen kehittämisen näkökulmasta korostaen, että muotoiluajattelu tarjoaa konkreettisen työkalun komplektisiin ja hankaliin tilanteisiin. Muotoiluajattelu auttaa organisaatioita muokkaamaan omaa ajattelumalliaan analyysikeskeisestä asiantuntijalähtöisestä kokeilevaan ja oppivaan asiakaslähtöiseen toimintatapaan (Liedtka & Ogilvie 2011). Tämä yhdistyy myös vahvasti pragmatismiin, jossa tieto syntyy tekemällä, kokeilemalla ja reflektoimalla (Kilpinen ym., 2008). Pragmatismissa korostuu tiedon ja teorioiden arvo käytännöntoteutuksien rinnalla. Se nähdään prosessina, jossa tiedon tuotanto on sidoksissa toimijoiden toimintaan ja kokemukseen. Pragmatismipainottaa myös sitä, että tutkittu tieto syntyy vuorovaikutuksessa, joka on yksi tärkeimmistä elementeistä yhteiskehittämisessä. (Kilpinen ym., 2008; Wills & Lake, 2020, s. 3.).

### 2.1.3 Yhteiskehittäminen

”Yhteiskehittäminen on yhteinen arvonluonnin prosessi palveluiden kehittämisessä, joka sisältää yhteismuotoilua (co-design), vaikuttamista strategisella tasolla sekä innovaatioiden fasilitointia.” (Keränen, 2015, s. 41). Myös palvelumuotoilun toteuttaminen edellyttää yhteiskehittämistä. Yhteiskehittäminen yhdistää asiakkaat,

muotoilijat ja kehittäjät tarkastelemaan ja kehittämään uusia tuotteita tai palveluita. Lewrickin (2022, s. 27) ja Keräsen (2015) mukaan yhteiskehittäminen voidaan nähdä siilojen purkautumisena, joissa tiiviistä ja suljetuista ympäristöistä liikutaan kohti avoimia verkostoja ja ekosysteemejä. Yhteiskehittäminen voidaan siis liittää myös ekosysteemiajatteluun, jolloin ekosysteemisissä verkostoissa ja yhteistyörakenteissa sen tulisi olla luontevasti ja organisesti osana toimijoiden välistä vuorovaikutusta.

Yhteiskehittämisen avulla luodaan arvoa loppukäyttäjille osallisuuden kautta, kun loppukäyttäjä osallistetaan kehittämiseen hän kokee pääsevänsä vaikuttamaan lopputulokseen. Ammattitaitoinen ja onnistunut yhteiskehittäminen vaatii panosta kaikilta osapuolilta eikä se synny yksinään. Payne ym. (2008) tarkastelevatkin yhteiskehittämistä arvon yhteisluomisen näkökulmasta. Heidän mukaansa arvo ei synny jonkin tuottamana asiakkaalle vaan asiakkaan ja organisaation yhteisestä vuorovaikutuksesta. Kuten muotoiluajattelu myös yhteiskehittäminen nähdään kokonaisvaltaisena toimintalogiikkana, joka mahdollistaa erilaisten toimijoiden yhteistyön.

Tämä näkökulma on tärkeä erityisesti ekosysteemisessä toimintaympäristössä, jossa arvo syntyy useiden toimijoiden välisessä yhteistyössä. Yhteiskehittäminen voi tällöin toimia sillanrakentajana siiloutuneiden rakenteiden välillä, jonka avulla fokus siirtyy yksittäisten organisaatioiden optimoinnista kohti yhteistä suuntaa ja jaettua ymmärrystä (Lewrick 2022). Keräsen (2015) ajattelu kytkeytyy vahvasti myös systemiseen muutokseen: yhteiskehittäminen ei ole vain ideointia, vaan toimintakulttuurin muutos, jossa valtaa ja asiantuntijuutta jaetaan uudelleen. Ramaswamy ja Ozcan (2014) vievät ajattelun vielä pidemmälle teoksessaan *The Co-Creation Paradigm*. He eivät tarkastele yhteiskehittämistä vain arvonluonnin prosessina, vaan paradigman muutoksena. Heidän mukaansa arvo ei ole objektiivinen vaan kokemuksellinen ja se syntyy vuorovaikutuksessa toimijoiden välillä.

Yhteiskehittäminen ei siis ole vain osallisuutta tai tapa toimia, se on tapa ymmärtää sitä, miten arvo, tieto ja ratkaisut syntyvät suhteissa, verkostoissa, ekosysteemeissä. Se edellyttää asiantuntijalähtöisen toimintatavan muutosta, jossa kontrollista siirrytään fasilitoituun ympäristöön, missä jokaiselle tekijälle mahdollistetaan oma rooli.

Yhteiskehittämisen tarkoituksena on luoda arvoa, joka on pitkäjänteistä ja toimii kehittämisen perustana. (Keränen, 2015; Lewrick, 2022; Payne ym. 2008; Ramaswamy & Ozca, 2014.)

Yhteistä näille kaikille termeille, palvelumuotoilulle, muotoiluajattelulle, pragmatismille ja yhteiskehittämiselle on se, että niistä mikään ei ole lineaarinen prosessi vaan kaikissa käsitys pohjautuu iteratiiviseen prosessiin, jossa liikutaan ymmärryksen, ideoinnin ja kokeilun välillä ja tieto syntyy tekemisten ja kokeilujen kautta. Kaikissa lähtökohtana toimii empatia, syvä ihmisymmärrys ja tulokset syntyvät yhteistyössä erilaisten toimijoiden välillä. Lisäksi palvelumuotoilun, muotoiluajattelun tai yhteiskehittämisen arvo ei synny yksittäisistä menetelmistä tai toimijoista vaan tavasta, jolla kohdataan ja rakennetaan ratkaisuja yhdessä ekosysteemimäisesti.

## 2.2 Yksilöstä verkostoon

Kehittäminen lähtee usein yksilön tarpeesta, mutta usein tutkimuksen avulla voidaan usein todentaa, että esiin noussut tarve onkin laajempi kuin mitä alun perin on ymmärretty. Kehittämisen tärkeänä keskipisteenä onkin ekosysteemimäisen tekemisen ymmärtäminen, miten verkostot yhdessä muodostavat ekosysteemejä ja miten verkostomainen toimintatapa luo mahdollisuuksia laajemmalle ja avoimelle kehittämiselle. (Adner, 2017; Jacobides ym., 2018; Järvensivu, 2019.)

### 2.2.1 Systeemiajattelu

Systeemiajattelu tarjoaa näkökulman kompleksisten ilmiöiden ja kehittämisprossien tarkasteluun kokonaisuuksina. Keskeisenä ajatuksena systeemiajattelussa on, että yksittäisiä toimijoita, ilmiöitä tai tapahtumia ei tarkastella irrallaan toisistaan, vaan ne muodostavat vuorovaikutteisen järjestelmän. Systeemeissä tarkastelu kohdistuu erityisesti toimijoiden välisiin suhteisiin ja riippuvuuksiin, jotka yhdessä vaikuttavat siihen, miten kehittäminen etenee ja muuttuu ajan saatossa. Näitä ajatuksia Uusikylä & Jalonen (2023) kokoavat yhteen Epävarmuuden aika teoksessaan, mikä kasaa yhteen 12 erilaista artikkelia systeemiajattelun ympäriltä. Heikin toteavat, että ”systeemistä

muutosta tarkastellaan yhteiskunnan, organisaatioiden ja yksilöiden näkökulmista” (Uusikylä & Jalonen 2023, s.16).

Systeemiajattelussa tarkastellaan kokonaisuuksia ilmiöinä, joissa eri toimijat tai osat ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa nähden (Meadows, 2008). Meadows (2008, s.11) määrittelee systeemin seuraavasti: *“A system is a set of things - people, cells, molecules, or whatever - interconnected in such a way that they produce their own pattern of behavior over time.”*. Tämän näkökulman ja määritelmän mukaan järjestelmän toiminta ei synny yksittäisistä osista, vaan erityisesti niiden välisestä vuorovaikutuksesta.

Meadows korostaa myös, että systeemit koostuvat kolmesta keskeisestä elementistä: järjestelmän osista, osien välisistä yhteyksistä sekä järjestelmää ohjaavasta tarkoituksesta tai tavoitteesta (Meadows, 2008, s.11-12). Systeemiajattelun näkökulmaa voidaan myös lähestyä ajattelutapana, jonka avulla kompleksisia ilmiöitä ja haasteita pyritään ymmärtämään. Richmondin (1993) mukaan systeemiajattelu tarkoittaa kykyä tehdä luotettavia päätelmiä järjestelmän käyttäytymisestä tarkastelemalla sen taustalla olevia rakenteita ja vuorovaikutussuhteita. Hän määrittelee systeemiajattelun lähestymistapana, jossa pyritään ymmärtämään järjestelmien käyttäytymistä tarkastelemalla niiden taustalla olevia rakenteita ja osien välisiä vuorovaikutussuhteita sen sijaan, että huomio keskittyisi pelkästään yksittäisiin tapahtumiin (Richmond, 1993).

Richmondin (1993) ja Meadowin (2008) näkökulmat täydentävät toisiaan systeemiajattelun ympärillä. Richmondin (1993) mukaan systeemiajattelun tavoitteena on tunnistaa ilmiöiden taustalla olevia käyttäytymismalleja ja rakenteita, jotka selittävät järjestelmien toimintaa pitkällä aikavälillä (Richmond 1993, s. 4–5). Meadows (2008) keskittyy kuvaamaan järjestelmien rakennetta ja toimintaa, Richmond (1993) puolestaan korostaa systeemiajattelun merkitystä ajattelutapana, jonka avulla näitä rakenteita voidaan analysoida ja ymmärtää. Yhdessä nämä näkökulmat muodostavat perustan systeemiajattelulle, jossa monimutkaisia ilmiöitä tarkastellaan kokonaisuuksina ja jossa keskeistä on ymmärtää järjestelmien rakenteita, vuorovaikutussuhteita ja niiden vaikutuksia järjestelmän käyttäytymiseen.

### 2.2.2 Verkostoteoria

Systeemiajattelu linkittyy läheisesti myös verkostojatteluun. Kun ilmiötä tarkastellaan systeemisesti, huomio siirtyy yksittäisistä toimijoista kohti toimijoiden välisiä suhteita ja yhteistyötä. Verkostot ja ekosysteemit voidaan nähdä järjestelminä, joissa useat toimijat ovat keskenään riippuvaisia ja joissa arvo syntyy yhteistoiminnan kautta (Adner, 2017; Jacobides ym., 2018). Tällaisissa kokonaisuuksissa yksittäisen toimijan menestys on usein sidoksissa siihen, miten hyvin koko järjestelmä toimii ja kehittyy.

Systeemiajattelun näkökulmasta verkostot voidaan nähdä järjestelmien osina, joissa eri toimijat toimivat keskenään vuorovaikutuksessa. Verkostoteoriassa keskitytään erityisesti näiden suhteiden tarkasteluun ja siihen, miten yhteistyötä voidaan rakentaa ja miten se luo arvoa. Verkostoissa toimijat eivät toimi irrallaan toisistaan, vaan niiden toiminta kytkeytyy osaksi laajempaa kokonaisuutta, jossa tiedon välitys, resurssien jakaminen ja osaaminen liikkuvat toimijoiden välillä synnyttäen arvoa. (Järvensivu, 2019; Meadows, 2008; Richmond, 1993)

Järvensivu (2019) kuvaa verkostot tietynlaisena yhteistyön muotona, jossa toimijoiden autonomia säilyy, mutta heillä on yhteinen päämäärä ja tavoitteet. Verkostojen toiminta perustuu usein luottamukseen ja vuorovaikutukseen, mikä mahdollistaa pitkäjänteisen yhteistyön toimijoiden välillä (Järvensivu, 2019, s.31-33). Verkostojen merkitystä kehittämisessä on tarkasteltu myös laajasti kansainvälisessä tutkimuksessa. Powel, Koput ja Smith-Doerr (1996) korostavat tutkimuksessaan, että innovaatioiden syntyminen ei tapahdu yhden toimijan avulla vaan laajoissa verkostoissa, joissa tieto ja osaamisen liikkuvat eri toimijoiden välillä. Heidän mukaansa verkostot mahdollistavat jatkuvan oppimisen ja tiedon jakamisen tavalla, mikä ei ole mahdollista perinteisessä hierarkkisessa rakenteessa. Verkostot mahdollistavat ympäristön, joissa on eri organisaatioita ja niiden toimijat voivat yhdistää osaamistaan ja yhteiskehittää uusia ratkaisuja.

Sekä Järvensivu (2019), että Powel ym. (1996) korostavat, että verkostot muuttavat perinteistä käsitystä organisaatioiden toiminnassa, jos vanha hierarkkinen ajatusmalli jää taakse ja tilalle muodostuu avoin ja yhteistä päämäärää edistävä tapa toimia.

Kehittäminen ei tapahdu siis yksittäisen organisaation sisällä vaan useiden toimijoiden välisessä yhteistyössä. Verkostomainen toimintatapa ja ajattelumalli mahdollistavat osaamisen ja resurssien yhdistäminen, mikä voi toimia ponnistuslautana uusille innovaatioille (Järvensivu, 2019, s.31-33; Powel ym., 1996, s.121-122). Tällainen toimintaympäristö muodostaa verkostoille laajemman yhteistyömahdollisuuden, joissa voi syntyä uudenlaisia toimintoja, kuten innovaatioekosysteemejä, joissa useat toimijat luovat arvoa keskenään ja toimivat yhdessä yhteisen päämäärän eteen.

Verkostot muodostavat usein myös perustan ekosysteemien syntymiselle. Kun useat verkostot kytkeytyvät toisiinsa ja toimijat alkavat rakentaa yhteisiä ratkaisuja pidemmällä aikavälillä, voidaan puhua ekosysteemimäisestä toiminnasta. Tällöin yksittäisten toimijoiden väliset suhteet muodostavat laajemman kokonaisuuden, jossa arvo syntyy monien toimijoiden yhteistoiminnan kautta (Jacobides ym., 2018). Ekosysteemeissä toimijoiden roolit täydentävät toisiaan, ja järjestelmän toimivuus perustuu siihen, että eri toimijat kykenevät tuottamaan arvoa yhdessä muiden kanssa (Adner, 2017).

### 2.2.3 Ekosysteemiajattelu

Mitä sitten tarkoitetaan ekosysteemimäisellä toiminnalla. Palataan hetkeksi käsitteen juurille ja pohditaan, mikä on ekosysteemi. Käsitteenä ekosysteemi juontaa juurensa biologiasta ja luonnosta. ” Ekosysteemi on toiminnallinen kokonaisuus, joka muodostuu luonnonolosuhteiltaan yhtenäisellä alueella elävistä, toisiinsa vuorovaikutussuhteessa olevista eliöistä ja niiden elottomasta ympäristöstä.” (Tieteen termipankki, 2026). Luonnon ekosysteemi nähdään kokonaisuutena, jossa monet eri toimijat elävät symbioosissa ja mahdollistavat elämän. Ekosysteemiajattelu ottaa tästä ajattelumallista mallia, ajattelen, että yhteistyö luo arvoa ja eri toimijoiden väliset suhteet ovat tärkeässä osassa osana ekosysteemistä toimintaa.

Systeemiajattelu ja verkostoteoriat nitovat yhteen ekosysteemisen käsityksen, jossa ekosysteemiajattelu laajentaa ymmärrystä monimutkaisempiin ja monitoimijaisempiin kokonaisuuksiin. Ekosysteemiajattelussa keskeistä on ymmärtää, että yksittäisen organisaation tai toimijan menestyminen ei riipu ainoastaan sen omasta toiminnasta vaan myös muiden toimijoiden luomasta arvosta (Adner, 2017; Jacobides ym., 2018).

Jacobides ym. (2018) tarkastelevat ekosysteemejä erityisesti toimijoiden välisten riippuvuuksien kautta. He kuvaavat, että ekosysteemit syntyvät erilaisista toimijoista, jotka täydentävät toisiaan ja jotka yhdessä mahdollistavat uuden innovaation tai idean syntymisen. Ekosysteemit eivät ole siis pelkästään verkostoja, vaan rakenteellisia kokonaisuuksia, kuten systeemiajattelukin antaa ymmärtää. Niissä toimijoiden keskinäiset riippuvuudet nousevat keskipisteeksi, ja ne muovaavat koko järjestelmän eli ekosysteemin toiminnan. Myös Adner (2017) ymmärtää ekosysteemin strategisena rakenteena, jossa toimijoiden väliset suhteet määrittävät arvonluonnin mahdollisuudet. Hänen mukaansa toimijat luovat järjestelmän, jonka toimivuus riippuu kaikkien osapuolten panostuksesta. Tämä ajattelutapa korostaa ekosysteemien systemaattista tapaa toimia: yksittäisen toimijan toiminta on sidoksissa muiden toimijoiden kykyyn toimia osana kokonaisuutta, ekosysteemiä.

Ekosysteemejä voidaan myös pohtia muista eri näkökulmista, kuten esimerkiksi digitaalisen talouden, palveluinnovaatioiden sekä alueellisen kehittämisen ja klusteriajattelun kautta. Digitaaliset palvelut rakentuvat usein monialustaisiin ympäristöihin, joissa useat toimijat luovat arvoa samanaikaisesti. Ahmed ja Kowalkowski (2025) tarkastelevat tällaisia monialustaisia palvelueskosysteemejä, joissa yritykset, alustat ja muut toimijat muodostavat keskenäisiä ekosysteemejä. Heidän mukaansa innovaatioiden syntyminen tapahtuu yhä useammin monitoimijaisissa ekosysteemeissä, joissa toimijat yhdistävät osaamisen ja resurssit yhteisten ratkaisujen rakentamiseksi (Ahmed & Kowalkowski, 2025).

Alueellisen kehittämisen näkökulmasta, mukaan liittyä usein myös tutkimusorganisaatiot ja julkiset toimijat, joiden kautta myös kehitetään uusia ratkaisuja ja innovaatioita. Tällaiset kokonaisuudet nostavat esiin orkestroinnin tärkeyden ja sen, että ekosysteeminen toimintatapa vaatii johtajuutta. Orkestrointi nähdään usein ekosysteemeissä mahdollistajana, se on tutkimuksen ja käytännön toteutuksen välistä ”tanssia” (Markkula & Kune, 2015, s.21). Orkestrointi on osa tutkimuksen ja yhteiskunnan välistä kommunikointia ja se sisältää tutkimuksen toteuttamisen, tuloksien ymmärtämisen ja tutkimuksen tuomisen käytäntöön ja toimii tietynlaisena sillanrakentajana (Markkula & Kune, 2015).

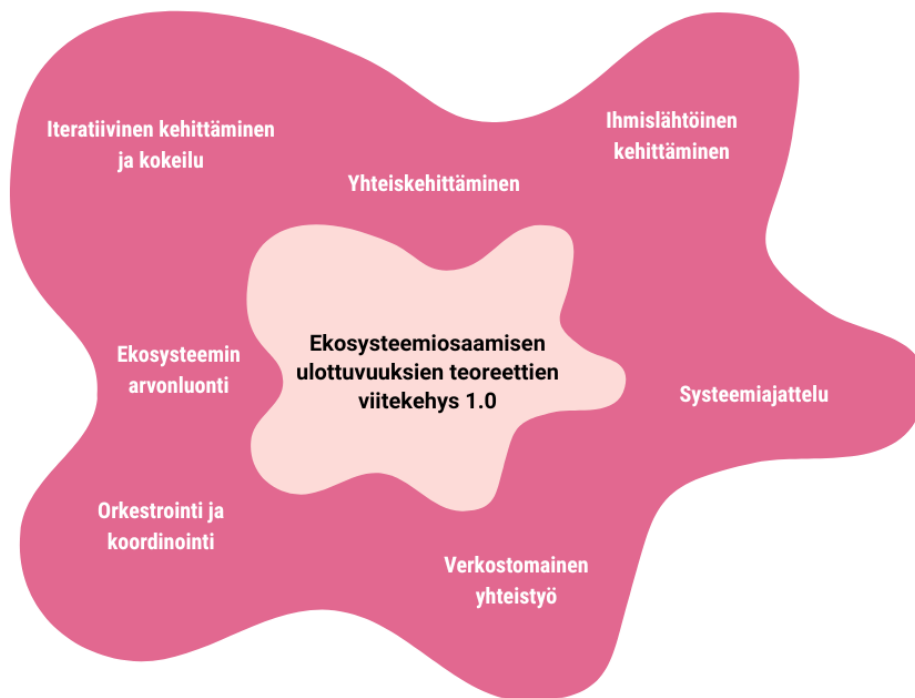
Alueellisen kehittämisen näkökulmasta ekosysteemimäinen toiminta kytkeytyy myös klusteriajatteluun. Klusterit kokoavat yhteen saman toimialan tai kehittämisteeman ympärille rakentuvia toimijoita, kuten yrityksiä, tutkimusorganisaatioita ja julkisia toimijoita. Klusterikehittämisen tavoitteena on vahvistaa toimijoiden välistä yhteistyötä, edistää tiedon jakamista sekä luoda uusia innovaatioita yhteiskehittämisen kautta. Klusterit voidaan nähdä yhtenä tapana rakentaa ja vahvistaa ekosysteemimäistä toimintaa, jonka kautta voi syntyä uusia ratkaisuja ja kehittämisen mahdollisuuksia. (Korhonen & Koivisto, 2025.)

Ekosysteeminen toiminta ei kuitenkaan perustu pelkästään rakenteisiin ja suhteisiin, vaan myös siihen millaisia eri ajattelutapoja eri toimijat tuovat mukaan yhteisöön. Tässä yhteydessä voidaankin tarkastella Kirtonin (2003) adaption-innovation -teoriaa, joka kuvaa eri toimijoiden erilaisia lähestymistapoja muutokseen ja ongelmanratkaisuun liittyen. Eri toimijat eroavat toisistaan siinä, että osa pyrkii rakentamaan ja kehittämään olemassa olevia ratkaisuja ja rakenteita (adaption), kun taas toisille on tärkeämpää etsiä radikaaleja uudenlaisia innovaatioita (innovation) (Kirton, 2003). Ekosysteemimäisessä kehittämisessä tarvitaan näitä molempia ajattelutapoja. Ne tukevat toisiaan ja luovat mahdollisuuksia monien eri asioiden ratkaisemiselle ekosysteemeissä.

Ekosysteemiajattelu näyttäytyy minulle käsitteenä hyvin laajana – mielestäni lähes yhtä laajana kuin palvelumuotoilu. Samalla tavalla kuin palvelumuotoilussa, myös ekosysteemiajattelussa korostuu se, että ei ole olemassa yhtä oikeaa näkökulmaa, vaan koen, että ymmärrys rakentuu jokaisen toimijan omasta käsityksestä. Jokainen toimija tarkastelee ekosysteemiä omista lähtökohdistaan, mikä vaikuttaa siihen, mitä ekosysteemi heidän näkökulmastaan tarkoittaa. Toiselle se voi näyttäytyä verkostona, toiselle klusterina, ja jollekin ehkä vielä jonain muuna. Tästä huolimatta koen, että ekosysteemiajattelun ytimessä on ajatus uudenlaisesta yhteistyöstä, jossa arvo syntyy nimenomaan toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Ekosysteemit voi nähdä myös eräänlaisina mahdollistavina ympäristöinä, joissa eri toimijoiden on mahdollista kehittää ja kokeilla uusia ratkaisuja suhteellisen turvallisesti (Adner, 2017; Jacobides ym., 2018).

### 2.3 Teorian pohjalta tunnistetut ulottuvuudet

Tutkimuksen ensimmäinen tulos Ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien viitekehys 1.0 syntyi seuraavien teorioiden ja lähestymistapojen pohjalta: palvelumuotoilun, muotoiluajattelun, yhteiskehittämisen, pragmatismen, systeemiajattelun, verkostoteorian ja ekosysteemiajattelun. Viitekehys nostaa esille näiden teorioiden ja lähestymistapojen aiheita ja yhdistää niitä isommiksi teemoiksi. Viitekehys pyrkii luomaan teoreettisen ja visuaalisen ymmärryksen (kuva 8) siitä, mitä ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksia voidaan teorioiden ja lähestymistapojen aiheita yhdistämällä havaita.



Kuva 8: Ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien teoreettinen viitekehys 1.0 (tutkijan näkemys)

Teorian pohjalta tunnistetaan seitsemän erilaista ulottuvuutta viitekehukseen: yhteiskehittäminen, ihmislähtöinen kehittäminen, systeemiajattelu, verkostomainen yhteistyö, orkestrointi ja koordinointi, ekosysteemin arvonluonti sekä iteratiivinen kehittäminen ja kokeilu. Viitekehukseen on käytännön näkökulmasta muokattu teorian pohjalta otsikkotason ulottuvuuksien sanoituksia, jotta ne olisivat käytännönläheisiä. Viitekehysten määrittelyyn on hyödynnetty myös visuaalista näkökulmaa, jonka

tarkoituksena on havainnollistaa sitä, että aiheet tai teemat eivät ole siiloutuvia vaan ne muovautuvat eri toimijoiden tarpeen mukaan. Monissa ulottuvuuksissa yhdistyykin useamman eri teorian asioita ja siksi visuaaliseksi muodoksi valikoitui amebamainen muoto, joka mahdollistaa elastisuuden ja ulottuvuuksien risteämisen. Tämä viitekehys ei siis ole ekosysteemin teoria vaan pyrkii ilmentämään, sitä millaista osaamista vaaditaan ekosysteemitöiminnassa ja millaisia ulottuvuuksia se sisältää.

Teorioita tarkastellessa rikkain, on huomioon otettava se, että useissa ekosysteemitöimintaan liittyvissä teorioissa ja lähestymistavoissa toistuu samanlaiset asiat. Niitä on voitu kuvata eri termien avulla, mutta keskeinen viesti säilyy samana. Useammat teorioista ja lähestymistavoista korostavat yhteistyön voimaa ja sitä, miten asiat eri prosesseissa muodostuvat yhteisen tekemisen kautta. Tämä oli mielestäni mielenkiintoinen havainto, kun lähdin pohtimaan sitä mitkä ulottuvuudet nousevat esiin teorian pohjalta. Ja kuten ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien teoreettisesta viitekehuksesta 1.0 (kuva 8) voidaan huomata termit ja valitut sanamuodot eivät ole täysin samat kuin teorian käsitteet, vaan niitä on pyritty rakentamaan, yhdistellen eri teorioita ja lähestymistapoja. Toki viitekehyksessä on myös suoraan teorian pohjalta nostettuja käsitteitä.

Tämä teorian pohjalta rakennettu Ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien teoreettinen viitekehys 1.0 toimii haastatteluiden ja työpajojen tukena. Haastatteluiden kautta pyritään täsmentämään vielä mahdollisia uupuvia ulottuvuuksia ja työpajojen tarkoituksena on luoda ymmärrystä siitä, mitä pienempiä ulottuvuusalueita nämä pääulottuvuudet pitävät sisällään.

### *3 Tutkimuksen metodologia – Teoriasta käytäntöön*

Siirrytään teoriasta kohti käytäntöä. Miten Ekosysteemiosaamisen – ulottuvuuksien viitekehys saadaan rakennettua niin, että se huomioi sekä yksilöiden näkökulmat, että monialaisen toimijajoukon tarpeet. Pelkkä teoreettinen ymmärrys ei vielä riitä toimivan viitekehysten rakentamiseen, vaan sen tueksi tarvitaan myös käytännön kokemuksia, näkökulmia ja eri toimijoiden ajatuksia, joita kerätään yhteiskehittämisen työkaluja ja menetelmiä hyödyntäen. Kehittämisen prosessi etenee mukailen UK Design Councilin uudistettua Tuplatimanttimallia ja pyrkii sen pohjalta varmistamaan selkeän ja vaiheittaisen etenemisen.

Seuraavaksi esittelen tarkemmin tutkimuksen filosofisen taustan, konkreettisen kehittämissuorituksen, tutkimusstrategian, käytetyt tiedonkeruumenetelmät sekä tavat, joilla kerättyä aineistoa on analysoitu. Näiden vaiheiden kautta muodostuu kokonaiskuva siitä, miten viitekehys on rakentunut ja millaisen prosessin kautta se on muotoutunut. Vision Factoryn toimintatapa näkyy erityisesti tässä käytännön osuudessa, jossa korostuvat yhteiskehittäminen, osallistavat menetelmät sekä eri näkökulmien tuominen osaksi kehittämissuoritusta.

Kuten jo luvussa 1.3.2 todetaan, tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, ja se kiinnittyy muotoilun tutkimuksen kenttään. Laadullinen tutkimus on tutkijalle luonteva tapa lähestyä monimutkaista kokonaisuutta, joka vaatii useamman eri toimijan näkökulman huomioon ottamisen (Koskinen, 2023). Laadullinen tutkimus tarjoaa tähän perustellun lähestymistavan, sillä se mahdollistaa myös ilmiöiden tarkastelun niiden luonnollisissa ympäristöissä ja keskittyy merkitysten, käytäntöjen ja inhimillisen toiminnan ymmärtämiseen (Clarke & Braun, 2018). Tutkijan oman muotoilun taustan vuoksi, muotoilun tutkimuksen perusteet ja toimintatavat ovat vahvasti läsnä tässä tutkimuksessa.

Käsitteenä muotoilun tutkimus tarkoittaa prosessia, jossa yhdistyvät teoreettinen ajattelu, empaattinen lähestyminen ja käytännönläheinen kehittäminen. Muotoilun tutkimus pyrkii ymmärtämään syvällisemmin ihmisten tarpeita ja se painottaakin tulkinnan, merkitysten

ja kokemusten arvoa kuitenkin tasapainoissa teoreettisten viitekehityksien kanssa (Koskinen, 2023). Muotoilun tutkimuksessa soveltaminen on sallittua ja siihen, jopa kannustetaan. Voidaan todeta, että Koskisen (2023) näkemys tulkitsevasta muotoilun tutkimuksesta on laaja. Koskinen (2023) avaa hyvin muotoilun tutkimuksen eri osa-alueita ja pyrkii yhdistämään muotoilun tutkimukseen syvällistä, tulkintoihin ja empatiaan perustuvaa prosessia, jossa yhdistetään teoriaa käytännönläheiseen kehittämiseen samalla peilaten tekemistä ympäröivään maailmaan. Muotoilun tutkimuksen tavoitteena on kehittää tai luoda uusia palveluita tai tuotteita käyttäjälähtöisesti, muotoilun keinoja hyödyntäen. Muotoilun tutkimus antaa avaimia erilaiselle kehittämiselle ja mahdollistaa erilaisten tutkimusmenetelmien käytön yhdessä. Muotoilun tutkimus usein sisältää myös empatian yhdistämistä tutkimukseen. (Koskinen, 2023; Ryttilahti & Määttä, 2022.)

### 3.1 Kehittämisprosessi

Tämän tutkimuksen kehittämisprosessi etenee mukailien UK Design Councilin uudistettua Tuplatimanttimalia. Malli toimii eräänlaisena rakenteena, joka auttaa jäsentämään kehittämistyön eri vaiheita (kuva 9). Prosessi etenee vuorotellen divergoivien ja konvergoivien vaiheiden kautta, kuten kappaleessa 1.4 kuvattiin. Ensin näkökulmaa pyritään avaamaan ja keräämään mahdollisimman laajasti tietoa, kokemuksia ja havaintoja, ja sitten pysähdytään rajaamaan, jäsentämään sekä tekemään päätöksiä. Tämä rytmi auttaa siinä, että kehittämistyö ei jää pelkästään teoreettiseksi pohdinnaksi, vaan sitä syvennyttään ja muovataan erilaisten toimijoiden kautta yhteiskehittämisen avulla. Kehittämisprosessiin linkittyvät myös Vision Factoryn toimintatavat, jotka pohjautuvat muotoilun periaatteisiin sekä tapaan lähestyä ja johtaa prosesseja ekosysteemisesti yhteiskehittäen. Tuplatimanttimalin avulla voidaan keskittyä erilaisiin ulottuvuuksiin, jotka yhdessä luovat hyvän perustan ekosysteemiosaamisen viitekehityksen kehittämiseksi.



Kuva 9: Tutkimuksen kehittämisprosessi (Mukaiille Uk Design Council)

Malli lähtee liikkeelle tutki vaiheesta, joka tämän tutkimuksen osalta on ollut kappaleen 2 teoriaosuuden rakentaminen ja sen kiteyttäminen Ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien viitekehukseen 1.0. Tutki vaiheen jälkeen siirrytään määrittelyvaiheeseen, jossa hyödynnetään tutkimuksen ensimmäistä tutkimusmenetelmää, asiantuntijahaastatteluja. Asiantuntijahaastattelujen jälkeen siirrytään kehittä- ja ideoi -vaiheeseen, jossa tutkimusmenetelmänä hyödynnetään kahta yhteiskehittävää työpajaa.

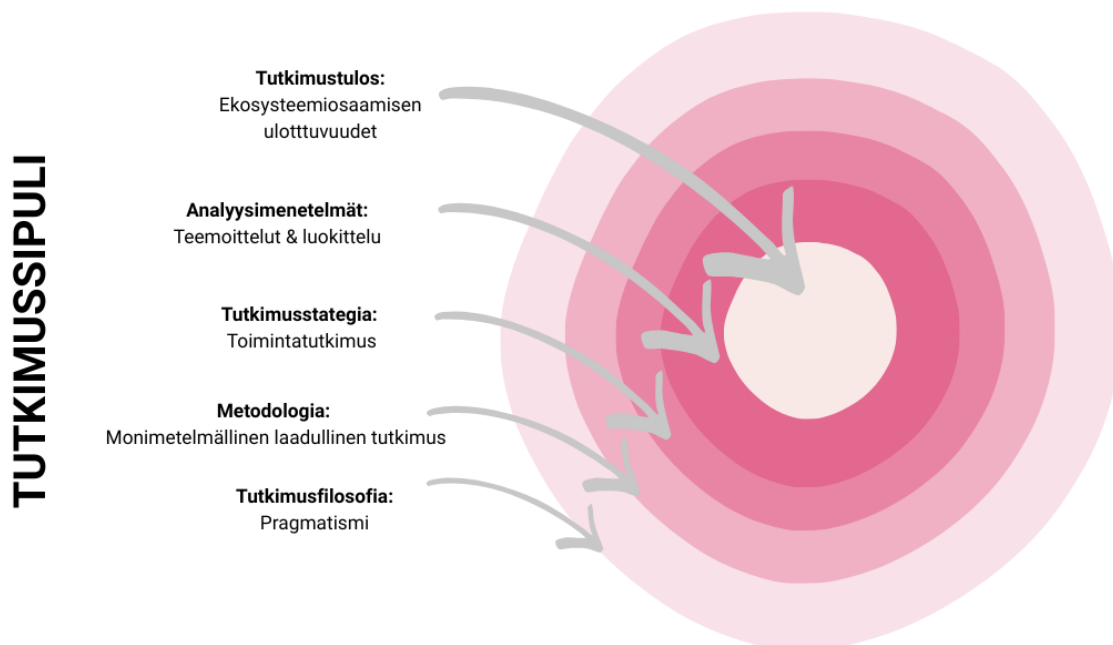
Tarkoituksena on rakentaa viitekehys yhteiskehittämällä iteratiivisen prosessin kautta, jolloin mahdollistetaan erilaisten näkökulmien esille nouseminen ja niiden ymmärtäminen. Asiantuntijahaastattelujen tarkoituksena on avata ekosysteemiajattelua käsitteenä ja ymmärtää, miten eri asiantuntijoiden toimesta ekosysteemiosaamisen ulottuvuudet nähdään ja mitä niiden katsotaan sisältävän. Työpajojen kautta ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksiin pyritään lisäämään syvyyttä ja konkretiaa. Näin viitekehys ei jää ainoastaan teoreettiseksi malliksi, vaan sitä testataan käytännön kontekstissa ja altistetaan toimijoiden kokemuksille, näkemyksille ja kriittisille kommentteille.

Työpajojen pohjalta viitekehys viimeistellään ja siirrytään vaiheeseen neljä, jossa viitekehys viedään käytäntöön. Tämä vaihe ei kuitenkaan ole osa tätä tutkimusta, koska

tutkimuksen tarkoituksena on luoda viitekehys Vision Factoryn jatkotyöskentelyä varten. Käytäntöön vienti toteutetaan Vision Factoryn toimesta myöhemmässä vaiheessa. Edellä kuvattu kehittämisprosessi ja siihen liittyvät valinnat luovat perustan tutkimuksen metodologisille ratkaisuille. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin tutkimuksessa hyödynnettyjä metodologisia ratkaisuja sekä niiden arvoa viitekehysten rakentumisessa ja aineiston keruussa.

### 3.2 Tutkimusstrategia

Artikkelissaan Saunders ja Tosey (2012) kuvaavat tutkimussipulin käsitettä. He havainnollistavat sipulin eri vaiheita ja sitä, miten jokainen osa on vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Kaikkien kerrosten välillä on synergiaa, ja jos jokin vaihe puuttuisi, tutkimusta ei voitaisi toteuttaa johdonmukaisesti. Näiden eri osa-alueiden pohtiminen tutkimuksen alussa oli kriittinen osa tätä tutkimusta. Kuvassa 10 esittelen oman ymmärrykseni pohjalta rakennetun tutkimussipulin, joka auttaa ymmärtämään tämän tutkimuksen valintoja.



Kuva 10: Tutkimussipuli (tutkijan näkemys)

Tutkimussipuli lähtee liikkeelle tutkimusfilosofioan ymmärtämisestä ja etenee aina tutkimustuloksiin saakka. Tutkimukseni lähtee liikkeelle muotoilun tutkimuksen (Miettinen, 2021) ja pragmatismiin (Lake, 2020; Kilpinen ym., 2008) näkökulmista. Tämän filosofisen lähtökohdan päälle rakentuu tutkimuksen metodologia, strategia ja analyysiosiot.

Tutkimuksen metodologiaksi valikoitui monimenetelmällinen laadullinen tutkimus, joka mahdollistaa ilmiön tarkastelun sen omassa kontekstissa ja keskittyy kokemuksen ja käytäntöjen ymmärtämiseen (Denzin & Lincoln, 2011; Puusa & Juuti, 2020). Pohdin pitkään keräänkö aineiston ainoastaan työpajojen avulla, mutta koin, että aiheen näkökulman huomioon ottaen myös asiantuntijahaastattelut täydentäisivät aineistonkeruuta ja varsinkin analyysivaiheessa ne auttaisivat kirkastamaan tutkimustuloksia paremmin. Näiden metodologisten valintojen kautta tutkimukseni sitoutuu toimintatutkimuksen kenttään.

Tämän pohtiminen koitui minulle tutkimuksen alussa haastavaksi, koska en ollut vielä aivan varma siitä, lähtisinkö etenemään teorian kautta käytäntöön vai käytännön kautta teoriaan. Tutkimuksen edetessä kuitenkin kirkastui se, että eteneminen tapahtuu teorian kautta käytäntöön ja teoriaa yhdistetään tutkimuksen tekemiseen läpi tutkimuksen. Tutkimuksen analyysi toteutetaan laadullisena sisällönanalyysinä, jossa tutkimustuloksia käsitellään kolmen eri vaiheen kautta; pelkistäminen, klusterointi ja teemoittelut sekä tulkinta (Sarajarvi & Tuomi, 2018, luku 4.4.3; Puusa, 2020, luku 9).

Näihin eri metodologisiin ratkaisuihin syvennyn seuraavissa kappaleissa, joissa avaam niitä tarkemmin. Tavoitteena on jäsentää kokonaisuutta niin, että eri ekosysteemiosaamisen ulottuvuudet tulevat ymmärrettäviksi suhteessa toisiinsa. Samalla tarkastelen, miten nämä näkökulmat kytkeytyvät laajempaan ekosysteemikehittämisen ilmiöön ja sen hahmottamiseen

### 3.3 Tutkimusfilosofia

Tutkimukseni kiinnittyy vahvasti pragmatismiin ja muotoilun tutkimuksen kentälle. Pragmatistisessa ajattelussa tieto ymmärretään toimintana: se syntyy tekemisen, kokeilun

ja reflektion kautta (Kilpinenym., 2008). Siinä tieto ymmärretään toimintana ja käytännössä rakentuvana prosessina (Kilpinen ym., 2008). Pragmatismissa korostuu ajatus siitä, että käsitteiden ja teorioiden arvo mitataan niiden toimivuudella käytännössä ja tässä tutkimuksessa erityisesti työpajatyöskentelyn kautta. Pragmatismi korostaa, että tieto ei ole irrallinen ja pysyvä totuus, vaan se muotoutuu tilanteissa, joissa ihmiset toimivat, kokeilevat ja ratkaisevat ongelmia. Tuotettu tieto on sidoksissa kontekstiin ja tilanteisiin, joissa se on tuotettu, ja sen arvo määrittyy käytettävyyden ja toimivuuden kautta (Gillespie, Glăveanu, & de Saint Laurent, 2024).

Tämä ajattelutapa kytkeytyy luontevasti muotoilun tutkimukseen, jossa tavoitteena ei ole ainoastaan ymmärtää ilmiötä, vaan myös kehittää ja muuttaa niitä käyttäjälähtöisesti. Pragmatismi tarjoaa myös perustan palvelumuotoilun prosessin ymmärtämiselle, jossa korostuu kokeilu, oppiminen ja eri toimijoiden välinen vuorovaikutus. Palvelumuotoilussa ratkaisuja ei tuoteta valmiiden mallien avulla, vaan ne kehittyvät vaiheittain yhteiskehittämisen ja käytännön testaamisen kautta. (Gillespie ym., 2024; Stickdorn ym., 2018.)

Lisäksi pragmatistinen näkökulma korostaa tiedon yhteisöllistä luonnetta. Tieto ei synny yksilön irrallisena tuotoksena, vaan rakentuu vuorovaikutuksessa eri toimijoiden välillä (Gillespie ym., 2024). Tämä näkyy erityisesti tämän tutkimuksen työpajatyöskentelyssä, jossa osallistujien kokemukset, näkemykset ja ideat yhdistyvät ja muotoutuvat yhteiseksi ymmärrykseksi. Tällainen yhteiskehittämisen muoto tukee uusien ratkaisujen kehittämistä ja mahdollistaa erilaisten näkökulmien integroimisen osaksi prosessia. Samalla se vahvistaa tämän tutkimuksen relevanssia käytännössä, sillä tuotettu tieto on suoraan kytköksissä niihin toimijoihin ja tilanteisiin, joissa sitä hyödynnetään.

Tutkijana koen, että pragmatistinen ajattelutapa vahvistaa muotoilijan osaamista ja auttaa muotoilijaa ymmärtämään erilaisia näkökulmia sekä toimimaan useassa eri roolissa. Kuten Lake (2020, s. 273) toteaa pragmatismi vetää meidät todellisuuden rajalle ja pitää huolen siitä, että kohdistamme kehittämisen sellaisiin asioihin, joihin voimme vaikuttaa. Se myös tukee palvelumuotoilun prosessia ja auttaa pitämään katseen tulevaisuudessa, ollessaan tulevaisuuteen suuntautunut epistemologia; se ammentaa ideoita ja odotuksia menneisyydestä, toimii nykyhetkessä ja arvioi kaiken tulevaisuuden seurausten

perusteella (Gillespie, ym., 2024, s. 196). Pragmatismi tukee teorian, aineistonkeruun, analyysin välistä suhdetta, jossa teorian arvo nähdään läpi kokotutkimus prosessin. Tutkimuksen teoriaosuus voidaankin nähdä yhtenä tutkijan työkaluna aineistonkeruun ja analyysin rinnalla (Gillespie, ym., 2024, s. 197).

### 3.4 Toimintatutkimus

Päädyin toteuttamaan tutkimukseni toimintatutkimuksena, jossa teoria yhdistyy käytäntöön (Puusa & Juuti, 2020). Koen, että tämä tutkimuksen tapa kasaa hyvin tutkimuksen sekä tutkijan toimintavan yhteen. Minulle oli luontevinta lähteä liikkeelle olemassa olevasta teoriasta ja rakentaa sen perusteella ymmärrys tutkimusaiheestani. Tämän pohjalta koin, että tutkimuksen aineiston keruuvaihe sai luotettavuutta ja se oli helpompaa rajata. Alkuun koin haasteellisena ymmärtää mitä tutkimukseni on, onko se toimintatutkimusta vai voisiko se olla kenties jotain muuta, kuten esimerkiksi ”grounded theory”. Nopeasti tutkimuksen liikkeelle lähdettyä kuitenkin totesin, että minulle luontevin tapa tehdä tutkimusta on toimintatutkimus vaikkakin ”grounded theory” tutkimustapana houkuttelikin myös minua. Koin, kuitenkin, että tutkimusaiheestani oli jo niin paljon tietoa ja teoreettista ymmärrystä, että tutkimuksen toteuttaminen puhtaasti ”grounded theorynä” ei olisi ollut enää mahdollista.

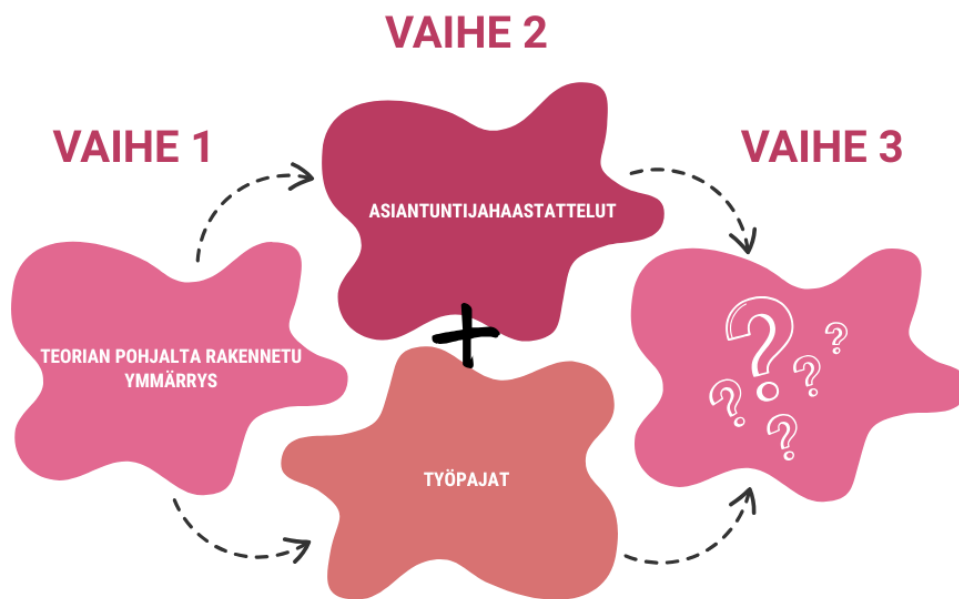
Puusa ja Juuti (2020) kuvaavat hyvin toimintatutkimuksen perusteita, jossa tutkimukseen osallistujat ja tutkijat toteuttavat tutkimusta yhdessä. Tämä sitoutuu hyvin myös tämän tutkimuksen filosofiaan, pragmatismiin, jossa ajatellaan, että yhteistyön kautta syntyy uusia ideoita ja mahdollisuuksia. Toimintatutkimus luo perustan tiedon rakentumiselle inhimillisten toimintojen ja toimijoiden vuorovaikutuksille (Puusa & Juuti, 2020). Tutkimustapana se nostaa esiin oppimisen ja reflektoinnin tärkeyden, mikä tässä tutkimuksessa tulee työpaja aineistojen ja haastatteluiden reflektointina, jossa aineistoa tarkastellaan rinnakkain ja siitä pyritään tekemään havaintoja, jotka tukevat toisiaan, mutta myös haastavat olemassa olevaa teoriaa.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on lisätä organisaation itseymmärrystä ja konkretiaa (Puusa & Juuti, 2020). Koen, että juuri tätä on pyritty tekemään varsinkin työpajojen kautta. Työpajat on tutkijan silmin nähty mahdollisuutena kerätä tietoa siitä, millaista

ekosysteemistä osaamista vaaditaan, mutta samalla niiden tarkoituksena on ollut arvon luonti työpahoihin osallistuneille toimijoille. Tämän tutkimuksen taustalla on toimeksiantajayrityksen hanke, jonka tarkoituksena on luoda uutta arvoa ja osaamista suomalaiselle työelämälle. Tähän peilaten koen, että juuri toimintatutkimus oli oikea valinta tälle tutkimukselle, koska Puusan ja Juutin (2020) mukaan toimintatutkimus suuntautuu toimintatapojen kehittämiseen ja konkreettisten ratkaisujen tuottamiseen. Samalla on kuitenkin tärkeää pitää kirkkaana tutkimuksellinen näkökulma, sillä se voi helposti jäädä käytännön tekemisen varjoon (Puusa & Juuti, 2020). Näen oman tutkimukseni rakentuvan reflektiivisenä prosessina, jossa aluksi syvennyttään teoriaan ja muodostetaan sen kautta ymmärrystä, minkä jälkeen siirrytään aineiston keruuseen. Lopuksi teoria ja empiirinen aineisto tuodaan yhteen, jolloin ne muodostavat tutkimuksen lopullisen kokonaisuuden. Tämä lähestymistapa kytkeytyy luontevasti myös omaan taustaan palvelumuotoilijana ja näkyy tavassani tehdä tutkimusta, ihmislähtöisesti, kaikkia kuullen.

### 3.5 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtuu pääasiassa haastatteluiden ja työpajojen kautta. Lisäksi tutkijan aiempi kokemus yli 20 ekosysteemeihin liittyvästä projektista toimii tutkimuksen taustaymmärryksenä, vaikka se ei ole osana varsinaista tutkimusaineistoa. Teorian ymmärtäminen tutkimuksen alkuvaiheessa on tärkeää, sillä sen pohjalta muodostetaan ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksista teoreettinen viitekehys 1.0 (kuva 8), jonka päälle laadullisen tutkimuksen keinoin lähdetään rakentamaan Ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien empiiristä viitekehystä. Kuva 11 havainnollistaa tutkimusaineiston eri vaiheita ja sitä, miten ne etenevät kohti tulosta.



Kuva 11: Tutkimusaineiston rakentuminen (tutkijan näkäkemys)

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään erilaisia aineistonkeruun lähestymistapoja. Aineistonkeruuta tehdään haastattelujen ja työpajojen kautta, joiden pohjamateriaalit rakennetaan teoreettisen ymmärryksen pohjalta. Aineistonkeruun logiikka rakentuu sen varaan, että ekosysteemiosaaminen on osin kokemuksellista ja kontekstisidonnaista: sitä ei aina ole valmiiksi sanoitettu, vaan se tulee näkyväksi tilanteiden, esimerkkien, kertomusten ja yhteisen jäsentämisen kautta. Asiantuntijahaastattelut tarjoavat mahdollisuuden syventyä siihen, miten eri taustoista tulevat asiantuntijat kokevat ja ymmärtävät ekosysteemiset osaamiset, millaisia osaamisenulottuvuuksia he pitävät tärkeinä, miten ekosysteemiosaaminen ilmenee käytännössä ja, mitä pidetään kriittisenä osaamisen onnistumisen kannalta. Työpajat taas luovat kokonaisvaltaisempaa kuvaa ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien sisällöstä ja muodostava yhteiskehitetyn lopputuloksen yhdessä haastatteluiden kanssa.

### 3.5.1 Haastattelut

Haastattelut toteutetaan puolistrukturoidusti ja laadullista tutkimusotetta hyödyntäen niin, että jokaisen haastateltavan omat näkemykset ja kokemukset saavat tilaa. Kuten jo aiemmin mainittiin tavoitteena ei ole ilmiön mittaaminen vaan sen ymmärtäminen tutkittavien kokemusten ja tulkintojen kautta (Tuomi & Sarijärvi, 2018). Haastatteluiden

avulla pyritään ymmärtämään asiantuntijoiden kokemuksellinen tieto sekä heidän tapansa ymmärtää ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksia ja pohtia yhdessä heidän kanssaan, mitä ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien viitekehys voisi pitää sisällään.

Haastatteluihin valittiin kolme eri lähtökohdista ja tutkimustaustoista tulevaa asiantuntijaa. Yhteiskehittäjä ja ekosysteemiasiantuntija Krista Keränen tarkastelee ilmiötä laajempänä systeemisenä kokonaisuutena, jossa korostuvat arvoverkot, yhteinen suunta sekä ekosysteemin orkestrointi. Verkostoasiantuntija Timo Järvensivun näkökulma tuo esiin toimijoiden välisten suhteiden dynamiikkaa, luottamuksen rakentumista ja yhteistyön rakenteita. Innovaation ja fasilitoinnin asiantuntija Antero Hirvesalo puolestaan tuo malliin ymmärrystä siitä, miten yhteistä ymmärrystä rakennetaan käytännössä: millaisia menetelmiä tarvitaan, miten moninaiset näkökulmat saadaan kohtaamaan ja, miten yhteistä suuntaa fasilitoidaan. Näin haastattelut eivät ainoastaan tuota tietoa yksittäisistä kokemuksista, vaan avaavat ilmiötä eri tasoilta – rakenteellisesta, systeemisestä ja vuorovaikutuksellisesta näkökulmasta – sekä auttavat rakentamaan ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien viitekehystä yhdessä työpajoista kerätyn aineiston kanssa.

Haastattelut toimivat tutkimuksen syvemmän ymmärryksen pohjana. Haastatteluiden tarkoituksena oli syventää teoreettista ymmärrystä käytännön näkökulmasta. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoidusti niin, että alussa oli tarkempia johdattelevia kysymyksiä aiheen pariin ja keskustelun annetaan siitä liikkua vapaasti haastateltavan henkilön näkökulmien kautta (Moilanen ym., 2022, s.139). Haastatteluiden lopussa oli muutama tarkentava kysymys, mikä auttoi haastateltavaa jäsentämään ajatuksensa vielä paremmin ja tarjosi tutkijalle konkreettisempia näkökulmia ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien muodostamisen tueksi.

Haastatteluiden jälkeen tutkimuksen toisena aineistonkeruumenetelmänä toteutettiin kaksi työpajaa, joiden tarkoituksena oli syventää ymmärrystä. Työpajojen oli tarkoitus toimia yhteisen reflektoinnin ja dialogin alustana, jonka pohjalta viitekehystä kehitetään eteenpäin.

### 3.5.2 Työpajat

Työpajojen tavoitteena oli testata, tarkentaa ja rikastaa teorian pohjalta muodostettua viitekehystä. Tarkoituksena on esitellä ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien teoreettinen viitekehys 1.0 työpajojen osallistujille, jotta he saavat pohjakäsityksen siitä, mitä tässä rakennetaan yhdessä ja mitä olisi tarkoituksena syntyä. Työpajojen tehtävänantona oli teoreettisen viitekehysten kriittinen tarkastelu yksilön näkökulmasta: mitkä ulottuvuudet koetaan tärkeiksi, mitä puuttuu, mitä ei ymmärretä, mikä vaatii täsmennystä ja miten viitekehystä voitaisiin selkeyttää. Näiden työpajojen avulla tuetaan sitä, että muodostettu viitekehys ei ole vain tutkijan tulkintaa sitä rakennetaan myös iteratiivisesti yhteiskehittämällä sidosryhmien kanssa.

Menetelmällisesti työpajat nojaavat osallistavaan ja keskustelevaan lähestymistapaan, jossa tieto nähdään sosiaalisesti rakentuvana elementtinä. Tulkitsevan muotoilun tutkimuksen näkökulmasta työpaja on tila, jossa teoria ja käytäntö törmäytetään. Tämä vastaa myös pragmatistista ajatusta tiedosta toimintana – tieto syntyy tekemisen, kokeilun ja reflektion kautta. (Koskinen, 2023; Kilpinen ym., 2008.)

Työpajojen tarkoituksena oli tehdä ekosysteemiosaamisen viitekehys käyttökelpoiseksi ja nostaa esiin uusia mahdollisia ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksia. Samalla antaen tietoa siitä, miten viitekehys toimii ajattelun ja yhteisen keskustelun välineenä. Näin työpajat kytkeytyivät tutkimuksen tavoitteeseen tehdä ekosysteemiosaamisesta kehittämisen kannalta ymmärrettävä ja hyödynnettävä kokonaisuus. Tämä lähestymistapa nojasi vahvasti pragmatistiseen ajatteluun, jossa tieto ymmärretään toimintana ja käytännössä rakentuvana prosessina (Kilpinen ym., 2008). Pragmatismissa korostuu ajatus siitä, että käsitteiden ja teorioiden arvo mitataan niiden toimivuudella käytännössä, tässä tapauksessa työpajojen kautta. Tieto ei ole irrallinen ja pysyvä totuus, vaan se muotoutuu tilanteissa, joissa ihmiset toimivat, kokeilevat ja ratkaisevat ongelmia.

Kuten aikaisemmin mainittiin, työpajoja järjestettiin kaksi, ja ne olivat luonteeltaan hieman erilaisia. Toinen toteutettiin lähitapahtumassa ja toinen etänä. Lähityöpajassa tiedonkeruun menetelmä oli hieman erilainen kuin etänä toteutettavassa. Lähityöpaja oli osa laajempaa, kokopäivän kestävästä ekosysteemiosaamisen tapahtumasta, jossa eri alojen

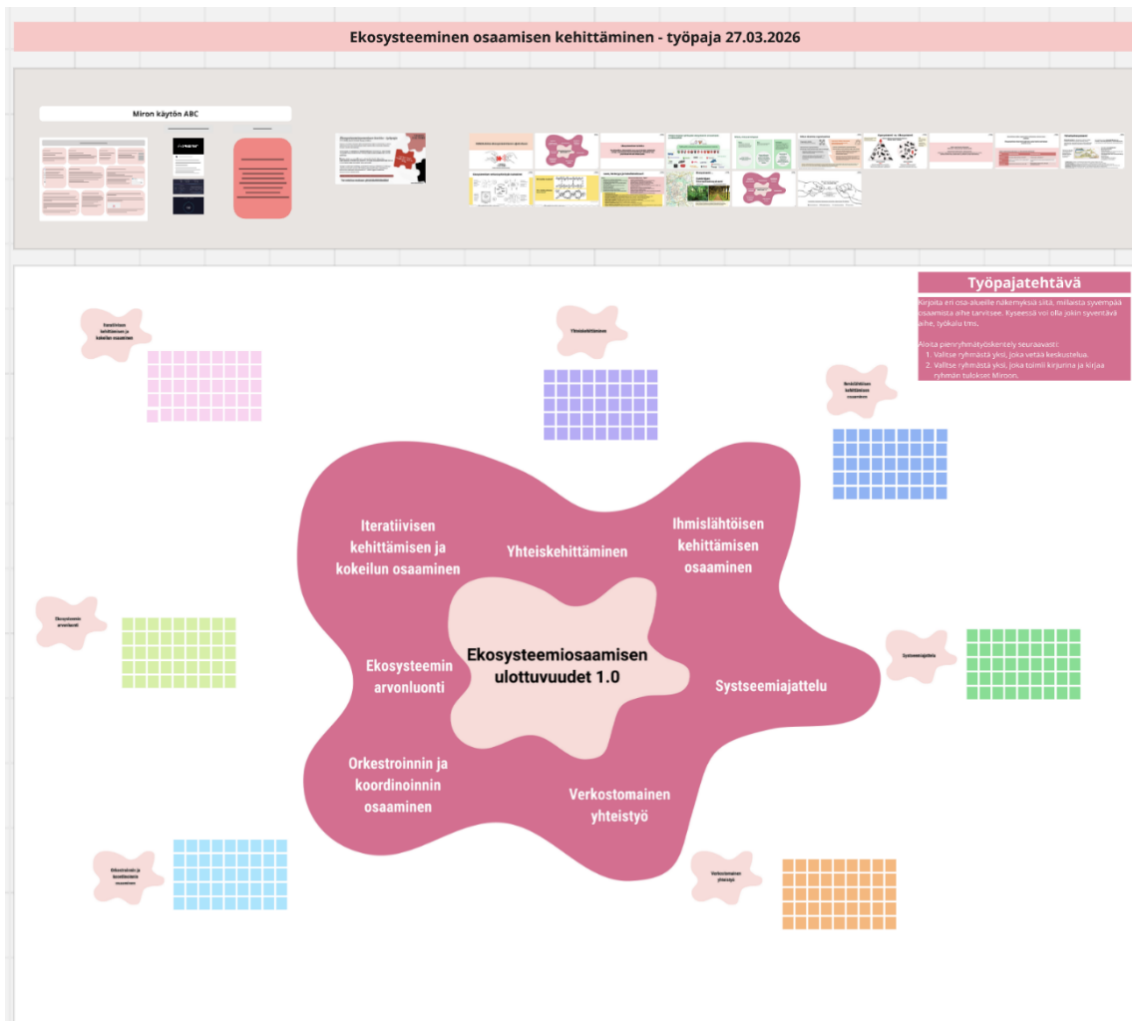
asiantuntijat kokoontuivat keskustelemaan ja jakamaan tietoa ekosysteemikehittämisen äärelle. Tätä tutkimusta varten päivän aikana järjestettiin learning cafe -tyyppinen työpajasessio, jossa ekosysteemiosaamisen ulottuvuudet toimivat yhden learning cafe -pisteen teemana. Toinen työpaja järjestettiin etänä yhdelle Vision Factoryn asiakkaista, jolla on tällä hetkellä käynnissä ekosysteemikehittämiseen liittyvä projekti ja työpajaan osallistuneet toimijat olivat johtajatasen henkilöitä.

Lähityöpajassa learning cafen aikana useat pienryhmät kiersivät eri pisteillä ja tuottavat näkemyksiä ekosysteemiverkoston käyttöön. Ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksia käsittelevällä pisteellä eri alojen asiantuntijoille annettiin mahdollisuus kommentoida ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien viitekehystä 1.0 version ulottuvuuksia sekä ehdottaa uusia, mikäli he kokivat jonkin näkökulman puuttuvan. Menetelmällisesti sessio oli strukturoitu minityöpaja. Pisteelle on tulostettu näkyville ekosysteemiosaamisen viitekehysten 1.0 versio, ja osallistujilla on käytössään pahvikortteja ja kyniä, joihin he saivat kirjata kommentteja ja näkemyksiä (kuva 13).



Kuva 12: Lähteyöpajan työskentelyn havainnollistaminen

Toinen työpaja järjestettiin etänä ja alustana toimi Miro sekä Teams. Työskentelyn pohjaksi annettiin sama ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien viitekehyksen 1.0 versio, jossa oli otsikkotasolla jo tunnistettuja ulottuvuuksia, mutta ei tarkempaa sisältöä (kuva 13). Tämän työpajan alussa osallistujille pidettiin myös lyhyt Miron käytön ABC ja inspiraatioluento ekosysteemiajattelusta sekä ekosysteemikehittämisestä, joka antoi pohjaymmärrystä ryhmätyöskentelyä varten. Työpajan rakenne ajateltiin niin, että inspiraatioluennon aikana osallistujat pääsivät henkilökohtaisesti pohtimaan omia ajatuksiaan ja luennon jälkeen heidät jaettiin pienryhmiin, jossa heillä oli 40 minuuttia aikaa keskustella aiheesta ja täydentää Mirossa olevaa viitekehystä. Työpajan tarkoituksena oli ymmärtää konkreettisemmin, millaista osaamista ekosysteemeissä tarvitaan ja miten sitä voitaisiin hyödyntää käytännössä.



Kuva 13: Etötyöpajan työskentelypohja Mirossa

Näiden menetelmien, haastatteluiden ja työpajojen, yhdistäminen tukee viitekehyksen rakentumista siten, että sen sisältö ei perustu ainoastaan teoriaan ja tutkijan omaan tulkintaan, vaan muodostuu vuorovaikutuksessa eri alojen toimijoiden kanssa. Samalla prosessi antaa mahdollisuuden tarkentaa, täydentää ja haastaa jo muodostuneita ajatuksia. Tällä tavoin haastattelut ja työpajat yhdessä tukevat viitekehyksen kehittämistä ja auttavat varmistamaan, että se heijastaa mahdollisimman monipuolisesti ekosysteemiosaamiseen liittyviä näkökulmia. Pragmatistisen ajattelun mukaisesti viitekehys ei ole lopullinen tai suljettu malli, vaan avoin ja kehittyvä rakenne (Kilpinen ym., 2008). Sen on tarkoitus elää Vision Factoryn toiminnan mukana, tarkentua uusien kokemusten kautta ja toimia alustana jatkuvalle reflektiolle sekä kehittämisille. Tällä tavoin tutkimus ei ainoastaan

tuota tietoa ekosysteemiosaamisesta, vaan rakentaa käytännöllisen ja toiminnassa testatun työkalun, joka yhdistää teorian ja käytännön kehittämistyön.

### 3.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusta tehdessä on tärkeää pohtia myös sen luotettavuutta ja eettisyyttä. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa vahvasti tutkijan rooli sekä se, millaisesta taustasta tutkija tulee. Luotettavuutta voidaan tarkastella myös tutkimuksen triangulaation kautta, jossa tutkimukseen tuodaan menetelmällisesti erilaisia näkökulmia vahvistamaan sen luotettavuutta. Tutkimuksen eettisyys puolestaan on monen tekijän summa, ja eettisyyttä käsiteltäessä tulee ottaa huomioon hyvän tutkimuksen periaatteet. (Denzin, 1978; Moilanen ym., 2022, s. 63; Miettinen, 2021, s. 17-18.)

Seuraavaksi käsittelen näihin teemoihin liittyviä kysymyksiä. Pyrin pohtimaan omaa rooliani tutkijana tässä tutkimuksessa, sitä, miten tutkimuksen luotettavuus varmennetaan sekä sitä, miten tutkimuksen eettisyys kytkeytyy tutkimuksen tekemiseen.

#### 3.6.1 Tutkijan rooli

Tutkimuksen linkittyessä vahvasti muotoiluntutkimuksen ja pragmatismien ympärille, tutkijan rooli nousee erityiseen tarkasteluun. Muotoilun tutkimusta voidaan toteuttaa Miettisen (2021, s. 17–18) mukaan kahdella eri tapaa; käytännönlähtöisenä ja monialaisena tutkimuksena (research through design), jossa tieto rakentuu tekemisen ja kehittämisen kautta tai muotoilua ilmiönä tarkastelevana tutkimuksena (research into design), jossa tarkastelun kohteena on muotoilu itsessään. Mielestäni näissä lähestymistavoissa tutkijan suhde tutkimuksen kohteeseen vaihtelee, ja tutkija voi toimia erilaisissa rooleissa tutkimuksen eri vaiheissa.

Tämä tutkimus toteutuu käytännönlähtöisenä ja monialaisena tutkimuksena, joten tutkijan rooli ei jää pelkäksi ulkopuolisesti tarkastelijaksi vaan hän toimii aktiivisena osana tutkimusprosessia (Miettinen, 2021; Koskinen, Zimmerman, Binder, Redström & Wensveen, 2012). Tämän kautta tutkimukseni sitoutuu myös pragmatismien ympärille, jossa voidaan ajatella, että tieto rakentuu vuorovaikutuksessa toiminnan ja toimijoiden

välillä (Koskinen ym., 2012) jolloin tutkijan roolina on myös tilanteiden tulkinta ja merkityksellisyyden rakentaminen.

Oman ammatillisen kokemuksen hyödyntäminen kytkeytyy tähän tutkimukseen luontevasti, sillä se asettuu rajapintaan, jossa teoria kohtaa käytännön kehittämisen. Tavoitteenani ei ole tehdä tutkijasta “asiantuntijaa muiden yläpuolelle”, vaan ammatillista ymmärrystä hyödynnetään ilmiön tulkinnan ja jäsentämisen tukena, erityisesti kehittämisen prosesseja, työpajatyöskentelyä ja oppimissisällön rakentamisen logiikkaa tarkasteltaessa. Lisäksi työpajatyöskentelyn fasilitointi, osallistujien aktivointi sekä aineistonanalysointi nojaavat tutkijan aiempaan kokemukseen ja osaamiseen muotoilun kentältä.

Tässä tutkimuksessa, minun, tutkijan rooli voidaan nähdä kolmesta eri näkökulmasta; toimin työpajojen fasilitoijana, tutkimuksen tutkijana sekä työntekijänä toimeksiantajan yrityksessä. Koen, että näiden eri roolien kautta tutkimuksen käytännön tekemiseen syntyy lisäarvoa, joka mahdollistaa syvällisen ymmärryksen aihe-alueesta ja tukee tutkimuksen tekemistä.

### 3.6.2 Aineiston riittävyys ja triangulaatio

Miten voidaan varmistua siitä, että kerätty aineisto on riittävää ja tutkimuksen kannalta luotettavaa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävyyttä ei määritellä määrällisesti, vaan keskeistä on, tuottaako aineisto tutkimuskysymykseen nähden riittävän syvällistä ja monipuolista ymmärrystä. Tätä voidaan tarkastella esimerkiksi aineiston saturaation kautta, jolloin uudet havainnot eivät enää tuota olennaisesti uutta tietoa (Saunders, Sim, Kingstone, Baker, Waterfield, Bartlam, Burroughs & Jinks, 2018). Tässä tutkimuksessa aineiston riittävyyttä arvioidaan erityisesti sen perusteella, kuinka kattavasti eri asiantuntijanäkemykset rakentavat ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistetaan triangulaation avulla. Triangulaatiolla tarkoitetaan useiden aineistolähteiden, näkökulmien tai menetelmien hyödyntämistä saman ilmiön tarkastelussa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.5). Denzin (1978) on jäsentänyt triangulaation eri versiot aineisto-, tutkija-, teoria- ja

menetelmätriangulaatioon, ja hänen jaottelunsa toimii edelleen keskeisenä viitekehyksenä triangulaation tarkastelussa. Vaikka triangulaatio on vakiintunut käsite laadullisessa tutkimuksessa, uudemmassa tutkimuksessa sitä tarkastellaan erityisesti tutkimuksen uskottavuutta ja läpinäkyvyyttä vahvistavana käytäntönä (Nowell, Norris, White & Moules, 2017). Näin ollen triangulaatio ei ole vain tekninen ratkaisu, vaan osa laajempaa tutkimuksen laadun arviointia (Nowell ym., 2017).

Tässä tutkimuksessa triangulaatio toteutuu asiantuntijahaastattelujen, työpajojen sekä teoreettisen kirjallisuuden kautta. Lähestymistapa kytkeytyy erityisesti aineisto- ja menetelmätriangulaatioon, jossa ymmärrystä rikastetaan useamman asiantuntijan tuottaman aineiston avulla (Denzin, 1978). Tavoitteena on ehkäistä tilanne, jossa tulokset perustuivat vain yhden asiantuntijan näkemykseen, ja sen sijaan muodostaa kokonaisuus useiden asiantuntijoiden näkemyksistä. Tämä on linjassa laadullisen tutkimuksen periaatteiden kanssa, joissa ilmiötä pyritään tarkastelemaan moniäänisesti ja kontekstisidonnaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Asiantuntijavalinnat haastatteluihin kuin myös osallistujat työpajoihin ovat keskeinen osa tutkimuksen luotettavuutta triangulaation näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa asiantuntijavalinnoilla on pyritty varmistamaan näkökulmien monipuolisuus, mikä tukee aineiston kattavuutta ja vähentää yksittäisten näkemysten ylikorostumisen riskiä. Samalla tunnistan, että asiantuntijavalinnat ohjaavat väistämättä sitä, millainen kuva ilmiöstä muodostuu. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Mielestäni tämän tutkimuksen luotettavuus rakentuu ennen kaikkea eri menetelmien ja asiantuntijoiden tuottamien näkökulmien yhdistämisestä. Triangulaatio toimii tässä tutkimuksessa ymmärryksen lisäämisen keinona. Lisäksi luotettavuutta tukee toimeksiantajayrityksen toimintatavat, jotka ohjaavat ja tukevat tutkimuksen systemaattista toteuttamista. Koen, että nämä kaikki yhdessä vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta ja lopputuloksia.

### 3.6.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyys on otettu huomioon läpi tutkimuksen. Tutkimuksen tulee noudattaa korkeita moraalisia standardeja ja sen tulee olla toteutettu luetettavasti ja huolellisesti sekä tuloksien tulee olla kaikkien saavutettavissa ja käytettävissä (Moilanen ym., 2022, s. 63). Myös Tuomi ja Sarajarvi (2018) korostavat, että tutkijan tulee noudattaa hyviä tutkimustapoja sekä avoimuutta.

Tutkimuksen tiedonkeruuvaiheessa, jokaiselle osallistujalle on kerrottu, mihin aineistoa kerätään ja se haastatteluiden osalta jokaiselta haastateltavalta on kysytty lupa nimien ja nimikkeiden käyttöön. Työpajajoissa aineiston keruu on toteutettu anonymisti eikä annettuja vastauksia voida kohdentaa kehenkään tiettyyn henkilöön. Tämä on mahdollistanut tutkimuksen osalta mahdollisimman aidot vastaukset (Moilanen ym., 2022, s. 63).

Koen tärkeäksi tässä vaiheessa nostaa esille tekoälyn eettisen näkökulman ja sen, miten tekoälyä on hyödynnetty tutkimuksen aikana. Tekoälyn käytön suhteen on paljon ristiriitaisia näkemyksiä, ja jokainen kokee käytön hyvin eri tavoin. Tekoälyn rooli tässä tutkimuksessa on ollut toimia tutkijan sparraajana ja oikeinkirjoituksen korjaajana. Tutkijalla on vaikea lukihäiriö ja tekoäly on tuonut tutkijalle luottoa omaan kirjoittamiseen ja sen laatuun. Tekoälyä on käytetty apuna, mutta sillä ei ole tuotettu tekstiä, vaan sitä on hyödynnetty tekstin oikolukuun samalla tavalla kuin tutkija voisi käyttää ulkopuolista henkilöä tutkimuksen oikoluvun apuna. Tekoälyn eettisyydestä on keskusteltu paljon, ja sen eettisyys pohjautuukin siihen, miten sitä hyödynnetään ja osataanko sitä edes hyödyntää. Tekoäly voi pahimmillaan tuottaa virheellistä tietoa, mikäli käyttäjä ei ole tietoinen tästä. Haluan nostaa myös esiin yhden näkökulman siitä, että eettisesti tutkimuksen analyysivaiheessa on sopivaa käyttää laadullisen aineiston analyysityökaluja ATLAS-ti:tä tai NVivoa (ATLAS.ti., n.d.; Lumivero, n.d.). Myös näissä työkaluissa on tekoälyominaisuuksia taustalla, mikä auttaa aineiston käsittelyssä ja koodauksessa. Joten koen, että mikäli tutkijalla on osaamista tekoälyn hyödyntämiseen sitä voidaan käyttää eettisesti oikein tutkimuksen analyysivaiheessa tiedon jäsentelyyn ja käsittelyyn.

Tutkimuksen lopputulos on syntynyt teorian ja kerätyn aineiston pohjalta. Siinä yhdistyy usean eri toimijan näkökulma eikä siitä voida päätellä kenenkään yksittäisen toimijan näkökulmaa. Aineisto säilytetään GDPR-lain mukaisesti ja siihen pääsevät käsiksi vain tutkija, tutkimuksen toimeksiantaja sekä tarvittaessa tutkimuksen ohjaajat.

### 3.7 Analysointimenetelmät

Laadullisen aineiston analyysi edellyttää huolellista pohdintaa tutkimusasetelman näkökulmasta sekä aineistonkeruumenetelmien tarkoituksenmukaista valintaa (Puusa, 2020, luku 9). Puusan (2020) mukaan laadullinen aineisto on tyypillisesti varsin rikasta ja se tuottaa usein monia kiinnostavia seikkoja, sellaisia, joita tutkija ei ole pystynyt etukäteen määrittelemään. Hän kuvaa tutkijan roolia analyysivaiheessa tutkittun tiedon tulkitsijana ja toteaa, että tutkijan työnä on eritellä ja yhdistää tietoa kokonaisuuksiksi. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018) nostavat esiin tutkijan roolia laadullisen aineiston sisällön analyysissä. Tutkijan on valittava selkeä suunta ja rajattava tutkittavat aihe kapeampaan ilmöön, ja siirrettävä kaikki muu tutkimuksen ulkopuolinen mielenkiintoinen materiaali seuraaviin tutkimuksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.1).

Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä voidaan pitää sisällönanalyysia, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4). Laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan jakaa kahteen eri ryhmään. Toiselle tyypillistä on, että analyysia ohjaa jokin tietty epistemologinen tai teoreettinen pohja, kuten ”grounded theory” tai fenomenologinen analyysi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4). Toiseen ryhmään kuuluvat sellaiset analyysimuodot, joita ei lähtökohtaisesti ohjaa mikään teoria tai epistemologia, tähän kuuluu sisällönanalyysi sekä temaattinen analyysi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4). Tutkimuksessa analyysin tavoitteena on jäsentää aineistoa systemaattisesti ja tuottaa syvempää ymmärrystä tutkittavista teemoista sekä samalla auttaa tutkijaa perustelemaan tulkintaansa (Puusa, 2020; Moilanen ym., 2022, 134-136).

Aineiston analyysin lähestymistapoja on tunnistettu kolme eri tyylistä: aineistolähtöinen (induktiivinen), teoriasidonnainen (abduktiivinen) ja teorialähtöinen (deduktiivinen) (Puusa, 2020; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämän tutkimuksen sisällön analyysinä toimii

abduktiivinen eli teoriasidonnainen sisällönanalyysi, jossa yhdistyvät induktiivinen ja deduktiivinen näkökulma eli aikaisempi teoritieto yhdistyy aineistoon (Puusa 2020, luku 9).

Tutkimuksen analysointimenetelmänä toimii sisällönanalyysi, joka sisältää tutkimustuloksien teemoittelun. Sisällönanalyysi sisältää kolme eri vaihetta; pelkistäminen, klusterointi ja teemoittelu sekä tulkinta (Tuomi & Sarajarvi, 2018, luku 4.4.3; Puusa, 2020, luku 9). Kuten Puusa (2020) toteaa, analyysiprosessi on monnivaiheinen ja edellä mainitut vaiheet eivät etene lineaarisesti tai kaavamaisesti prosessin edetessä. Tämän tutkimuksen analyysin tavoitteena oli tunnistaa ja ymmärtää, mitkä ovat ekosysteemiosaamisen keskeiset ulottuvuuden ja minkälaisista asioista ne koostuvat.

### 3.7.1 Tutkimuksen analyysi käytännössä

Käytännössä tutkimuksen analyysi eteni linjassa tutkimuksen kirjoitusprosessin kanssa. Ensin tarkasteltiin tutkimuksen teoreettista näkökulmaa ja teorian pohjalta jäsenyi tutkijan näkemys siitä, millaisia ulottuvuuksia ekosysteemiosaaminen teorian ymmärryksen kautta sisälsi. Ensimmäisessä vaiheessa analyysi toteutettiin tämän tutkimuksen teoriaaineistolle, jotta tutkijalle syntyisi käsitys siitä, millaisia ulottuvuuksia teorian nostavat esiin ja millaiselle pohjalle laadullisen tutkimuksen keinoin tuotettavat tulokset tulisi muotoutua ja millaisia tuloksia teoria tukee. Teoriaa tarkasteltiin ensin kokonaisuutena, josta lähti nopeasti muovautumaan erilaisia teemoja. Näiden teemojen kautta lähetettiin rakentamaan visuaalista kuvaa analyysin tueksi. Tämä visuaalinen kuva, Ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien viitekehys 1.0, on esitelty tutkimuksen kappaleessa 2.1. kuvassa 8.

Tämän jälkeen siirryttiin käytännön tutkimuksen pariin, jossa teorian pohjalta jäsennellyn viitekehysten avulla pyrittiin haastatteluiden ja työpajojen avulla löytämään uusia ulottuvuuksia sekä täydentämään teorian esiin nostamia ulottuvuuksia. Näin tutkimusote oli samalla analyttinen ja käytäntölähtöinen, jonka avulla pyrittiin tuottamaan teoreettisesti kestävä viitekehys, joka on myös sovellettavissa käytäntöön. Aineistonanalyysin ensimmäisessä vaiheessa molempien työpajojen tulokset

puhtaaksikirjoitettiin ja tuloksien paikkaan viitekehyksen pohjassa ei koskettu. Taulukoista 1 ja 2 voi tarkastella kummankin työpajan niin sanottua raakadataa.

### Työpaja 1 - Ekosysteemi-osaamisen ulottuvuudet 13.3.2026

<p><b>Yhteiskehittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uteliaisuusajattelu sallittua</li> <li>• Free jazz -osaaminen</li> <li>• Win-win ajattelu: avoimesti keskustelu hyödyistä ja odotuksista</li> <li>• Prosessin kannattelu ja näkyväksi tekeminen, sadonkorjuu: tulosten näkyväksi tekeminen</li> <li>• Yhteisen tavoitteen asetanta -&gt; visio kehittämiselle = mitä syntyy tuloksena</li> <li>• Fasilitointi</li> <li>• Moniäänisyys, eri näkökulmat</li> <li>• Motivaatiot ja tarpeet</li> <li>• Tarvittavan osaamisen kokoaminen</li> <li>• Mahdollisuuksien antaminen ja kuunteleminen</li> <li>• Vältetään segregaatia</li> </ul>	<p><b>Systeemiajattelu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä rajapintoja ekosysteemillä on?</li> <li>• Itseluottamus ja sen kasvattaminen</li> <li>• Megatrendi-ajattelun hyödyntäminen, esim. Sitra</li> <li>• Tulevaisuusajattelun skenaariotyö ect.</li> <li>• Sidosryhmien kartoittaminen ja kartat</li> <li>• Minkä ympärille systeemi rakentuu, mitä on keskiössä?</li> <li>• Alustojen hyödyntäminen</li> <li>• Systeemin määrittely</li> <li>• Kompleksisuus-ajattelun alkeet</li> </ul>	<p><b>Verkostomainen yhteistyö</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kansainvälistyminen ja verkosto-osaaminen</li> <li>• Aito rajat (maan) ylittävä yhteistyö on mahdollista oikeasti</li> <li>• Tavoitteen määrittely, raja</li> <li>• Vaikuttaminen</li> <li>• Vaikuttavuus</li> <li>• Miten löytää tasapaino, alusta-toimiminen</li> <li>• Luottamus</li> <li>• Tunteminen, luottamus, sitoutuminen</li> <li>• Kannattelu, hosting, kutsuminen - eko ei ego</li> </ul>
<p><b>Orkestrointi ja koordinointi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kustannusten ja hyötyjen jakaminen</li> <li>• Tietoinen vallankäyttö - miten käytät, hämmäisyyden sietäminen</li> <li>• Vastuun jakaminen</li> <li>• Systeemin johtaminen, monitasoinen + yhteensovittava johtaminen</li> <li>• Ihmisten johtaminen</li> <li>• Kyky hyödyntää tietoa ja nähdä isot kokonaisuudet</li> <li>• Mukaankutsumisen taidot + tulemisen</li> <li>• Verkostojen johtaminen</li> <li>• Koordinaatio: tieto ja sen jakaminen + hallinta verkostossa</li> <li>• Energian johtaminen / luominen</li> <li>• Rahoitusaosaaminen</li> <li>• Johtamisen tapa, uusi tapa</li> <li>• Viestintäosaaminen</li> </ul>	<p><b>Ihmislähtöinen kehittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ihmislähtöisen prosessin lainalaisuudet – Ison kuvan hahmottaminen (välillä otetaan takapakkaa, hidas / nopea)</li> <li>• Oman toiminnan ja tunteiden reflektointi</li> <li>• Empatia = toisen asemaan asettuminen</li> <li>• Ihmisten tarpeet – luonnon, eläinten, maapallon tarpeet?</li> <li>• Ratkaisukeskeisyys</li> <li>• Osallistamisen keinot</li> <li>• Ihmisen ja inhimillisen toiminnan ymmärtäminen</li> <li>• Human centric design</li> <li>• Tunteiden johtaminen</li> <li>• Ihminen osana laajempaa ekosysteemiä</li> <li>• Kuunteleminen ja dialogi</li> <li>• Keskustellaan, tutustutaan</li> <li>• Aidot kohtaamiset</li> </ul>	<p><b>Iteratiivinen kehittäminen &amp; kokeilu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jatkuvan oppimisen mindset vs. onnistuminen / epäonnistuminen</li> <li>• Oppimisen reflektointi ja jakaminen</li> <li>• Virtaava ajattelu</li> <li>• Nykytila ja tavoite</li> <li>• Arviointi ja jatkon kehittäminen</li> <li>• Design as a mindset</li> <li>• Kokeileva kehittäminen</li> </ul> <p><b>Ekosysteemin arvonluonti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyky havaíta, että ryhmä / ekosysteemi on yksilöä enemmän</li> <li>• Arvoverkoston linkkien (osapuolet) potentiaalın tunnistaminen (visualisointi auttaa hahmottamaan)</li> <li>• Vaikuttavuuden näkyväksi tekeminen</li> <li>• Miten päästään pilotoimaan osaamisen yritysrajapintaa?</li> <li>• Mallinna ja visualisoi -&gt; verkostoa, systeemejä</li> <li>• Yhdessä, ei kilpaillen</li> </ul>

Taulukko 1: Lähityöpajan raakadata

## Työpaja 2 - Ekosysteemiaosaamisen ulottuvuudet 27.3.2026

<p><b>Yhteiskehittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Luottamuksen rakentaminen</li> <li>Yhteinen tavoite vaikka mukana eri organisaatioita</li> <li>Luottamus muidenkin kuin oman organisaation osaamiseen</li> <li>Kaikkien sitoutuminen</li> <li>Eri näkökulmien yhdistäminen</li> <li>Avoimuus</li> <li>Ratkaisujen tekeminen yhteistyössä</li> <li>Yhteiset pelisäännöt</li> <li>Muiden tarpeiden ymmärtäminen</li> <li>Yritetään löytää ratkaisut "laista huolimatta"</li> <li>Vahva tahtotila</li> <li>Lupa kehittää oman organisaation tasolla</li> <li>Lupa kokeilla ja epäonnistua</li> <li>Avoin ja utelias, rohkeus tehdä</li> <li>"Näennäis-kehittämisestä" poisoppiminen</li> <li>Pitäisi oppia pois varovaisuudesta ja ehkä entisistä toimintatavoista</li> </ul>	<p><b>Verkostomainen yhteistyö</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kyky rakentaa ja ylläpitää suhteita</li> <li>Ajattelu siitä, että tehdään "yhdessä eikä rinnakkain"</li> <li>Sellaisten ratkaisujen kehittäminen, joita kukaan ei voisi tehdä yksin</li> <li>Tietojen avoin jakaminen toisten kesken</li> <li>Päällekkäisyyksien välttäminen</li> <li>Yhteinen tavoite = asiakkaan tavoite / häntä hyödyttävä</li> <li>Vaatii ajattelumallin muutoksen, jotta luontevaa ja helppoa</li> <li>Luottamusta herättävää ja luotettavaa</li> <li>Kuuntelu</li> <li>Ymmärretään ja tunnetaan toimijat -&gt; osataan hyödyntää toisiamme</li> <li>Ajatus siitä, miten voi omalla toiminnalla auttaa toisten toimintaa</li> <li>Johdon sitoutuminen, jotta jalkautuu organisaatioon</li> <li>Yhteydet luotua, on helppo olla yhteydessä</li> <li>Sitoutuminen verkostossa työskentelyyn</li> <li>Yhteisen ymmärryksen rakentaminen</li> <li>Poisoppiminen näennäisestä verkostotyöskentelystä</li> <li>Ollaan työkavereita</li> <li>Ei olla mustasukkaisia toisten resursseista vaan ne hyödyttävät verkostoa</li> <li>Ei kilpailla</li> <li>Avoimuus</li> <li>Vastuunkantaminen omasta verkostoroolista</li> <li>Tarkoituksen ja tavoitteen kirkastaminen säännöllisesti osana prosessia</li> <li>Muiden työpanoksen tunnistaminen ja hyödyntäminen omassa kehityksessä/tekemisessä</li> <li>Otetaan uudet toimijat mukaan!</li> </ul>	<p><b>Systeemiajattelu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteisen tilannekuvan rakentaminen yhdessä tulevista muutoksista</li> <li>Osataan ajatella laajemmin kuin oma organisaatio</li> <li>Ei olla mustasukkaisia, liiallinen oma organisaatio-näkemykset</li> <li>Kokonaisuuden osien ymmärtäminen, nähdään sademetsä puulta ja puut metsässä</li> <li>Uskallus pyytää tukea muilta kun omat keinot loppuvat, ratkaisun hakeminen yhdessä verkoston kanssa</li> <li>Luottamus</li> <li>Kyky ajatella eri näkökulmista</li> <li>Ennakointi</li> <li>Syy- ja riippuvuus suhteiden ymmärtäminen toimijoiden kesken</li> <li>Käytettävissä olevien resurssien optimointi</li> <li>Prosessien kehittäminen</li> <li>Oman (ja myös toisten) roolin ymmärtäminen</li> </ul>
<p><b>Orkestrointi ja koordinointi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kokonaisuuden hallinta</li> <li>Sidos-ryhmäyhteistyö ja sen hallinta</li> <li>Vuorovai-kutustaidot, viestintä</li> <li>Motivointitaidot, ei voida suoraan sanella</li> <li>Aktiivista tekemistä ja säännöllisyyttä</li> <li>Kompromissejä ja niiden tekokykyä, pitää olla valmis luopumaankin (esim. päällekkäinen tekeminen)</li> <li>Joustavuus ja muutuskäykykyys</li> <li>Hereillä koko ajan</li> <li>Tasapuolisuus, huomioidaan kaikki</li> <li>Diplomatia ja kuuntelutaito</li> <li>Kokonaisuuden hahmottaminen</li> <li>Aloitteellisuus</li> <li>Yhteinen tavoite selkeänä, sitä kohti suuntaaminen</li> </ul>		<p><b>Iteratiivinen kehittäminen &amp; kokeilu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keskeneräisyyden ja epävarmuuden sietäminen</li> <li>Epäonnistumisten sietäminen</li> <li>Taitoa luopua vanhasta</li> <li>Rohkeutta kokeilla ja tehdä toisin</li> <li>Kyky kyseenalaistaa omaa ajattelua ja tekemistä, voiko tämän tehdä toisin?</li> <li>Osaamista hahmottaa tekemisen realiteetit</li> <li>Rohkaisee myös ulkopuolisia polttamaan omia ja meidän tai yhteisiä toimintatapoja</li> <li>Verkostojen tunteminen</li> <li>Jatkuvuutta, toistoja, sinnikkyyttä, sitoutumista</li> <li>Vaikuttavuuden arvioiminen</li> <li>Käyttäjien osallistaminen</li> <li>Hiljaisen tiedon hankkiminen</li> <li>Kokonais-resurssien tehokas hallinta</li> <li>Kokonaisuuksien hahmoittaminen</li> <li>Yhteinen näkemys mitä kannattaa tehdä yhdessä</li> <li>Yhteisten järjestelmien tai alustojen kehittäminen</li> </ul>
<p><b>Ihmislähtöinen kehittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vuorovaikutus, viestintä-osaaminen</li> <li>Tunneälykyys, empatia</li> <li>Kannustaminen, positiivinen vahvistaminen</li> <li>Valmentavan johtamisen ajatus</li> <li>Asiakasyhmien tarpeiden yhteinen tunnistaminen ja ymmärtäminen ekosysteemisestä</li> <li>Asiakaiden mukaanotto</li> <li>Yhteisen ymmärryksen luominen, pelisääntöjen sopiminen prosessille</li> <li>Arjen työstä nousevat kehittämissuhteet, jokainen on kehittäjä</li> <li>Toisen onnistumisesta iloitseminen</li> <li>Tuikkina toimimista lainsäädännön ja asiakastyön kehittämisen ympäristössä</li> <li>Viestintä ja tiedonjakaminen</li> <li>Kuunteleminen</li> <li>Rohkeus tehdä ja kokeilla</li> </ul>		<p><b>Ekosysteemin arvonluonti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakasnäkökulman hahmottaminen ekosysteeminä, ei yksittäisinä toimijoina.</li> <li>Asiakaslähtöinen ajattelutapa</li> <li>Kumppanuuksien rakentaminen</li> <li>"Ego"-ajattelusta poisoppiminen: arvo kaikille osapuolille</li> <li>Tärkeää osata tunnistaa, miten jokaisen toimijan oma ja toisaalta yhdessä tehty vie kohti ekosysteemin yhteistä tavoitetta.</li> <li>Osattaisiin kuvata yhteisen tekemisen hyödyt kaikille</li> <li>Yhteiset tavoitteet</li> <li>Mittaminen ja vaikuttavuuden arviointi</li> <li>Ekosysteemisopimus</li> <li>Tavoitteiden saavuttaminen suurin arvo huolimatta siitä, kuka sen saa aikaan (ristiriita hanketyössä, jossa todennettava työ)</li> <li>Täytyy päästä konkreettiin, jotta arvoa syntyy</li> </ul>

### Taulukko 2: Etätyöpajan raakadata

Tämä raakadatan puhtaaksikirjoituksen vaihe toimi tutkimuksen analyysin pelkistämisvaiheen sekä klusteroinnin (myöhemmin pääulottuvuudet) ja teemoittelun (myöhemmin alaulottuvuudet) (Tuomi & Sarajarvi, 2018, luku 4.4.3; Puusa, 2020, luku 9) esiasteena, jonka kautta analyysin ensimmäiseen laajempaan vaiheeseen oli helpompi siirtyä. Päädyin käsittelemään pelkistämisvaihetta sekä klusterointia ja teemoittelua saman aikaisesti, koska koin, että se helpotti omaa aineistonanalyysiä ja piti aineiston paremmin kasassa. Pyrin ensin käsittelemään aineistoa isona massana sanoja ja termejä, enkä pyrkinyt ymmärtämään niitä sen tarkemmin. Tässä vaiheessa aineisto niin sanotusti räjäytettiin palasiksi ja viitekehystä lähdettiin rakentamaan uudelleen. Tutkimusprosessin aikana varsinkin ensimmäisessä työpaja oli huomattavissa pientä ymmärryshaastetta siinä, mikä asia kuuluisi minkäkin ulottuvuuden alle, joten tietoa tuotettiin myös hyvin generisellä tavalla.

Analyysivaiheessa oli huomattavissa, että aineistosta alkoi nousemaan uusia pääulottuvuuksia teorian pohjalta nousseiden rinnalle, mutta niitä ei oltu osattu avata työpajoissa jo omiksi ulottuvuuksiksi. Tuomi ja Sarajärvi (2018) nostavatkin esiin tämän vaiheen kriittisyyden, sillä tutkijan oma tulkinta kategorioiden muodostumisesta nousee tässä erityiseen tarkasteluun. Tutkijana pyrin havainnoimaan ja analysoimaan aineiston niin, että mikäli aineistosta pystyi nostamaan neljä tai enemmän tuotettua vastausta saman ulottuvuuden alle se muodosti uuden pääulottuvuuden. Pelkistämisvaiheen tuloksena syntyi kolme uutta pääulottuvuutta täydentämään teorian pohjalta rakennettua ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien viitekehystä sekä paljon alaulottuvuuksia jo tunnistettuihin pääulottuvuuksiin (kuva 14).

### Analyysin tuloksena syntyneet uudet ulottuvuudet

Viestintä	Resurssit	Vaikuttavuus
<ul style="list-style-type: none"> <li>Viestintäosaaminen</li> <li>Vuorovai-kutustaidot, viestintä</li> <li>Koordinaatio: tieto ja sen jakaminen + hallinta verkostossa</li> <li>Mukaankutumisen taidot + tuleminen</li> <li>Vuorovaikutus, viestintä- osaaminen</li> <li>Viestintä ja tiedonjakaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kokonais-resurssien tehokas hallinta</li> <li>Kustannusten ja hyötyjen jakaminen</li> <li>Rahoitusosaaminen</li> <li>Käytettävissä olevien resurssien optimointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaikuttavuuden arvioiminen</li> <li>Mittaaminen ja vaikuttavuuden arviointi</li> <li>Arviointi ja jatkon kehittäminen</li> <li>Vaikuttavuuden näkyväksi tekeminen</li> <li>Vaikuttuminen</li> <li>Vaikuttavuus</li> </ul>

Kuva 14: Analyysin tuloksena syntyneet uudet ulottuvuudet

Aineistoista oli havaittavissa myös hyvin generisiä toteamuksia, mitkä klusteroitiin omaan kategoriaan, koska ne eivät varsinaisesti liittyneet ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksiin eli toteutettiin aineiston pelkistäminen. Liitteestä 1 on nähtävissä aineiston kokonaiskuva pelkistämisen sekä klusteroinnin ja teemoittelun jälkeen.

Klusteroinnin ja teemoittelun jälkeen ei siirrytty suoraan analyysin viimeiseen vaiheeseen tulkintaan, vaan analyysin tueksi nostettiin asiantuntijahaastattelut ja niiden kautta

lähdetiin pohtimaan, sitä ovatko oikeat asiat nousseet esille ja puuttuuko vielä jonkin ulottuvuus. Taulukkoon 3 on koostettu kolmen haastattelun tulokset.

	<b>Innovaation &amp; fasilitoinnin asiantuntija</b> Lähestyminen: Rakenteellinen + operatiivinen	<b>Yhteiskehittäjä &amp; Ekosysteemiasiantuntija</b> Lähestyminen: Käytännönläheinen + systemaattinen	<b>Verkostoasiantuntija</b> Lähestyminen: Relatiivinen + filosofinen
<b>Geneerinen näkemys</b>	Monitoimijaverkoston rakentamista, jossa korostuu sektorirajat ylittävä yhteistyö, vapaaehtoisuus ja keskinäisriippuvuudet	Ekosysteemikehittäminen on yhteiskehittämiseen perustuva muotoilu prosessi, jossa siirrytään silloisesta asiantuntijatyöstä osallistavaan, systemaattiseen yhteistyöhön	Suhteisiin ja luottamukseen perustuvaa yhteiskehittämistä; toimijoiden välisten suhteiden ja yhteisten asioiden rinnakkaisista kehittämisestä
<b>Kipupisteet</b>	Vaikeus ymmärtää kokonaisuutta (arkkitehtuuri), toimijoiden ja riippuvuuksien hahmottaminen, yhteisen motivaation löytäminen	Resurssien puute, ekosysteemin määrittelyn vaikeus, käytäntöön viemisen haasteet, roolien epäselvyys ja kehittämisen lyhytjänteisyys	Luottamuksen puute, heikko sitoutuminen, liian ylhäältä ohjattu kehittäminen, tehokkuusajattelu ylikorostuminen
<b>Mahdollisuudet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoimijayhteistyön tehokkaan koordinoiminen</li> <li>• Kompleksisten ongelmien ratkaisun</li> <li>• Verkostojen hyödyntämisen</li> <li>• Nopean asiantuntijuuden kokoamisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laaja-alaisen vaikuttavuuden</li> <li>• Uusien ratkaisujen ja markkinoiden synnyn</li> <li>• Yhteiskehitetyn arvon tuottamisen, erityisesti kompleksisissa ja epäselvissä haasteissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uuden luomisen epävarmuudessa</li> <li>• Resilienssin ja kestävä kehittäminen</li> <li>• Syvemmän yhteistyön</li> <li>• Yhteisen oppimisen</li> </ul>
<b>Eri ulottuvuudet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fasilitointi ja orkestrointi</li> <li>• Yhteinen motivaatio</li> <li>• Vapaaehtoisuus</li> <li>• Toimijoiden ja kontekstin ymmärrys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteinen tavoite (purpose)</li> <li>• Toimijoiden tunnistaminen</li> <li>• Yhteiskehittäminen</li> <li>• Orkestrointi</li> <li>• Jaettu tieto</li> <li>• Systemaattinen kehittämisprosessi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luottamus</li> <li>• Sitoutuminen</li> <li>• Vuorovaikutus</li> <li>• Suhteiden rakentaminen</li> <li>• Jatkuva oppiminen</li> <li>• Riittävä joustavuus</li> </ul>

Taulukko 3: Asiantuntijahaastatteluiden koonti

Haastatteluiden osalta voidaan todeta, että asiantuntijoiden näkökulmat sisällöstä yleisellä tasolla eivät eronneet huomattavasti, vaan pikemminkin jokaisella asiantuntijalla oli hieman eri näkökulma siitä, mikä on tärkeintä ekosysteemiosaamisen kentällä. Tämä huomio on mielestäni täysin relevantti, koska kyseessä on kolmesta eri taustasta tulevaa asiantuntijaa, joten onkin oletettavaa, että heillä on eri linssit, joiden läpi he ekosysteemiosaamista tarkastelevat.

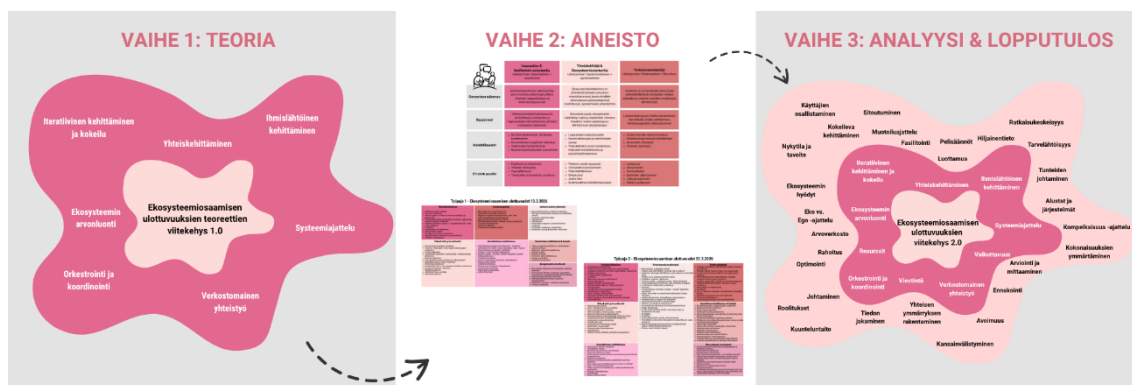
Haastatteluiden analyysi toteutettiin niin, että ensiksi määrittelin itselleni analyysin tueksi yläkategoriat: geneerinen näkemys, kipupisteet, mahdollisuudet ja eri ulottuvuudet (taulukossa 1 vaakasarakkeet), joihin halusin haastatteluiden pohjalta saada vastaukset, jotka tukevat ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien rakentamista. Tähän valikoitu geneerinen näkemys ekosysteemikehittämisestä, ekosysteemiosaamisen kipupisteet ja mahdollisuudet, sekä millaisia ulottuvuuksia kukin haastateltava nosti esiin. Näiden

pohjalta saatiin rakennettua systemaattinen näkemys haastatteluista, joka auttoi ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien -viitekehyksen viimeistelyssä.

Kun eri aineistolähteistä nousseita havaintoja tarkasteltiin rinnakkain, siis työpajoja ja haastatteluja, oli mahdollista tunnistaa yhteneviä teemoja sekä tarkentaa ekosysteemiosaamisen keskeisiä ulottuvuuksia. Laadullinen analyysi mahdollistaa tämän, sillä se etenee iteratiivisesti aineiston ja tulkinnan vuoropuheluna, jossa ymmärrys syvenee vaiheittain (Braun & Clarke, 2018). Laadullisessa tutkimuksessa analyysi on yleensä iteratiivinen prosessi, jossa aineiston tarkastelu ja tulkinta etenevät vuorovaikutuksessa keskenään, muodostaen lopullisen yhteiskehitetyn ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien viitekehyksen.

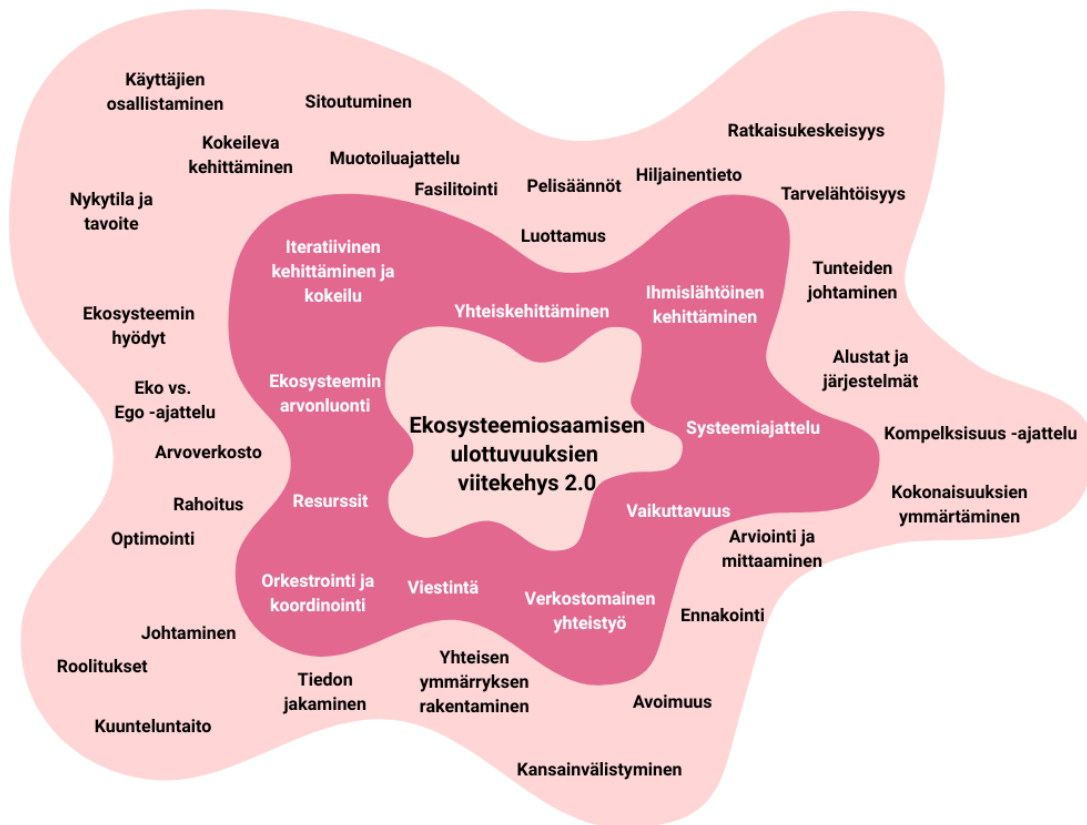
## 4 Tutkimustulokset

Tämän tutkimuksen tuloksena syntyi Ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien viitekehys 2.0, jonka tarkoituksena on ilmentää osaamisia, joita ekosysteemisessä toiminnassa ja kehittämisessä tarvitaan. Kuvassa 15 havainnollistetaan, miten teorian, työpajojen ja asiantuntijahaastatteluiden vuoropuhelu vaiheiden 1-3 kautta rakensi lopullisen viitekehksen. Tulosten perusteella voidaan todeta, että ekosysteemiosaaminen ei näyttäydy yksittäisenä taitona tai kyvykkyytinä vaan useasta toisiinsa kytkeytyvästä ulottuvuudesta, jotka yhdessä luovat ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien viitekehksen.



Kuva 15: Viitekehksen rakentumisen kokonaisuus

Teorian pohjalta rakennettu viitekehys 1.0 (kuva 15, vaihe 1) muodosti tutkimukselle selkeän lähtökohdan. Työpajojen ja haastatteluiden toteuttaminen ja analyysi osoitti, että teorian pohjalta tunnistetut seitsemän pääulottuvuutta tulivat esille myös empiirisessä aineistossa ja, että ne koettiin tärkeiksi. Nämä ulottuvuudet olivat yhteiskehittäminen, ihmislähtöinen kehittäminen, systemiajattelu, verkostomainen yhteistyö, orkestrointi ja koordinaatio, ekosysteemin arvонуonti sekä iteratiivinen kehittäminen ja kokeilu. Näiden rinnalle tutkimuksen työpajojen ja haastatteluiden aineistoista nousi kolme uutta pääulottuvuutta: viestintä, resursointi sekä vaikuttavuus. Näin lopullinen viitekehys sisältää kymmenen eri pääulottuvuutta, joiden ympärille hahmoteltiin myös syventäviä alaulottuvuuksia. Näitä kymmentä eri pääulottuvuutta ja niiden ympärille rakentuvia tarkentavia alaulottuvuuksia voi tarkastella kuvasta 16.



Kuva 16: Ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksien viitekehys 2.0

Tuloksista voidaan havaita, että yhteiskehittäminen toimii yhtenä vahvana osana viitekehystä. Aineistossa se näkyi luottamuksen rakentamisen, yhteisten pelisääntöjen, fasilitoinnin, eri näkökulmien yhdistämisen, yhteisen tavoitteen ja sitoutumisen ympärille. Tätä tukee myös vahvasti Keräsen (2015) näkemykseen siitä, että yhteiskehittäminen on yhteisen arvonaluonnin prosessi eikä vain joukko irrallisia osallistamisen tapoja. Samoin Payne ym. (2008) sekä Ramaswamy ja Ozcan (2014) korostavat, että arvo syntyy toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa, mikä näkyi tässä aineistossa juuri yhteisen tavoitteen, sitoutumisen ja eri näkökulmien yhdistämisen merkityksenä.

Ihmislähtöinen kehittäminen rakentui vuorovaikutuksesta, viestintäosaamisesta, tunneälykkyydestä, empatiasta, asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä ja asiakkaiden mukaanotosta. Se ei siis näyttäytynyt vain palvelumuotoilun taustaperiaatteena, vaan konkreettisenä osaamisena, jota ekosysteemeissä tarvitaan. Aineistossa korostui myös se,

että ihmistä ei voida tarkastella irrallaan ekosysteemistä. Tätä tukee myös Stickdornin ym. (2018), Brownin (2009) sekä Liedtka ja Ogilvien (2011) ajattelut, joissa kehittämisen lähtökohtana ovat ihmisten tarpeet, kokemukset ja kontekstit, ei valmiit ratkaisut tai organisaation oma näkökulma ja se kytkeytyy yhteen iteratiivisen kehittämisen kanssa. Iteratiivinen kehittäminen ja kokeilu nousivat aineistosta esiin kykynä sietää keskeneräisyyttä ja epävarmuutta, kokeilla, reflektoida, oppia jatkuvasti sekä kehittää tekemistä vähitellen. Iteratiivisuus näyttäytyi ajattelutapana eikä vain menetelmänä. Tätä voidaan perustella Brownin (2009), Stickdorn ym. (2018), Liedtka ja Ogilvien (2011) sekä Kilpinen ym. (2008) näkemyksillä, joissa kehittäminen ymmärretään vaiheittaisena, oppivana ja kokeilevana prosessina, jossa tieto syntyy tekemisen, testaamisen ja reflektion kautta.

Systeemiajattelu taas nousi esiin kykynä ymmärtää kokonaisuuksia, prosesseja, rajapintoja, ennakoitua, megatrendejä sekä syy- ja riippuvuussuhteita yli organisaatorajojen. Ekosysteemiosaamisen näkökulmasta se näyttäytyi kykynä ymmärtää, että yksittäisen toimijan ei tulisi tarkastella omaa toimintaansa irrallaan muista. Tätä näkökulmaa tukevat sekä Meadows (2008), että Richmondin (1993), sillä molemmat heistä korostavat, että systeemin toiminta ei synny yksittäisistä osista, vaan niiden välisistä suhteista, rakenteista ja vaikutuksista. Tähän linkittyy vahvasti myös verkostomainen yhteistyö, joka näyttäytyy kykynä rakentaa ja ylläpitää suhteita, jakaa tietoa avoimesti, luoda yhteistä ymmärrystä, ottaa uusia toimijoita mukaan ja sitoutua yhdessä tekemiseen. Verkostomainen yhteistyö ei näyttäytynyt vain verkostoitumisena vaan pitkäjänteisenä yhteistyönä. Järvensivun (2019) ajatus siitä, että verkostot rakentuvat luottamuksen, vuorovaikutuksen ja yhteisen oppimisen varaan tukee tätä huomiota. Myös Powell ym. (1996), Adner (2017) sekä Jacobides ym. (2018) korostavat, että arvo ja kehittäminen syntyvät useiden toimijoiden yhteistyössä ja keskinäisriippuvuuksissa, ei yhden toimijan toiminnan kautta. Mistä päästäänkin orkestroinnin ja koordinoinnin tärkeyteen.

Orkestrointi ja koordinointi linkittyvät osaamiskokonaisuuteen hallinnan, sidosryhmäyhteistyön, johtamisen, roolituksien, vastuun jakamisen, kuuntelun, joustavuuden ja muutoskyvykkyyden kautta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että

ekosysteemit eivät toimi itsestään, vaan ne vaativat tietoista johtamista ja koordinoitua ohjelmointia. Tämä näkyy myös Markkulan ja Kunen (2015) kuvauksessa orkestroinnista sillanrakentajana tutkimuksen ja käytännön välillä. Adnerin (2017) mukaan taas ekosysteemin toimivuus rakentuu siitä, miten hyvin toimijoiden väliset suhteet, roolit ja riippuvuudet osataan jäsentää, mikä tekee orkestroinnista keskeisen osa-alueen myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Ekosysteemin arvonluonti kasaa yhteen sidosryhmien yhteiset tavoitteet, muotoillen niistä ekosysteemin arvolupauksen, asiakaslähtöisen ajattelutavan, ekosysteemisopimuksen sekä ajatuksen siitä, että arvoa luodaan yhdessä eikä kilpaillen. Arvonluonti näyttäytyi aineistossa koko kehittämisen läpi kulkevana logiikkana, jota myös Payne ym. (2008), Ramaswamy ja Ozcanin (2014) sekä Vargo ja Luschin (2016) korostavat. Eli arvo ei näyttäytyä vain yksittäisen toimijan tuottamana lopputuloksena, vaan yhteisessä toiminnassa, vuorovaikutuksessa ja toimijoiden välisissä suhteissa rakentuvana kokonaisuutena.

Tutkimuksen kannalta merkittävä tulos oli, että aineisto nosti esiin kolme uutta pääulottuvuutta, joita teorian pohjalta rakennettu 1.0 versio ei vielä tehnyt näkyväksi. Ensimmäinen näistä oli viestintä. Viestintä rakentui viestintäosaamisesta, vuorovaikutustaidoista, tiedon jakamisesta, tiedon hallinnasta verkostossa, mukaan kutsumisen taidoista sekä viestinnän ja tiedonjakamisen jatkuvuudesta. Viestintä oli teorian tasolla mukana esimerkiksi yhteiskehittämisen ja muotoiluprosessin kautta, mutta aineisto nosti sen omaksi ulottuvuudekseen. Tämä tulos tukee erityisesti UK Design Councilin (2026c) ajattelua siitä, että kommunikoinnin ja viestinnän avulla toimijoita autetaan ymmärtämään kehittämisen eri vaiheita, haasteita ja ideoita. Samalla se kytkeytyy Keräsen (2015) ja Stickdorn ym. (2018) näkemykseen siitä, että yhteinen kehittäminen vaatii näkyväksi tekemistä ja aktiivista vuorovaikutuksen tukemista.

Toinen uusi pääulottuvuus oli resurssointi. Työpajojen aineistossa resurssointi osaaminen rakentui kokonaisresurssien tehokkaan hallinnan, kustannusten ja hyötyjen jakamisen, rahoitusosaamisen sekä käytettävissä olevien resurssien optimoinnin ympärille. Tämä ulottuvuus toi viitekehukseen vahvemmin käytännön tason näkökulmaa ja teki näkyväksi sen, että ekosysteemin toiminta ei voi rakentua vain hyvän tahdon, yhteisen tavoitteen

tai luottamuksen varaan, vaan myös resurssointi ymmärtämiseen, jakamiseen ja yhteensovittamiseen.

Kolmas ja viimeinen uusi pääulottuvuus oli vaikuttavuus. Aineistossa tämä nousi esiin vaikuttavuuden arvioimisen, mittaamisen, jatkon kehittämisen sekä vaikuttavuuden näkyväksi tekemisen ympärille. Vaikuttavuus teki viitekehyksessä näkyväksi sen, että ekosysteemiosaaminen ei ole vain kykyä tehdä yhdessä, vaan myös kykyä tunnistaa, mitä tuloksia yhdessä tekemisellä saadaan aikaan. Tämä ulottuvuus täydentää erityisesti ekosysteemin arvonluonnin teemaa ja tuo siihen käytännöllisen näkökulman: arvoa ei ainoastaan luoda, vaan sitä on myös pystyttävä näyttämään todeksi, arvioimaan ja kehittämään eteenpäin. Näin vaikuttavuus liittyy viitekehukseen pitkäjänteisyyden ja jatkuvan kehittämisen näkökulman.

Tulosten perusteella voidaan siis todeta, että ekosysteemiosaaminen rakentuu tässä vaiheessa kymmenestä toisiinsa kytkeytyvästä pääulottuvuudesta: yhteiskehittämisestä, systeemiajattelusta, verkostomaisesta yhteistyöstä, orkestroinnista ja koordinoinnista, ihmisslähtöisestä kehittämisestä, iteratiivisesta kehittämisestä ja kokeilusta, ekosysteemin arvonluonnista, viestinnästä, resursoinnista sekä vaikuttavuudesta. Tuloksista voidaan havaita myös se, että nämä ulottuvuudet eivät ole toisistaan irrallisia eivätkä ne muodosta lineaarista prosessia. Ne risteävät, tukevat toisiaan ja sisältävä useita alaulottuvuuksia.

## 5 *Pohdinta*

Tämän tutkimuksen tekeminen on auttanut minua ymmärtämään entistä syvemmin sitä, kuinka moniulotteinen ja samalla vaikeasti hahmotettava ilmiö ekosysteemiosaaminen todella on. Tutkimuksen alussa ajatus oli selkeä: halusin rakentaa jäsennystä siihen, mitä ekosysteemiosaaminen oikeastaan pitää sisällään ja miten sitä voitaisiin tehdä näkyväksi kehittämisen näkökulmasta. Prosessin aikana kuitenkin kirkastui, että kyse ei ole vain yksittäisten taitojen, menetelmien tai työkalujen kokoamisesta yhteen, vaan paljon laajemmasta tavasta ymmärtää yhteistyötä, suhteita, arvoa ja toimijuutta verkostomaisissa ympäristöissä. Tässä mielessä tutkimus myös vahvisti omaa alkuperäistä oletustani siitä, että ekosysteemiosaaminen on olemassa oleva, tärkeä mutta vielä osittain jäsentymätön kokonaisuus.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että ekosysteemiosaaminen ei näyttäydy yhtenä taitona tai lineaarisena prosessina, vaan useasta toisiinsa kytkeytyvästä ulottuvuudesta rakentuvana kokonaisuutena. Mielenkiintoista oli huomata, että teorian pohjalta rakennettu ensimmäinen viitekehys sai empiirisestä aineistosta vahvistusta, sekä siitä nousi uusia pääulottuvuuksia. Nämä uudet pääulottuvuudet olivat viestintä, resursointi ja vaikuttavuus. Aineistossa oli myös geneerisiä vastauksia, jotka jätettiin analyysin ulkopuolelle, koska ne eivät varsinaisesti kuvanneet ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksia. Haastattelut ja työpajat täydensivät ja haastoivat teorian pohjalta syntynyttä viitekehystä sekä toivat siihen lisää syvyyttä. Juuri tämä teorian ja käytännön yhdistäminen teki prosessista tutkimuksellisesti mielekkään.

Koen, että tutkimuksen yksi tärkeimmistä tuloksista oli se, että ekosysteemiosaamisen ulottuvuudet saatiin koottua ymmärrettävämpään, visuaaliseen muotoon. Samalla tuli näkyväksi se, että ekosysteeminen toiminta ei rakennu vain hyvän yhteistyön varaan, vaan se vaatii myös kykyä nähdä kokonaisuuksia, toimia suhteissa, johtaa yhteistä suuntaa, viestiä, koordinoita, sietää epävarmuutta ja arvioida vaikuttavuutta.

Tutkimus oli myös henkilökohtaisesti tärkeä prosessi, koska aihe kytkeytyy vahvasti omaan työympäristööni ja omaan ammatilliseen kasvuuni. Olen saanut seurata

ekosysteemiseen kehittämiseen liittyviä projekteja läheltä useiden vuosien ajan, ja tämä tutkimus tarjosi mahdollisuuden pysähtyä sanoittamaan ja jäsentämään sellaista ymmärrystä, joka on ollut pitkään läsnä käytännön työn tasolla. Juuri tästä syystä tutkimus tuntui merkitykselliseltä: se ei rakentunut irrallisesta kiinnostuksesta aiheeseen, vaan aidosta tarpeesta tehdä näkyväksi ilmiö, joka on ollut jo pidempään osa omaa työtäni ja Vision Factoryn toimintaympäristöä.

Samalla on kuitenkin tärkeää todeta, että tämä tutkimus ei pyri esittämään lopullista vastausta siihen, mitä ekosysteemiosaaminen on. Pikemminkin koen, että tämä tutkimus avasi ovea aiheeseen ja teki näkyväksi sen ensimmäisiä selkeämpiä rakenteita. Adner (2018) toteaa artikkelissaan, että ekosysteemit ovat kasvaneet tärkeäksi, mutta samalla käsitteellisesti osin sekavaksi tutkimuskohteeksi, ja että aiheeseen liittyy edelleen paljon avoimia kysymyksiä sekä tarvetta jatkotutkimukselle. Hän myös korostaa, että ekosysteemien merkitys tulee vain kasvamaan tulevaisuudessa ja että mahdollisuuksia lisätutkimukselle on runsaasti. Olen tämän kanssa samaa mieltä. Tämän tutkimuksen tekeminen vahvisti tunnetta siitä, että tämä työ oli vasta pintaraapaisu aiheeseen. Vaikka viitekehys tuo rakennetta ja ymmärrystä, ekosysteeminen toiminta on niin laaja, elävä ja kontekstisidonnainen ilmiö, että sen tarkastelu voisi jatkua vielä monesta eri suunnasta.

Tutkimuksen näkökulmasta koen kuitenkin, että asetettu tavoite täyttyi. Tutkimuksen tarkoituksena oli rakentaa ekosysteemiosaamisen ulottuvuuksista viitekehys, joka selkeyttää käsitettä ja toimii pohjana käytännön kehittämistyölle. Tässä mielessä tutkimus onnistui tuottamaan juuri sen, mitä varten sitä lähdettiin tekemään: kokonaisuuden, joka kokoaa yhteen teorian, asiantuntijanäkemykset ja työpajoissa syntyneen käytännön ymmärryksen. Se ei ratkaise kaikkea, mutta se luo perustan, jolta on mahdollista jatkaa.

Tästä eteenpäin jatkosta vastaa Vision Factory. Tutkimus toimii yritykselle hyvänä pohjana jatkaa ekosysteemiosaamisen kehittämistä eteenpäin, käytännön työkalujen ja oppimissisältöjen osalta. Juuri siinä tämän tutkimuksen arvo mielestäni lopulta näkyikin: se ei jää vain teoreettiseksi tarkasteluksi, vaan tarjoaa suunnan, rakenteen ja perustan jatkotyölle. Tässä mielessä tutkimus ei ollut päätepiste, vaan alku.

# Liitteet

## Liite 1: Työpajojen yhdistetty ja klusteroitu aineisto

<b>Orkestroinnin ja koordinoinnin</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Kokonaisuuden hahmottaminen ja hallinta<ul style="list-style-type: none"><li>Kyky hyödyntää tietoa ja nähdä isot kokonaisuudet</li></ul></li><li>Sidos-ryhmäyhteistyö ja sen hallinta</li><li>Johtaminen<ul style="list-style-type: none"><li>Johtamisentapa, uusi tapa</li><li>Ihmisten johtaminen</li><li>Energian johtaminen/luominen</li><li>Systemien johtaminen, monitasoinen + yhteensovittava johtaminen</li><li>Motivoitintaidot, ei voida suoraan sanella</li><li>Tietoinen vallankäyttö - miten käytät, hämmäisyyden sietäminen</li><li>Verkostojen johtaminen</li><li>Valmentavan johtamisen ajatus</li></ul></li><li>Rootlitukset<ul style="list-style-type: none"><li>Vastuunkantaminen omasta verkostoroolista</li><li>Oman (ja myös toisten) roolin ymmärtäminen</li><li>Vastuun jakaminen</li></ul></li><li>Diplomatia ja kuuntelutaito<ul style="list-style-type: none"><li>Tasapuolisuus, huomioidaan kaikki</li><li>Kompromissejä ja niiden tekokykyä, pitää olla valmis luopumaankin (esim. päällekkäinen tekeminen)</li><li>Joustavuus ja muutuskyykykyys</li></ul></li></ul>	<b>Verkostomainen yhteistyö</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Suhteiden rakentaminen ja ylläpito<ul style="list-style-type: none"><li>verkostojen tunteminen</li><li>Ymmärretään ja tunnetaan toimijat -&gt; osataan hyödyntää toisiaan</li></ul></li><li>"Yhdessä ei rinnakkain"</li><li>Luottamuksen merkitys</li><li>Kansainvälistyminen ja verkosto-osaaminen</li><li>Yhteisen ymmärryksen rakentaminen</li><li>Miten sitoudun verkostotyöhön<ul style="list-style-type: none"><li>Johdon sitoutuminen, jotta jalkautuu organisaatioon</li></ul></li><li>Aivoisuus<ul style="list-style-type: none"><li>Tietojen avoin jakaminen toisten kesken</li><li>Ei olla mustasukkaisia toisten resurseista vaan ne hyödyttävät verkostoa</li><li>Ei kilpailla</li><li>Muiden työpanoksen tunnistaminen ja hyödyntäminen omassa kehityksessä/tekemisessä</li><li>Otetaan uudet toimijat mukaan!</li><li>Aito rajat (maan) ylittävä yhteistyö on mahdollista oikeasti</li></ul></li></ul>	<b>Yhteiskehittäminen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Luottamuksen rakentaminen<ul style="list-style-type: none"><li>Luottamus muidenkin kuin oman organisaation osaamiseen</li></ul></li><li>Kaikkien sitoutuminen</li><li>Yhteiset pelisäännöt</li><li>Fasilitointi</li><li>Eri näkökulmien yhdistäminen<ul style="list-style-type: none"><li>Moniäänisyys, eri näkökulmat</li><li>Muiden tarpeiden ymmärtäminen</li></ul></li><li>Ratkaisujen tekeminen yhteistyössä<ul style="list-style-type: none"><li>Yritetään löytää ratkaisut "laista huolimatta"</li></ul></li><li>Motivaatiot ja tarpeet</li><li>Free jazz -osaaminen</li><li>Hiljaisintiedon tavoittaminen</li><li>Näennäisosallistaminen</li><li>Win-win ajattelu: avoimesti keskustelu hyödyistä ja odotuksista</li></ul>
<b>Ekosysteemin arvonluonti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Ekosysteemin hyödyt</li><li>Yhteiset tavoitteet<ul style="list-style-type: none"><li>Tärkeää osata tunnistaa, miten jokaisen toimijan oma ja toisalta yhdessä tehty vie kohti ekosysteemin yhteistä tavoitetta</li><li>Tavoitteiden saavuttaminen suurin arvo huolimatta siitä, kuka sen saa aikaan (ristiriita hanketyössä, jossa todennettava työ)</li><li>Tavoitteen määrittely, rajaaminen</li><li>Yhteinen tavoite = asiakkaan tavoite / häntä hyödyttävä</li><li>Tarkoituksen ja tavoitteen kirkastaminen säännöllisesti osana prosessia</li><li>Yhteinen tavoite selkeänä, sitä kohti suuntaaminen</li><li>Yhteinen tavoite vaikka mukana eri organisaatioita</li><li>Yhteisen tavoitteen asetanta -&gt; visio kehittämiselle = mitä syntyy tuloksena</li></ul></li><li>Ekosysteemisopimus</li><li>Ekosysteemi -ajattelu</li><li>Arvoverkoston linkkien (osapuolelta) potentiaalinen tunnistaminen (visuaalisointi auttaa hahmottamaan)</li><li>Asiakaslähtöinen ajattelutapa</li><li>Sellaisten ratkaisujen kehittäminen, joita kukaan ei voisi tehdä yksin</li></ul>	<b>Ihmislähtöinen kehittäminen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Ihmislähtöisen prosessin lainalaisuudet - Ison kuvan hahmottaminen (väillä otetaan takapakkia, hidas / nopea)</li><li>Ihmisten tarpeet - luonnon, eläinten, maapallon tarpeet?</li><li>Ratkaisukeskeisyys</li><li>Osallistamisen keinot<ul style="list-style-type: none"><li>Asiakasyhmien tarpeiden yhteinen tunnistaminen ja ymmärtäminen ekosysteemisessä</li><li>Asiakkaiden mukaanotto</li><li>Ihmisen ja inhimillisen toiminnan ymmärtäminen</li><li>Human centric design</li><li>Tunteiden johtaminen<ul style="list-style-type: none"><li>Empatia = toisen asemaan asettuminen</li><li>Oman toiminnan ja tunteiden reflektointi</li><li>Tunneälykyys, empatia</li></ul></li><li>Ihminen osana laajempaa ekosysteemiä</li><li>Kuunteleminen ja dialogi<ul style="list-style-type: none"><li>Keskustellaan, tutustutaan</li><li>Aidot kohtaamiset</li><li>Kuunteleminen</li></ul></li><li>Yhteisen ymmärryksen luominen, pelisääntöjen sopiminen prosessille</li></ul></li></ul>	<b>Iteratiivinen kehittäminen ja kokeilu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Keskeneräisyys ja epävarmuus</li><li>Kokeileva kehittäminen</li><li>Käyttäjien osallistaminen</li><li>Muotoilujattelu - Design as a mindset</li><li>Jatkuvan oppimisen mindset - oppimisen reflektointi ja jakaminen</li><li>Virtaava ajattelu</li><li>Nykytila ja tavoite</li></ul>
		<b>Systemiajattelu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Kokonaisuuden ymmärtäminen ja hahmoittaminen<ul style="list-style-type: none"><li>nähdään sademetsä puilta ja puut metsässä</li><li>Minkä ympärille systeemi rakentuu, mitä on keskiössä?</li><li>Prosessien ymmärtäminen ja kehittäminen</li></ul></li><li>Out of the box -ajattelu<ul style="list-style-type: none"><li>Osataan ajatella laajemmin kuin oma organisaatio</li><li>Ei olla mustasukkaisia, liiallinen oma organisaatio-näkemykset</li><li>Kyky ajatella eri näkökulmista</li></ul></li><li>Ennakoitinta</li><li>Megatrendi-ajattelun hyödyntäminen, esim. Sitra</li><li>Tulevaisuusajattelun skenaariotyö ect.</li><li>Sidosryhmien kartoittaminen ja kartat</li><li>Systemin määrittely</li><li>Kompleksisuus ajattelun alkeet</li><li>Ekosysteemin rajapinnat</li><li>Yhteisten järjestelmien tai alustojen kehittäminen</li></ul>

## Analyysin tuloksena syntyneet uudet ulottuvuudet

<b>Viestintä</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Viestintäosaaminen</li><li>Vuorovaikutustaidot, viestintä</li><li>Koordinaatio: tieto ja sen jakaminen + hallinta verkostossa</li><li>Mukaankutsuimisen taidot + tuleminen</li><li>Vuorovaikutus, viestintä-osaaminen</li><li>Viestintä ja tiedonjakaminen</li></ul>	<b>Resurssit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Kokonais-resurssien tehokas hallinta</li><li>Kustannusten ja hyötyjen jakaminen</li><li>Rahoitusosaaminen</li><li>Käytettävissä olevien resurssien optimointi</li></ul>	<b>Vaikuttavuus</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Vaikuttavuuden arvioiminen</li><li>Mittaaminen ja vaikuttavuuden arviointi</li><li>Arviointi ja jatkon kehittäminen</li><li>Vaikuttavuuden näkyväksi tekeminen</li><li>Vaikutuminen</li><li>Vaikuttavuus</li></ul>
---	--	--

## Analyysin ulkopuolelle jääneet vastaukset

<b>Systemiajattelu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Yhteisen tilannekuvan rakentaminen yhdessä tulevista muutoksista</li><li>Uskallus pyytää tukea muilta kun omat keinot loppuvat, ratkaisun hakeminen yhdessä verkoston kanssa</li><li>Syy- ja riippuvuus suhteiden ymmärtäminen toimijoiden kesken</li><li>Miten löytää tasapaino, alusta-toimiminen</li><li>Itseluottamus ja sen kasvattaminen</li></ul>	<b>Verkostomainen yhteistyö</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Päällekkäisyyksien välttäminen</li><li>Vaatii ajattelumallin muutoksen, jotta luontevaa ja helppoa</li><li>Kuuntelu</li><li>Ajatus siitä, miten voi omalla toiminnalla auttaa toisten toimintaa</li><li>Yhteydet luotu, on helppo olla yhteydessä</li><li>Poisoppiminen näennäisestä verkostotyökentelystä</li><li>Ollaan työvereita</li></ul>	<b>Iteratiivisen kehittämisen ja kokeilun osaaminen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Taitoa luopua vanhasta</li><li>Rohkeutta kokeilla ja tehdä toisin</li><li>Kyky kyseenalaistaa omaa ajattelua ja tekemistä, voiko tämän tehdä toisin?</li><li>Osaamista hahmottaa tekemisen realiteetit</li><li>Rohkaisee myös ulkopuolisia pohtimaan omia ja meidän tai yhteisiä toimintatapoja</li><li>Jatkuvuutta, toistoja, sinnikkyyttä, sitoutumista</li><li>Yhteinen näkemys mitä kannattaa tehdä yhdessä</li></ul>
<b>Orkestrointi ja koordinointi</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Aktiivista tekemistä ja säännöllisyyttä</li><li>Hereillä koko ajan</li><li>Aloitteellisuus</li></ul>	<b>Yhteiskehittäminen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Vahva tahtotila</li><li>Lupa kehittää oman organisaation tasolla</li><li>Lupa kokeilla ja epäonnistua</li><li>Avoin ja utelias, rohkeus tehdä</li><li>Pitäisi oppia pois varovaisuudesta ja ehkä entisistä toimintatavoista</li><li>Utelaisuusajattelu sallittua</li><li>Prosessin kannattelu ja näkyväksi tekeminen, sadonkorjuu: tulosten näkyväksi tekeminen</li><li>Tarvittavan osaamisen kokoaminen</li><li>Mahdollisuuksien antaminen ja kuunteleminen</li><li>Vältetään segregatiota</li></ul>	<b>Ekosysteemin arvonluonti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Kyky havaita, että ryhmä / ekosysteemi on yksilöä enemmän</li><li>Miten päästään pilottoimaan osaamisen yritysrajapintaa?</li><li>Mallinna ja visualisoi -&gt; verkostoa, systeemejä</li><li>Yhdessä, ei kilpaillen</li><li>Asiakasnäkökulman hahmottaminen ekosysteeminä, ei yksittäisinä toimijoina</li><li>Kumppanuuskien rakentaminen</li><li>Täytyy päästä konkreettiaan, jotta arvoa syntyy</li></ul>

## *Lähteet*

- Aarikka-Stenroos, L., & Ritala, P. (2017). Network management in the era of ecosystems: Systematic review and management framework. *Industrial Marketing Management*, 67, 23–36.
- Adner, R. (2017.) Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Adner, R.& Kapoor, R. (2010.) Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations *Strategic Management Journal*, 306-333.
- Ahmed, T. & Kowalkowski, C. (2025.) The New Industry Playbook: Digital Service Innovation in Multi-Platform Ecosystems. *Journal of Enterprise Information Management*.
- ATLAS.ti. (n.d.). *ATLAS.ti*. <https://atlasti.com/>
- Brown, T. (2009.) *Change by Design*. Harper Business.
- Cambridge Dictionary. (n.d.). Iteration. In Cambridge Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/iteration>
- Ceccagnoli, M., Forman, C., Huang, P. & Wu, D.J. (2012.) Cocreation of value in a platform ecosystem: The case of enterprise software *MIS Quarterly*, 263-290.
- Clarke, V. and Braun, V. (2018), Using thematic analysis in counselling and psychotherapy research: A critical reflection. *Couns. Psychother. Res.*, 18: 107-110. <https://doi-org.ezproxy.ulapland.fi/10.1002/capr.12165>
- Dattée, B., Alexy, O. & Autio, E. (2017.) Maneuvering in poor visibility: How firms play the ecosystem game when uncertainty is high. *Academy of Management Journal*. 10.5465/amj.2015.0869

Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. McGraw-Hill.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Gawer, A. & Cusumano, M. (2014.) Industry platforms and ecosystem innovation *Journal of Product Innovation Management*, 417-433.

Gillespie, A., Glăveanu, V., & de Saint Laurent, C. (2024). *Pragmatism and Methodology: Doing Research That Matters with Mixed Methods*. Cambridge: Cambridge University Press.

Jacobides M. G., Cennamo C., & Gawer A., (2018.) Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. Wiley Blackwell, vol. 39(8). 2255-2276.

Järvensivu, T. (2019.) *Verkostojen johtaminen – opi ja etene yhdessä*. Alma Talent.

Keränen, K. (2015.) *An exploration of the characteristics of co-creation in the B2B service business*. PhD. University of Cambridge.

<https://www.repository.cam.ac.uk/handle/1810/252638>

Kilpinen, E., Kivinen, O. & Pihlström, S. (2008.) *Pragmatismi filosofiassa ja yhteiskuntatieteissä*. Helsinki: Gaudeamus.

Kirton, M.J. (2003.) *Adaption-Innovation: In the Context of Diversity and Change*. Routledge.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (2019.) *Palvelumuotoilun Businesskirja*. Alma Talent.

Korhonen, R. & Koivisto, J. (2025.) *Klusterikehittämisen keittokirja*. Innokaupungit.

Koskinen, I., Zimmerman, J., Binder, T., Redström, J. & Wensveen, S. (2012.) *Design Research Through Practice: From the Lab, Field, and Showroom*. Morgan Kaufmann.

Koskinen, I. (2023.) *Desing, Empathy, Interpretation: Torward interpretive design research*. MIT Press.

Kochanowska, M., Rochacka Gagliardi, W., & Ball, W. (2022). *The Double Diamond Model: In Pursuit of Simplicity and Flexibility*  
[https://www.researchgate.net/publication/355031131\\_The\\_Double\\_Diamond\\_Model\\_In\\_Pursuit\\_of\\_Simplicity\\_and\\_Flexibility](https://www.researchgate.net/publication/355031131_The_Double_Diamond_Model_In_Pursuit_of_Simplicity_and_Flexibility)

Lake, R. (2020.) *The quest for uncertainty: Pragmatism between rationalism and sentimentality*. Wills, J. & Lake, R. (toim.) *The power of pragmatism: Knowledge production and social inquiry*. Manchester University Press.  
[https://www.researchgate.net/publication/341385302\\_The\\_power\\_of\\_pragmatism\\_Knowledge\\_production\\_and\\_social\\_inquiry](https://www.researchgate.net/publication/341385302_The_power_of_pragmatism_Knowledge_production_and_social_inquiry)

Lewrick, M. (2022.) *Design thinking for business growth*. John Wiley & Sons, Inc.

Liedtka, J. & Ogilvie, T. (2011.) *Designing for Growth: a design thinking tool kit for manager*. Columbia Business School.

Lumivero. (n.d.). *NVivo*. <https://lumivero.com/products/nvivo/>

Lusch, R., Vargo, S. & Gustafsson, A. (2016.) *Fostering a trans-disciplinary perspective of service ecosystems* *Journal of Business Research*, 69, 2957-2963.

Markkula, M. & Kune, H. (2015.) *From Research to Reality*. Lappalainen, P., Markkula, M. & Kune, H. (toim.) *Orchestrating Regional Innovation Ecosystem – Espoo Innovation Garden*. 15-22. Aalto University in cooperation with Laurea University of Applied Sciences and Built Environment Innovation RYM Ltd.

Meadows, D. (2008.) *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction: Chelsea Green Publishing. chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglefindmkaj/[https://ia600409.us.archive.org/25/items/thinking\\_in\\_systems\\_a\\_primer/thinking\\_in\\_systems\\_a\\_primer.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://ia600409.us.archive.org/25/items/thinking_in_systems_a_primer/thinking_in_systems_a_primer.pdf?utm_source=chatgpt.com)

Micheli, P., Wilner, S., Bhatti, S., Mura, M., & Beverland, M. (2019). Design thinking: Critiques and insights. *Journal of Product Innovation Management*.

<https://doi.org/10.1111/jpim.12487>

Miettinen, S. (2021). Ihminen ja muotoilu. Teoksessa S. Miettinen (toim.), *Muotoilun avaimet älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen* (s. 14–23). Helsinki: Teknologiateollisuus.

Moilannen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. (2022.) *Methods for Development Work*. BoD – Books on Demand, Helsinki, Finland.

Moore, J. (1993.) Predators and prey: A new ecology of competition *Harvard Business Review*, 71, 75-83.

Moore, F. (2013.) *Shared Purpose: A Thousand Business Ecosystems, a Connected Community, and the Future*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Nowell, L., Norris, J., White, D. & Moules, N. (2017.) Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods* Volume 16: 1–13.

[https://www.researchgate.net/publication/320188032\\_Thematic\\_Analysis\\_Striving\\_to\\_Meet\\_the\\_Trustworthiness\\_Criteria](https://www.researchgate.net/publication/320188032_Thematic_Analysis_Striving_to_Meet_the_Trustworthiness_Criteria)

Payne, A., Storbacka, K., & Frow, P. (2008.) Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

[https://www.researchgate.net/publication/225408318\\_Managing\\_the\\_CoCreation\\_of\\_Value](https://www.researchgate.net/publication/225408318_Managing_the_CoCreation_of_Value)

Powell, W. W., Koput, K. W. & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116–145.

[https://www.researchgate.net/publication/234021828\\_Interorganizational\\_Collaboration\\_and\\_the\\_Locus\\_of\\_Innovation\\_Networks\\_of\\_Learning\\_in\\_Biotechnology](https://www.researchgate.net/publication/234021828_Interorganizational_Collaboration_and_the_Locus_of_Innovation_Networks_of_Learning_in_Biotechnology)

Puusa, A. (2020.) Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (luku 9). Gaudeamus Oy.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Ramaswamy, V. & Ozca, K. (2014.) The Co-Creation Paradigm. Stanford University Press.

Ramsden, D. (2023.) The limitations of the Double Diamond.  
<https://danramsden.com/2023/07/26/the-limitations-of-the-double-diamond/>

Richmond, B. 1993. An Introduction to Systems Thinking. Waltham, MA: Pegasus Communications.

Ritala, P., Agouridas, V., Assimakopoulos, D. & Gies, O. (2013.) Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: A comparative case study. *International Journal of Technology Management*, 63, 244-267.

Rytilahti, P., & Määttä, K. (2022). Ruumiillinen kokemus ja kuluttaminen: Grounded Theory muotoilun kuluttamisen tutkimuksessa. *Kulutustutkimus.Nyt*, 16(1–2).  
<https://doi.org/10.54333/kulutustutkimus.111714>

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2018.) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907.  
<https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>

Saunders, M., & Tosey, P. (2012). The layers of research design. *Rapport*, Winter 2012/2013, 58–59.

Sinek, S. (2009.) Start With Why. Penguin Group.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018.) This is service design doing. O'Reilly Media.

Stickdorn, M. & Schneider, J. (2011.) This is service design thinking: Basics-tools-cases. John Wiley & Sons, c.

Tieteen termipankki (4.3.2026) Biologia:ekosysteemi.  
<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Biologia:ekosysteemi>.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018.) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. (2016.) Palvelumuotoilu. Talentum Pro.

UK Design, Council. (2026a.) <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/history-of-the-double-diamond/>

UK Design Council. (2026b.) <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>

UK Design Council. (2026c.) <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>

Uusikylä, P., & Jalonen, H. (toim.). (2023). Epävarmuuden aika: Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Into Kustannus.

Vargo, S. & Lusch, R. (2016.) Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 5–23.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>

Vargo, S., Wieland, H. & Akaka M. (2015.) Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective *Industrial Marketing Management*, 44 (2015), pp. 63-72.

Vision Factory. 2025. <https://visionfactory.fi/>

Vision Factory. 2026. Esittelymateriaalit. Julkaisematon

Wills, J. & Lake, R. (toim.). (2020.) The power of pragmatism: Knowledge production and social inquiry. Manchester University Press.

[https://www.researchgate.net/publication/341385302\\_The\\_power\\_of\\_pragmatism\\_Knowledge\\_production\\_and\\_social\\_inquiry](https://www.researchgate.net/publication/341385302_The_power_of_pragmatism_Knowledge_production_and_social_inquiry)