



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Aistien-hankkeen hallinnointi - prosessit ja opiskelijatoiminta

Heinonen, Sanna

2012 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Aistien-hankkeen hallinnointi - prosessit ja opiskelijatoiminta

Sanna Heinonen
Liiketalouden koulutusohjelma,
Peer to Peer
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2012

Sanna Heinonen

Aistien-hankkeen hallinnointi - prosessit ja opiskelijatoiminta

Vuosi 2012 Sivumäärä 62

Aistien - avoimia oppimisympäristöjä kehittämässä -hanke on kaksi ja puolivuotinen, Laurea-ammattikorkeakoulun hallinnoima kansallinen hanke, jossa kehitetään moniaistisuutta hyödyntävää pedagogista mallia pilotoimalla moniaistisia tiloja. Hankkeessa rakennetaan paikallisia ja valtakunnallisia verkostoja, joilla mahdollistetaan yhteisöllinen oppiminen sekä tiedon tuottaminen ja lisääminen. Hankkeen viimeisessä vaiheessa mallinnetaan prosessi sekä tuotetaan Internetiin elämysmateriaalia, joka mahdollistaa idean leviämisen.

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi todellisesta tarpeesta kehittää hankkeen hallinnointia, johon hankkeen johdolla ei ollut resursseja. Laureassa hanketta hallinnoivat vain osa-aikainen projektipäällikkö ja kokoaikainen projektikoordinaattori, joten hallinnon työntekijöitä ei ollut riittävästi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui hankehallinnoinnista, verkostojohtamisesta, Laurea-ammattikorkeakoulun kehittämästä Learning by Developing -toimintamallista sekä Euroopan sosiaalirahastoon liittyvästä teoriasta. Hankehallinnoinnissa keskityttiin erityisesti prosesseihin ja aikataulun laatimiseen. Opinnäytetyön menetelminä käytettiin laadullista tutkimusta, aktivoivaa osallistuvaa havainnointia, teemahaastattelua ja avoimia haastatteluja. Havainnoinnin kohteina olivat Aistien-hankkeen tiedostot, toimijat sekä toimintatavat. Haastattelut tehtiin projektipäällikölle ja harjoittelijalle sekä kolmelle Laurean työntekijälle, jotka vaikuttavat hankkeen toimintoihin. Opinnäytetyön tavoitteeseen, Aistien-hankkeen hallinnoinnin kehittämiseen, päästiin luomalla hankkeelle prosessikaavio sekä malli opiskelijatoiminnan yhdistämisestä hankkeeseen. Prosessikaavio sekä aikatauluttaa hankkeen tehtäviä että tarkentaa toimijoiden tehtävänkuvaa. Opiskelijatoiminnan mallilla pystytään varmistamaan Learning by Developing -toimintamallin toteutuminen hankkeeseen kuuluvassa opiskelijatoiminnassa.

Opinnäytetyössä onnistuttiin aktivoivan osallistuvan havainnoinnin toteuttamisessa. Prosessikaavio ja opiskelijatoiminnan malli saavat ajan myötä muutoksia aikaan hankkeessa. Työn aiheen sekä hankkeen tavoitteiden ja toimintojen sisäistäminen vaati oman aikansa ennen kuin lopullisen tuotoksen rakentamista pystyttiin aloittamaan. Teorialla ja havainnoilla oli suuri merkitys lopputuotoksissa. Prosessikaaviota voivat käyttää mallina myös hankkeessa työskentelevät osatoimijat ja opiskelijatoiminnan mallia voidaan käyttää myös Laurean muissa hankkeissa ideoitaessa, kuinka opiskelijatoiminta voidaan yhdistää hankkeisiin.

Asiasanat: hankehallinnointi, prosessit, Learning by Developing, havainnointi, verkostot, Aistien-hanke

Sanna Heinonen

Managing The Aistien Project - processes and student activities

Year	2012	Pages	62
------	------	-------	----

Aistien - Developing Open Learning Environments is a 2,5-year project managed by Laurea University of Applied Sciences. It is a national project developing a multisensory pedagogic model by piloting multisensory spaces. During the project local and national networks enabling communal learning as well as producing and increasing knowledge are being built. The last phase of the project consists of modeling the process and producing the experience material to be put on the Internet to make the spread of the idea possible.

One problem in this project was the lack of administrative staff. The project is managed by a part-time project manager and a full-time project coordinator employed by Laurea. The subject of this thesis arose from a real need for developing project administration, in order to allocate more resources for it.

The theoretical framework of this thesis consists of project and network management, Learning by Developing operations model developed by Laurea and a theory related to the European Social Fund. The project management focuses mostly on processes and building the schedule. The methods used in this thesis are qualitative research, activating and participative observation plus the use of theme and open interviews. The targets of observation were project's files, participants and methods. The participants interviewed were the project manager and trainee, in addition three employees in Laurea who affect project's actions. The aim of the thesis, developing project management, was achieved by creating a process chart and a model on how to incorporate student activities into the project. The process chart both schedules project's tasks and defines the members' roles. With the student activities -model they can make sure that the Learning by Developing operations model will be realised in student activities related to the project.

The thesis succeeds in carrying out activating and participative observation. The process chart and model of student activities will in time make changes in the project. It took some time to comprehend the project's targets and actions before it was possible to start building the final output. The theory and the observations had a great significance on the outcome. Moreover, the other participants in the project can use the process chart as well, and the activities model can be used in other projects in Laurea when people need to brainstorm about how to connect student activities in projects.

Keywords: project management, process, Learning by Developing, observation, networks, Aistien Project

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Kuvaus Aistien-hankkeesta	8
1.2	Tavoitteet	9
1.2.1	Hankkeen tavoite.....	10
1.2.2	Opinnäytetyön tavoite.....	10
2	Teoreettinen viitekehys.....	11
2.1	Hankehallinnointi	11
2.1.1	Aikataulun valmistelu.....	12
2.1.2	Aikataulun työstäminen	14
2.2	Verkostojohtaminen	15
2.2.1	Uutta liiketoimintaa kehittävät verkot.....	16
2.2.2	Tavat johtaa verkostoa.....	17
2.3	ESR-hankkeet	22
2.3.1	Ammattikorkeakoulut rakennerahastohankkeissa	22
2.3.2	Hyvän EU-hankkeen vaikutukset.....	23
2.4	Learning by Developing	23
2.4.1	LbD-projektien eteneminen	24
2.4.2	Kehittämispohjaisen oppimisen haasteet ohjauksessa	25
2.4.3	Oppimistavoitteiden yhdistäminen LbD-projektien tavoitteisiin	26
3	Opinnäytetyön käytännön toteutus	27
3.1	Toiminnallinen opinnäytetyö.....	27
3.2	Laadullisen tutkimuksen menetelmät	28
3.2.1	Aktivoiva osallistuva havainnointi	28
3.2.2	Teemahaastattelu.....	29
3.3	Havainnoinnin suunnittelu	30
3.4	Opinnäytetyön vaiheet	31
4	Tulokset ja tuotokset.....	34
4.1	Tulokset hankehallinnoinnista	34
4.2	Hanketoimijat Laureassa.....	36
4.3	Opiskelijatoiminta	37
4.4	Malli opiskelijatoiminnan liittämisestä hankkeeseen	40
5	Analysointi ja arviointi	44
5.1	Tulosten analysointi ja hyödynnettävyys	44
5.2	Toteutuksen arviointi.....	46
5.3	Oman oppimisen arviointi	47
	Lähteet	49
	Kuviot	51
	Taulukot	52

Liitteet.....	53
---------------	----

1 Johdanto

Aistien-hankkeen hallinnoinnin opinnäytetyön tavoite on kehittää ja parantaa kyseisen hankkeen hallintaa aikataulun ja opiskelijatoiminnan mallintamisen keinoin. Tämä tarkoittaa, että työssä on valmistunut hankkeen prosessikaavio sekä malli siitä, kuinka opiskelijatoiminta liitetään hankkeen toimintaan. Työssä on hyödynnetty laadulliseen tutkimukseen kuuluvia aktiivista osallistuvaa havainnointia sekä teemahaastattelua ja avoimia haastatteluja. Työ on muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö. Seuraavaksi selvitetään, mihin projekteja (hankkeita) tarvitaan ja toisaalta miksi projektityö koetaan usein haastavaksi.

Nyky maailma on yhteiskunta keskellä muutosta. Tietoa siirretään yhä nopeammin ja tekniikka kehittyy alituisesti kiihtyvämällä vauhdilla. Tämän takia pitäisi pystyä tekemään asioita entistä nopeammin. Monilla ihmisillä työtehtävät vaihtelevat kuukausittain, viikoittain ja jopa päivittäin. Muutosten seurauksena myös työpaikat muuttuvat; on yhä vaikeampaa antaa työn tekijälle ainoastaan yhtä pysyvää toimenkuvasta ja taata hänelle vakinaista työsuhdetta. Tämän muutoksen pohjalta ovat syntyneet projektit ja projektiryhmät. Projekteissa ideana on, että jokainen työskentelee siellä, missä hänen erikoisosaamisensa ja pätevyytensä ovat juuri sillä hetkellä sopivimmassa käytössä. (Lööv 2002, 15.) Jäykät organisaatorakenteet ja keskitetty päätöksenteko eivät myöskään sovellu dynaamiseen ja vuorovaikutussuhteiltaan monimutkaiseen toimintaympäristöön. Yritysten tulee siis tehostaa toimintaansa ja kehittää tapoja selviytyä muutoksista. Tähän tarpeeseen ovat syntyneet projektiryhmät ja -tiimit. Myös kilpailukyvyyn ylläpitäminen vaatii kaikilla toimialoilla kehitys-, investointi- ja kunnossapitohankkeita, joita toteutetaan projekteina. (Ruuska 2007, 11-12.)

Nykyinen nuori sukupolvi, 20-30 -vuotiaat, on jo varmasti omalla tavallaan sopeutunut näihin työelämän muutoksiin. Se myös tulee muuttamaan työelämää, eikä mukaudu vanhoihin tapoihin; nuorille ei välttämättä ole tärkeää olla samassa työpaikassa 40 vuotta. Myös Laurean kehittämässä Learning by Developing -toimintamallissa on tavoitteena se, että opiskelijat valmistuvat kohtaamaan muuttuvat työelämän haasteet.

Kettunen (2009, 9, 15) mainitsee, että nykyään lähes kaikki yrityksissä toimivat ihmiset osallistuvat projektityöhön, olivat ne sitten pieniä toiminnan kehittämiseen tähtäviä hankkeita tai koko työn kulmakivi. Kettusen mukaan projekteja tehdään niin julkishallinnon organisaatioissa, yhdistyksissä kuin yhteenliittymissä. Projektien yleisyyden vuoksi nyky-yhteiskuntaa kutsutaan jopa projektiyhteiskunnaksi. (Kettunen 2009, 9, 15.) Projektit eivät kuitenkaan aina onnistu suunnitelmien mukaan. Epäonnistumiset ovatkin yleisiä ja jotkut tutkimukset kertovat, että jopa 70 prosenttia projekteista epäonnistuu. Ne eivät esimerkiksi pysy budjetissa tai valmistu aikataulun mukaisesti. Syy epäonnistumisiin on puutteellisessa suunnittelussa ja huonossa johtamisessa. Tekniikat projektin hallinnassa eivät kuitenkaan ole monimutkaisia ja ne

usein perustuvat yhdistelmään maalaisjärkeä, käytännön kokemusta ja tietämystä karikkojen välttämiseksi. (Barker & Cole 2009, 3-4.) On kuitenkin pidettävä mielessä, että ajan, rahan ja lopputuloksen laadun yhtäaikaista hallintaa on syy, minkä takia projekteja perustetaan. Jos tehtävä olisi helppo, tuskin kukaan olisi vaivautunut tekemään siitä projektia. (Ruuska 2007, 13.)

Projektimuotoisen työskentelyn suosio johtuu siitä, että projektit ovat hyvin tulossuuntautuneita, mikä helpottaa asioiden panemista tärkeysjärjestykseen. Ne, joilla on oikeaa osaamista ja kiinnostusta projekteihin, voivat keskittää kaikki resurssinsa tiettyyn tehtävään. Tavanomaiseen työskentelyyn verrattuna päätöksenteko on helpompaa, kun on tavoitteita, joiden mukaan edetä. Projektityöskentely myös etenee usein nopeammin tavanomaiseen työskentelyyn verrattuna. Lisäksi arviointi on helpompaa kuin linjaorganisaatioissa. (Lööv 2002, 18.)

Edellä mainittuihin asioihin tukeutuen voidaan todeta, että projektit ja hankkeet ovat tätä päivää ja ne ovat vakiinnuttaneet paikkansa työelämässä. Tästä huolimatta suuri osa projekteista epäonnistuu. On siis paikallaan perehtyä tarkemmin projektien luonteeseen ja tämän myötä kehittää sitä, miten Aistien-hanketta organisoidaan.

Johdannossa kerrotaan, mihin hankkeeseen opinnäytetyö liittyy ja mitkä ovat työn tavoitteet. Luvussa kaksi johdatellaan lukija työhön kuuluvan teorian pariin. Teoria on rakentunut niin, että siinä yhdistetään teoreettista tietoa hankkeeseen. Kolmannessa luvussa kerrotaan työssä käytetyistä menetelmistä sekä työn toteutuksesta. Opinnäytetyön tulokset ja tuotokset esitellään neljännessä luvussa. Viimeisessä luvussa on analysoitu työn tuloksia ja koko työn prosessia.

1.1 Kuvaus Aistien-hankkeesta

Aistien - avoimia oppimisympäristöjä kehittämässä -hanke on kansallinen hanke, jota Laurea-ammattikorkeakoulu koordinoi. Hankkeessa pilotoidaan moniaistisia tiloja, joiden avulla voidaan tukea yhteisöllisyyttä, aktiivista kansalaisuutta ja voimaantumista. Hankkeen toimijat ovat Laurean lisäksi Vantaan Valo, Monitoimikeskus Lumo, Hämeen Kylät Ry, Päivälehdessä museo, Heinolan kansalaisopisto sekä Rovaniemen maakuntamuseo. Nämä toimijat kehittävät moniaistisuutta hyödyntävää pedagogista mallia luodessaan pilotteja. Hankkeen tärkeä tavoite on myös rakentaa paikallisia ja valtakunnallisia verkostoja, joilla halutaan mahdollistaa yhteisöllinen oppiminen sekä tiedon tuottaminen ja lisääminen. Hanke on käynnissä 1.9.2011-31.12.2013. Hankkeen loppuvaiheessa mallinnetaan prosessi sekä tuotetaan Internetiin elämysmateriaalia, jolla mahdollistetaan idean leviäminen. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2011a.) Hankkeen toimintaa määrittelee ESR-lainsäädäntö, projektisuunnitelma, Laurean toimintakulttuuri ja opiskelijoiden oppimistavoitteet.

Laurea-ammattikorkeakoulun tehtävänä on hallinnoida ja koordinoita Aistien-hanketta. Hankkeen parissa toimii osa-aikainen projektipäällikkö Minttu Rätty, kokoaikainen projektikoordinaattori Sari Sivonen sekä osa-aikaisesti eri harjoittelijoita. Tämän opinnäytetyön aihe on Aistien-hankkeen hallinnoinnin kehittäminen, sillä siihen projektipäällikkö Rätty on toivonut apua. Hallinnoinnin kehittäminen on perusteltu ja tarpeellinen aihe, koska hankkeen johdossa ei ole paljon henkilöresursseja, mutta tehtäviä riittää sitäkin enemmän. Koska hankkeella on ulkopuolinen rahoitus, on paljon ohjeistuksia, jotka tulee ottaa huomioon ja useita väliaikaraportteja sekä maksatushakemuksia, joiden täyttää hankkeen johto ohjeistaa myös osatoimijoille. Hankkeen johdolla kuluu siis paljon resursseja muihin kuin varsinaisiin hallinnointitehtäviin, kuten prosessien suunnitteluun ja viestintään. Aistien-hanke on ajankohtainen, koska ei ole vielä olemassa paljon tietoa siitä, miten moniaistisista tiloista voidaan hyötyä esimerkiksi opetuksessa.

1.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön aiheen voi jakaa kolmeen osaan, joita ovat hankkeen prosessien kuvaaminen, hankkeessa toimivien Laurean henkilökunnan ja opiskelijoiden roolien kuvaaminen sekä hankkehallinnointivälineet, kuten aikataulun laatiminen. Yhtenä osana voidaan myös nähdä se, miten Laurea toimii hankkeen koordinaattorina, kun kyseessä on ulkopuolinen rahoittaja. Tässä tapauksessa rahoittaja on Euroopan sosiaalirahasto, josta jatkossa käytetään nimitystä ESR. Työssä tuotettavia prosessikaavioita ja roolikuvauksia voidaan välillisesti hyödyntää myös tulevissa hankkeissa, joita Laurea hallinnoi. Toisaalta myös Aistien-hankkeen osatoimijat voivat mahdollisesti hyödyntää niitä oman roolinsa ja tehtäviensä selkiyttämässä. Aihe on rajattu niin, ettei hankkeen osatoimijoihin suoranaisesti keskitytä, ei myöskään ohjausryhmään tai pilotteihin. Tärkeimmässä keskiössä on projektin johto, jolle halutaan tuottaa selkeitä tapoja hallinnoida hanketta. Myöskään ESR-rahoitukselle ei anneta huomiota, vaan enemmänkin kuvataan, miten Laurea organisaationa hallinnoi mitä tahansa ulkopuolisen rahoittajan hanketta.

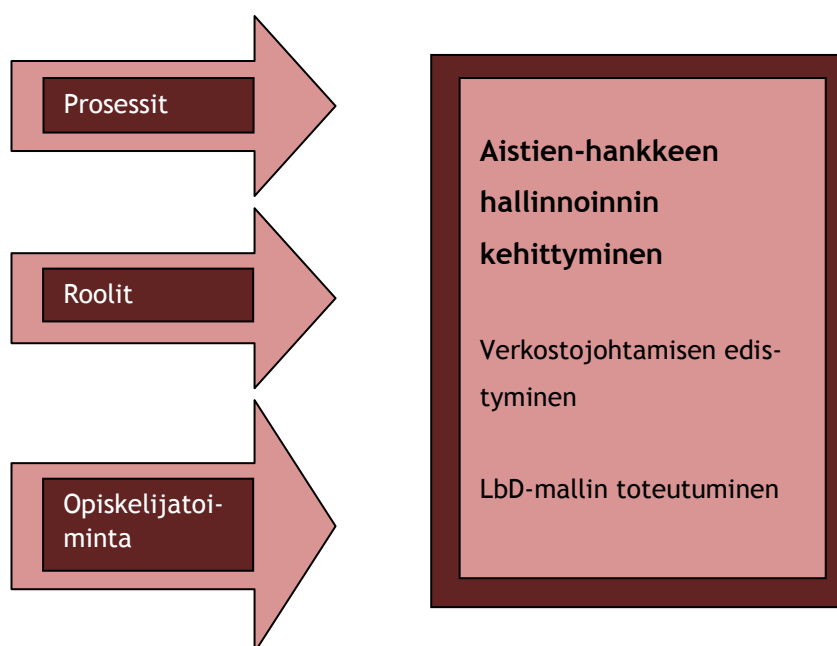
Opinnäytetyössä tulee ottaa huomioon, että tavoitteita tulee tarkastella useasta näkökulmasta. On hyvä määritellä erikseen hankkeen tavoitteet, opinnäytetyön tavoitteet sekä opiskelijan omat oppimistavoitteet. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2011b, 17.) Tavoitteiden erittely selkeyttää opinnäytetyön tekijälle sen, mihin hänen tulee itse pyrkiä työssään unohtamatta myös hankkeen tavoitteita. Vaikka tavoitteita tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta, tulee eri tavoitteiden olla silti samassa linjassa; ne eivät voi vetää opinnäytetyötä eri suuntiin.

1.2.1 Hankkeen tavoite

Aistien-hankkeen ensimmäinen tavoite on kehittää pedagoginen malli, jossa innovoidaan elämyksellisiä avoimia oppimisympäristöjä rakentamalla moniaistisia tiloja eri tahojen yhteistyönä. Hankkeen toinen tavoite on tutkia, millaiset tekniset toteutukset mahdollistavat moniaistisen tilan - idean käyttämisen avoimena oppimisympäristönä. Kolmas tavoite on luoda sähköinen ympäristö, joka tukee moniaististen avointen oppimisympäristöjen kehittämistä, hyödyntämistä ja sisällöntuotantoa. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2011a.) Aistien-hanke on laaja ja pitkäkestoinen hanke, jossa on monia yksityiskohtia, joita ei kerralla pysty sisäistämään. Helposti saattaa mennä esimerkiksi sekaisin siinä, että sekä moniaististen tilojen suunnittelijat ja rakentajat ovat yhtä lailla tilan käyttäjiä siinä missä varsinaiset ”asiakkaat” tai vierailijat. Tavoitteena on, että nämä tilojen suunnittelijat saavat itselleen teknisiä valmiuksia kuin myös välineitä käsitellä omaa elämänsä historiaansa ja kulttuuriaan (Laurea-ammattikorkeakoulu 2011a). Opinnäytetyön tekijän on syytä ottaa myös nämä asiat huomioon kehittäessään hankkeen hallinnointia.

1.2.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoite on kehittää Aistien-hankkeen hallinnointia. Tämä tavoite saavutetaan luomalla hankkeelle prosessikaavio, roolikuvaukset ja aikataulu sekä malli, mitä opintoja Laurean opiskelijat suorittavat hankkeessa. Näillä tavoin saadaan edistettyä myös hankkeen verkostojohtamista sekä Learning by Developing -mallin toteutumista. Tavoitteet on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoitteet

Työskennellessään opinnäytetyön parissa opiskelija oppii monia asioita. Laurea-ammattikorkeakoulun Tikkurilan toimipisteessä liiketalouden opiskelijat erikoistuvat projektijohtamiseen. Tämän opinnäytetyön aihe, Aistien-hankkeen hallinnoinnin kehittäminen, tukee todella hyvin opiskelijan oppimista ja valmistaa häntä työelämään. Työn valmistuttua opiskelijan olisi tarkoitus olla kykeneväinen hallinnoimaan laajaa hanketta sekä kehittää hankkeen prosesseja. Tavoitteena on, että opiskelija oppii kehittämään omaa osaamistaan hanketyökentelyssä ja kehittämään yhteistyötaitoja monien toimijoiden kanssa. Tavoitteena on myös oppia tarkkailemaan omaa toimintaa paremmin ja näin saada uusia tapoja arvioida omaa kehittymistä.

2 Teoreettinen viitekehys

Aistien-hankkeen hallinnoinnin kehittämistyössä teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta aiheesta. Näitä ovat hankehallinnointi, johon kuuluvat hankkeen prosessit ja aikataulu; verkostojohtaminen sekä Learning by Developing -toimintamalli (jatkossa LbD). Huomioon otettavana käsitteenä on myös Euroopan sosiaalirahasto (ESR).

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista teorian ja empirian vuoropuhelu. Ensin tuodaan esille teoreettinen idea tai tulkinta, sitten on nostettu omasta aineistosta havaintoja keskustelemaan sen rinnalle. (Eskola & Suoranta 2000, 241.) Tästä puhutaan vertailevana tutkimustekstin rakenteena (Vilka 2006, 105). Tässä työssä teoria ja empiria puhuvat keskenään.

2.1 Hankehallinnointi

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi prosessikaavio Aistien-hankkeelle, joten oli tärkeää perehtyä siihen, kuinka hankkeita johdetaan ja hallinnoidaan. Eniten teoriassa keskitytään aikatauluttamiseen, sillä prosessikaavion syntyminen edellyttää aikataulun rakentamista hankkeeseen. Aikatauluttaminen on selvästi merkittävä väline projektien hallitsemisessa, mutta sitäkin tärkeämpää on kehittää yhteisymmärrystä siitä, mitä projektissa on tarkoitus saavuttaa (Lewis 2007, 6). Prosessikaavio pitää siis nähdä johtamisen välineenä, mutta johtaminen vaatii myös paljon muita taitoja. Seuraavissa kappaleissa ja luvuissa puhutaan projekteista ja hankkeista synonyymeillä.

Projektijohtaminen on tarkoituksenmukaista kaikissa monimutkaisissa ja kalliissa tehtävissä, jotka eivät noudata toistuvaa kaavaa. Asiantunteva tiimi on välttämätöntä varsinkin silloin, kun se koostuu jäsenistä, jotka tulevat yrityksen eri osastoilta. Tällöin myös realistisen ja suoritettavan aikataulun luominen on elintärkeää. Kaikissa projektin prosesseissa on pystyttävä

määrittelemään, mitä niissä halutaan saavuttaa. Ainoa tapa kontrolloida aikataulua on määrittellä loogiset alku- ja loppupisteet prosesseille. (Thomsett 2010, IX-XI.)

Projekti itsessään on väliaikainen ja ei-jatkuva. Sillä on pikemminkin alku ja loppu, kuin kerautuva sykli. Projektit ovat luonnostaan kaoottisia. Harvalla yrityksellä on projekteihin erikoistuneita tiimejä tai osastoja. Projekti annetaan johtajalle, joka vaikuttaa johdonmukaisimmalta vaihtoehdolta tehtävään. Monet työskentelevät projektissa toistuvien tehtäviensä ohessa, jolloin projekti tuo lisää taakkaa itselle ja koko osastolle. Jos projekti myös sisällyttää joukkoonsa ihmisiä useilta osastoilta, on vaarana vielä suurempi määrä mahdollisia ongelmia. (Thomsett 2010, 2-3.) On siis tärkeää ottaa huomioon jokainen organisaation työntekijä, joka vähänkin liittyy kyseiseen projektiin.

2.1.1 Aikataulun valmistelu

Kaikki aikataulut palvelevat kolmea päätarkoitusta. Ensimmäinen ja tunnetuin tarkoitus on sitoutuminen siihen, milloin asiat tehdään. Aikataulu on sopimus kaikkien tiimin jäsenten välillä, ja se vahvistaa mitä kukin henkilö tekee projektissa seuraavan viikon, kuukauden tai vuoden aikana. Toinen tarkoitus on kannustaa kaikkia projektiin tavalla tai toisella osallistuvia näkemään ponnistelunsa kokonaisuuden osana ja panostamaan siihen, että heidän osuutensa toimivat muiden kanssa. Yleensä ennen kuin aikataululuonnos on olemassa ihmiset keskittyvät vain omaan tehtäviinsä eivätkä ajattele, miten heidän työnsä vaikuttaa toisiin. Aikataululla on myös psykologinen vaikutus. On vaikeampaa unohtaa tai jättää huomiotta jotakin, joka on esimerkiksi kiinnitetty näkyville, kuin että se olisi vain jonkun päässä. Aikataulujen kolmas tarkoitus on toimia tiimin työkaluna, jolla voidaan seurata edistymistä ja osittaa työ hallittavissa oleviin palasiin. Projektipäällikön näkökulmasta hyvä aikataulu selkeyttää projektin kuvaa, karsii pois haasteita ja huolimattomuuksia sekä parantaa mahdollisuuksia saada hyviä asioita aikaan. (Berkun 2006, 28-30.)

Projekti tarvitsee kunnollisen aikataulun. Ruvettaessa kehittämään aikataulua tulee kiinnittää huomiota viiteen seikkaan. Ensimmäinen on jokaisen tehtävän määrittely ja tieto siitä, kuinka jokainen tiimin jäsen vaikuttaa tiimin työskentelyyn. Projektin tehtävät määritellään, sillä jokainen tehtävä liittyy joukkoon muita tehtäviä projektin eri vaiheissa ja jokainen vaihe liittyy kaikkiin projektin muihin vaiheisiin. Toinen on riskien johtaminen, mikä tarkoittaa, että projektin johtajan pitää olla alituisesti tietoinen riskeistä, jotka saattavat vaarantaa projektin sujuvan etenemisen. Seuraava huomionarvoinen kohta on tehtävien yksityiskohtainen organisointi. Mitä tarkemmin tehtävät määrittelee, sitä paremmat mahdollisuudet on onnistua realistisen aikataulun luomisessa, jokaisen vaiheen ajallaan valmiiksi saamisessa sekä viivytyksiin vastaamisessa, jotta aikataulu saadaan takaisin raiteilleen. Neljäntenä asiana ovat

realistiset arviot tehtävien ja vaiheiden kestoista. Viimeisenä on resurssien tehokas käyttö; projekteissa voi turvautua myös ulkopuoliseen apuun. (Thomsett 2010, 95-96.)

Kun työmääriä arvioidaan, täytyy työtehtävät pilkkoa osiin, jotta arvioiden tarkkuus saadaan luotettavalle tasolle. Muuten isojen toiminnallisten kokonaisuuksien työmäärät saatetaan arvioida helposti liian pieniksi. Riittävälle arviointitarkkuudelle päästään kun työtehtävät on purettu helposti hallittaviin kokonaisuuksiin, mikä tarkoittaa yleensä noin 1-10 henkilötyöpäivää. Pelkkä työmäärien arviointi ei kuitenkaan kerro, kuinka paljon kalenteriaikaa projektin läpivienti vaatii. Varsinainen kalenteriperusteinen projektin kesto tulee määrittää eri riippuvuuksien pohjalta. Yleisimpiä projektin riippuvuuksia ovat: looginen ja ajallinen riippuvuus sekä resurssiriippuvuus. Loogisessa riippuvuudessa työvaihe on riippuvainen toisen työvaiheen suorittamisesta. Ajallisessa riippuvuudessa seuraava työvaihetta ei voi aloittaa ennen edellisen työvaiheen päättymistä. Seuraava työvaihe vaatii tuotoksia, jotka ovat valmistuneet edellisessä vaiheessa. Resurssiriippuvuudessa jonkin työvaiheen tekeminen riippuu siitä, milloin sen tekemiseen tarvittavat resurssit, kuten ihmiset, työtilat ja - koneet, vapautuvat. (Kettunen 2009, 61, 73-74.)

Aistien-hankkeessa looginen riippuvuus voi tarkoittaa, että hanke-esitteen julkistaminen voidaan tehdä vasta kun esite on suunniteltu ja painettu. Esimerkki ajallisesta riippuvuudesta voi olla, että ensin pitää olla kerättyä tuntilistat ennen kuin maksatushakemusta voidaan tehdä. Resurssiriippuvuudesta on kyse esimerkiksi siinä, että moniaistiseen tilaan voi rakentaa uuden tilan, vasta kun toinen tila on purettu.

Aikataulua valmistellessa voi törmätä moniin ongelmiin. Ongelma voi syntyä esimerkiksi siitä, että jo aivan projektin alkuvaiheessa jäädytään tahdistusta jälkeen. Tämä voi aiheuttaa sen, että jokainen projektin vaihe viivästyy. Ongelman voi ehkäistä realistisella suunnittelulla. Toinen ongelma voi olla, että projekti halutaan saada aikataulun mukaisesti päätöksen vaikka tulokset olisivat keskeneräisiä ja eivät täyttäisi niille asetettuja laatukriteereitä. Projekti tulisi aina päättää mahdollisimman laadukain tuloksin, vaikka se tarkoittaisi sitä, että projekti tarvitsisi jatkoaikaa. Ongelmia voi ehkäistä myös luomalla visuaalisen aikataulun, joka on tehokas apu projektipäälliköille. Myös projektiryhmä näkee aikataulusta, miten projekti edistyy. Kaaviossa tulisi olla sekä suunniteltu että toteutunut ajoitus jokaiselle projektin vaiheelle. Kaavio myös näyttää projektin tavoitteet visuaalisessa muodossa. (Thomsett 2010, 96-98.)

Ennen aikataulun rakentamista tulisi huomioida myös seuraavat asiat. Aikataulu tulee suunnitella koko projektille. Jos ajattelee, ettei tarvitse suunnitella loppuun asti, voi olla, ettei projekti tulekaan koskaan loppumaan. Projektin päätuotosten pitää näkyä selkeästi aikataulussa. Jokainen toiminnan toteutuminen tulee osoittaa projektin merkittävänä merkkipaaluna. Viimeisenä asiana on, että aikataulu luodaan helposti seurattavaksi ja raportoitavaksi. (Barker &

Cole 2009, 23.) Minkä takia merkkipaalu tai välitavoitteet ovat merkittäviä osoittajia? Ne helpottavat projektin johtamista ja hallinnointia, sillä silloin tiedetään, että päättyneen vaiheen töihin ei tarvitse enää palata ja voidaan keskittyä seuraaviin vaiheisiin. Välitavoitteet helpottavat myös projektin seurantaakin. Esimerkiksi ohjausryhmä voi niiden avulla hyväksyä on vaihe suoritettu vai tarvitaanko vielä lisätöiden tekemistä ennen vaiheen hyväksymistä. Lisäksi välitavoitteet edistävät projektin etenemistä. Välitavoitteiden kautta vaiheistettu projekti etenee suoraviivaisemmin kuin yhtenä kokonaisuutena tehtävä projekti. Varsinkin projektiryhmän on helpompi motivoitua pienempien osakokonaisuuksien tekemiseen. (Kettunen 2009, 108.)

Aistien-hankkeessa välitavoitteita ovat muun muassa: kaikki pilotit on tehty; elämyspaketit ovat valmiita; loppuraportti on lähetetty rahoittajalle; hanke-esitys on valmis; englanninkieliset Internet-sivut on rakennettu sekä pilottikuvaukset ovat Internetissä.

Kun aikataulua ryhdytään tekemään ensimmäisen kerran, määritellään kaikki projektin vaiheet. Sitten suunnitellaan, milloin jokaisen vaiheen kuuluu alkaa ja minkä kestoisia vaiheet ovat. Tämän jälkeen on hyvä keskustella aikataulusta yhdessä projektiryhmän kanssa, jotta aikataulusta tulee käytännöllinen. Viimeiseksi tehdään vielä mahdolliset muutokset aikatauluun. Projektipäällikön vastuulla on jakaa aikataulu kaikille ryhmän jäsenille ja huolehtia siitä, että he saavat aikataulusta aina päivitettyt versiot muutosten jälkeen. (Thomsett 2010, 102-104.)

2.1.2 Aikataulun työstäminen

Gantt-kaavio on yksi yleisimmin käytetyistä tavoista aikatauluttaa tehtäviä. Kaavion vasemmassa reunassa on listattuna tehtävät ja ylhäällä juokseva aikajana. Tehtävien alku, loppu ja kesto ilmaistaan palkeilla. (What is a Gantt chart? 2010.) Gantt-kaaviossa on kuitenkin tiettyjä vajavaisuuksia. Se ei esimerkiksi näytä heikkoja lenkkejä vaiheiden välillä. Kyseisestä kaaviosta ei myöskään näe, miten myöhästynyt vaihe vaikuttaa projektin seuraavaan vaiheeseen. Gantt-kaavio ei myöskään näytä, kuinka valmis tietty vaihe on. Kaavion ongelma on myös, ettei se kuvaa ryhmän jäsenten vastuita tehtävissä. Gantt on suunniteltu projektien kokonaiskuvien seuraamiseen; monimutkaisia projekteja varten tarvitaan toisenlaisia aikatauluttamisen tapoja. (Thomsett 2010, 106-107, 129.) Toisaalta Lewis (2007, 71) sanoo, että ainoastaan alkuperäinen Gantt-kaavio kärsii näistä puutteista. Myös Kettunen (2009, 62) mainitsee, että Gantt-kaavio on hyvä väline tehtävien riippuvuuksien ja muutosten näyttämiseen. Gantt-kaavio on siis varmasti muuttunut vuosikymmenien aikana ja siihen on tehty lisäyksiä ja muutoksia varsinkin tietokone-ohjelmien kaavioihin. Gantt-kaaviolla rakennetaan tässä työssä valmistuva prosessikaavio.

Pienet yksityiskohdat kaaviossa kertovat paljon. Kriittiset tehtävät ovat mustia laatikoita. Tehtävät, jotka on suunniteltu tietylle ajalle, mutta jotka voivat loppua myöhemminkin, jatkuvat laatikon jälkeen viivalla, joka kertoo viimeisen päättymisajan. Kaavio kannattaa jo koneella tehdä mustavalkoiseksi, sillä muuten tulostettaessa kaaviota värilliset laatikot näyttävät myös mustilta tai harmailta, eikä silloin enää tiedetä, onko kyse kriittisestä tehtävästä vai ei. (Lewis 2007, 91.)

Aikataulun toteutumista pitää valvoa säännöllisin väliajoin. Aikataulun ylläpitoa ei voi tehdä vain tarvittaessa. Valvonnan tehtävänä on tunnistaa kohdat, joissa ongelmat alkavat muodostumaan. Muutosten vaikutukset täytyy selvittää ja korjata suunnitelmaa siten, että asetetut tavoitteet saavutetaan. (Pelin 2009, 141.)

Aikataulun valvonta
1. Edistymistietojen keruu tehtävittäin
2. Aikataulun päivitys
3. Poikkeamien tunnistaminen (suunniteltu/toteutunut)
4. Päätöksenteko ja korjaustoimenpiteet

Taulukko 1: Aikataulun valvonta (Muokattu Pelin 2009, 141 mukaan).

Aikataulun ylläpidon ensimmäinen vaihe on edistymistietojen keruu tehtävittäin. Toinen tehtävä on aikataulun päivitys, jonka jälkeen tunnistetaan poikkeamat eli verrataan suunniteltua toteutuneeseen. Viimeisenä on vuorossa päätöksenteko ja korjaustoimenpiteet. (Pelin 2009, 141.)

2.2 Verkostojohtaminen

Aistien-hanke muodostaa yhdessä päätoimijan, Laurean, sekä kuuden osatoimijan kanssa liiketoimintaverkoston. Verkostojohtamisen voidaan ajatella olevan haastavampaa kuin yksittäisen projektiryhmän tai yrityksen johtaminen, mutta omaksumalla verkostojohtamisen perusteita, voi huomata, ettei se ei kuitenkaan ole mahdoton tehtävä.

Liiketoimintaverkko voi rakentua eri tavoilla; hankkeet ovat niistä yksi esimerkki. Liiketoimintaverkkoja eritellään niiden tavoittelemien hyötyjen mukaan. Yksi liiketoimintaverkon rakentamisen tapa on uusien innovaatioiden kehittäminen. Se edellyttää lähes poikkeuksetta monen yrityksen välistä yhteistyötä, jota yhä useammin toteutetaan projektimaisten kehitysverkkojen avulla. Tällaisessa verkossa korostuu eri osapuolten tietotaidon pohjalle rakentuva uuden tietämyksen kehittäminen ja välittäminen (Möller ym. 2009, 24-26). Myös EU-rakennerahastojulkaisun (Karhatsu & Rossi 2004, 5) mukaan hankkeissa kehitetään aina jotain

uutta. Tämä tukee päätelmää siitä, että myös Aistien-hanke on uutta liiketoimintaa ja teknologiaa kehittävä verkko.

Liiketoimintaverkot voi jakaa myös toisella tavalla esimerkiksi niiden tarkoituksen ja toiminnan luonteen perusteella. Tietty verkko voi kuitenkin kuulua useampaan eri tyyppiin ja eri verkkotyypeissä on jonkin verran samankaltaisuuksia. Möllerin ym. (2009, 30-31) kirjassa kuvatussa taulukossa on kerrottu muun muassa paikallisista projekteista että yritysten tiivistymistä (teknologiakylistä). Paikallinen projekti tarkoittaa, että verkosto syntyy usein alueellisista kehityshankkeista. Tällaisen verkkotyypin syntymisen mahdollistaa yhteistyöyritysten resurssien, kyvykkyyksien ja tavoitteiden käytännössä syntynyt yhteensopivuus. Yritysten tiivistymällä tarkoitetaan verkostoa, joka syntyy teknologisesti painottuneiden kehitysohjelmien kautta. Tämä verkosto auttaa luomaan laajoja osaamisverkostoja, joiden odotetaan edistävän innovaatioita ja mahdollistavan uusien yritysten kehittymisen. (Möller ym. 2009, 31.)

Aistien-hanke soveltuu hyvin näiden molempien verkostotyyppien kriteereihin, sillä sen lähtökohdat ovat kehittämishankkeessa, jossa kaikki toimijat tukevat hankkeen tavoitteiden toteutumista. Hankkeessa on tavoitteena myös levittää tietoa siitä, kuinka moniaistiset tilat toimivat avoimina oppimisympäristöinä ja millaisia teknisiä ratkaisuja tilojen toteuttaminen vaatii.

Verkosto toimii, kun se tuottaa arvoa toimijoilleen eli vastaa toimijoiden tarpeisiin. Verkoston toimivuutta voidaan edistää ainakin kahdella tavalla. Sitä voidaan edistää muuttamalla verkoston rakenteita, kuten toiminnan pelisääntöjä, toimijajoukkoa ja toimijoiden välisiä suhteita. Edistämistä voidaan toteuttaa myös olemassa olevien rakenteiden puitteissa. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi panostamista sosiaalisten suhteiden toimivuuteen ja toimijoiden keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2012.)

2.2.1 Uutta liiketoimintaa kehittävät verkot

Uuden teknologian ja liiketoiminnan kehittämisverkon rakentaminen alkaa verkon synnyttämisellä, kokoamisella ja ohjauksella. Uutta teknologiaa kehittävät verkot luovat uusia ratkaisuja koko alalle. Kyse ei siis ole vain uudesta liiketoiminnasta verkon yrityksille. Uudet ratkaisut edellyttävät kykyä hahmottaa tulevaisuuden kehitystä. Innovatiivisten toimijoiden yhteisöstä tulee rakentaa toimiva kehitysverkko. Tämä edellyttää luottamuksellisen kulttuurin ja johtamismallin kehittämistä, missä tuetaan uuden tietämyksen tuottamista ja jakamista. Sen tulee kuitenkin sisältää myös vahvaa ohjausta ja koordinoitua, jotta kehitysprojekti viedään menestyksellä loppuun saakka. (Möller ym. 2009, 39-40.)

Uusien teknologia- ja liiketoimintaverkostojen voidaan katsoa rakentuvan kolmen vaiheen kautta, jotka ovat luomis-, yhteistyö- ja liittoutumisvaiheet. Luomisvaiheessa havaitaan, että

uusi teknologia vaatii osaamisen muunnoksia, joita verkostossa ruvetaan kehittämään. Tämä tapahtuu yleensä useiden tutkimus- ja kehityshankkeiden avulla, joita toimijat toteuttavat joko itsenäisesti tai yhdessä verkostokumppaneidensa kanssa. Muunnokset ilmenevät laitteissa, prosesseissa ja osaamisessa. Yhteistyö- ja liittoutumisvaihe alkaa, kun uuden teknologian uranuurtajat ovat tunnistaneet toisensa ja kyenneet aloittamaan yhteistyösuhteet sellaisiin kumppaneihin, joiden avulla kyetään kehittämään erilaisia sovelluksia. Tätä vaihetta luonnehtii tiivis yhteistyö, jonka aikana kehitetään uusia kyvykkyyksiä, laitteita ja syvempää ymmärrystä teknologiasta. Levittämisvaiheessa puhutaan enimmäkseen sovellusten kaupallistamisesta ja markkinoinnista kannattaville asiakasryhmille. (Möller ym. 2009, 126-127.)

Aistien-hankkeessa on tarkoitus vähintäänkin selvittää, miten moniaistisen tilan ja siihen kuuluvat elämykselliset sisältöpaketit voisi tuotteistaa. Aistien-hankkeen teknologian levittämisvaiheessa on kyse pedagogisen mallin ja teknisten ratkaisujen levittämisestä.

Kehittämisverkostojen tehtävänä on kehittää olemassa olevia tai täysin uusia palveluita, innovaatioita. Kehittämisverkostoissa tarvitaan aina asiakaspalveluun osallistuvia toimijoita, joilla on kosketuspinta asiakastyön haasteisiin. Lisäksi mukaan tarvitaan toimijoita, jotka eivät osallistu suoraan palveluiden tuottamiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi konsultit, teknologiayritykset ja tutkijat. Kehittämisverkostoihin on tärkeää ottaa mukaan toimijoita, jotka eivät päivittäisessä työssään muuten kohtaa toisiaan, mutta joiden yhteistä osaamista tarvitaan ratkaisujen innovoimiseksi. Jos esimerkiksi kehitetään asiakasrajapintaan liittyviä palveluita, pitäisi mukana olla sekä asiakasrajapinnan työntekijöitä että kehittämistyön asiantuntijoita. Asiakaspalveluiden kehittämistyöhön olisi tärkeä ottaa mukaan myös asiakkaita. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2012.)

2.2.2 Tavat johtaa verkostoa

Möllerin ym. kirjassa (2009) on kerrottu johtamistyyleistä erikseen erityyppisiin verkostoihin liittyen. Uutta teknologiaa luovien verkostojen osalta on johtamistavoista kerrottu kaikkein vähiten, joten tähän lukuun on otettu piirteitä verkostojohdamisesta myös perusliiketoimintaverkostoista ja uudistavista verkostoista. Myös Möller itse sanoo, että verkkojen johtamista on jo kertaalleen käsitelty kirjassa, eikä hän aio toistaa sanomaansa useaan otteeseen (Möller ym. 2009, 171). Erilaisten verkostojen johtamistavoissa on siis myös samanlaisia piirteitä.

Verkon johtamismallin kehittämistä ohjaa kaksi liiketoiminnan toteuttamisen linjaa: missä suhteessa vastuuta tulee kehittää ja hajauttaa. Verkon jäsenten motivointi omien arvotoimintojensa (verkon liiketoimintaprosessit) kehittämiseen ja heidän sitoutumisensa verkon toimintaan toteutuu paremmin, kun vastuut näiltä osin hajautetaan ja verkon jäsenet otetaan mukaan päätöksentekoon. Tähän liittyy myös osallistuva johtaminen, millä tarkoitetaan, että

johtoryhmän tulisi koostua verkon tärkeimpien yritysten edustajista ja johtamisen ei tulisi jäädä operatiivisen johtamisen tasolle. Sen sijaan johtoryhmän tehtäviin tulisi kuulua verkon toimintaperiaatteiden ja tulevaisuuden kehittämislinjojen vetäminen. (Möller ym. 2009, 65-66.)

Aistien-hankkeessa Möllerin mainitsemaa johtoryhmää vastaa paremmin hankkeen ohjausryhmä. Siihen kuuluu jokaisen toimijan, paitsi Rovaniemen maakuntamuseon, edustaja. Toimijoiden edustajien lisäksi ohjausryhmässä ovat Lahden ammattikorkeakoulun koulutuspäällikkö Jukka Oresto, Heinolan kansalaisopiston rehtori Sirkka Suomi, Laurea Tikkurilan yksikönjohtaja Taina Viiala, ELY-keskuksen ylitarkastaja Satu Huikuri sekä moniaistisuuden asiantuntija, Hämeenkylässä ammattikorkeakoulun yliopettaja Marja Sirkkola. Ohjausryhmätyönsä lisäksi he eivät ole niin sisällä hankkeen toiminnassa. Kaiken kaikkiaan projektin johto toivoisi ohjausryhmältä enemmän johtavampaa ja neuvoa-antavampaa otetta ja roolia.

Verkostojen hallittavuuteen vaikuttaa niiden laajuus. Tiiviimmissä verkostoissa kaikki asianosaiset voivat tavata, keskustella ja sopia asioista keskenään. Laajemmissa, valtakunnallisissa verkostoissa keskustelujen onnistuminen yleensä edellyttää, että paikalliset toimijat valitsevat verkostoon edustajan, mikä vaikeuttaa yksittäisen äänen kuulumista kehittämistyössä ja päätöksenteossa. Laajemmissa verkostoissa ei toisaalta yleensä tavata niin usein kuin tiiviimmissä verkostoissa, joten niihin ei tarvitse kohdentaa niin paljon resursseja. Tämä mahdollistaa myös sen, että tapaamisten välissä edustajilla on mahdollisuus kommunikoida omien työyhteisöjensä kanssa verkoston työstä, suunnitelmista ja tuloksista. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2012.)

Verkon organisointiin kuuluu jokaisen verkon jäsenen roolin ja niihin liittyvien vastuiden ja oikeuksien määrittely ja sopiminen. Sopimukset ovat muutenkin tärkeässä roolissa, sillä liiketoimintaverkkojen yhteistyö on niin monimuotoista, että toiminnan peruspuitteita on syytä ohjata sopimuksilla. Ehkä yllättäen, valtaosa toiminnan kehittämisestä ja ongelmien ratkomisesta jää luottamuksen varaan. Sopimukset ovat kuitenkin keino vaikuttaa kumppaneihin, koska verkoissa ei ole samanlaista valtarakennetta kuin yrityksissä. Luottamus on kannustava voima tuoda erimielisyydet avoimesti esille, joten harvoin sopimukseen kuitenkaan joudutaan turvautumaan. (Möller ym. 2009, 67-68.)

Verkon johtamismallin toimivuutta voi arvioida sillä, toteutuvatko seuraavat tekijät. Jokaisen yrityksen tulisi tuntea hyvin verkon tavoitteet. Jokaisen yrityksen pitäisi olla selvillä omasta roolistaan, siihen liittyvistä vastuista ja avaintehtävistä. Yritysten tulisi saada riittävää ja oikea-aikaista tietoa verkon toiminnan mahdollisista muutoksista. Yrityksillä pitää myös olla mahdollisuus vaikuttaa riittävästi verkon johtamiseen. Pitäisi myös selvittää, ovatko jäsenet tyytyväisiä johtamismallin eri osiin, kuten johtoryhmätyöskentelyyn ja erilaisiin tiimeihin.

Myös verkon kulttuuriin asettamat tavoitteet tulee täyttyä. Näissä mahdollisia tavoitteita ovat esimerkiksi toiminnan avoimuus, joka voi tarkoittaa, että ristiriidat selvitetään keskustelemalla. Tavoitteena voi olla myös keskinäinen luottamus, innostuneisuus tai asiakaslähtöisyys. Merkittävin riski johtamismallin osalta on liian yksipuolinen keskittyminen verkon prosessien tehostamiseen vahvan ja keskitetyn kontrollin avulla. Pahimmillaan se voisi johtaa tiukkaan hierarkkiseen malliin, jolloin verkon jäsenten aloitteellisuus ja yhteisen tekemisen ja kehittämisen mahdollisuudet jäisivät syrjään. (Möller ym. 2009, 74-76.)

Todennäköisesti ainakin verkon kulttuuriin liittyvät tavoitteet täyttyvät hyvin Aistien-hankkeessa. Verkosto näyttää avoimelta ja jokainen toimija vaikuttaa innostuneelta verkon toiminnasta. Myöskään hierarkkisesta johtamismallista ei ole pelkoa hankkeessa. Jokaisella osatoimijoilla tuntuu olevan melko vapaat kädet esimerkiksi moniaististen tilojen pilottien suhteen. On hyvä asia, että kaikille osatoimijoille suoritetaan kaksi teemahaastattelua, joista ensimmäinen tehdään syksyllä 2012 ja toinen hankkeen loppupuolella syksyllä 2013. Näin saadaan osatoimijoiden ääni kuuluviin, eikä tavoitteiden täyttyminen jää oletusten ja johdon havainnoinnin varaan.

Verkon toimijoita tulee motivoida, jotta työskentely on tehokasta ja tuloksia saadaan aikaan. Yksittäisiä ihmisiä voi motivoida esimerkiksi seuraavat asiat: asioiden saaminen valmiiksi, haasteista ja älyllisesti vaativista asioista selviäminen, ryhmän paine ja uralla eteneminen. Ihmisiin voi luoda kiinnostusta ja innostusta projektiin asettamalla odotuksia sekä tarpeeksi haastavia, mutta silti saavutettavia tavoitteita ja antamalla verkon jäsenten tuoda oma panoksensa projektin tärkeisiin toimintoihin. (Barker & Cole 2009, 86-87.)

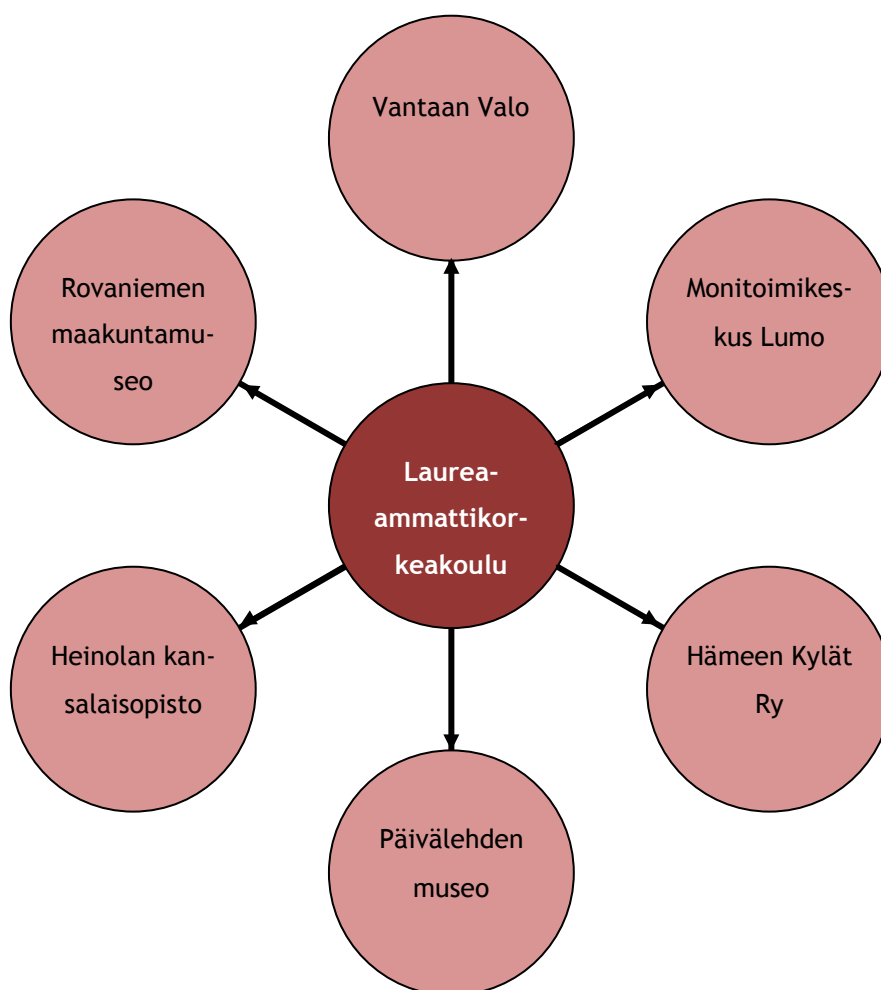
Verkosto voidaan nähdä oppijana siinä kuin organisaatiokin. Kokeilemalla, arvioimalla ja uutta etsimällä verkko voi kehittyä paremmaksi toimijaksi. Uudistamisverkostojen johtamisessa onkin kyse siitä, saadaanko yhteisön tieto- ja osaamispohja saavutettua verkon erilaisia tietotarpeita varten. (Möller 2009, 221.) Hankkeen prosesseissa tapahtuu tiedon jakamista. Pelkkä tiedon siirtäminen ei kuitenkaan riitä. Sen sijaan tulisi siirtää osaamista perinteiseen oppipoka-kisälli-tyyliin, sillä silloin siirtyvä tieto saa tuekseen kontekstin ja kokemuseräisen merkityksen. (Oravainen 2010, 18-19.)

Aistien-hankkeessa on pitkälti kyse verkoston oppimisesta. Myös tiedon jakaminen on keskeisessä roolissa. Projektipäällikkö jakaa tietoa projektikoordinaattorille ja koordinaattori jakaa tietoa eteenpäin harjoittelijalle. Jokainen osatoimija jakaa tietoa keskenään sekä projektin johdon kanssa. Myös kaikissa piloteissa siirtyy osaamista toimijalta toiselle.

Verkostojohtamisessa tulee muistaa, että erilaisen taustan omaavien ihmisten erilaisten panosten yhdistämisen kautta kyetään saavuttamaan parhaat kehitystulokset. Kehityshankkeissa

on tärkeää olla avoin erilaisille näkökannoille. Innovaatio on moniääninen prosessi, jossa kullakin toimijalla on oma näkökulmansa ja intressinsä kehitettävää innovaatiota kohtaan. (Möller 2009, 221, 112.)

Verkostoyhteisön johtaminen on erilaista kuin liiketoiminnan johtaminen. Liiketoimintaverkossa mukana oleminen vaikuttaa aina myös muiden verkon jäsenten toimintaan. Näin ollen verkon johtamiseen vaikuttavat, tai ainakin osallistuvat, kaikki verkoston jäsenet oman asemansa ja tehtävänsä kautta. Varsinkin uudistamisverkot ovat luonteeltaan asiantuntijatyypisiä organisoitumismuotoja ja niiden johtaminen perustuu pitkälti itseohjautuvuuteen. Mitä enemmän erityisosaamista ryhmällä on, sitä vähemmän niitä tarvitsee suoraan ohjeistaa. Johdon tehtävänä onkin luoda edellytykset tämältyyppisten rakenteiden syntymiselle, toiminnalle ja niissä tapahtuvalle oppimiselle. Verkon muoto ja rakenne sanelevat, millainen rooli verkoston johtajalla tulisi olla. Verkko voi olla rakenteeltaan keskitetty, jolla on vahva vetäjä. Hankkeessa ydinyrityksen tehtäviä ovat kumppaneiden arviointi ja motivointi sekä projektinveto. Usein kumppanina oleminen tällaisissa kehityshankkeissa vaatii joustavuutta ja mukautumiskykyä. (Möller 2009, 113-115.) Aistien-hanke on muodoltaan tällainen keskitetty verkko.



Kuvio 2: Keskitetty verkko, jossa ydinyrityksenä Laurea (Muokattu Möller ym. 2009, 114 mukaan).

Verkostojohtaminen on haasteellista, sillä organisaation johtaja ei aina ole paras johtamaan verkostoa. Tämä tarkoittaa toimintatapojen muutosta kaikille organisaatiossa. Johtajan on osattava luopua vallastaan ja työntekijöiden on opeteltava käyttämään valtaa ja vastuuta. Työntekijöiden kannalta on tärkeää, että he saavat resursseja verkostotyöskentelyyn perustehtäviensä ohella. (Nykänen 2011.)

Ihannetilanteessa johtajan rooli vaihtelee läpi verkostoitumisprosessin. Projektipäällikön pitää ymmärtää, että verkostojohtamisessa on kyse oman organisaation työntekijöiden verkostoitumisen mahdollistamisesta, eikä omasta auktoriteetista ja asiantuntijuudesta kiinnipitäminen ole välttämättä paras tapa toteuttaa tätä. Mahdollistamisen kannalta hierarkkisen johtajan rooli on usein vahvimmillaan, kun verkostoa muodostetaan eli valitaan verkostotoimijat. Verkoston muodostamisen jälkeen, verkosto työskentelee löytääkseen yhteisen tavoitteen ja keinot sen saavuttamiseksi. Tässä vaiheessa auktoriteetin ja vallan käyttäminen haittaisi selvästi verkoston toimintaa. Varsinaisen työskentelyn aikana verkosto yleensä toimii parhaiten itseohjautuvasti ja verkostojohtajana on yksittäinen henkilö tai ryhmä verkoston sisältä. (Nykänen 2011.)

Uutta liiketoimintaa luovien verkostojen johtamisessa tulee kiinnittää erityistä huomiota seuraaviin asioihin. Verkostoon luodaan foorumi, jossa keskustellaan tiimien toiminnan ongelmista ja oivalluksista. Henkilöitä kannattaisi kierrättää mahdollisuuksien mukaan verkon eri jäsenryhmissä; uusia ideoita syntyy, kun asioita katsotaan eri perspektiiveistä. Kertyvää tietoa hyödynnetään kehitysverkkojen johtamisen menetelyissä. Tieto muokkautuu esimerkiksi toimintamallien kuvauksiksi ja prosessikäsikirjoiksi. (Möller 2009, 176.)

Näiden kriteerien perusteella Aistien-hankkeen toiminta on hyvällä mallilla. Oivalluksien foorumina toimii Optima- työskentelytilan keskusteluareena. Hankkeen projektipäällikkö- ja koordinaattori vierailevat muiden toimijoiden luona. Tämä kävi ilmi myös ryhmähaastattelusta. Myös hankepäiviä, joihin osallistuvat kaikki hankkeen toimijat, vietetään eri toimijoiden parissa. Kertyvän tiedon hyödyntämisestä on kyse tässä opinnäytetyössä. Myös projektikoordinaattori on tehnyt asiakirjojen arkistointiesseen, joka hyödyttää sekä hanketta että hänen oppimistaan.

Toimivien teknologiaratkaisujen kehittämisen onnistuttua verkot kannattaa muuttaa voimakkaammin ohjatuiksi tavoitteellisiksi kysyntä- ja toimitusverkoiksi. Tämä muunnosvaihe vaatii verkon rakenteen ja jäsenten uudistamista. (Möller 2009, 209.) Moniaistisista tiloista voisi luoda kaupallistettavan konseptin. Myös seuraavassa luvussa pohditaan, voisiko hankkeen kaupallistaa.

2.3 ESR-hankkeet

Aistien-hanke on Euroopan sosiaalirahaston (jatkossa ESR) rahoittama hanke. Vaikka tässä opinnäytetyössä ei suoranaisesti keskitytä siihen, miten tällaista hanketta tulisi hallinnoida, on silti hyvä tietää ja ymmärtää tiettyjä lainalaisuuksia, mitä siihen liittyy. Tämä auttaa myös prosessikaavion tekemisessä.

2.3.1 Ammattikorkeakoulut rakennerahastohankkeissa

Euroopan sosiaalirahasto juontaa juurensa siitä, että Euroopan unionin pyrkimyksenä on ta-
soittaa kehityseroja sekä yksittäisten maiden sisällä että jäsenvaltioiden välillä. Rakennera-
hastot ovat keskeisiä välineitä pyrkimyksissä saavuttaa taloudellinen, sosiaalinen ja alueelli-
nen yhdenvertaisuus unionin alueella. ESR on toiminut jo vuodesta 1958 ja se on tarkoitettu
työttömien ja heikossa asemassa olevien väestönsien tukemiseen. Kaikkien rakennerahasto-
jen tuki on aina osarahoitusta ja tuki-intensiteetti vaihtelee alueen kehittyneisyyden mukaan.
(Nieminen 2006, 13-14.)

Nieminen on pohtinut, että koulutuslalla parhaat edellytykset isojen rakennerahastohank-
keiden toteutukseen on esimerkiksi ammattikorkeakouluilla tai muilla ainakin osin julkisen
rahoituksen turvin toimivilla organisaatioilla. Ajatustaan hän perustelee sillä, että näissä or-
ganisaatioissa toimii usein henkilöstöä, joka osaa ja voi käynnistää hankkeita muun rahoituk-
sen turvin siinä vaiheessa, kun rakennerahastosta myönnettävää rahaa ei ole vielä käytettä-
vissä. Hän kokee myös, että isoilla organisaatioilla on muidenkin resurssien suhteen enemmän
kapasiteettia ja pelivaraa. Projekteja palvelevat työt samoin kuin niitä varten hankitut lait-
teet voivat tuottaa hyötyä organisaatiolle myös ohi itse projektin. Isoilla organisaatioilla on
siis mahdollisuus saada projektirahoituksesta hyviä lisäresursseja, joita voi hyödyntää myös
muussa oman toiminnan kehittämisessä ja ylläpitämisessä eikä tässä ole mitään väärää, sillä
usein myös projekti hyötyy organisaation muusta toiminnasta ja struktuurista. Nieminen
(2006, 22) ehdottaa, että rakennerahastohankkeissa luoduilla toimijaverkostoilla voisi olla
käyttöä myös EU-alueen ulkopuolella. Nämä verkostot voisivat alkaa tuottaa maksullisia, tut-
kintoon johtavia koulutuspalveluja maailman kehittyville markkinoille esimerkiksi Aasiaan tai
Venäjälle. (Nieminen 2006, 19, 22.)

Aistien-hankkeessa ESR-rahoitus on myönnetty kattamaan 82 prosenttia hankkeen hyväksytyis-
tä korvattavista kustannuksista. Hankkeen toimijat maksavat loput kustannukset. Isoissakaan
organisaatioissa ei välttämättä koeta hanketyötä helpoksi. Projekteissa toimitaan usein oman
varsinaisen työn ohessa, mikä voi aiheuttaa monia haasteita esimerkiksi töiden aikataulutta-
misen suhteen. Pitäisikö myös Aistien-hankkeen levittäytyä EU-alueen ulkopuolelle? Tämä on

todennäköisesti eniten kiinni resursseista: kuka hanketta johtaisi, kuka olisi rahoittaja, millä aikataululla hanketta tehtäisiin.

2.3.2 Hyvän EU-hankkeen vaikutukset

Hyvin toteutettu ja tavoitteiltaan kohderyhmää palveleva kehittämishanke tuottaa monenlaisia positiivista kehitystä. Hyvä hanke on arvokas koko ohjelma-alueelle, kohderyhmälle ja toteuttajalle. Parhaimmillaan hanke piristää aluetaloutta, luo pysyviä työpaikkoja ja edistää teknologiaa. Se lisää yhteistyötä, on levittämiskelpoinen ja laajasti hyödynnettävissä. Hyvin läpiviety hanke vaikuttaa positiivisesti ympäristöön ja tasa-arvon kehittymiseen. Se myös tekee projektin toimijoita tunnetuiksi ja toimii profiilin rakentajana. (Karhatsu & Rossi 2004, 4.)

Aistien-hankkeessa on tavoitteena saada kaksi uutta yritystä aikaan, joista toinen olisi naisen perustama. Hanke myös edistää tasa-arvoa ja työpajatyöskentely tukee yhteisöllisyyttä. Prosessi voimaannuttaa työpajoihin osallistuvia asiakasryhmiä. Tiedon hakeminen sekä tilan maaisemien ja äänimaailman rakentaminen tuottavat tietoteknisiä valmiuksia, ja näin vahvistavat ihmisten työelämävalmiuksien päivitystä. Hanke myös tukee kulttuuri-identiteettiä ja myös paikallisidentiteettiä voidaan tukea siirtämällä omaa kulttuuria sukupolvelta toiselle ja luomalla ymmärrystä eri kulttuuri- ja ikäryhmien välille. Hankkeessa kehitetään myös alueellisia yhteistoimintaverkostoja, joissa kunnan eri toimijat, kuten sivistystoimi, museot ja oppilaitokset toimivat avointen oppimisympäristöjen kehittämiseksi. (ESR-projektihakemus 2011, 11-13.)

2.4 Learning by Developing

Learning by Developing (LbD) on Laurea-ammattikorkeakoulun kehittämä malli oppimisesta, joka on autenttisuuteen, kumppanuuteen, kokemuksellisuuteen ja tutkimuksellisuuteen perustuva, uutta luova toimintamalli. LbD-mallin lähtökohtana on käytäntöä uudistava kehittämishanke, joka on aidosti työelämään kuuluva. LbD sekä edellyttää että samalla mahdollistaa opettajien, opiskelijoiden ja työelämäosaajien yhteistyön. Kehittämispohjainen oppiminen yhdistää kaksi ammattikorkeakoulupedagogiikan traditiota, jotka ovat ammattikasvatus (learning) ja tutkimuksellisuuteen pohjautuva korkeakouluopetus (developing). (Pirainen 2008, 5.) LbD-malli toteutuu esimerkillisesti liiketalouden Peer to Peer (P2P) -opinnoissa. Peer to Peer käännettynä suomeksi tarkoittaa vertaiselta vertaiselle. P2P-opinnoissa opiskelijat ja ohjaajat ovat kaikki kollegoita keskenään; opiskelijoita kutsutaan nuoremmiksi kollegoiksi ja ohjaajia vanhemmiksi kollegoiksi. Opiskelijat ja ohjaajat myös toimivat samassa tilassa, joka muistuttaa avointa toimistotilaa. P2P-opinnoissa opiskelijat oppivat ohjaajiltaan ja toisinpäin. Opiskelijat oppivat myös toisiltaan, samoin ohjaajat. Opiskelijoita kannustetaan kertomaan pro-

jekteista ja projektiaihioista toisilleen esimerkiksi opiskelijapalavereissa, joita järjestetään kerran viikossa.

LbD-mallia lähellä on ongelma- sekä projektilähtöinen oppiminen (Problem and project based learning). LbD-mallissa opiskelijat ovat keskiössä, kun toisissa malleissa keskiössä ovat joko projektit tai ongelmat. Toisin kuin muissa oppimismalleissa, LbD-mallissa myös varmistetaan se, että opiskelijat saavat todella tehdä asioita verrattuna siihen, että he vain vastaisivat kokeisiin. LbD:ssä tunnistetaan tarve antaa opiskelijoille mahdollisuudet saavuttaa tutkivat ja sosiaaliset taidot ja samalla tarjota heille tietämystä valitsemallaan alalla. LbD-mallissakin on kuitenkin vielä kehitettävää. Sen tulisi olla vielä läpinäkyvämpi ja yksinkertaisempi. Huomiota tulisi kiinnittää myös siihen, että kurssit suunnitellaan niin, että opiskelijoiden yhteistyö ja projektien johtaminen olisi helpompaa. Projektit voisivat olla myös asteittain eteneviä niin, että entistä kokonaisvaltaisemmat ja merkityksellisemmät oppimiskokemukset rikastuttaisivat opiskelijan kykyjen kehittymistä. (Illes, Kolmos, Madritsch & Vyakarnam 2008, 10-11.)

LbD:llä on paljon positiivisia vaikutuksia opiskelijoihin. Opiskelemalla kursseja LbD:n mukaan opiskelijoiden itsenäinen ajattelu kasvaa ja itsetunto paranee. LbD-malli mahdollistaa avoimen oppimisympäristön. LbD-mallin avulla opiskelijat saavat varhaisessa vaiheessa kokemusta henkilökohtaisesta vastuusta. LbD opettaa myös luottamaan toisiin ja ymmärtämään sen, että ihmiset ovat riippuvaisia toisistaan esimerkiksi ryhmätöissä. (Illes ym. 2008, 59.)

2.4.1 LbD-projektien eteneminen

LbD-mallin mukaisia projekteja voi eritellä niiden tavoitteiden mukaan neljään eri ryhmään. Tavoitteena voi olla uuden tuotteen luominen, hiominen ja kaupallistaminen; toimintaprosessien kehittäminen; uusien toimintamallien kehittäminen tai uuden työtavan kehittäminen. Kehittämisprojekti voidaan nähdä oppimisympäristönä, joka tarkoittaa, että tarvittavat työvälineet projektin etenemiseen täytyy olla saatavilla. Näistä aikomuksista käsin työpajakäsite on tunnistettu osaksi oppimisympäristöä. Lehtoreiden roolit nähdään tutkijoina ja kehittäjinä, jotka ajavat projektia eteenpäin. Opiskelijat ovat kehittäjiä, jotka osallistuvat kehittämisprojektin etenemiseen ja samalla omaksuvat uusia työtapoja ja kehittävät omia kykyjään. Ammatillaiset ovat joko kehittäjiä tai tutkijoita. Yhdessä he kaikki ovat vastuussa projektista ja siihen mahdollisesti liittyvistä tutkimuksista. (Raij 2007, 20.)

Yhteistyö lehtorien, opiskelijoiden ja ammattilaisten kanssa alkaa, kun opiskelijat ovat käsitelleet teoreettista taustatietoa ja kaikki yhdessä ovat päättäneet, että projektilla on tarkoitus ja aiemmilla kokemuksilla on siihen merkitystä. Kehittämisprojekti rajataan ja määritellään, ja oletetut prosessit, joiden odotetaan tapahtuvan, kuvataan. Prosessikuvaukset mahdollistavat sen, että opiskelijat voivat rakentaa henkilökohtaisia opiskelusuunnitelmia tarkas-

telemalla, mitä he jo ovat oppineet ja määrittelemällä tavoitteet kyvyille, jotka heidän tulee projektissa täyttää pystyäkseen siinä työskentelemään. Opiskelijat myös määrittelevät lopputuloksen kyvyille, jotka he haluavat saavuttaa projektissa. Tavoitteet kyvyille liittyvät yksilön ja yhteisön tietoihin ja taitoihin, ymmärtämiseen sekä kykyyn käsitellä tilanteita, jotka vaativat ongelmanratkaisutaitoja, oman toiminnan johtamista ja tutkivaa lähestymistapaa. Kehittämiprojektin prosesseihin kuuluvat jatkuva oman oppimisen arviointi sekä se, mitä on opittu yhdessä. Myös projektin etenemistä ja tehokkuutta arvioidaan kuten myös uuden tiedon tuottamista. Jokaisen kehittämisprojektin tavoitteena on saavuttaa muutos. Projekti loppuu, kun tulokset on jaettu esimerkiksi raportin tai tuotteen kaupallistamisen muodossa. Oppimisprosessi kuitenkin jatkuu, sillä kun opiskelija lähtee mukaan uuteen projektiin, on hänellä pohjana aiemmissa projekteissa opittuja taitoja. (Raij 2007, 20-21.)

2.4.2 Kehittämispohjaisen oppimisen haasteet ohjauksessa

Kehittämispohjainen oppiminen perustuu hanketoimintaan, jossa opinnot jo ensimmäisestä vuodesta alkaen liitetään aitoihin yritysten kehittämistarpeisiin. Näin toimien opiskelijat kehittävät oman ammattialansa keskeisiä taitoja niin, että heidän on kyettävä kriittisesti arviomaan työssä tarvittavaa tietoperustaa ja myös tarvittaessa hankkimaan sitä. Näillä tavoin he voivat lähestyä kehittämisen kohteena olevia asioita. Opiskelijalla on omat oppimistavoitteensa ja hankkeella omansa. Hanketoiminnassa tulee huomioda nämä molemmat tavoitteet niin, ettei niistä tule toisiaan haittaavia tekijöitä. Kehittämishankkeissa opiskelija joutuu tunnistamaan ongelman, määrittelemään keinoja ongelman ratkaisuksi ja työskentelemään asiantuntijaryhmässä luoden uusia ratkaisumalleja. Näin opiskelija kohtaa aidon työelämän tilanteita opiskelunsa parissa. (Pirainen 2008, 115-116.)

Kokemukset ovat osoittaneet, että tiimin jäsenet ovat kaikkein sitoutuneimpia projektiin silloin, kun heidän henkilökohtaiset tavoitteensa on kohdattu. Ongelmana voi olla, että jotkut eivät halua tuoda omia päämääriään julki pelätessään tulevansa torjutuiksi. Tiimin johtajan tulisi auttaa yksittäistä henkilöä saavuttamaan tavoitteensa yhdessä tiimin päämäärien saavuttamisen kanssa. (Lewis 2007, 131.)

Aistien-hankkeessa on ollut haasteena yhdistää yksittäisen opiskelijan ja hankkeen tavoitteet. Tärkeintä on, että opiskelijat pohtivat myös itse, millaisia taitoja ja tuotoksia he haluaisivat saavuttaa hankkeessa. Jokaisen hankkeeseen liittyvän projektin alussa voisi pitää aloituskokouksen, jossa keskusteltaisiin yhdessä päämääristä ja siitä, miten niihin päästään.

Vaarana kehittämisohjauksessa on, ettei opiskelijalla ole yhtä selkeää ohjaajaa, jonka puoleen opiskelija osaisi kääntyä. Hankkeissa on mukana useita toimijoita, mutta opis-

kelijalle on paras, että hänellä on yksi ohjaaja. Näin ohjausprosessi vahvistuu. (Piirainen 2008, 118.)

2.4.3 Oppimistavoitteiden yhdistäminen LbD-projektien tavoitteisiin

Ammattikorkeakoulusta valmistuneilta edellytetään oman alansa asiantuntijuutta, mutta myös johtamis- ja kehittämistaitoja sekä yrittäjyys- ja kansainvälisyystaitoja. Asiantuntijuudessa korostetaan kriittistä ajattelua, itsenäistä päätöksentekokykyä ja vastuullisuutta. Opettajan tehtävänä LbD-projekteissa on ohjata oppimisprosessia siten, että oppija kykenee hyödyntämään eri tiedon lajeja oppimisen prosessissa. Laurean pedagogisen strategian 2007 mukaan opiskelija rakentaa itselleen oman oppimissuunnitelman tavoitteineen siten, että hän tunnistaa ne osaamisen vaatimukset, joita kehittämishankkeeseen osallistuminen edellyttää. Hän tunnistaa myös osaamisen, jonka saavuttamisen hankkeeseen osallistuminen mahdollistaa. LbD-toimintamalli perustuu voimakkaasti ajatteluun opiskelijan omasta vastuusta ja ohjaavuudesta. Opettaja tukee opiskelijaa ohjaamaan itseään ja myös opiskelijatovereitaan asiantuntijuuden kehittymisessä. Opettaja ohjaa opiskelijaa arvioimaan itse itseään ja ryhmänsä työtä, edistymistä, prosessia, tulosta ja omaa oppimistaan. (Kallioinen 2008, 38, 40.)

Oppimistavoitteiden yhdistymistä LbD-projektien tavoitteisiin voi tarkastella myös siitä näkökulmasta, voidaanko LbD-projektit ja opiskelijoiden kokemukset niissä yhdistää Laurean arvoihin, jotka ovat opiskelija- ja asiakaskeskeisyys; yhteisöllisyys, avoimuus ja yhdessä tekeminen; luotettavuus; sosiaalinen vastuullisuus ja innovatiivisuus. Opiskelija- ja asiakaskeskeisyys tarkoittaa Laureassa sitä, että opiskelijat asetetaan toiminnan keskiöön ja he ovat yksi Laurean tärkeimmistä sidosryhmistä. Opiskelijat ovat kokeneet tärkeiksi tapaamiset opettajan kanssa sekä sen, että opettajat auttavat, mutta eivät anna valmiita vastauksia. Yhteisöllisyydestä, avoimuudesta ja yhdessä tekemisestä opiskelijat ovat muun muassa sanoneet seuraavasti: ryhmässä tehdään töitä intensiivisemmin, koska kannetaan vastuuta koko ryhmän työstä; muiden ihmisten kanssa työskentely tuo joka kerta uusia haasteita, joiden kohtaamisesta on hyötyä myös tulevaisuudessa. Luotettavuus tarkoittaa erityisesti sitä, että eri toiminnoista huolehditaan ammattimaisen asianmukaisesti ja lainmukaisesti. Opiskelijat ovat kommentoineet, että LbD opettaa vastuunottoa, organisointikykyä ja dokumentointia. Sosiaalisesti vastuullinen toiminta luo ja ylläpitää yhteiskunnallista yhteenkuuluvuutta ja sen tähden jokaisen Laurean opiskelijan tulee voida opiskelunsa aikana muodostaa henkilökohtainen näkemys sosiaalisen vastuullisuuden merkityksestä tulevaisuuden asiantuntijan tehtävissä. Opiskelijat ovatkin kokeneet toimineensa vastuullisesti ryhmässä ja ovat valmiita ponnistelemaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Opiskelijoiden mielestä innovaatioprojektit ovat mielenkiintoisia ja ne ovat opettaneet käsittämään innovaatioihin vaikuttavia tekijöitä. (Kallioinen 2008, 113-116.)

3 Opinnäytetyön käytännön toteutus

Tämän opinnäytetyön menetelminä käytetään laadulliseen tutkimukseen kuuluvia aktivoivaa osallistuvaa havainnointia sekä teemahaastattelua. Havainnointia varten on tehty havainnointisuunnitelma, jossa määritellään, mitä, miten ja missä havainnointi tapahtuu. Suunnitelmasa määritellään myös se, mihin havainnointia kannattaa painottaa ja miten havaintojen dokumentointi tapahtuu. Havaintojen lisäksi tiedon keräämisessä hyödynnetään teemahaastattelua ja avoimia haastatteluja. Haastattelun tavoitteena on saada tietoa opinnäytetyön kannalta kriittisistä asioista, kuten hankehallinnasta, verkostojohtamisesta ja LbD-mallin hyödyntämisestä.

Jotta havainnointi olisi luotettavaa, täytyy tutkijan tunnistaa omat mahdolliset esioletuksensa tutkittavien suhteen. Tässä opinnäytetyössä tutkija on saanut esioletuksensa tutkittavilta. Esioletukset ovat, että Aistien-hankkeen hallinnointi on osittain puutteellista ja siinä on parantamisen varaa. Esioletuksena on, että havainnot tukevat oletusta.

3.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö tarkoittaa, että työssä valmistetaan esimerkiksi tuote ja kirjoitetaan raportti. Työhön liittyvässä tiedonhankinnassa noudatetaan tutkimuksellista asennetta ja tutkimusmenetelmille ominaisia käytäntöjä. (Vilka 2006, 123.) Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on käytännön toiminnan ohjeistaminen, opastaminen, toiminnan järjestäminen tai järjeistäminen. Esimerkkeinä ovat ympäristöohjelma, turvallisuusohjeistus tai konferenssin järjestäminen. Toteutustapana voi olla esimerkiksi kirja, portfolio tai kotisivut. Toiminnalliseen opinnäytetyöhön liittyy myös selvityksen tekeminen. (Vilka & Airaksinen 2004, 9, 51.)

Projektityyppejä on erilaisia, kuten organisaation sisäinen kehitysprojekti. Tämän tyyppinen projekti lähtee yleensä liikkeelle joko kehitysideasta tai johdon antamasta toimeksiannosta. Kehitysprojekteissa on ehdottoman tärkeää, että ihmiset ovat motivoituneita ja halukkaita osallistumaan yhteiseen kehitystyöhön. Kehitysprojektin erityispiirteitä ovat seuraavat: projekti tuo vaihtelevuutta ihmisten töihin, normaalit työt eivät vähene projektin rinnalla, projektiin käytetään ulkopuolisia resursseja ja projekti lisää palaverien määrää. (Kettunen 2009, 19.)

Tämä opinnäytetyö voidaan nähdä organisaation sisäisenä kehitysprojektina. Työssä valmistuu konkreettinen prosessikaavio ja malli opiskelijatoiminnan liittämiseksi hankkeeseen. Prosessikaavio toteutuu erillisenä Microsoft Office Project-tiedostona. Opiskelijatoiminnan malli on havainnollistavaa tekstiä. Työn valmistumista varten on perehdytty teorialähteisiin sekä tehty

havainnointia ja hyödynnetty haastatteluja. Opinnäytetyö on noudattanut kehitysprojektin tunnusmerkkejä. Työ alkoi kehitysidean määrittelyllä. Projektin johto on tukenut työn onnistumista. Projekti on tuonut lisää työtehtäviä myös Aistien-hankkeen johdolle, joka käyttää hallinnoinnin kehittämässä kuitenkin ulkopuolista resurssia, opinnäytetyön tekijää.

3.2 Laadullisen tutkimuksen menetelmät

Työn tutkimusosuudessa hyödynnetään kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Yksinkertaisesti voidaan sanoa, että "kvalitatiivinen" tarkoittaa aineiston muodon kuvausta. Kvalitatiiviseen voidaan liittää sanat subjektiivinen, osallistuva havainnointi ja ymmärtäminen. Pelkistetyimmillään laadullisella aineistolla tarkoitetaan tekstiä. Teksti voi olla syntynyt tutkijasta riippuen (haastattelut) tai riippumatta (muu tarkoitusta varten tuotettu kirjallinen tai kuvallinen aineisto). (Eskola & Suoranta 2000, 13-15.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä melko pieneen määrään tapauksia, mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Tutkijan on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että hänellä on vahvat teoreettiset perustukset, joiden pohjalta hän tekee ratkaisut, millaista aineistoa hän hankkii tai millaista otantaa käyttää. Tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 2000, 18, 208.)

Laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan, onko itse tutkimusprosessi ollut luotettava. Lähtökohdiana on, että tutkijan tulee myöntää, että hän on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on siis tutkija itse ja tämän takia luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tästä johtuen kvalitatiiviset tutkimusraportit ovat yleensä paljon henkilökohtaisempia ja sisältävät enemmän tutkijan omaa pohdintaa verrattuna kvantitatiivisiin tutkimuksiin, joissa on kyse mittauksen luotettavuudesta. Tärkeä kriteeri laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle on myös, että kaikki väitteet voidaan perustella ja esitellä totuudenmukaisiksi. (Eskola & Suoranta 2000, 210-212.)

3.2.1 Aktivoiva osallistuva havainnointi

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ, jossa hyödynnetään havainnointia. Tutkimushavainnointi on ihmisen kokonaisvaltaista ja tietoista ilmiöiden, asioiden ja tapahtumien aistimista suhteessa niiden ilmenemispaiikkaan. Tutkimushavainnot ovat monella tavalla suunnitelmallisempia, järjestelmällisempiä, johdonmukaisempia, luokitellumpia sekä eritellympiä kuin arkielämän havainnot. Tutkimushavainnot tehdään usein myös rajatummin ja tietoisesti valikoiden. Havainnoidaan siis vain tutkimusongelman kannalta olennaisia asioita. Tietoisesti valittu rajaaminen onkin tutkimuksen vahvuustekijä, koska hyvin rajattu tutkimusongelma ja

havaintojen tekeminen on yksi tutkimuksen kulmakivistä. Tietoinen valikointi nojautuu teoreettiseen pohjaan. Havainnoinnissa käytetään monia eri lähteitä, kuten tekstejä, dokumentteja ja tilanteita sekä ihmisten puhetta ja käyttäytymistä. (Vilka 2006, 9-13, 22.)

On olemassa erilaisia havainnointitapoja, jotka ovat tarkkaileva, osallistuva ja aktivoiva osallistuva havainnointi, kokemalla oppiminen sekä piilohavainnointi. Aktivoivalla osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan myös toimintatutkimusta. Kyseinen tapa poikkeaa pelkästä osallistuvasta havainnoinnista sillä, että edellinen pyrkii pelkän ymmärtämisen lisäksi myös muuttamaan tutkimuskohdettaan. Toimintatutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi organisaation liike. Aktivoiva osallistuva havainnointi on tilannekeskeistä, aktiiviseen vaikuttamiseen ja muutoksen pyrkivää. (Vilka 2006, 18, 46.)

Toimintatutkimus on enemmän tutkimusasetelma kuin varsinainen tutkimusmenetelmä. Lähtökohtaisesti tutkija työskentelee läheisesti tutkimuskohteen jäsenten kanssa. Perusperiaatteena on, että tutkija ja tutkittavat yhdessä ohjaavat, korjaavat ja arvioivat päätöksiään ja toimintaansa. Tätä toimintaa muutetaan erilaisia teorioita ja menetelmiä käyttäen. Toimintatutkimuksessa tutkija pyrkii aktiivisesti yhdessä kohdeyhteisön jäsenten kanssa kehitystarpeiden tiedostamiseen, kehittämisen suunnittelemiseen ja kehittämiseen sekä ydinongelmien tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. Tarkoitus on saavuttaa yhdessä kohdeyhteisön kanssa asetetut tavoitteet ja päämäärät. (Vilka 2006, 46-47.)

Näistä kaikista asioista on kyse myös tämän opinnäytetyön kohdalla. Toimintatutkimuksen kohteena on Aistien-hankkeen organisaatio. Hankkeeseen osallistuvat henkilöt tukevat opinnäytetyön tekemistä. Tutkimuksen tavoitteet suunnitellaan yhdessä ja toimeksiantaja osallistuu myös työn arviointiin. Tarkoituksena on, että opinnäytetyössä valmistunutta tuotosta käytetään aktiivisesti, jotta Aistien-hankkeen hallinnointi paranee. Työllä siis selvästi pyritään näkyvään muutokseen. Dokumentit, joita tämän työn aikana tullaan käyttämään, ovat esimerkiksi projektihakemus, seurantaraportit ja tehtäväkuvaukset. Lisäksi tässä työssä havainnoidaan sähköistä aineistoa, kuten Optima-ympäristön tiedostoja ja keskusteluareenaa.

3.2.2 Teemahaastattelu

Toimintatutkimuksessa voi havainnoinnin lisäksi käyttää myös haastatteluja. Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty sekä yksilö- että ryhmähaastatteluja, jotka on kohdennettu projektin johtoon ja muihin hankkeessa toimiviin Laurean työntekijöihin.

Yksinkertaisesti haastattelun tavoitteena on selvittää, mitä tutkittavalla on mielessään. Haastattelu on tilanne, jossa haastatteli esittää kysymyksiä haastateltavalle. Nykyään haastatte-

lutilanne voi kuitenkin olla myös hyvin keskustelunomainen, eikä niinkään koostua pelkästä kysymyksenasettelusta. (Eskola & Suoranta 2000, 85.)

Teemahaastattelulla tarkoitetaan sitä, että haastattelun aihepiirit (teema-alueet) on määritetty etukäteen. Haastattelijan tulee varmistaa, että kaikki valitut teemat käydään läpi, mutta järjestys tai laajuus voi vaihdella haastattelusta toiseen. Haastattelijalla on käytössään pelkkä tukilista käsiteltävistä asioista, ei valmiita kysymyksiä. Avoimessa haastattelussa kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi kaikkia teemoja. Avoin haastattelu muistuttaa kaikkien eniten normaalia keskustelua. (Eskola & Suoranta 2000, 86-87.)

Yksilöhaastattelun lisäksi haastattelun voi suorittaa myös ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelun positiivisia puolia on esimerkiksi, että tietoa on mahdollista saada tavallista enemmän: osallistujat voivat yhdessä muistella, herättää muistikuvia sekä tukea ja rohkaista toisiaan. Ryhmähaastatteluissa henkilöt voivat innostaa toisiaan puhumaan aiheista, joita voi jatkaa myöhemmin esimerkiksi yksilöhaastatteluissa. Ryhmähaastattelu voi olla myös hyvä keino tuoda tutkija tutkittavien maailman, mistä on kyse myös toimintatutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2000, 94-95.)

3.3 Havainnoinnin suunnittelu

Opinnäytetyön menetelmänä käytetään aktivoivaa osallistuvaa havainnointia. Tätä varten täytyy tehdä tarkka havainnointisuunnitelma, sillä havainnot eivät ole luotettavia, elleivät ne ole järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti tehtyjä. Lukijan on opinnäytetyössä nähtävä prosessi, miten havainnot on tehty, miten muutoksista on tultu seuraaviin pisteisiin ja lopussa erinäisiin päätelmiin ja tuloksiin. Mahdolliset muutokset havainnointityössä on aina perusteltava. Päättökysymyksen on ohjattava kaikkia havainnot. Tässä opinnäytetyössä pääkysymyksenä on: miten Aistien-hankkeen hallinnointia voidaan kehittää. Seuraavissa kappaleissa, jotka muodostavat havainnointisuunnitelman, on ollut apuna Aineistonkeruumenetelmiä - esitys (2008).

Havainnoinnin suunnittelu

- ❖ Havainnointisuunnitelma (Missä, ketä, millä tavalla?)
- ❖ Miten järkevintä havainnoida?
- ❖ Mitä täytyy huomioida?
- ❖ Mihin asioihin havainnointia kannattaa painottaa?
- Havainnoinnin jakaminen osiin

Kuvio 3: Havainnoinnin suunnittelu (Muokattu Aineistonkeruumenetelmiä 2008 mukaan).

Havainnointisuunnitelma

Mitä ja missä? Opinnäytetyössä havainnoidaan hankkeen eri toimijoiden toimintatapoja sekä erilaisia tiedostoja, kuten raportteja, hakemuksia ja päätöksiä. Havaintoja tehdään enimmäkseen Laurea-ammattikorkeakoulun moniaistisessa tilassa, joka toimii myös Aistien-hankkeen toimistona. Havaintoja voidaan kuitenkin tehdä myös muissa tiloissa, koska havaintojen kohteet, kuten hankkeen raportit ja aikataulut, löytyvät sähköisestä Optima- ympäristöstä.

Millä tavalla? Havainnointi toteutetaan aktiivisena osallistuvana havainnointina, joka tarkoittaa sitä, että tutkijan on tutkimuskohteen ymmärtämisen lisäksi tarkoitus muuttaa havainnointikohdettaan. Kyseisessä havainnointitavassa tutkija itse toimii osana kehitettävää tutkimuskohdetta. Havaintoja tehdään tutustumalla erilaisiin tiedostoihin, mutta myös keskustelemalla tutkittavien kanssa ja havainnoimalla heidän toimintaansa.

Järkevin havainnointitapa? Järkevin tapa on tehdä havaintoja moniaistisessa tilassa, sillä siellä työskentelevät projektipäällikkö ja -koordinaattori sekä hankkeen harjoittelija. Tehdessään havaintoja samassa tilassa hankkeen toimijoiden kanssa, on tutkijalla mahdollisuus saada vastauksia kysymyksiinsä ja näin saada välittömästi tutkimukselleen arvokasta tietoa.

Huomionarvoiset asiat? Havainnoinnissa täytyy huomioida se, että jotkut asiat saattavat olla yksittäisen henkilön mielipiteitä. Jos tämä on tutkijan olettaus tietyn havainnon osalta, tulee asia selvittää myös muilta tahoilta, jotta tutkija saa vahvistuksen päätelmilleen.

Painotukset? Havainnointi kannattaa painottaa sellaisiin asioihin, joihin hankkeen johto on toivonut apua. Tämä tarkoittaa, että painotus on hankkeen hallinnoinnin kannalta oleellisissa asioissa, kuten eri toimijoiden roolien selvittämisessä, aikataulutuksessa ja prosessien kuvaamisessa. Havaintoja jaetaan osiin esimerkiksi sen mukaan, mistä havainto on lähtöisin (Optima-kansio, raportit, hakemukset).

Dokumentointi? Havaintoja dokumentoidaan sähköiseen muotoon word- tiedostoon. Havaintoon kirjataan mistä siinä oli kyse, millaisia mietteitä tutkijalle on siitä syntynyt ja onko mahdollisia kehitysehdotuksia.

3.4 Opinnäytetyön vaiheet

Tutkijan kiinnostus Aistien-hanketta kohtaan heräsi marraskuussa 2011, kun hankkeesta oli lähetetty mainosviesti Laurean opiskelijoiden sähköpostiin. Viestissä kerrottiin, että hankkeessa voi tehdä projektien lisäksi myös opinnäytetöitä. Projektipäällikön ja opiskelijan ta-

paamisessa pohdittiin opinnäytteen aiheita. Vaihtoehtoiset aiheet olivat markkinointiviestinnän suunnittelu tai moniaistisuuden hyödyntäminen markkinoinnissa/ elämysten antamisessa, mutta opiskelija kiinnostui enemmän hankehallinnoinnin kehittämisestä, sillä liiketalouden P2P-opiskelijat erikoistuvat projektien johtamiseen. Aihe tuntui opiskelijalle siis todella omalta.

Opinnäytetyö on lähtenyt liikkeelle aiheanalyysistä, jossa suunniteltiin, mitä työssä ollaan tekemässä. Opinnäytetyön aihe oli silloin lähes sama kuin työn valmistuttua, paitsi että silloin aihe sisälsi myös syvemmän ESR-näkökulman, joka ohjaajien ehdotuksesta jätettiin pois, sillä se olisi laajentanut aihetta liikaa. Aiheanalyysin jälkeen tehtiin tarkempi projektisuunnitelma, missä esimerkiksi opinnäytetyön aikataulu oli huomattavasti yksityiskohtaisempi kuin aiemmassa vaiheessa. Projektisuunnitelman esittelyn jälkeen, aiheen selkeytyessä, alkoi varsinainen havainnointityö, johon liittyi myös haastatteluiden tekeminen. Samaan aikaan oli vuorossa lähteisiin perehtyminen. Vasta työn loppuvaiheessa alkoi muodostua kuva siitä, millainen työn lopputuotoksesta tulee. Kuvio 4 havainnollistaa, miten opinnäytetyössä edettiin.



Kuvio 4: Opinnäytetyön eteneminen

Ryhmähaastattelu tehtiin hankkeen projektipäällikkö Minttu Rädylle ja harjoittelija Nanna Paajaselle 15.3.2012 Moniaistisessa tilassa Tikkurilan Laureassa. Haastattelu kesti noin tunnin. Haastattelu oli teemahaastattelu, jossa oli kolme teemaa, jotka ovat myös työn teoria-aiheet: hankehallinnointi, verkostojohtaminen ja LbD. Muistiinpanot ryhmähaastattelusta ovat ensimmäisenä liitteenä. Teemahaastattelun lisäksi tehtiin kolme avointa haastattelua muille hankkeen tiimoilla työskennelleille Laurean työntekijöille eli Armi Jyrkkiölle, Satu Turuselle ja Tuomo Niemelle. Haastattelut olivat lyhyitä 20-30 minuutin haastatteluja, joissa henkilöitä kysyttiin, mitkä ovat heidän työtehtäviään hankkeessa ja millä aikataululla näitä tehtäviä

tehdään (mikäli aikatauluttaminen oli mahdollista). Haastateltavat saivat kertoa tehtävistään omin sanoin. Haastatteluissa ei käytetty tallennusvälineitä, vaan haastateltavien puheista kirjoitettiin muistiinpanoja heti tietokoneelle.

Havainnointia tehtiin enimmäkseen Laurea Tikkurilan moniaistisessa tilassa, mutta myös tutkijan kotioiloissa havainnoiden hankkeen tiedostoja. Havainnointi sijoittui helmikuun ja huhtikuun välille. Havainnoinnin kohteena olivat hankkeen työntekijät, useimmiten projektikoordinaattori Sari Sivonen sekä erinäiset hankkeen tiedostot, kuten seurantaraportti, maksatus- ja projektihakemus sekä yhteistoimintasopimus. Kaikista havainnoista tehtiin muistiinpanot, jotka on jäsennetty ajan ja havainnon sijainnin tai kohteen mukaan. Havaintojen muistiinpanoihin on myös lisätty omia huomioita ja kommentteja. Havainnot ovat toisena liitteenä.

Opinnäytetyön tuotokset syntyivät viimeiseksi. Opiskelija perehtyi osana teoriaa erilaisiin aikatauluttamisen välineisiin ja valitsi Gantt-kaavion prosessien esittämistavaksi. Valintaperuste tälle oli se, että kaavion on oltava helppo tehdä ja tarvittavan ohjelman tulee olla projektin johdon käytettävissä. Laurea Tikkurilan moniaistisen tilan pöytäkoneelta löytyi Microsoft Office Project-ohjelma, joka vaikutti sopivalta kaavion tekemiseen. Project 2010-ohjelmat asennettiin välittömästi myös projektipäällikön ja -koordinaattorin koneisiin. Ennen prosessikaavion tekoa tutustuttiin Project-ohjelman perusteisiin, jotka löytyvät muun muassa seuraavien kolmen linkin takaa:

<http://office.microsoft.com/fi-fi/project-help/>

<http://office.microsoft.com/fi-fi/project-help/project-2010-n-kayton-aloittaminen-RZ101831071.aspx?CTT=5&origin=HA010355886>

<http://office.microsoft.com/fi-fi/project-help/CH010362471.aspx>

Opiskelija ryhtyi tekemään prosessikaaviota aiemmin havainnoimansa Aistien-hankkeen aikataulut - tiedoston pohjalta. Prosessikaavion tekemisessä hyödynnettiin myös muita jo havainnoituja tiedostoja, kuten pilottitiedostoja. Myös haastatteluista saatuja tietoja käytettiin kaavion tekemisessä kuten myös muita keskusteluja ja opinnäytetyössä kerättyjä kokemuksia hankkeesta sekä teoriasta.

Opiskelijatoiminnan malli perustuu LbD-teoriaan, ryhmähaastatteluun sekä havaintoihin. Malli opiskelijatoiminnasta rakentui ensin pitkään ajatuksen tasolla. Varsinainen työstäminen lähti liikkeelle siitä, että tutkija pohti, mitä eri alojen opiskelijat voisivat tehdä hankkeessa ja tällöin heräsi muutamia ajatuksia liiketalouden, fysioterapian, sairaan- ja terveydenhoitaja- sekä estenomiopiskelijoihin liittyen. Tämän jälkeen perehdyttiin tarkemmin siihen, mitä Laureassa opiskellaan ja mihin opinnot painottuvat. Mallia työstettäessä kerättiin tietoja Laurean Internet-sivuilta ja samalla ideoitiin lisää, kuinka opiskelijatoiminta liitettäisiin hankkeeseen. Lopullisena suunnitelmana on, että palvelujen tuottamisen ja johtamisen, sosiaalialan, mat-

kailun, liiketalouden, kauneudenhoitoalan, hoitotyön ja fysioterapian koulutusohjelmat otetaan mukaan hankkeen toimintaan. Näistä palvelujen tuottamisen ja johtamisen, matkailun sekä fysioterapian koulutusohjelmia ei voi suorittaa Tikkurilan Laureassa. Myöskään Hyvinkään Laureassa, jossa on toinen kiinteä moniaistinen tila, ei ole näitä koulutusohjelmia. Tätä ei kuitenkaan tarvitse nähdä ongelmana, sillä jos on kyseessä moniaistisen tilan rakennus - projekti, saattaa se vaatia vain yhden lähipäivän Tikkurilassa, jolloin tila tehdään. Opiskelijat suorittavat myös muita projekteja toisissa yksiköissä. Näille opiskelijoille projekti hankkeessa olisi ehdottomasti vapaaehtoinen.

Muita koulutusohjelmia, turvallisuusala, tietojenkäsittely, rikosseuraamusala sekä hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto, ei yhdistetä hankkeeseen. Yhdistämistä ei näiden koulutusohjelmien osalta tehdä sen takia, koska koetaan, että yhdistämistä ei haluta tehdä väkisin. Tärkeintähän on, että opiskelijan oma oppiminen hyötyy aidosti hanketyöskentelystä ja että tässä tapauksessa se voidaan yhdistää nimenomaan Aistien-hankkeeseen. Kaikki voivat tietysti tehdä moniaistisen tilan vapaavalintaisina opintoina.

4 Tulokset ja tuotokset

Tässä luvussa kerrotaan, mitä tuloksia opinnäytetyössä löydettiin hankehallinnointiin, hankehenkilöstöön ja opiskelijatoimintaan liittyen. Tuloksien lomassa on tutkijan omia huomioita ja kehitysehdotuksia. Opiskelijatoiminnan malli on tuotoksena tässä luvussa. Työssä syntyneestä prosessikaaviosta on kuva liitteenä numero 3.

4.1 Tulokset hankehallinnoinnista

Havainnoinnissa selvisi, että hankkeella on käytössä useita hallintajärjestelmiä, joista eniten käytetään sähköistä Optima-ympäristöä, joka on myös Laurean opiskelijoiden ja ohjaajien käytössä. Optimaan on luotu käyttäjätunnukset myös hankkeen osatoimijoita varten. Muita käytössä olevia hallintajärjestelmiä ovat Repo sekä Eura 2007. Haasteena tässä on se, että joidenkin järjestelmien käyttö jää vähemmälle, mikä tässä tapauksessa tarkoittaa jälkimmäisenä mainittuja. Havainnot hallintajärjestelmistä kertovat siitä, että Optima on eniten käytössä todennäköisesti sen takia, koska Optimaa käytetään muutenkin Laureassa, joten se on tuttu ennestään sekä projektipäällikölle että hankkeessa toimiville opiskelijoille. Optima kokonaisuudessaan vaikuttaisi olevan hankkeessa hyvässä käytössä. Esimerkiksi keskusteluareenaan tulee useita päivityksiä, joista saa halutessaan myös viestit sähköpostiin. Paljon vähemmällä käytöllä on Optiman kalenteri. Ainakin havainnoinnin aikana siellä näkyi vain kerran kuukaudessa pidettävät sähköiset Connect Pro -kokoukset. Olisi hyvä, jos kalenteri olisi aktiivisemmassa käytössä, jotta kaikki toimijat tietäisivät missä mennään. Mikäli koetaan, että Optiman kalenteria ei haluta päivittää, pitäisi keksiä toinen tapa aikataulun esittämiselle yh-

teisesti. Optiman kalenteri olisi kyllä hyvä aikataulun esittämisen tapa, sillä hankkeen osatoimijat seuraavat Optimaa säännöllisesti muilla tavoin.

Aistien-hankkeen aikataulut - tiedosto on todella suppea. Hankkeen toiminnot on eritelty siihen vuosien 2011-2013 mukaan. Eli toimintoja ei ole sijoitettu edes kuukausien mukaan. Suppea aikataulutusta tukee sitä, että prosessikaavion valmistuminen on tärkeä työkalu hankkeelle. Heinolassa on tehty oma aikataulu, jossa toiminnot on jäsenelty raportointiin, tiedotukseen, pilottien toteutukseen, tilaisuuksiin kohderyhmälle sekä osatoteutukseen. Periaatteessa aikataulu on rakennettu hyvin, mutta koska se on vain yhdellä Power Point -dialla, on sitä vaikea lukea.

Ainoa henkilö, joka työskentelee kokopäiväisesti hankkeessa Laureassa, on projektikoordinaattori. Projektipäällikkö toimii hankkeessa vain osa-aikaisesti opetustehtävien, opinnäytetöiden tarkastamisen ja kansainvälisyyskoordinaattorin töiden ohessa. Usein projekteissa työskennelläänkin muiden tehtävien rinnalla, mutta Aistien-hanke vaikuttaa melko suuritöiseltä projektilta, joten ei olisi pahitteeksi, että myös projektipäällikkö työskentelisi siinä koko-aikaisesti. Hyvällä mallilla on kaikkien pilottien kuvaukset niin Laurean kuin muidenkin toimijoiden osalta. Myös Laurean lähettämät Aistikkaat tervehdykset kaikille hankkeen toimijoille ovat olleet onnistuneita ja ne omalla tavallaan sitouttavat toimijoita hankkeeseen.

Ryhmähaastattelussa hankehallinnoinnissa selvityksen alla olivat seuraavat asiat: pidetäänkö jokaisen osatoimijan kanssa henkilökohtaisia palaverreja ja miten henkilöt itse kokevat hankkeen hallinnoinnin. Tärkeimpiä selvinneitä asioita olivat, että jokaisen osatoimijan kanssa pidetään palaverreja tarpeen mukaan ja paljon viestitään puhelimitse. Sähköisiä verkkokokouksia tärkeämmiksi koettiin käynnit paikan päällä. Ei kuitenkaan koettu, että tarvittaisiin ennalta aikataulutettua kokoussuunnitelmaa, vaan kokoukset ja käynnit tehdään tarpeen mukaan. Tärkeintä onkin, että osatoimijat tietävät, että kokouksiin on mahdollisuus ja että heidän kannattaa ottaa aktiivisesti itse yhteyttä ja kysyä apua haastavissa tilanteissa. Hankehallinnoinnin suhteen projektipäällikkö koki, että hän on vastuussa siitä, että hanke menee eteenpäin niin kuin se on suunniteltu. Projektikoordinaattori on vastuussa verkostoista ja monista käytännön töistä ja harjoittelija oli vastuussa opiskelijatoiminnasta. Projektipäällikön mielestä on ollut hyvä, että verkosto on ollut innostunut hankkeesta.

Yhteenvetona voisi sanoa, että rahoittajaa varten tehdyt raportit ja hakemukset ovat kunnossa, mutta muut hallinnointivälineet, kuten aikataulu ja kalenteri ovat puutteellisia. Hankehallinnoinnin tuotoksena syntyi Aistien-hankkeen prosessikaavio, joka on tehty Microsoft Office Project 2010-ohjelmalla.

Yhteenveto hankehallinnoinnin havainnoista:

Havainnot hankehallinnoinnista				
Kehitettävät kohteet	Useat hallintajärjestelmät	Optiman kalenteri	Todella suppea aikataulu	Osa-aikainen projektipäällikkö
Hyvällä mallilla olevat kohteet	Keskusteluareena Optimassa	Pilottikuvaukset	Aistikkaat tervehdykset	Osatoimijoilla mahdollisuus henkilökohtaisiin tapaamisiin Mintun kanssa

Taulukko 2: Havainnot hankehallinnoinnista

Taulukkoon 2 on koottu hankehallinnoinnin keskeisimpiä havainnot, jotka on eritelty kehitettävien kohteiden ja hyvällä mallilla olevien kohteiden mukaan. Kehitettävillä kohteilla tarkoitetaan sellaisia asioita, joihin hankkeen johdon tulisi kiinnittää huomiota ja mahdollisesti löytää niille ratkaisut. Hyvällä mallilla olevien kohteiden tilanne täytyy ylläpitää.

4.2 Hanketoimijat Laureassa

Havainnoinnin kohteena olivat myös hankkeen toimijat. Projektikoordinaattori antoi havainnoitavaksi Laurean henkilöstön tehtäväkuvaukset hankkeessa -tiedoston, jonka avulla selvisi, ketkä hankkeessa ovat mukana Laurean osalta ja mitä he tekevät. Tiedostossa ei kuitenkaan lukenut kaikkia henkilöitä, vaan vain ne, jotka on palkattu hankkeeseen: projektipäällikön ja -koordinaattorin lisäksi hankesuunnittelija Sirpa Louhemäki sekä yliopettaja Armi Jyrkkiö. Muita henkilöitä, jotka ovat tavalla tai toisella mukana hankkeessa, ovat korkeakoulusihteeri Tuomo Niemi, Laurean Tikkurila yksikön johtaja Taina Viiala ja taloussihteeri Satu Turunen. Tehtäväkuvaus-tiedosto oli melko suppea, eikä projektikoordinaattorikaan osannut kertoa enempää muiden henkilöiden tehtävistä, joten syntyi päätös, että opinnäytetyössä haastatellaan lyhyesti myös taloussihteeriä, hankesuunnittelijaa, yliopettajaa ja korkeakoulusihteeriä. Suppeat tehtäväkuvaukset kertovat mahdollisesti siitä, että hankkeen suunnitteluvaiheessa ei ole osattu ajatella myös niiden toimijoiden vaikuttavan hankkeeseen, joiden palkka ei muodostu hanketyöstä.

Loppujen lopuksi hankesuunnittelijalle ei tehty haastattelua, sillä hän itse sanoi, ettei ole paljon enää mukana Aistien-hankkeessa. Hänen vastuullaan oli hankkeen alkuvaiheessa budjetin suunnittelu ja työstäminen sekä projektin taloushallinnon ohjeistaminen ja osatoteuttajien neuvominen. Hankesuunnittelija on mukana, kun apua tarvitaan; hänen tehtäviään hankkeessa ei pystytä aikatauluttamaan. Yksikön johtaja Taina Viiala on projektin vastuhenkilö ja yksi ohjausryhmän jäsenistä. Hän allekirjoittaa seurantaraportit ja maksatushakemukset. Myöskään hänen tehtäviään ei aikatauluteta hankkeen prosessikaavioon.

Muille avoin haastattelu saatiin tehtyä. Yliopettaja vastaa hankkeen arvioinnista, ja on tehnyt arviointisuunnitelman. Hän tekee kaikille toimijoille haastattelut syksyllä 2012 ja 2013, joissa selvitetään teemahaastattelun keinoin heidän kokemuksiaan hanketyöskentelystä. Yliopettajan tehtäviä tulee näkymään myös toteutuvassa prosessikaaviossa.

Korkeakoulusihteeri on ollut mukana auttamassa maksatushakemusten ja seurantaraporttien täyttämässä ja tarkistamisessa. Hän myös päivittää hankkeen Internet-sivuja, mutta koska tehtävät ovat hyvin satunnaisia, ei niitä pystytä aikatauluttamaan.

Taloussihteerin haastattelu valotti maksatushakemusten sekä seuranta- ja väliraporttien tekemistä. Hänen omat tehtävänsä eivät näy prosessikaaviossa, mutta hänen tietojensa pohjalta saatiin aikataulutettua niitä asioita, joiden pitää olla tehtyinä esimerkiksi maksatushakemusta varten.

Yhteenveto hanketoimijahavainnoista:

Havainnointia haastatelluista hanketoimijoista		
Toimijat	Tehtävät	Aikataulutetaanko tehtävät prosessikaavioon?
Yliopettaja	Arviointisuunnitelman ja palautelomakkeiden tekeminen, osatoimijoiden haastattelut	Kyllä. Kävijälomakkeen muokkaamisen ja osatoimijoiden haastattelujen osalta.
Taloussihteeri	Hankkeen laskujen maksaminen, pääkirjoituksen tekeminen	Ei suoranaisesti. Sadun haastattelu auttoi ESR-raportoinnin aikatauluttamisessa.
Korkeakoulusihteeri	Hankkeen Internet-sivujen päivitys	Ei. Tehtävästä on maininta kaaviossa, mutta ei rajattua aikataulua.

Taulukko 3: Havainnointia hanketoimijoista

Taulukossa 3 on hanketoimijahavainnointia, jotka koetaan kaikkein oleellisimmiksi. Havainnot on jäsennetty niiden henkilöiden mukaan, joille tehtiin avoin haastattelu. Toimijoiden tehtävät on lueteltu sekä mainittu, onko nämä tehtävät aikataulutettu prosessikaaviossa vai ei.

4.3 Opiskelijatoiminta

Havainnoinnissa selvisi lisää asioita Optimaan liittyen. Useimmat opiskelijat eivät käytä samaa Aistien-kansiota, joka on hankkeen muiden toimijoiden käytössä. Opiskelijoilla on oma projektikansionsa, kun he tekevät projekteja hankkeessa. Hankkeen johto myös haluaisi pitää Aistien-kansion keskusteluväylänä johdon ja osatoimijoiden kanssa; kansiossa on paljon tiedostoja, jotka eivät koske opiskelijaa. Ongelma voi syntyä siitä, jos ei muisteta viedä tarvit-

tavia tiedostoja opiskelijoiden Optima-kansioihin. Vähintäänkin pitäisi suunnitella, mitkä kaikki tiedostot ovat tarpeellisia opiskelijoille ja viedä nämä samat tiedostot joka kerta uuteen kansioon, jottei tarvitse jokaisen projektin aikana miettiä, mitä tietoja opiskelijat saataisivat tarvita. Kuitenkin osa opiskelijoista, harjoittelijat ja opinnäytetyön tekijät, käyttävät Aistien-kansiota. Näillä opiskelijoilla on käytettävissään oma opiskelijatoiminnan kalenteri, mutta se ei näytä olevan käytössä ollenkaan. Mihin siis kaikki moniaistisen tilan ja tarvikkeiden varaukset kirjoitetaan? Ei ole hyvä, jos tiedot ovat vain projektikoordinaattorin omassa kalenterissa, sillä jos hän ei ole paikalla, ei kukaan toinen pysty tarkastamaan tilannetta.

Ryhmähaastattelun LbD-teemassa selvitettiin, onko hankkeessa määritelty, miten LbD yhdistyy hankkeessa tapahtuvaan opiskelijatoimintaan. Projektipäällikkö kertoi, että on sovittu, että opiskelijat tekevät pilotteja, mutta ei ole varma siitä, onko missään mainittu, että hankkeessa työskentelee myös harjoittelija. Vaihto-opiskelijat eivät suoraan kuulu hankkeeseen, mutta tämä toimintatapa on vanhan hankkeen, Kohtaamisia moniaistisessa tilassa, jäljiltä integroitunut myös uuteen hankkeeseen. Haastattelussa keskusteltiin yhdessä siitä, että työssä keskitytään siihen, kuinka myös muita opiskelijoita voisi tuoda tekemään opintoja hankkeen parissa. Esimerkiksi liiketalouden P2P-opiskelijat voisivat työstää seurantaraportteja ja maksatushakemuksia. Heräsi kysymys, miten saisi varmennettua sen, että hankkeessa olisi aina harjoittelija, eikä katkoja syntyisi. Myös havainnoinnissa pohdittiin harjoittelijoitten suurta merkitystä hankkeelle. Ihannetilanne olisi jos joku harjoittelija voisi tehdä hankkeessa useamman peräkkäisen harjoittelun. Aistien-hanke on kuitenkin melko moniulotteinen kokonaisuus, joten pidemmässä ajassa hankkeen toimintaan pääsisi paremmin sisälle.

Toinen LbD-teemaan liittyvä kysymys oli, miten opiskelijatoiminta hankkeessa tai yleensä moniaististen tilojen rakentamisessa etenee. Projektipäällikkö kuvaili, että kaikille sosionomiopiskelijoille on pakollinen Moninainen ja monikulttuurinen asiakkuus -kurssi ensimmäisenä vuonna, jossa he rakentavat tilan. Kolmannen vuoden sosionomiopiskelijat voivat pakollisella Yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja sosiaalinen etiikka -kurssilla myös tehdä tilan halutesaan. Jos opiskelija on ollut ulkomailla vaihdossa, hän voi myös rakentaa moniaistisen tilan. Kuka tahansa opiskelija voi myös ehdottaa, että haluaisi tehdä tilan, mutta vapaasti valittaviin kursseihin Moniaistisen tilan - projektia ei ole kahteen vuoteen tarjottu johtuen enimmäkseen siitä, että ei ole ollut vapaana ohjaajia, jotka voisivat ohjata kurssin. Muuten olisi hyvät mahdollisuudet järjestää tilan rakennusprojekteja. Keskustelun myötä projektipäällikkö päätti ilmoittaa kurssin seuraaviin vapaasti valittaviin opintoihin. Opinnäytetyön tekijät tulevat useimmiten hankeinfon kautta, mutta projektipäällikkö toivoo, että hankkeessa tehtäisiin enemmän opinnäytetöitä. Hänelle tuli esimerkiksi mieleen, että joku voisi opinnäytteenään tutkia, mitä sosionomiopiskelijat sekä erityisesti hankkeen harjoittelijat ovat oppineet Aistien-projekteissa ja harjoitteluissa.

Viimeiset kysymykset, jotka osaltaan myös liittyvät LbD-teemaan, suunnattiin projektiharjoittelijalle. Kysymykset muokattiin hankkeen opiskelijapalautteen kysymyksistä. Ensimmäinen kysymys koski ohjauksen riittävyttä. Harjoittelija oli kokenut saavansa koko harjoittelunsa aikana tarpeeksi apua erityisesti projektikoordinaattorilta, joka on ollut vieressä tekemässä omia tehtäviään. Harjoittelija kuvaili, että jos projektikoordinaattoria ei olisi ollut, olisi harjoittelu ollut liian haastavaa. Hän koki, että hänellä oli aina sopivasti tehtäviä ja että hanke oli erittäin mielekäs oppimisympäristö jossa mukana olevien henkilöiden kanssa on ollut todella mukava tehdä töitä. Harjoittelijasta kuitenkin tuntui, ettei omaan alaan (sosiaaliala) liittyviä aiheita ollut niin paljon, vaan niitä olisi voinut olla enemmän. Hän kuitenkin oppi rakentamaan moniaistisia tiloja ja teltoja, ja tätä taitoa hän pystyy hyödyntämään myös tulevassa ammatissaan. Hanketyöskentelystä harjoittelija oppi todella paljon, ja sai siitä selkeän kokonaiskuvan. Aiemmin hän ei tiennyt yhtään, mitä hanke käytännössä tarkoittaa. Harjoittelijan hyvät kokemukset kertovat ainakin siitä, että projektikoordinaattori on pystynyt opastamaan häntä harjoittelussa hyvin.

Hankkeen tavoitteita ja omia oppimistavoitteita ei ollut harjoittelijan mielestä niin helppo yhdistää: tavoitteena oli tunnistaa ja tuoda esiin hankkeen merkitys sosiaalialalla, mutta tätä ei ollut helppo saavuttaa. Kehittämistarpeiden tunnistaminen ja esiin tuominen puolestaan onnistui. Kolmas tavoite oli pohtia monikulttuurisuuden osuutta osana kehittämistyötä ja tämänkin harjoittelija koki toteutuneen. Oman osaamisen ja kehittymisen tavoite oli vielä vaiheessa haastattelun aikana. Tavoitteet harjoittelija oli määritellyt yhdessä projektipäällikön kanssa. Harjoittelija koki, että harjoittelu oli todella helppo yhdistää muuhun opiskeluun, vaikka hänellä oli paljon kaikkea muuta opiskelua. Helpoksi asia mahdollistui, koska työskentelyssä oli joustavuutta. Esimerkiksi jos jokin tehtävä jäi tekemättä luennon takia, saattoi päiviä korvata myöhemmin. Harjoittelijan mielestä tehtävät olivat tarpeeksi haastavia ja niitä oli tarpeeksi. Myös vastuuta oli oikeassa suhteessa, eikä hänelle tullut ylikuormittumisen tunnetta kertaakaan. Tulokset tavoitteiden yhdistämisen vaikeudesta voivat kertoa siitä, että harjoittelun suunnittelussa ei ole mietitty tarpeeksi tarkkaan, mitä opiskelija haluaa harjoittelussa saavuttaa, ja mitä hänen hankkeen tavoitteiden mukaan pitäisi saavuttaa, vaan on ryhdytty itse harjoittelutyöhön enemmänkin suin päin.

Haastattelun jälkeen 13 opiskelijaa (harjoittelija mukaan lukien) vastasi samaan opiskelijapalautteeseen, jonka perusteella harjoittelijalle suunnatut kysymykset oli laadittu. Heidän vastauksensa ovat suurelta osin samassa linjassa harjoittelijan vastausten kanssa. Mielenkiintoinen huomio on kuitenkin, että opiskelijat kokivat hankkeen ja omien oppimistavoitteiden yhdistämisen helpommaksi kuin haastateltu harjoittelija. Olisi voinut kuvitella, että myös heillä olisi ollut siinä hankaluuksia. Yllättäen heidän mielestään hankkeessa työskenteleminen oli aikataulullisesti hankala yhdistää omiin opintoihin. Tämä voi kuitenkin selittyä sillä, että he ovat enimmäkseen ensimmäisen vuoden opiskelijoita, joilla voi olla paljon opintoja, kun taas

haastateltu harjoittelija oli opintojensa loppuvaiheessa, eikä hänellä ollut montaa kurssia harjoittelun kanssa samaan aikaan. Opiskelijoiden avoimissa vastauksissa korostui se, että esimerkiksi tuntiseurannan pito koetaan ylimääräiseksi vaivaksi opiskelijalle. Tällaisessa tilanteessa on kaikkein tärkeintä ohjeistaa opiskelijat oikein ja kertoa, minkä takia asioita joudutaan tekemään. Tiedonpuute lisää turhautuneisuutta missä tahansa projektissa. Ongelmaksi opiskelijat kokivat myös pienen budjetin, jolla tulisi kattaa kulut tilan rakennuksessa (ruoat ja koristelut). Tähän pitäisi keksiä ratkaisu, sillä opiskelijoita ei tulisi asettaa tukalaan tilanteeseen pienen budjetin suhteen.

Yhteenveto opiskelijatoiminnan havainnoista:

Havaintoja hankkeen opiskelijatoiminnasta					
Kehitettävät kohteet	Opiskelijoilla eri Optimakansio	Opiskelijatoiminnan kalenterin käyttö Optimassa puutteellista	Hankkeessa ei ole jatkuvasti harjoittelijaa	Hankkeen tavoitteiden ja oppimistavoitteiden yhdistäminen	Pieni budjetti tilan tarjoiluissa
Hyvällä mallilla olevat kohteet	Sosionomiopiskelijat tekevät opintoja (tiloja) hankkeessa	Saa ehdottaa haluavansa tehdä tilan omatoimisesti	Riittävä ohjaus	Hanke mielekäs oppimisympäristö	Suunnitelma, mitä opinnäytetöitä hankkeessa voi tehdä

Taulukko 4: Havaintoja hankkeen opiskelijatoiminnasta

Taulukossa 4 on kuvattu keskeisimmät opiskelijatoiminnan havainnot samaan tyyliin kuin hankkehallinnon yhteenvetotaulukossa. Havainnot on jaoteltu kehitettävien ja hyvällä mallilla olevien kohteiden mukaan.

4.4 Malli opiskelijatoiminnan liittämistä hankkeeseen

Opiskelijatoiminnan tuotoksena syntyi malli siitä, miten opiskelijatoiminta voidaan liittää Aistien-hankkeeseen. Taulukoissa 5 ja 6 opiskelijatoiminnan liittäminen hankkeeseen on kuvattu visuaalisesti. Vasemmassa sarakkeessa on tutkinto (taulukko 5) tai muu ryhmä (taulukko 6). Sarakkeessa toinen vasemmalta on esitetty tutkinnon keskeisiä piirteitä ja oppimistavoitteita, jotka on poimittu Laurea ammattikorkeakoulututkintojen kuvauksista Laurea Internet-sivuilta (Laurea-ammattikorkeakoulu 2012). Ne on pidetty mielessä tehtäessä suunnitelma siitä, mitä opiskelijat voivat tehdä hankkeessa (sarake toinen oikealta). Muut tiedot kertovat, minkä kokoiselle ryhmälle projekti on sopiva, kuinka kauan projektin voidaan arvioida kestävän, minkä vuoden opiskelijoille projekti suuntautuu ja onko projekti pakollinen vai vapaavoluntainen. Erityisesti on ollut tärkeää suunnitella, millainen projekti sopii minkä vuoden opis-

kelijoille, koska LbD-teoriaan nojautuen tämä on ollut aiemmissa projekteissa vielä kehittämisen alla. Pitäisi siis enemmän kiinnittää huomiota, että projektien haastavuus kasvaa opiskeluvuosien myötä.

Laurean opiskelijatoiminnan liittäminen Aistien-hankkeeseen koulutusohjelmittain			
Tutkinto	Opiskelun ydinkohdat	Opiskelijan toiminta hankkeessa	Muita tietoja
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen (restonomi)	Käyttäjätuntemus, palvelumuotoilu, viestintä ja vuorovaikutus, verkostoituminen, innovaatio- ja kehityshankkeet	Tilojen käyttäjätiedon hyödyntäminen, elämyspakettien tuottaminen	- Yhdelle tai kahdelle neljän hengen tiimille - Lukukauden projekti - 2.-3. vuoden opiskelijat - Vapaavalintainen
Sosiaaliala (sosionomi)	Palveluiden kehittäminen, ihmisten, perheiden ja yhteisöjen tukeminen, maahanmuuttajien tukeminen	Moniaististen tilojen tuottaminen erityisesti maahanmuuttajille	- Koko ryhmälle - 2-3 kuukauden projekti - 1. vuoden opiskelijat - Pakollinen
Matkailu (restonomi) = Tourism	Monikulttuurisuuden ymmärtäminen, kielitaito, projektimuotoinen opiskelu, tapahtumien järjestäminen	Tilan hyödyntäminen tapahtumissa, tilojen tekeminen monikulttuurisena projektina	- Erikokoisille tiimeille - Lukukauden projekti - Jokaiselle vuosikursseille - Vapaavalintainen
Liiketalous (tradenomi)	Tiimi-, viestintä- ja projektityö, työelämälähtöiset projektit, kansainvälisyys	Seuranta- ja väliraporttien sekä maksatushakemusten tekeminen, viestintä, valtakunnallisten koulutusten suunnittelu ja toteutus	- Yhdelle tai kahdelle neljän hengen tiimille - Lukukauden projekti - 2.-3. vuoden opiskelijat - Vapaavalintainen
Kauneudenhoitoala (estonomi)	Hyvinvoinnin tuottaminen, kaupallinen osaaminen, palveluiden kehittäminen	Moniaistisen kauneuspalveluita tarjoavan tilan suunnittelu ja toteutus	- Koko ryhmälle - Lukukauden projekti - 2.-3. vuoden opiskelijat - Vapaavalintainen
Hoitotyö (sairaanhoitaja ja terveydenhoitaja)	Terveyden edistäminen, sairauksien ehkäiseminen, potilaan neuvominen ja tukeminen, hyvinvointiteknologia, yhteiskunnan tulevaisuuden ennakointi, vuorovaikutustaidot	Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen/sairauksien ehkäiseminen hyödyntämällä moniaistista tilaa	- Erikokoisille tiimeille - Lukukauden projekti - 2.-3. vuoden opiskelijat - Vapaavalintainen
Fysioterapia (fysioterapeutti)	Asiakaslähtöisyys, fysioterapiapalveluiden kehittäminen, päätöksentekotaito, pedagoginen osaaminen ohjaamistilanteissa	Oppituntien pitäminen tai palveluiden tuottaminen moniaistisessa tilassa, esimerkiksi hieronnan opettelu tai asiakkaan hieronta	- Erikokoisille tiimeille - 1-3 kuukauden projekti - Jokaiselle vuosikursseille - Vapaavalintainen

Taulukko 5: Laurean opiskelijatoiminnan liittäminen Aistien-hankkeeseen koulutusohjelmittain

Laurean opiskelijatoiminnan liittäminen Aistien-hankkeeseen: vaihto-opiskelijat, harjoittelijat ja opinnäytetyön tekijät	
Ryhmät	Toiminta hankkeessa
Vaihto-opiskelijat: sekä ulkomaalaiset että suomalaiset vaihdossa olleet	- Ulkomaalaiset: tilan tekeminen kotimaasta - Suomalaiset: tilan tekeminen vaihtomaasta
Harjoittelijat	Opiskelijatoiminnasta vastaaminen, projekti-koordinaattorin avustaminen
Opinnäytetyön tekijät	Työn aiheina tilan tekeminen; tilan kehittämisen; hallinnointitehtävät; tutkimus siitä, mitä harjoittelijat ovat oppineet hankkeessa

Taulukko 6: Laurean opiskelijatoiminnan liittäminen Aistien-hankkeeseen: vaihto-opiskelijat, harjoittelijat ja opinnäytetyön tekijät

Laurean opiskelijatoiminnan liittäminen Aistien-hankkeeseen, taulukot 5 ja 6, on suunnitelma siitä, mitä opiskelijat voivat tehdä Aistien-hankkeessa. Ennen tämän mallin tekemistä hankkeessa opintoja ovat tehneet seuraavat ryhmittymät: sosionomiopiskelijat, vaihto-opiskelijat, harjoittelijat ja opinnäytetyön tekijät. Heidän toimintansa hankkeessa pysyy ennallaan, paitsi opinnäytetöiden osalta. Hankkeessa toivotaan myös muunlaisia opinnäytetöitä kuin moniaistisen tilan rakennusta. Uusina ryhminä ovat palvelujen tuottamisen ja johtamisen, matkailun, liiketalouden, kauneudenhoitoalan, hoitotyön ja fysioterapian opiskelijat. Fysioterapia opiskelijoille on erityisesti suunniteltu pidettäväksi oppitunteja moniaistisessa tilassa, mutta oppituntien pitäminen soveltuu kaikille aloille. Aina kun opiskelija osallistuu mukaan moniaistisessa tilassa pidettävään tilaisuuteen, voidaan se nähdä oppimisena.

Aistien-hanke on uutta luova kehittämishanke, jossa tuotteistetaan moniaistisen tilan konsepti ja ideaa levitetään valtakunnallisten ja paikallisten verkostojen avulla. Hankkeessa tehtävät opiskelijaprojektit täyttävät LbD-projektien kriteerit, koska niissä toteutuu autenttisuus, kumppanuus, kokemuksellisuus ja tutkimuksellisuus ja niissä luodaan jotain uutta. Autenttisuus toteutuu, koska projekteissa on oikea toimeksiantaja, Aistien-hanke, joka toimii myös kumppanina. Myös toiset opiskelijat voidaan nähdä kumppaneina projekteissa. Kokemuksellisuus toteutuu yhdessä tekemisen myötä. Tutkimuksellisuutena voidaan pitää sitä, että ennen moniaistisen tilan rakentamista opiskelijat tutustuvat teoriaan tai tekevät esimerkiksi haastatteluja tai havaintoja tilan tekemisen tueksi. Jokaisessa tilan rakennusprojektissa luodaan jotain uutta, koska tilaa ollaan vasta kehittämässä ja rakennetuista tiloista saadaan tietoa siitä, miten tilaan voidaan jatkossa työstää.

Myös muut hankkeeseen yhdistettävät opinnot vastaavat näihin kriteereihin. LbD-mallissa korostetaan sitä, että opiskelijat ovat keskiössä eikä esimerkiksi tutkimusongelma. Tämä pitää muistaa myös tehtäessä projekteja Aistien-hankkeessa. Vaikka tavoitteena onkin kehittää

moniaistista tilaa tai tehdä muita opintoja hankkeessa, kuten suunnitella valtakunnallisia kouluksia tai tuottaa elämyspaketteja, täytyy pitää mielessä, että opiskelijalle se on kuitenkin oppimiskokemus. Opiskelijan täytyy saada toteuttaa itseään ja oppia omasta ja muiden tekemisestä. LbD-projektit perustuvat siihen, että opiskelijat saavat oikeasti tehdä jotain eikä oppiminen pohjautu vain kirjojen lukemiseen ja kokeisiin vastaamiseen. Aistien-hankkeessa tehtävissä projekteissa opiskelijat saavat olla mukana tekemässä täysin konkreettisia asioita ja varmasti parasta onkin oman käden jäljen havaitseminen.

LbD-projektit alkavat kehittämisprojektin rajauksella. Päätetään se, mitä ollaan tekemässä, miten se tehdään ja miksi. Tähän on hyvä ottaa mukaan sekä opiskelijat, ohjaajat että toimeksiantaja. Mitä tarkempi suunnitelma on, sitä helpompi opiskelijalle on lähteä projektia tekemään. Varsinkin opiskelijoille, jotka eivät vielä ole tehneet paljon projekteja, pitää antaa mahdollisimman tarkat ohjeet projektien tekemiseen. Muuten saattaa käydä niin, että opiskelijat ovat koko projektin ajan eksyksissä, eikä lopulta kukaan ole tyytyväinen lopputulokseen. Ohjeiden antamisella ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että opiskelijoille pitäisi selittää kaikki kädestä pitäen, mutta tietyt raamit auttavat aina. Projektin rajausta on syytä tehdä tarkkaan myös sen takia, että haastatteluissa ja havainnoissa ilmeni, että jotkut ovat kokeneet että omat tavoitteet oli hankalaa yhdistää hankkeen tavoitteisiin. Tästä ei kuitenkaan voi tehdä yleistystä, sillä opiskelijapalautteeseen vastanneiden määrä oli niin pieni (vain 13 vastaajaa). Toiset taas kokivat, että hankkeessa työskenteleminen oli vaikea yhdistää muihin opiskeluihin.

Myös se helpottaa opiskelijan toimintaa projekteissa, että opiskelijalla on yksi selkeä ohjaaja, jonka puoleen voi kääntyä. Projektin aloituspalaverissa tuodaan ilmi, kuka ohjaa ketäkin, jos on esimerkiksi useampi ohjaaja ja monta opiskelijatiimiä. Tähän mennessä Minttu on yleensä pitänyt kaikille hankkeessa projekteja tekeville opiskelijoille infotilaisuuden hankkeesta. Alkuinfon jälkeen Minttu ei ole aktiivisesti mukana opiskelijoiden projekteissa vaan opiskelijaa ohjaa hänen opettajansa. Projektikoordinaattori Sari ohjaa opiskelijoita vain käytännön asioiden (tilan rakennus) osalta, mutta ei projektien sisältöjen suhteen. Kenen puoleen opiskelijan tulisi kääntyä, mikäli hän ei tiedä, mitä tehdä? Nyrkkisääntönä voisi pitää sitä, että hän aloittaa omasta opettajastaan, mutta jos opettaja ei osaa auttaa, kääntyy opiskelija Mintun puoleen.

LbD-mallia koskevassa teoriassa on ilmaistu, että hankkeella ja opiskelijalla on omat tavoitteensa, eivätkä ne saa vetää eri suuntiin. Tärkeää on, että opiskelija tuo omat henkilökohtaiset tavoitteensa ja pyrkimyksensä julki, sillä muuten ohjaaja ei osaa tukea häntä niissä. Esimerkkinä voi sanoa, että jos opiskelija on kiinnostunut toimimaan projektissa projektipäällikön roolissa, tulee hänen se kertoa. Toinen esimerkki on se, että opiskelijalla voi olla jokin idea, jolla saataisiin enemmän taustatietoa toteutusta varten.

Yleensä LbD-projekteissa perehdytään ensin teoriaan ja vasta sen jälkeen lähdetään toteuttamaan projektia. Ideointia ja suunnittelua voi olla kuitenkin ennen teoriaan tutustumista tai sen aikana. Varsinainen toteutus tehdään projektin päätteeksi. LbD-projektin lopuksi arvioidaan sekä omaa oppimista että yhdessä opittua.

LbD-toimintamalli kiteytyy vahvasti ajatukseen siitä, että opiskelija on itse vastuussa omasta työstään, edistymisestään, oppimisestaan ja että opiskelija ohjaa omaa toimintaansa opettajan tuella. Tämä voi olla joidenkin opiskelijoiden vaikea ymmärtää ja mahdollisesti he tämän takia kokevat hankkeet hankalina ja eivät näe tavoitteidensa yhdistyvän hankkeeseen. Tällaiset opiskelijat eivät ehkä omasta halustaan ryhtyisi mukaan projekteihin, mutta se ei tarkoita sitä, ettei heidänkin olisi hyvä tehdä opintoja projekteina.

LbD-projekteissa on nimittäin monia vahvuuksia verrattuna normaalin luentotyyliseen opiskeluun. Opiskelijoiden mielestä ryhmätöitä tehdään intensiivisemmin, koska opiskelijoilla on vastuu koko ryhmän onnistumisesta. LbD-projektit opettavat myös organisointikykyä ja opiskelijat ovat valmiimpia ponnistelemaan yhteisen tavoitteen eteen. (Kallioinen 2008, 113-116.)

5 Analysointi ja arviointi

Opinnäytetyön aihe, Aistien-hankkeen hallinnoinnin kehittäminen, oli todella onnistunut, sillä opinnäytetyön tekijä valmistuu liiketalouden osaajaksi erikoistuneena projektijohtamiseen ja tulee varmasti tarvitsemaan opinnäytetyössä opittuja taitoja ja kerättyjä kokemuksia siirtymään työelämään. Opinnäytetyöhön valittu teoria tuki hyvin tuotosten onnistumista ja itse teoria oli hyvin mielenkiintoista. Pienempänä osiona myös ESR:ään liittyvä teoria oli tärkeä palanen, jotta opiskelija ymmärsi paremmin, mistä tämän tyylisissä hankkeissa on kyse ja mihin ne perustuvat. Havainnoitu kohderyhmä, hankkeen johdon toimijat, oli hyvä valinta tiedon keräämisen kannalta, sillä heiltä sai ensi käden tietoa siitä, miten hanketta hallinnoidaan, millä tavoilla ja millaisin välinein. Tässä luvussa analysoidaan työn tuloksia ja arvioidaan työn toteutusta ja omaa oppimista.

5.1 Tulosten analysointi ja hyödynnettävyys

Opinnäytetyön keskeisimpiä tuloksia ovat hankehallinnoinnin suhteen, että ne asiat, jotka on pakko tehdä rahoittajaa varten, on hoidettu hyvin. Muut asiat, kuten prosessien suunnittelu ja aikataulutus sekä tehtävien organisointi on puutteellista. Yleisesti projekteissa näissä asioissa on usein parantamisen varaa. Hanketoimijoiden osalta tuli tietoon, että hankkeessa ei ole huomioitu sitä, kuinka muiden henkilöiden työ vaikuttaa hankkeen toteutumiseen, kuin vain niiden, jotka saavat siitä palkkaa. Hanketoimijoiden haastatteluissa kuitenkin huomattiin

aikatauluttamisen vaikeus. Useat tehtävät olivat sellaisia, joita tehdään vain tarpeen mukaan. Opiskelijatoiminnassa monet asiat noudattivat jo LbD-mallia, mutta hankkeessa toivottiin enemmän konkreettisia ideoita siitä, kuinka opiskelijatoiminta voitaisiin yhdistää hankkeeseen. Tärkeimmäksi huomioksi nousi se, että opiskelijan oppimistavoitteet pitää pystyä yhdistämään hankkeen tavoitteisiin. Samoin kuin opiskelijalle pitää olla helppoa yhdistää hanke-työskentely muuhun opiskeluun, sillä muuten opiskelija ei kiinnostu osallistumaan hankkeen tarjoamiin projekteihin.

Työn reliabiliteettia tukevat ne, että työssä tehtiin havainnointisuunnitelma, havainnot dokumentoitiin huolellisesti ja havainnot tehdessä on keskusteltu yhdessä hankkeen johdon kanssa, etteivät mitkään asiat ole jääneet epäselviksi tai väärin ymmärretyiksi. Validiteettia tukee se, että esioletukset kävivät toteen. Aistien-hankkeen hallinnointi oli puutteellista ja siinä oli kehitettäviä asioita. Myös kirjallisuudessa viitattiin moniin hankkeiden ongelmakohtiin ja kaoottiseen luonteeseen. Teoriakin tukee siis esioletusta.

Prosessikaavio on tärkeässä osassa hankkeen hallintaa. Sen pitää sisältää kaikki tarpeelliset tehtävät, mutta mikä vielä tärkeämpää, on sen oltava helposti luettavissa ja ymmärrettävissä. Yksi aikataulun yleisistä heikkouksista on karkeat tehtäväerittelyt, joka tarkoittaa, että kaavioissa on jopa kuukausien pituisia janoja (Ruuska 2007, 51). Tämä on ainoa heikkous, mikä on opinnäytetyössä tehdyssä Aistien-prosessikaaviossa. Useiden kuukausien pituiset tehtävät johtuvat siitä, että projektiryhmässä ei ole vielä keskusteltu, millaisella aikataululla näitä tehtäviä viedään eteenpäin. Kaavion valmistumisen aikaan tiedettiin vain tietyt raamit joillekin tehtäville, mutta ei tarkempaa ajankohtaa. Projektipäällikön ja -koordinaattorin kanssa on kuitenkin puhuttu, että he voivat päivittää prosessikaaviota ja tarkentaa sitä projektin mennessä eteenpäin.

Muita projektien aikatauluihin liittyviä ongelmia saattavat olla aikataulujen liika optimistisuus, riippuvuuksien unohtaminen, välitavoitteiden ja tehtävien puuttuminen, pelivarojen käyttämättömyys ja aikataulujen ylläpitämättömyys (Ruuska 2007, 50-51). Näitä ongelmia ei ole Aistien prosessit - kaaviossa.

Työssä tehdyt havainnot tukevat hankehallinnan teoriassa esille tulleita asioita, millä tarkoitetaan esimerkiksi, että projekteissa saattaa jäädä alun suunnittelu liian vähälle huomiolle työnimien takia. Teoriassa huomattu asia aikataulun vaikeasta rakentumisesta piti paikkansa myös työssä. Teoria oli tuotosten suhteen todella tärkeässä roolissa. Se antoi havaintoihin uusia näkökulmia ja auttoi kiinnittämään huomiota oleellisiin asioihin.

Hankehallinnoinnin osalta työn tulokset ovat yleistettäviä, koska ne ovat samassa linjassa teoriassa ilmi tulleiden asioiden kanssa. Hankkeet ovat hankalia hallinnoida ja monet hankkeet

epäonnistuvat. Opiskelijatoiminnan osalta tulokset eivät ole yleistettäviä, koska siinä oli niin pieni joukko opiskelijapalautteeseen vastanneita. Opiskelijoiden ja harjoittelijan vastaukset eivät myöskään tukeneet toisiaan kaikilta kohdilta vaikka suurimmalta osalta kyllä. Tuloksista ei myöskään voi sanoa, että ne olisivat täysin toistettavissa esimerkiksi samalle joukolle myöhemmin, koska Aistien-hanke kehittyi kaiken aikaa. Jos samaa joukkoa havainnoitaisiin tai haastateltaisiin myöhemmin, voisi tuloksissa ilmetä monia sellaisia asioita, jotka olisivat paljon kehittyneempiä kuin tällä hetkellä.

Työn tuloksista prosessikaaviota voidaan hyödyntää sekä hankkeen aikatauluttamisen ja sen tarkkailun välineenä myös hankkeen eri toimijoiden tehtävien ymmärtämisessä. Myös hankkeen osatoimijat voivat ottaa mallia prosessikaaviosta tehdessään aikatauluja omille tehtävilleen. Opiskelijatoiminnan mallia voi hyödyntää Aistien-hankkeen lisäksi myös muissa Laureassa tehtävissä hankkeissa, joissa pohditaan, miten opiskelijatoiminnan voisi yhdistää hankkeen toimintaan.

5.2 Toteutuksen arviointi

Opinnäytetyössä saavutettiin osittain ne tavoitteet, jotka sille alussa asetettiin. Tavoite prosessikaavion ja aikataulun tekemisestä yhdistyi yhdeksi tuotokseksi. Malli opiskelijatoiminnan liittämistä hankkeeseen tehtiin myös. Ainoa tuotos, mikä jäi uupumaan, on Laurean hankkeen henkilöstön roolien kuvaaminen. Tämä johtuu siitä, että aihe on täsmentynyt ja selkeytynyt työn mittaan. Myöskään aikataulun ja opiskelijatoiminnan mallin osalta ei tiedetty työn alussa tarkalleen, mitä niissä lähdetäisiin tekemään. Työn tuotosten selkeytyminen oli oma jatkuva prosessinsa opinnäytetyön aikana.

Opinnäytetyössä onnistuttiin hyvin toteuttamaan aktivoivaa osallistuvaa havainnointia, jossa on kysymys muutoksen saamisesta aikaan tutkittavassa kohteessa. Havainnointia varten oli olemassa havainnointisuunnitelma, ja opiskelija suhtautui vakavasti havainnointia koskevaan teoriaan. Siinä tärkeimmiksi yksityiskohdiksi voisi sanoa, että tutkimushavainnot eivät ole arkipäivän havainnointia ja havainnot pitää dokumentoida huolellisesti. Havainnoinnissa olisi kuitenkin voitu paremmin suunnitella, miten uusien hallintavälineiden käyttö saadaan juurtumaan hankkeen johdon työhön. Nyt ainoa asia, mitä voidaan tehdä, on luottaa siihen, että prosessikaavio ja malli opiskelijatoiminnasta tulevat aktiiviseen käyttöön ja että ne nähdään hanketta hyödyttävänä eikä lisätyötä tuottavana. Mikäli niitä käytetään, on sillä varmasti positiivisia vaikutuksia hankkeen toimintaan ja etenemiseen.

Myös haastattelut onnistuivat hyvin. Varsinkin ryhmähaastattelusta tuntui irtoavan todella paljon hyödyllistä tietoa. Myös avoimista haastatteluista, jotka kohdistettiin suoraan tietyille hankkeissa mukana työskenteleville, saatiin aineistoa, mutta ei niin paljon kuin ryhmähaas-

tattelusta. Tämä selittyy sillä, että avoimissa haastatteluissa oli runkona vain kaksi kysymystä: mitkä ovat tehtäväsi hankkeessa ja miten aikatauluttaisit nämä tehtävät. Tehtävien aikatauluttamista ei suurimmilta osin edes voitu tehdä, joten saadut tiedot ovat vain luettelomista tehtävistä.

Opinnäytetyöhön valitut menetelmät koetaan hyviksi valinnoiksi. Havainnointityö tuntuu edelleen ainoalta hyvältä vaihtoehdolta tiedon saamiseen hankkeesta verrattuna muihin tapoihin, kuten kyselyn tekemiseen. Tämä johtuu siitä, että hankkeeseen oli pakko tutustua jollakin tavalla, koska esimerkiksi yhdessä keskustelussa Mintun tai Sarin kanssa ei ymmärrä kuin vähän hankkeen luonteesta. Aistien-hankkeeseen pitää oikeasti päästä ensin pintaa syvemmälle, ennen kuin voi tehdä minkäänlaisia päätelmiä tai edes miettiä, miten lopputuotos voisi rakentua.

Työ oltaisi voitu kuitenkin aikatauluttaa mahdollisesti toisin. Opinnäytetyön alkuvaiheessa tuntui kuluvan paljon aikaa työn aiheen selkenemiseen. Jos aiheen olisi sisäistänyt nopeammin, olisi toteutukseen jäänyt enemmän aikaa. Toisaalta moniulotteisten hankkeiden ymmärtäminen ei ole ollenkaan helppo tehtävä, joten aiheen tunnustelu ja kypsytys on loppujen lopuksi ollut varmasti olennainen osa työtä.

Kieliasultaan opinnäytetyön raportissa on pyritty virheettömyyteen. Raportin luvut muodostavat johdonmukaisen jaottelun sekä etenemisen. Tulokset on jäsennelty taulukoiksi, jotta lukijan olisi helppo myös silmäilemällä ymmärtää, mitkä ovat työn tulokset ja havainnot.

5.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyössä on opittu paljon projektien johtamisesta ja hanketyöskentelystä. Opiskelija erikoistuu liiketalouden tutkinnossaan projektien johtamiseen, joten opinnäytetyön aihe ei olisi voinut olla sopivampi. Opiskelija on opintojensa aikana osallistunut pariin kymmeneen projektiin, mutta silti opinnäytetyö toi paljon uutta tietoa ja kokemusta projektityöskentelystä. Esimerkiksi ymmärrys verkostojohtamisesta kasvoi paljon. Prosessikaavion työstö opetti käsittämään sen, ettei tehtävien aikatauluttaminen ole jotain, mikä vain on tehtävä projektia aloitettaessa vaan se on todellinen työkalu, jota ilman projekti ei voi onnistua. Opinnäytetyön tekeminen on koonnut yhteen niitä asioita, joita opiskelija on oppinut opintojensa aikana. Opinnäytetyö on silti haastanut opiskelijan ylittämään omat kykynsä ja näin se on mahdollistanut syvemmän oppimisen.

Työn alussa määritellyt omat oppimistavoitteet eivät toteutuneet kokonaan, sillä ehkä ne eivät olleet täysin realistisia. Vaikka opiskelija onkin saanut uusia taitoja hanketyöskentelyn suhteen, ei voida sanoa, että hän olisi välittömästi valmis hallinnoimaan laajoja hankkeita.

Tämä taito muodostuu vasta kokemuksen enemmän karttuessa projektityöskentelystä. Hankkeen prosesseja hän pystyy kuitenkin suunnittelemaan ja kehittämään. Opinnäytetyö oli haastava ja kehittävä projekti ja sen todelliset vaikutukset oppimiseen huomataan mahdollisesti vasta myöhemmin työelämässä. Kiitokset ohjauksesta ja opastuksesta kuuluvat ohjaaja Elina Wainiolle sekä hankkeen projektipäällikkö Minttu Rädylle ja projektikoordinaattori Sari Sivoselle. Ilman heidän panostustaan työ ei olisi onnistunut. Toivotaan, että myös jatkossa Laureassa tehdään mielenkiintoisia ja opettavaisia hankkeita ja että opiskelijatoiminta liitetään niihin vahvasti.

Lähteet

- Aineistonkeruumenetelmiä. 2008. Viitattu 20.2.2012.
<http://digikulttuuri.files.wordpress.com/2008/01/luento290108.pdf>
- Barker, S. & Cole, R. 2009. Brilliant project management. What the best project managers know, say and do. Gosport: Ashford Colour Press.
- Berkun, S. 2006. Projektinhallinnan taito. Suomentaja Holttinen, J. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Illes, K., Kolmos, A., Madritsch, T. & Vyakarnam, S. 2008. Making a difference. A report on Learning by Developing - Innovation in Higher Education at Laurea University of Applied Sciences. Helsinki: Edita Prima.
- Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2012. Verkostojohtamisen opas. Viitattu 12.5.2012.
<http://verkostojohtaminen.fi>
- Kallioinen, O. (toim.) 2008. Oppiminen Learning by Developing -toimintamallissa. Helsinki: Edita Prima.
- Karhatsu, E. & Rossi, M. 2004. Projektin vetäjän opas. Etelä-Suomen lääninhallituksen EU-rakennerahastojulkaisut 6. Täydennetty laitos. Helsinki: Multiprint.
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Juva: WS Bookwell.
- Laurea-ammattikorkeakoulu. 2011a. Aistien - avoimia oppimisympäristöjä kehittämässä Pilotit. Viitattu 14.3.2012. PDF-muodossa
- Laurea-ammattikorkeakoulu. 2011b. Laurean opinnäytetyöohje. Viitattu 14.3.2012.
https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/02_opiskelu_osa2/01_opinnot/05_opinnaytetyo/01_ont_ohjeet/Opinnaeytetyoeohje_aseteltu_240511.pdf
- Laurea-ammattikorkeakoulu. 2012. Ammattikorkeakoulututkinnot. Viitattu 29.4.2012.
<http://www.laurea.fi/fi/opiskelu/koulutus/amk-tutkinnot/Sivut/default.aspx>
- Lewis, J. 2007. Fundamentals of project management. 3. painos. New York: American Management Association.
- Löow, M. 2002. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Suomentaja Tillman, M. Helsinki: Tietosanoma.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. 3. painos. Tampere: Esa Print.
- Nieminen, J. 2006. Tukevasti tuloksiin: hyvän ESR-projektin elementtejä. Tampere: Juvenes Print - Tampereen yliopistopaino.
- Nykänen, K. 2011. Verkostojohtaminen haastaa hierarkkisen johtajan. Viitattu 12.5.2012.
http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=595
- Oravainen, T. 2010. Projektityö ja tietojohdaminen - roolit ja vastuut. Tietoasiantuntija 1/2010, 18-19.
- Pelin, R. 2009. Projektinhallinnan käsikirja. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Piirainen, A. (toim.) 2008. Ohjaus Learning by Developing -toimintamallissa. Edita Prima.

Raij, K. 2007. Learning by Developing. Helsinki: Edita Prima.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 6., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media.

Thomsett, M. 2010. The little black book of project management. 3. painos. New York: American Management Association.

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

What is a Gantt chart?. 2010. Viitattu 17.4.2012. <http://www.gantt.com/index.htm>

Julkaisemattomat lähteet

ESR-projektihakemus. 2011.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoitteet.....	10
Kuvio 2: Keskitetty verkko, jossa ydinyrityksenä Laurea (Muokattu Möller ym. 2009, 114 mukaan).	20
Kuvio 3: Havainnoinnin suunnittelu (Muokattu Aineistonkeruumenetelmiä 2008 mukaan).	30
Kuvio 4: Opinnäytetyön eteneminen	32

Taulukot

Taulukko 1: Aikataulun valvonta (Muokattu Pelin 2009, 141 mukaan).	15
Taulukko 2: Havaintoja hankehallinnoinnista	36
Taulukko 3: Havaintoja hanketoimijoista	37
Taulukko 4: Havaintoja hankkeen opiskelijatoiminnasta	40
Taulukko 5: Laurean opiskelijatoiminnan liittäminen Aistien-hankkeeseen koulutusohjelmittain	41
Taulukko 6: Laurean opiskelijatoiminnan liittäminen Aistien-hankkeeseen: vaihto-opiskelijat, harjoittelijat ja opinnäytetyön tekijät	42

Liitteet

Liite 1 Haastattelun muistiinpanot	54
Liite 2 Havainnot.....	58
Liite 3 Aistien-hankkeen prosessikaavio	62

Liite 1 Haastattelun muistiinpanot

Haastattelija: Sanna Heinonen

Haastateltavat (ryhmähaastattelu): Projektipäällikkö Minttu Rätty ja harjoittelija Nanna Paajanen (projektikoordinaattori Sari Sivonen ei ollut paikalla)

Haastattelupaikka ja-aika: Tikkurila, Moniaistinen tila 15.3.2012 klo 13-14

Tunnukset: M= Minttu Rätty, N= Nanna Paajanen, S= Sanna Heinonen

Teemahaastattelun runko:

1. Hankehallinnointi: prosessit, roolit, aikataulu

Minttu, pidätkö henkilökohtaisia palavereja jokaisen osatoimijan kanssa?

M: on tarpeen mukaan, ollaan käyty paikan päällä, oon ollu Lumossa useemman kerran, myös Hämeenkylässä, Heinola toimii itsenäisimmin, kyllä ollaan hirveesti puhelimitse yhteydessä, ollaan kerrottu että tullaan mielellään myös käymään. pitäis ryhdistäytyä, pitäis myös kiertää kaikki paikat. myös paikan päällä käymistä tarvittais, pikkasen huolettaa jotkut pienet toimitukset, saavatko toteutettua mitä ovat luvanneet

N: on ollut riittävä, jos ei ole varsinaista syytä kokoukseen, ei sitä kannata pitää

Kaikille, miten koette hankkeen hallinnoinnin? Miten kuvailisitte omaa työskentelyänne hallinnoinnin suhteen? Mikä on oma roolisi hankkeen hallinnoinnissa?

M: olen projektipäällikkö, minulla vahvasti vastuu siitä että hanke menee eteenpäin niin kuin se on suunniteltu, Sari tekee hirveen paljon konkreettisesti asioita ja käytännön asioista vastuussa, verkostohankkeen hallinnointi: mulla on määräysvastuu, mikä on valtani sanoa osatoimijoille? tää on ollut ihanaa kun on niin innostunut verkosto. mulla lehtorina ei olekaan esimiesvastuuta. ajattelen että Nanna on ollut vastuussa opiskelijatoiminnasta, Sarilla vastuu verkostosta, Nannalla opiskelijatoiminnasta.

N: hirveen hyvin Mintulla kaikki ohjat käsissä, delegoit Sarille, mun mielestä kuuluukin että päällikkönä teet niin

M: on myös varasuunnitelmat jos joku on poissa, miten sais varmennettua että aina on harjoittelija

N: 10 vk harjoittelua on kuitenkin aika lyhyt aika

Onko hankkeessa olemassa prosessikaaviota?

M: koko hankkeesta ei oo, Heinola on tehnyt, *katsotaan Heinolan prosessikaavio* → *teen sekä prosesikaavio että roolikaavion*

Aikataulusta tehdään tarkempi versio opinnäytetyössä, herättääkö aihe keskustelua?

M: joo, ois tosi hyödyllistä

2. Verkostojohtaminen

Ketkä kaikki työskentelevät suoraan tai välillisesti Aistien-hankkeessa (Tikkurilan) Laurean osalta?

M: Sari ja minä, Armi Jyrkkiö, Sirpa Louhenmäki (selvittää hankkeen juttuja, teki budjetin, toimi maksatushakemuksen asiantuntijana), Tuomo Niemi, ohjausryhmän jäsen (hyväksyy las- kut) Taina Viiala, Satu Turunen (talouspalvelut, pääkirjaotteet) → *saan luettelon toimijoista*

3. LbD

Onko hankkeessa määritelty, miten LbD yhdistyy esimerkiksi hankkeessa tehtyihin pilotteihin tai opiskelijoiden harjoitteluun?

M: en tiää onko kirjoitettu missään auki, pilotit on opiskelijoiden tekemiä, tää on sovittu, sitä ei oo varmaan missään sanottu että hankkeessa on opiskelija harjoittelemassa. vanhan hankkeen perusteella vaihtarit on linkitty tähän hankkeeseen, vaihtarit ei ihan suoraan kuulu hankkeeseen, mutta toiminta on integroitunut normaaliin toimintaan. me ollaan kaikki tuotettu materiaalia, mutta enimmäkseen opiskelijoille. mitä sä oikeastaan harjoittelijana oot tehnyt, ois hyvä tehdä. *tämmönen lista on jo olemassa, joten en ala sitä tekemään. kuvausta hallinnollisesta näkökulmasta, miten opiskelijatoiminta yhdistetään hankkeeseen.*

M: voisitko miettiä mikä tekisi tästä houkuttelevan myös esim. p2p-opiskelijoille, seurantaraportit ja kirjanpito/maksatushakemukset.

S: mutta kuinka tiiviisti työtä tehtäisiin täällä, projekti p2p?

M: pitäis aika tiiviisti tehdä, moniaistisessa tilassa

Miten opiskelijatoiminta etenee: onko kurssi pakollinen vai valinnainen? mitä opiskelijoilta edellytetään? lukevatko he opiskelijoiden hankeohjeistuksen? mitkä ovat nämä pakolliset ja valinnaiset kurssit? miten opiskelijat tulevat tekemään opinnäytetöitä, tulevat itse ehdottamaan vai löytävät esim. hankeinfon kautta?

M: kaikille sosiaalialan (sosionomit) opiskelijoille on yksi monikulttuurisuuteen liittyvä kurssi ykkösvuonna, mutta se on vain osa, mutta kaikki on sen tehnyt, ei vaihtoehtoja toistaiseksi. yhteiskuntavaikuttamisen kurssilla kolmannen vuoden opiskelijoista osa saattaa tulla tekemään tilan. jos on ollut ulkomailla vaihdossa niin voi rakentaa tilan. nyt on alkanut myös toimia niin että opiskelijat tulee ja sanoo että halutaan käyttää tähän, omaan tarkoitukseen, saattaa liittyä tapahtuman järjestämiseen. (vaihdossa olleet joko tilan rakennus tai esitelmä kv-viikolla). nyt ei oo ollut tarjontaa vapaa valittaisiin. joskus oli hirveesti hirveesti opiskelijoita. oikeesti mahtus tulemaan, ongelman että opintojaksolle tarvitaan ohjaaja. hyvä kun sanoit aion laittaa sen ens vuoden vapaasti valittaviin, myös turismin opiskelijat innokkaita. ONT tulee hankeinfon kautta, voisi kyllä olla opinnäytetyön tekijöitä enemmän. voisi olla myös sellainen ONT missä tutkitaan mitä sosiaalialan opiskelijat ovat oppineet. harjoittelijoiden raportit olisivat vielä mielenkiintoisempi tutkimuskohde

Seuraavat kysymykset Nannalle

Oletko saanut tarpeeksi ohjausta harjoittelun aikana?

N: kyllä, Sari on koko ajan apuna, jos ei Saria, niin olisi ollut liian haastavaa, Sari auttanut ihan kaikessa, antanut sopivasti tehtäviä, ei liikaa, en ole koskaan kokenut että olisin pulassa jossain tilanteessa, olen ollut hyvillä mielin, koska olen saanut ohjeistusta, Sari on selittänyt kaikki hyvin selkeästi kerralla

Oletko kokenut hankkeen mielekkääksi oppimisympäristöksi?

N: Joo, erittäin mielekäs. ketkä mukana, ovat oleet tosi huippuja, ottanut minut tosi hyvin mukaan. suurilta osin kaikki kivaa, ei ole ollut omaan alaan liittyvää, olisin toivonut enemmän sosiaalialaan (sosionomi, lastentarhaopettaja) liittyvää. oppimisympäristönä ollut tosi hyvä, olen oppinut paljon

Mitä olet oppinut hanketyöskentelystä?

N: vaikka mitä, ihan yleisesti kokonaiskuva, ei ollut ensin mitään hajua hanketyöskentelystä, mitä hanke käytännössä, olen oppinut

Oliko hankkeen tavoitteet ja omat oppimistavoitteet helppo yhdistää?

N: öö, ei ehkä maailman helpoin. hankkeen tavoitteet oli toisaalta erit koska sosiaalialan linkki ei ollut selkeä ja suora, mutta mitä omia tavoitteita mulla oli niin ne yhdistyi kyllä. omat tavoitteet oli tunnistaa ja tuoda esiin hankkeen merkitys sosiaalialalla=tämä ei ollut selkeä. tunnistaa kehittämistarpeet ja kohteet ja käsitellä niitä=toteutui. kolmas oli pohtia monikulttuurisuuden osuutta osana kehittämistyötä=toteutui. arvioida omaa työskentelyä eli osaamista ja kehittymistä= en tiedä. tavoitteet on määritelty yhdessä Mintun kanssa

Oliko hankkeessa työskenteleminen helppo yhdistää muihin opiskeluihin?

N: oli helppoa koska vaikka oli paljon kaikkea muuta. oli helppoa koska oli joustavuutta, sain käydä luennoilla ja korvata myöhemmin, oli oikeastaan tosi helppo

Olivatko tehtävät vaatimustasoltaan sopivia?

N: kyllä, oli tarpeeks haasteita, oli tarpeeks tekemistä ja vastuuta, mutta ei liikaa että olisin ylikuormittunut. oli haastetta just tarpeeksi, ei ollut tylsää eikä tekemisen puutetta, mutta kaikki ei ollut omilla hartioilla

Opitko työmenetelmiä joita voit soveltaa tulevassa ammatissasi?

N: työmenetelmä jota opin oli teltojen rakentaminen, mutta muuten linkkiä omaan alaan ei ollut niin paljon. telttää/tilaa pystyy hyödyntää omalla alalla

Liite 2 Havainnot

21.2.2012:

-hankkeen käytössä (Laurean oma, hankkeen hallinnon käytössä, vähän käytetty, uusi?) Repo-hankehallintajärjestelmä sekä Optima, niitä molempia tulisi hyödyntää

→onko tässä ongelmaa? ei tule käytettyä/päivitettyä molempia koko ajan sanoo Sari

-EURA 2007-järjestelmä: rakennerahastojen oma hallintajärjestelmä (vain hankkeen hallinto käyttää), Taina Viiala, Tikkurilan yksikön johtaja allekirjoittaa. tärkeimpiin sopimuksiin tarvitaan rehtorin allekirjoitus

-korkeakoulusihteeri Tuomo Niemi, Tikkurila (alakerran opintotoimisto), tehnyt Sarin kanssa maksatushakemuksia, alkaa päivittää nettisivuja → haastattele myös häntä

NÄITÄ TIEDOSTOJA VOI KÄYTTÄÄ:

projektisuunnitelma ja -päätös (rahoitus myönnetty, ehdot)

ensimmäiset raportit (seuranta- ja väliraportti, maksatushakemus)

aikataulu-, tiedotussuunnitelma

ohjausryhmän pöytäkirjat

projektiryhmän muistiot

ohjeet ja lomakkeet

pilottisuunnitelmat

budjetti

yhteistoimintasopimus

tiedotusohjeistukset ja -käytännöt

Sarin asiakirja- ja arkistointiessee

hankkeen pilottikuvaus

nettisivu ESR-rakennerahastot, www.rakennerahastot.fi →tukikelpoisuusasetus (säädöspereusta jonka puitteissa toimitaan)

Lapin ELY-keskus, rahoittaa osin valtion, osin ESR-rahalla

Havaintoja Optimasta 21.2.2012

-Yhteinen kalenteri, onko aktiivisessa käytössä? näkyy vain keskiviikon connect pro tapaamiset (1/kk)

-Opiskelijoilla yleensä käytössä toinen kansio Optimassa joka tehty sille tietylle kurssille missä ne tekee ko. pilotin, eivät siis käytä tätä aistien- kansiota. yleensä vain harjoittelijat ja opin- näytetyön tekijät saavat oikeudet aistien-kansioon. toisaalta käytäntö hyvä, koska aistien- kansiossa niin paljon ”ylimääräistä” pilottien tekijöille ja halutaan pitää aistien-kansio sellai- sena keskusteluväylänä jossa projektijohto ja osatoimijat voivat keskustella. toisaalta Sari sanoo, että unohtuu viedä tärkeitä juttuja sinne opiskelijoiden kansioihin → tässä kehittämi- sen paikka. harjoittelija voisi päivittää opiskelijoiden kansiot ja on tiedossa tietyt jutut jotka viedään kaikkiin uusiin kurssikohtaisiin kansioihin.

Toimijoita:

- Minttu tekee myös opetusta, tarkastaa opinnäytetöitä ja toimii kv-koordinaattorina, on siis vain osa-aikaisena hankkeessa
- ainoat jotka toimii kokopäiväisesti hankkeessa: Sari Sivonen ja Jenny Saarela Heinolasta, projektiryhmän jäsen, vastaa Heinolan osuudesta
- Heli Laurikainen Hämeenkylästä toimii melkein kokopäiväisenä
- Projektin vastuuhenkilö: Taina Viiala, taina.viiala@laurea.fi
- Taloushallinnon vastuuhenkilö: Sirpa Louhemäki, sirpa.louhemaki@laurea.fi
- Harjoittelijat: toimivat sopimuksen mukaan, esim. 3-4 kertaa viikossa. välillä on kiire, välillä ei ollenkaan, kiire tulee sykleissä, voisi siis olla välillä vaikka kaksikin harjoittelijaa. mietittiin että voisiko joku tehdä kaksi harjoittelua putkeen. kun joku olisi pidemmän aikaa, niin pääsisi paremmin sisälle tähän hommaan joka on kuitenkin aika monimutkainen kuvio.

Raportit:

- seurantareportti: tietoa kohderyhmistä (pilotin tekijät)
- maksatushakemus: mihin rahat on käytetty, haetaan ”korvaus” eli Laurea on ensin maksanut hankinnat itse ja hakee sitten Lapin ELY-keskukselta rahat (Lapin ELY-keskus koordinoi valtakunnallisia hankkeita, sen takia sitä käytetään)

Aikataulu:

- ”yleinen” aikataulu on todella suppea, ainoastaan ryhmitelty vuoden ja eri toimintojen mukaan, ei edes kuukauden mukaan eritelty→ tästä saisi yhden homman
- myös semmoinen visuaalinen kaavio olisi hyvä jossa lukisi kuka tekee mitäkin ja milloin, siis Laurean osalta

Muut:

- tutustuttiin Yhteistoimintasopimukseen projektin toteuttamisesta→4. luku Osapuolten tehtävät (+luku 7)
- sekä Päätökseen Euroopan sosiaalirahaston osittain rahoittamasta projektista Ohjelmakausi 2007-2013
- ESR-Projektihakemus: 5. luku hyvä, voi käyttää omassa työssä, myös 6. ja 7. ja 8. (sivulla 20 löytyy kustannukset)

Havainnot 5.3.

Optima:

- Keskusteluareena: näyttäisi olevan ihan hyvässä käytössä
- Osatoteuttajat->Laurea->opiskelijatoiminta (kalenteri), kuinka paljon opiskelijat tätä käyttävät, nyt ei ainakaan mitään merkintöjä, kuka pitää langat käsissään opiskelijatoiminnan (pilotit, opinnäytetyöt) suhteen? missä kalenterissa hommat näkyvät, kun ne ei näy tuolla?

-Opiskelijatoiminta: miten prosessi etenee? miten homma alkaa? onko kurssi ”pakotettu” opiskelijoille vai onko ne valinnaisia, joita kiinnostuneet ottavat? mitä opiskelijoilta edellytetään? lukeeko he opiskelijoiden hankeohjeistuksen? pakollinen kurssi, joka kuuluu opintoihin sosionomeilla (myös terveydenhuolto-opiskelijoilla joskus), mitkä ovat nämä kurssit? monikulttuurisuuskurssi ja.... →kysy Mintulta lisää, kysy myös miten opiskelijat tulevat tekemään opinnäytetöitä, itse keksivät vai mainostetaan ja sitten tulevat?

-myös vapaasti valittavia opintoja mahdollista suorittaa, myös harjoittelijoita ja opinnäytetyön tekijöitä halutaan mukaan, mutta he voisivat tehdä enemmän hallinnollisia juttuja (esim. p2p-opiskelijat)

-Aistien - avoimia oppimisympäristöjä kehittämässä pilotit: hyvin tietoa kaikista piloteista ELI pilottikuvauksia ei tarvitse miettiä

Yhteenvetoa:

Ne raportit ym., joita on pakko tehdä rahoittajaa varten, ovat hyvässä kunnossa. Sitten muut tiedostot, aikataulut, kalenterit, ovat kehittämisen kohteena.

Havainnot 23.3

Havainnoinnin alla Heinolan osahankkeen aikataulu:

Siinä on erikseen aikataulutettu raportointi, tiedotus, pilottien toteutus, tilaisuudet kohde-ryhmälle sekä osatoteutus. Koko kahdelle ja puolelle vuodelle on nämä asiat yhdessä diassa eli vaikka se onkin ikään kuin informatiivinen, sitä ei ole helppo lukea.

Laurean hankehenkilöstön tehtäväkuvaukset:

on hiukan suppea, luettelee enimmäkseen vastuut, ei varsinaisia tehtäviä ja sisältää ainoastaan henkilöt jotka saavat suoraan palkkaa hankkeesta → vaatii muokkausta

Havainnot 29.3

-Laurean kevättervehdys oli onnistunut, tuollaista lisää

Havainnot 30.4

Palautekooste: opiskelijat, harjoittelija ja opinnäytetyön tekijät (13 vastaajaa):

Oletko saanut tarpeeksi ohjausta harjoittelun aikana? 7 samaa mieltä, 2 os samaa mieltä, 2 ei os sanoa, 2 os eri mieltä

Oletko kokenut hankkeen mielekkääksi oppimisympäristöksi? 5 samaa mieltä, 4 os samaa mieltä

Opitko hanketyöskentelystä? 8 samaa mieltä, 3 os samaa mieltä

Oliko hankkeen tavoitteet ja omat oppimistavoitteet helppo yhdistää? 3 samaa mieltä, 7 os samaa mieltä, osittain eri mieltä 3 → aikalailla mielenkiintoista, olisin odottanut haastattelun perusteella, että suurin osa kokisi hankalaksi tavoitteiden yhdistämisen

Oliko hankkeessa työskenteleminen hankalaa yhdistää muihin opiskeluihin? osittain samaa mieltä 10

Olivatko tehtävät vaatimustasoltaan sopivia? 5 samaa mieltä, os samaa mieltä 3, en samaa enkä eri 2, os eri mieltä 3

Opitko työmenetelmiä joita voit soveltaa tulevassa ammatissasi?

3 samaa mieltä, 6 os samaa mieltä

Saitko toteuttaa omia ideoitasi hankkeessa? 7 samaa mieltä, 4 os samaa mieltä

Avoimet vastaukset:

”Opiskelijan kannalta Aistien-hankkeeseen osallistuminen teetätti vain ja ainoastaan lisätyötä ja -vaivaa (tuntiseurannat yms.) eikä antanut mitään lisäarvoa tavalliseen hankkeeseen verrattuna!!!”

→ eli vaikka tuntiseurantaa tulee täyttää, pitää se ohjeistaa kaikille selkeästi ja perustella mistä kysymys. tavoitteena pitää olla, että opiskelija tietää mitä on tekemässä ja miksi. tiedonpuute lisää turhautuneisuutta.

Kokonaisuutena erittäin hyvä kokemus. Ongelmia aiheutti olematon budjetti, kun maahanmuuttajat innostuivat oman kulttuurinsa esittelystä.”

→ ei myöskään laiteta opiskelijoita kiusalliseen tilanteeseen rahojen loppumisen suhteen. jos on paljon kuluja, tulee asia ratkaista kuka maksaa, mistä lisää rahoitusta? koululta?

Liite 3 Aistien-hankkeen prosessikaavio

