



KÄYTTÄJÄLÄHTÖISYYTTÄ OPPIMASSA

– SYMBIO Living Lab -hankkeen
kokemuksia käyttäjälähtöisestä
tapahtumatuotannosta

Julkaisujen myynti

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

<http://shop.haaga-helia.com> ■ julkaisut@haaga-helia.fi

© kirjoittajat ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

HAAGA-HELIAN julkaisusarja
Kehittämisyhteistyön raportteja 1/2012

Teos on suojattu tekijänoikeuslailla (404/61). Teoksen valokopiointi kielletty, ellei valokopiointiin ole hankittu lupaa. Lisätietoja luvista ja niiden sisällöstä antaa Kopiosto ry, www.kopiosto.fi. Teoksen tai sen osan digitaalinen kopioiminen tai muuntelu on ehdottomasti kielletty.

Julkaisija:	HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu
Taitto:	Oy Graaf Ab / Riina Nyberg
Kannen suunnittelu:	Tarja Leponiemi
Kannen kuva:	www.shutterstock.com

ISSN: 1796-7635

ISBN: 978-952-6619-04-0

Multiprint Vantaa 2012

Sisällys

Esipuhe	4
1 Johdanto	5
Teemu Rantanen & Sirpa Lassila	
2 Living labit – ammattikorkeakoulut käyttäjälähtöisyyden edistäjinä	9
Lauri Tuomi	
3 Käyttäjälähtöisyyden käsite ja käyttäjälähtöinen tapahtumatuotanto	17
Teemu Rantanen	
4 Moniäänisen yhteiskehittelyn juuret – Matkailualan oppimisverkosto Itä-Uudellamaalla	25
Tarja Kantola	
5 SYMBIO Living Lab käyttäjälähtöisen tapahtumatuotannon kehittämishankkeena	38
Sirpa Lassila & Anu Sipilä & Teemu Rantanen	
6 Käyttäjätieto keskustelun herättäjänä	55
Monika Birkle, Anu Sipilä ja Sirpa Lassila	
7 Yrityksiin jalkautuminen luottamuksen rakentajana	64
Anu Sipilä, Sirpa Lassila ja Monika Birkle	
8 Sosiaalinen media osana yhteiskehittelyä	73
Sirpa Lassila	
9 SYMBIO Living Lab ja yrittäjyyden edistäminen	81
Simopetteri Muuronen ja Janne Ekman	
10 Käyttäjälähtöinen tapahtuma oppimisympäristönä	88
Linda Helenius ja Sabine Lindén	
11 SYMBIO Living Lab -hanke korkeakoulu yhteistyön alustana	92
Sirpa Lassila ja Pirjo Tiirikainen	
12 Lopuksi	98
Teemu Rantanen ja Sirpa Lassila	
Lähteet	101

Esipuhe

■ Tämä kirja on syntynyt SYMBIO Living Lab -hankkeen kokemusten pohjalta. Hanke on ollut meille toimijoille monipuolinen oppimisprosessi. Hankkeen alkaessa meillä oli käsitys käyttäjälähtöisyyden merkityksestä sekä siitä, että käyttäjälähtöinen tapahtumatuotanto voi olla keino käyttäjien parempaan mukaan saamiseen ja aluekehitykseen. Kuitenkin vasta prosessin kuluessa meille on selvinnyt, mitä käyttäjälähtöinen tapahtumatuotanto käytännössä tarkoittaa ja mitä haasteita ja mahdollisuuksia siihen liittyy.

Tämä teos on syntynyt moniäänisen kirjoittamisprosessin tuloksena. Opiskelijat, opettajat, aluekehittäjät ja tutkijat ovat kukin tuoneet oman näkökulmansa kirjaan. Myös itse kirjoitusprosessi ja siihen liittyvä keskustelu ovat olleet keino jäsentää sekä tehdä itselle ja muille näkyväksi niitä hyviä käytäntöjä, joita hankkeen kuluessa on kehitetty.

Tämän teoksen syntyyn ovat vaikuttaneet useat eri tahot. Meidän toimittajien ja kirjoittajien lisäksi tärkeässä roolissa ovat olleet kymmenet alueen yrittäjät ja muut työelämän toimijat, jotka ovat tuoneet oman panoksensa tapahtumien valmisteluun ja toteutukseen. Itse tapahtumiin ovat osallistuneet sadat alueen nuoret. Keskeinen merkitys tässä prosessissa on ollut myös uuden korkeakoulukampuksen rakentamisella Porvooseen. Porvoon Campus on osaltaan mahdollistanut HAAGA-HELIA:n, Laurea-ammattikorkeakoulun ja alueen työelämän tiiviimmän vuoropuhelun. Tämä teos ei luonnollisestikaan olisi syntynyt ilman Euroopan sosiaalirahaston hankerahoitusta.

Porvoossa 24.4.2012

Sirpa Lassila ja Teemu Rantanen

1 Johdanto

Teemu Rantanen & Sirpa Lassila

■ Käyttäjälähtöisyyttä ja käyttäjäkeskeisyyttä on viime vuosien aikana korostettu useissa yhteyksissä. Tuotekehittelyssä ja innovaatiotoiminnassa on tapahtunut ajattelutavallinen muutos. Painopiste on siirtynyt itse tuotteesta ja sen teknisistä ominaisuuksista enenevässä määrin kohti käyttäjää. Keskeiseksi on noussut se, mitä käyttäjä odottaa tuotteelta ja millaista on käyttää tuotetta. Tämä on merkinnyt asiakkaan tai käyttäjän roolin vahvistumista tuotekehityksen eri vaiheissa sekä yhteiskehittelyn korostumista.

Tapahtunut ajattelutavan muutos ei ole rajautunut pelkästään tuotekehittelyyn, vaan samansuuntaisia painotuksia on havaittavissa myös palvelutuotannossa ja tapahtumatuotannossa: palveluita ja tapahtumia suunnitellaan entistä selvemmin nimenomaan käyttäjille, heidän toiveistaan, tarpeistaan ja odotuksistaan käsin. Muutos on koskettanut paitsi yrityselämää myös julkissektorin palvelutuotantoa.

Käyttäjälähtöisyys on noussut myös yhteiskuntapolitiittisen keskustelun keskiöön. Erityisesti innovaatiopolitiikassa on alettu korostaa kysyntä- ja käyttäjälähtöisyyttä sekä alhaalta ylös rakentuvia innovaatioita. Suomessa omaksuttuun laaja-alaiseen innovaatiopolitiikkaan sisältyy ajatus teknologisten innovaatioiden ja ihmisiin liittyvien sosiaalisten innovaatioiden yhdistämisestä.

Tässä kirjassa tarkastelemme käyttäjälähtöistä tapahtumatuotantoa. Kirjan lähtökohtana on HAAGA-HELIAn ja Laurea-ammattikorkeakoulun vuosina 2009–2012 toteuttama ESR-rahoitteinen SYMBIO Living Lab -hanke (SLL). Hankkeella tuettiin porvoolaista yrittäjyyttä ja aluekehitystä sekä kehitettiin ammattikorkeakoulun ja alueen toimijoiden yhteistyötä. Hankkeessa toteutettiin erilaisia hyvinvointia edistäviä tapahtumia nuorille sekä tuettiin alueen yrittäjien verkottumista.

Tämä kirja on tarkoitettu aluekehittäjille, tapahtumatuottajille ja ammattikorkeakoulujen toimijoille sekä muille käyttäjälähtöisyydestä kiinnostuneille. Kirjan tavoitteena on ensinnäkin analysoida käyttäjälähtöisyyden ja käyttäjälähtöisen tapahtumatuotannon käsitteitä ja lähtökohtia.

Toiseksi kirjassa kuvataan käyttäjälähtöisen tapahtumatuotannon hyviä käytäntöjä. Lisäksi kirjassa kuvataan SYMBIO Living Lab -hanketta ja sen aikana tapahtunutta oppimista.

Tämän kirjan näkökulma poikkeaa jossakin määrin käyttäjälähtöisyyttä ja living lab -toimintaa koskevan keskustelun valtavirrasta. Ehkä keskeisenä erona on se, että kirjassa painottuu tuotekehityksen sijasta tapahtumatuotanto. Tällöin käyttäjälähtöisyys ei niinkään pyri olemaan kilpailuetu tai taloudellista tulosta tuottava strateginen valinta, vaan keskeisellä sijalla on myös aluekehityksen, hyvinvoinnin ja yrittäjien verkostoitumisen näkökulmat. Käyttäjälähtöinen suunnitteluprosessi nousee vähintään yhtä keskeiseksi kuin prosessin varsinainen tulos.

Kukin kirjan artikkeleista on oma kokonaisuutensa. Yhdessä artikkelit muodostavat moniäänisen kuvauksen käyttäjälähtöisyydestä ja käyttäjälähtöisestä tapahtumatuotannosta. Artikkelit on kirjoitettu hankkeen ollessa vielä käynnissä, jolloin ne ovat toimineet myös kehittämisen välineinä. Suurin osa artikkeleista on useamman henkilön kirjoittamia ja niitä on työstetty yhteiskehittelyn periaattein (katso Lambert & Vanhanen-Nuutinen 2010, 56–57). Artikkelin kirjoittajat edustavat hankkeen eri toimijaryhmiä: palvelujen tuottajia, kehittäjiä ja käyttäjiä.

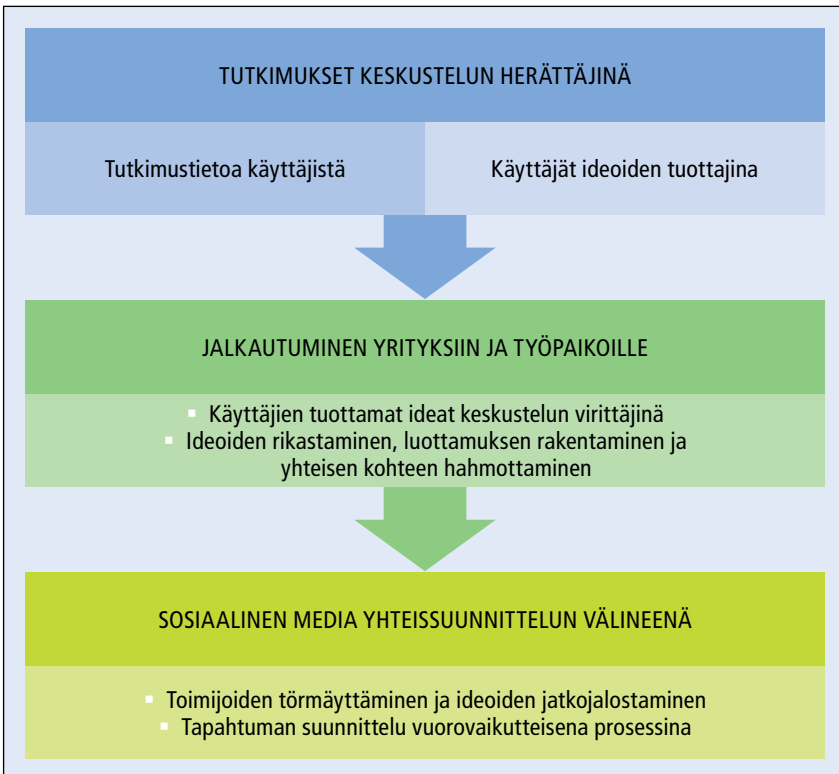
Kirja jakautuu neljään teemaan. Kirjan kolme ensimmäistä artikkelia kuvaavat käyttäjälähtöisen tapahtumatuotannon ja SYMBIO Living Lab -hankkeen teoreettisia ja käytännöllisiä lähtökohtia. Aluksi vararehtori ja tutkimusjohtaja Lauri Tuomi kuvaa living lab -toimintaa ja ammattikorkeakoulujen roolia siinä. Tämän jälkeen yliopettaja Teemu Rantanen tarkastelee käyttäjälähtöisyyden ja käyttäjälähtöisen tapahtumatuotannon käsitettä. Yliopettaja Tarja Kantola puolestaan kuvaa oppimisverkostoja ja porvoolaista Oppimisverkosto-hanketta (OVE) käyttäjälähtöisen tapahtumatuotannon ja SYMBIO Living Labin taustalla.

Kirjan toisena teemana on SYMBIO Living Lab -hanke projektina. Tähän teemaan liittyy artikkeli, jossa kehittämispäällikkö Sirpa Lassila, projektipäällikkö Anu Sipilä ja Teemu Rantanen kuvaavat SYMBIO Living Lab -hanketta ja sen toimintaa. Artikkelin näkökulmana on prosessiarviointi.

Kirjan kolmantena teemana ovat hyvät käytännöt. Hankkeessa työskennelleet kehittäjät lehtori Monika Birkle, Sirpa Lassila ja Anu Sipilä kuvaavat kolmessa artikkelissa kolmea hyvää käytäntöä (katso kuvio 1). Ensimmäiseksi hyväksi käytännöksi muodostui käyttäjätiedon rooli keskustelun herättäjänä. Etenkin hankkeen alkuvaiheen aikana hankittiin ja tuotettiin käyttäjätietoa erilaisia tutkimusmenetelmiä käyttäen sekä hyödynnettiin kerättyä tietoa yhteisillä foorumeilla keskustelun virittämässä ja toiminnan suunnittelussa. Hankkeessa tuotettu käyttäjätieto

kiinnosti hankkeen kohderyhmää, minkä ansiosta tilaisuuksiin saatiin runsaasti osallistujia, joita kiinnosti myös hankkeen toimintaan osallistuminen. Keskustelua käytiin paitsi hankkeen teemoista myös käyttäjätiedon tuottamisen menetelmistä.

Toiseksi hyväksi käytännöksi hankkeessa tunnistettiin yrityksiin ja työpaikoille jalkautuminen tapahtumien suunnittelun yhteydessä. Henkilökohtaisissa yritystapaamisissa kantavana ajatuksena oli yhteisen, jaetun näkemyksen luominen toiminnan kohteesta. Tapaamisten yhteydessä asiointia lähestyttiin avoimesti keskustellen ja aiemmin tuotettua käyttäjätietoa hyödyntäen. Keskusteluissa keskeinen sija annettiin palvelun tuottajien ajatuksille, ideoille ja intresseille. Kolmas hyvä käytäntö liittyy hankkeessa kokeiltuun tapaan hyödyntää sosiaalista mediaa yhteissuunnittelun välineenä. Sosiaalisen median avulla koottiin ideointivaiheessa syntynyttä aineistoa ja jatkojalostettiin sitä eri toimijoiden vuorovaikutteisena suunnitteluprosessina.



Kuvio 1. SYMBIO Living Lab -hankkeessa tunnistetut hyvät käytännöt.

Kirjan neljäntenä teemana on hankkeen merkitys eri toimijatahojen kannalta. Teemaa lähestytään eri suunnista. Yrittäjä Simopetteri Muuronen

ja projektipäällikkö Janne Ekman tarkastelevat SYMBIO Living Lab -hanketta yrittäjyyden edistämisen näkökulmasta. Sabine Lindén ja Linda Helenius puolestaan kuvaavat opiskelijoiden kokemuksia hankkeesta ja käyttäjälähtöisestä tapahtumatuotannosta. Lopuksi Sirpa Lassila ja kehittämispäällikkö Pirjo Tiirikainen tarkastelevat SYMBIO Living Lab -hanketta ammattikorkeakoulutuksen kehittämisen kannalta.

2

Living labit – ammattikorkeakoulut käyttäjälähtöisyyden edistäjinä

Lauri Tuomi

■ Valtaosa innovaatioista syntyy muualla kuin tutkimuslaitoksissa. Yritysten uudet ratkaisut, tuotteet, palvelut ja toimintamallit syntyvät yhä useammin lähellä asiakkaita ja hyödyntäjiä sekä entistä useammin asiakkaiden ja hyödyntäjien kanssa. Käyttäjä- ja asiakaslähtöisyys nähdään myös julkisen sektorin toiminnan yhtenä tehokkaana kehittämismuotona. Living lab on toimintamalli, jolla käyttäjät, kehittäjät, soveltajat ja mahdollistajat tuodaan yhteisen kehittämistyön äärelle. Tarkastelen tässä artikkelissa living lab -toiminnasta saatuja kokemuksia sekä tulevaisuuden suuntaa erityisesti ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan näkökulmasta.

2.1 Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta – kohti innovoinnin uutta aikakautta

Käyttäjälähtöisyys on jo noin kymmenen vuoden ajan ollut keskeisin termi innovaatiotoiminnassa. Puhetta käyttäjälähtöisyydestä on ollut paljon. Näyttöjä aidosta käyttäjälähtöisyydestä on vielä vähän. Nokian viimeaikojen vaikeudet nähdään syntyneen siitä, että yhtiö unohti käyttäjät ja käyttäjäkokemuksen. Samaan aikaan kilpailija Apple ajoi vauhdilla ohi ja julisti visiokseen ”parhaan käyttäjäkokemuksen”. Tuote- ja palvelukehitystä on harmillisen usein tehty ilman käyttäjänäkökulmaa. Tuotelähtöinen ajattelu on syvään iskostunut ajatuksiimme. Julkisen sektorin puolella käyttäjälähtöisyyttä on viimeaikoina aloitettu kokeilemaan palveluiden kehittämisessä. Käytännössä palveluja tuotetaan edelleen massatuotannon periaatteilla ja suurtuotannon etuja tavoitellen. Kuntalaisten, asukkaan ja palveluiden käyttäjän vaikutusmahdollisuudet ovat olleet minimaaliset. Viime vuosien aikana Suomi on ollut edelläkävijänä edistämässä living lab

-toimintaa. Paljon on silti vielä tehtävää. Näyttöjä käyttäjälähtöisyydestä on vielä kourallinen, vaikka etujen on osoitettu olevan kiistattomia.

Avoimet innovaatiot eli käyttäjien tai käyttäjäyhteisöjen ottaminen mukaan innovaatiotoimintaan sai alkunsa erityisesti IT-alalta. Linux on ehkä kaikkein tunnetuin avoimen innovaatiotoiminnan muoto, jonka tuloksena syntyi globaalinen ohjelmoijayhteisön yhdessä luoma käyttöjärjestelmä. Internet mahdollisti kansainvälisen käyttäjäyhteisön toiminnan. Avoimen innovaation periaatteet siirtyivät 2000-luvun alkuvuosina nopeasti muidenkin alojen T&K-toiminnan keskusteluun. Viime vuosikymmenen alkupuolella MIT:ssä (Massachusetts Institute of Technology) tulevaisuuden kodin kehittämistyötä vietiin tosielämän ympäristöön ja kehittämistyöhön. Tästä kehittämistyöstä syntyi käsite living lab. Samaan aikaan yhteiskehittäminen, *co-creation*, alkoi vakiintua osaksi innovaatiotoimijoiden termistöä.

Vuonna 2008 kysyntä- ja käyttäjälähtöisyys tuli osaksi Suomen kansallista innovaatiopolitiikkaa. Valtioneuvoston innovaatiopolitiittisen selonteon (Valtioneuvosto 2008) mukaan Suomen innovaatiotoiminta perustuu kysyntä- ja käyttäjälähtöisyyteen. Selonteon mukaan erilaiset avoimen ja julkisen innovaatiotoiminnan muodot valtaavat jalansijaa perinteisen suljetun innovaatiotoiminnan rinnalla. Taustalla on tieto siitä, että jopa 96 % uusista innovaatioista syntyy käytäntölähtöisesti. Yritysten – erityisesti pk-yritysten – kilpailukyvyyn perustana nähdään innovaatioprosessin nopeuttaminen ja käyttäjän tarpeisiin vastaaminen. Työ- ja elinkeinoministeriö on vuonna 2011 vahvistanut Suomen innovaatiopolitiikan painopisteen, jonka mukaan:

Käyttäjät ovat merkittävä, mutta toistaiseksi liian niukasti hyödynnetty mahdollisuus innovaatiotoiminnalle, sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Käyttäjien osaamista tulee systemaattisesti valjastaa tuotteiden uusien sisältöjen synnyttämiseen ja julkisten palvelujen uudistamiseen. Tieto- ja viestintäteknologia tarjoaa tähän monia uusia mahdollisuuksia. Käyttäjien tarpeet synnyttävät myös uusia innovointimahdollisuuksia, joita toistaiseksi vain harvat yritykset systemaattisesti hyödyntävät. (*TEM 2010, 7.*)

Kysyntä- ja käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan edut on havaittu useissa kansallisissa ja kansainvälisissä tutkimuksissa ja selvityksissä. Ensimmäiseksi käyttäjäyhteisöillä nähdään olevan kriittinen merkitys uusien, jopa maailmanlaajuisten (esim. Wikipedia, Facebook, Twitter jne.) innovaatioiden kehittymisessä (Tapscott & Williams 2007). Toiseksi living labit mahdollistavat uudenlaisen monitoimijaverkoston yhteistyön käyttäjälähtöisten innovaatioiden toteuttamiseksi (katso ENoLL 2011; Schumacher & Niitamo 2008; Niitamo ym. 2007). Kolmanneksi kuluttajien käyttäytyminen on muuttumassa: osa heistä kokee kehittämisprosesseihin

osallistumisen rikastuttavan elämää ja avaavan uusia mahdollisuuksia (Surowiecki 2005). Neljänneksi myös innovaatiotoiminnan uusien kokeiluun kannustavien mallien merkitys on havaittu useissa kansainvälisissä tutkimuksissa (katso Thomke 2001; 2003).

Living lab -toiminta on viime vuosina herättänyt varsin laajasti korkeakoulujen ja yritysten kiinnostusta. Esimerkiksi European Network of Living Labs -verkoston (ENoLL 2011) piirissä on yli 280 living labia ympäri maailmaa. Osittain ilmiöön on liittynyt myös yli-innokkuutta, ja termi on osittain kokenut inflaation. Monia kehittämistoimia on nimetty living labeiksi pohtimatta tarkemmin, että onko kyse aidosta living lab -toiminnasta. Myös kotimaisten ja ulkomaisten rahoittajien kiinnostus living labeja kohtaan on vaikuttanut siihen, että living lab -termiä on viljelty ahkerasti. Kiinnostus kehittää living lab -toimintaa ja oppia syvällisesti living lab -toimintaa on näkynyt erityisesti ammattikorkeakoulusektorilla (Tuomi 2008).

2.2 Ammattikorkeakoulut aktiivisina living lab -toiminnan kehittäjinä

Ammattikorkeakoulut ovat aktiivisesti olleet käynnistämässä suomalaista käyttäjälähtöistä innovaatiotoimintaa. OECD:n (Opetusministeriö 2007) TKI-toiminnan perustyypeistä niin sanottu mode 2 kuvaakin ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan luonnetta: tutkimus ja kehittäminen on ratkaisukeskeistä, vahvasti käyttäjälähtöistä ja monialaista.

Living lab -toiminta nähdään soveltuvan hyvin ammattikorkeakoulujen TKI-toimintaan. Sen avulla voidaan tiivistää työelämäyhteistyötä, integroida TKI-toiminta tiiviimmin opetukseen sekä luoda entistä laajempia ja vaikuttavampia kehittämiskokonaisuuksia. Opiskelijoiden osallistuminen toimintaan monissa eri rooleissa (opinnäytetöiden tekijöinä, harjoittelijoina, palkattuina tekijöinä, tulevaisuuden käyttäjinä jne.) on nähty tärkeänä. Lisäksi living lab -toiminnan on nähty edistävän ammattikorkeakoulujen aluekehittämisen tehtävää sekä profiloitumista innovaatioympäristössä.

Ammattikorkeakoulujen TKI-johtajien kiteytyksen mukaan living lab

- tuottaa (taloudellisesti, kulttuurisesti tai sosiaalisesti) hyödynnetäviä käytänteitä empiirisesti
- generoi sosiaalisia innovaatioita
- antaa vastauksia myös kysymyksiin, joita tutkijat/kehittäjät eivät voi muotoilla ennalta
- toimii avoimessa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa

- on avoin yhteisö, jossa osallistujat voivat kehittää omaa osaamistaan
- tarjoaa tutkijoille ja kehittäjille mahdollisuuden olla aktiivisia kehittämisympäristön toimijoita
- on monitieteellinen kehittämisympäristö (ei vain testausalusta tai asiakaspalautteen keruuympäristö).

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu koordinoi vuonna 2009 käynnistettyä ammattikorkeakoulujen Neloskierre-hanketta (HAAGA-HELIA 2011), jossa kumppaneina on yhteensä 13 ammattikorkeakoulua. Hankkeen tavoitteena on varmistaa käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan laatu testaamalla ja ottamalla käyttöön laadunvarmistuskriteerit (ns. laatupuntari). Lisäksi living lab -toiminnan operaattorit saavat käyttöönsä käsikirjan. Ammattikorkeakoulujen living lab -toiminnassa oleville opettajille ja asiantuntijoille on kehitetty lisäksi valmennusohjelmat. Hankkeessa on yhteistyökumppaneina muun muassa SAMOK, Helsinki Living lab / ADC Helsinki Oy. Kevään 2011 aikana muodostettiin kansainväliseen yhteistyöhön tähtäävä laajennettu ammattikorkeakoulujen living lab -verkosto. Verkostossa on mukana 19 ammattikorkeakoulua. HAAGA-HELIA toimii verkoston koordinaattorina ja samalla European Network of Living Lab -verkoston jäsenenä.

2.3 Living labit – uusia innovaatioita tosielämän ympäristöissä

Living lab -toiminnassa puhutaan ns. neloskierteestä eli toimijaverkostosta, joka lähtee yhdessä luomaan ratkaisuja määriteltyyn ongelmaan tai ilmiöön. Living lab voidaan määritellä tosielämän kehittämisympäristöksi, joka yhdistää käyttäjät, soveltajat, kehittäjät ja mahdollistajat (ns. neloskierteen toimijat) yhteistoimintaan (katso esim. Fred ym. 2011). Käyttäjät ovat esimerkiksi yrityksen tuotteita tai palveluita ostavia asiakkaita tai julkihallinnon uusien palveluiden käyttäjiä (esim. asukkaita tai kuntalaisia). Soveltajat ovat organisaatioita, jotka uudistavat omaa toimintaansa ottamalla käyttöön living labin tuottamia ratkaisuja (esim. yrityksiä). Kehittäjät ovat esimerkiksi yliopistoja, ammattikorkeakouluja ja tutkimus- ja kehittämisorganisaatioita, jotka tuovat oman asiantuntemuksensa kehittämistyöhön. Mahdollistajat ovat esimerkiksi rahoittajia (esim. Tekes) tai kuntia, jotka mahdollistavat living lab -toiminnan käynnistämisen (esim. tarjoamalla uuden asuinalueen living lab -toiminnan kohteeksi).

Living lab soveltuu parhaiten monimutkaisen ja haastavan ilmiön ymmärtämiseen ja uusien ratkaisujen tutkimiseen ja kehittämiseen. Esimerkiksi HAAGA-HELIAN koordinoimassa Tekes-hankkeessa tutkitaan, millainen on tulevaisuuden kokoushotelli ja tähän liittyvät palvelukonseptit. Tämä ilmiö haastaa kytkemään toimijoiksi monen alan yrityksiä (esim. matkailu, teknologia, suunnittelu, design jne.), ja luomaan yhdessä kokousosallistujien ja kehittäjien kanssa kuvaa tulevaisuuden kokoushotellin palvelukonseptista. Toinen esimerkki living lab -toiminnan soveltamisesta on HAAGA-HELIAN alueelliseen kehittämiseen tähtäävä Pasila Living Lab -hanke, jolla selvitetään kaupunginosan asukkaiden, alueen yritysten asiakkaiden sekä opiskelijoiden tarpeita koskien alueen toimivuutta (esim. kaupunkiopasteet ja kaupunginosan toimijoihin liittyvä informaatio). Lisäksi hankkeessa kehitetään edellä mainittuihin tarpeisiin uusia palveluratkaisuja.

Living lab sopii toimintamalliksi silloin, kun tutkittava ilmiö edellyttää monitoimijaverkoston kokoamista. Esimerkiksi kokoushotellihankkeessa on 14 yrityskumppania eri toimialoilta ratkaisemassa yhdessä aidoissa kokoustilanteissa olevien käyttäjien esille nostamia tarpeita ja luomassa näihin liittyviä innovatiivisia ratkaisuja. Pasila Living Labin verkostossa HAAGA-HELIAN kehittäjien lisäksi Helsingin kaupungilla ja alueen yrityksillä on keskeinen rooli.

Living lab -toiminnalla on rajaton määrä sovellusmahdollisuuksia. Esimerkiksi tämän teoksen inspiraation lähde, HAAGA-HELIAN Porvoo-yksikön koordinoima SYMBIO Living Lab -hanke, on erinomainen avaus nuorten aktivoimisesta yhteiseen tapahtumatoimintaan. Suomessa toimivat living labit hakevat tällä hetkellä yleisimmin ratkaisuja IT-alan uusiin innovaatioihin, alueelliseen kehittämiseen ja palveluiden kehittämiseen. Living labilla on operoijana useimmiten korkeakoulu ja kumppaneina yrityksiä tai julkishallinnon toimijoita. Mahdollistajana on useimmiten rahoittajataho (esim. Tekes, kaupunki tai kunta) ja käyttäjinä ilmiön tosielämän asiakkaat ja hyödyntäjät (esim. kauppakeskuksen kävijät, alueen asukkaat tai vaikkapa vanhusten palvelutalon asukkaat). Living lab soveltuu siis monentyypiseen kehittämistoimintaan.

2.4 Living lab -toiminnan hyödyt

Living lab -toiminnan hyötynä nähdään sen mahdollisuus nopeuttaa innovaatiotoimintaa. Perinteisestä innovaatioprosessista (idea – prototyyppi – testaus – kaupallistaminen) siirrytään jatkuvaan kehittämisen virtaan, jossa käyttäjä on jo varhaisessa vaiheessa mukana kehittämistyössä. Living

lab muuttaa perinteistä teknologialähtöistä kehittämistoimintaa kysyntä- ja käyttäjälähtöiseksi. Toisena keskeisenä hyötynä nähdään innovaatiotoiminnan osumistarkkuuden parantaminen: kehitettävät tuotteet, palvelut ja ratkaisut saadaan kehitettyä loppukäyttäjien näkökulmasta. Tällöin voidaan jo varhaisessa vaiheessa hylätä ne kehittämisasiideat, jotka eivät täytä käyttäjien odotuksia. Living labit voivat vastata moniin innovaatiotoiminnan tarpeisiin. Innovaatiot voivat olla moninaisia, kuten työ- ja elinkeinoministeriön (2011a) innovaatiolistaus myös osoittaa:

- uusi tieto, osaaminen, teknologia
- uusi tuote, tekninen ratkaisu, tuotantoprosessi
- uusi asiantuntijapalvelu
- uusi muotoilu tai brändi
- uusi liiketoimintamalli, arvoketju tai -verkosto
- uusi työtapa, organisaatio- tai johtamismalli
- uudella tavalla toteutettu julkinen palvelu.

Viimeaikainen tutkimus on vahvistanut, että kokeileva organisaatio menestyy. Yritys, joka vain hautoo ideoita ja luo suunnitelmia on vaarassa menehtyä. Tämä johtuu siitä, että yritys voi tukahtua tekemättömiin asioihin. Itse asiassa meitä suomalaisia pidetäänkin suunnittelu- ja analyysikansana. Saatamme liian pitkään hautoa suunnitelmia, jolloin markkinat ja toimintaympäristön muutos voivat vesittää hyvät suunnitelmat. Kokeileva organisaatio limittää suunnittelun ja toteutuksen, jolloin on mahdollista saada tuloksia aikaiseksi. Kokeileva toiminta on living lab -toiminnan avulla mahdollista. Parhaimmillaan living lab tarjoaa mahdollisuudet uusien ratkaisujen kokeiluihin suhteellisen riskittömästi (esim. tulevaisuuden kokoushotellin kehittämisympäristö) sekä tulosten nopean siirron yrityksen omaan liiketoimintaan (vaikkapa kumppaniyrityksen oman kokoustoiminnan kehittämiskäyttöön).

Living lab -toiminta tarjoaa kaikille verkoston osallistujille mahdollisuuden oppia ja kehittyä. Yrityksille syntyy mahdollisuus luoda uutta liiketoimintaa, ja julkisorganisaatiot voivat kehittää palveluiden laatua. Käyttäjät voivat löytää ahaa-elämyksiä omaan työhönsä tai omaan elämiseensä. Living labin operoija kohtaa jatkuvasti uusia haastavia ja innostavia mahdollisuuksia löytää uusia ratkaisuja liike-elämän ja/tai julkishallinnon kehittämishaasteisiin. Tutkimusmenetelmällisesti living lab kytkee käyttäjät osaksi kehitettävää ilmiötä. Näin se tarjoaa mahdollisuuden osallistua kehittämiseen aktiivisena toimijana – ei vain passiivisena tarkkailijana tai tutkimuksen kohteena. Living lab on siis oppimisen ja kehittämisen ympäristö toimijoilleen.

Ammattikorkeakoulujen living lab -toiminnan yhtenä erityispiirteenä ja keskeisenä etuna on nähty opiskelijoiden mahdollisuus osallistua toimintaan monissa eri rooleissa. Living lab -toiminnalla voidaan edistää opetuksen ja TKI-toiminnan lähentymistä korkeakouluissa. Opiskelijat ovat toimineet esimerkiksi tiedon ja käyttäjäpalautteen kerääjinä, käyttäjäkokemusten analyysoijina, ilmiön tutkijoina ja kehittäjinä, osahankkeiden projektipäällikköinä sekä myös tulevaisuuden käyttäjien edustajina. Living lab voi tarjota opiskelijalle opintojaksoprojektin, työharjoittelupaikan tai opinnäytetyön aiheen. Parhaimmissa tapauksissa opiskelija on löytänyt jopa työpaikan living labin kumppaniyrityksen tai organisaation palveluksessa.

2.5 Living lab -toiminnan tulevaisuuden suuntia

Living lab -toiminnan ensimmäiset askeleet on nyt otettu, ja suunta on toiminnan vakiintumisessa. Toimintaa on käynnistetty ja ensimmäisiä kokemuksia onnistuneista caseista on saatu. Hankepohjaisesta kehittämisestä on tarpeen tulevaisuudessa siirtyä kohti pysyviä toimintamalleja. Pitkäaikainen yhteistyö luo mahdollisuuden luottamukselliseen toimintaan. Jatkossakin korkeakouluilla on tärkeää olla vahva rooli living labien operoijina. Tällöin myös pk-yritysten on mahdollista osallistua käyttäjälähtöiseen toimintansa kehittämiseen ilman mittavia investointeja tuote- ja palvelukehitykseen. Toisaalta, jo nyt saadut kokemukset kertovat, että yritykset ovat halukkaita osarahoittamaan living lab -hankkeiden toimintaa. Yritykset ovat tällöin kokeneet saavansa suoraan strategista hyötyä liiketoimintaansa.

Ammattikorkeakoulujen on luontevaa integroida living labit tiiviisti lähelle opetusta. Living lab -toimintaan on luontevaa kehittää myös palveluprosesseja, joita voidaan tarjota mukaan tuleville yrityksille ja toimijoille. Osa tarjottavista palveluista voi olla myös korkeakoulun tarjoamaa maksullista palvelutoimintaa yrityksille. Käyttäjien kutsuminen, kokoaminen ja aktivointi ja käyttäjälähtöisen kehittämisen menetelmät ovat kehittyneet viime vuosina, ja näitä hyviä käytäntöjä on tarpeen levittää ja jakaa. Tarvitaan siis edelleen vahvaa toimijoiden välistä verkostoitumista, jotta living lab -toiminta edelleen jalostuisi ja kehittyisi.

Living lab -toiminta itsessään edellyttää myös tutkimusta toimintamallien ja -menetelmien kehittämiseksi. Living lab -tutkimus on luontevaa toteuttaa living lab -periaatteita noudattaen: käyttäjälähtöisesti arjen todellisissa ympäristöissä. Menetelmien ja living lab -toiminnan kehittäminen edellyttää toimijoiden aktiivista keskinäistä vuoropuhelua ja verkottumista. Tästä toimijoiden yhteisestä kehittämisestä on saatu ensimmäiset

myönteiset kokemukset ja tätä verkottumista on syytä jatkaa. Living lab -toiminta kehittyy parhaimmillaan juuri toiminnan kautta.

Living lab -toiminnan käynnistämisestä ja ensimmäisistä onnistuneista kokeiluista saadut myönteiset tulokset kannustavat jatkamaan menetelmän käyttöä ja kehittämistä. Olennaista on muistaa siirtyminen suunnittelu- painotteisesta tekemisestä aktiiviseen, kokeilevaan toimintaan. Samalla on tärkeää pohtia living lab -hankkeiden aikana, miten toiminta jatkuisi hankerahoituksen jälkeen luontevana osana normaalia toimintaa.

3

Käyttäjälähtöisyyden käsite ja käyttäjälähtöinen tapahtumatuotanto

Teemu Rantanen

■ Käyttäjälähtöisyys on sanana monimerkityksinen. Tarkastelen seuraavaksi käyttäjälähtöisyyden käsitettä ja erityisesti erilaisia tapoja ymmärtää käyttäjälähtöisyys sekä myös käyttäjälähtöisyyden lähikäsitteitä. Lisäksi analysoin SYMBIO Living Lab -hankkeen kokemusten pohjalta käyttäjälähtöisen tapahtumatuotannon keskeisiä piirteitä. Artikkelissa pääpaino on käyttäjälähtöisyys -käsitteen moninaisuuden analysoinnissa ja siten näkökulma poikkeaa painotuksiltaan olennaisesti käyttäjäkeskeistä tuotekehitystä ja innovaatiotoimintaa koskevan keskustelun valtavirrasta.

3.1 Monimuotoinen käyttäjälähtöisyys

Viimeaikaisessa keskustelussa ovat toistuneet käsitteet käyttäjälähtöisyys, asiakaslähtöisyys, toimijälähtöisyys ja kansalaislähtöisyys. Puhutaan myös käyttäjä- ja asiakaskeskeisyydestä sekä ihmiskeskeisestä suunnittelusta. Käsitteitä käytetään vaihtelevissa merkityksissä ja erilaisissa yhteyksissä. Käyttäjälähtöisyys tarkoittaa eri asiaa tuotekehityksen tai vaikkapa julkisten hyvinvointipalvelujen ja tapahtumatuotannon kohdalla.

Käyttäjälähtöisyydestä puhuttaessa keskiössä on käyttäjä. Voidaan kuitenkin kysyä: kuka on käyttäjä? On luonnollisestikin eri asia puhua palvelun tai tuotteen loppukäyttäjistä kuin maksavasta asiakkaasta. Lisäksi saman tuotteen tai palvelun erilaisten käyttäjien ja käyttäjäryhmien toiveet ja tarpeet voivat poiketa ratkaisevastikin toisistaan.

Käyttäjälähtöisyyden korostumiseen on useita syitä. Usein lähtökohta on taloudellinen. Käyttäjälähtöisyyttä voidaan perustella yrityksen kilpailuedun tai alueellisen ja kansallisen kilpailukyvyn näkökulmasta. Edelleen käyttäjälähtöisyyttä voidaan perustella asiakkaasta käsin: asiakkailla on

sellaista tietoa, josta on hyötyä palvelujen kehittämisessä (Krogstrup 2004, 7). Käyttäjälähtöisesti tuotettu tuote tai palvelu vastaa myös asiakkaan tarpeita. Erityisesti hyvinvointipalvelujen kohdalla käyttäjälähtöisyyttä ja asiakkaan äänen kuulemista voidaan pitää jo sinällään arvokkaana (esim. Beresford 2002).

Tapahtumatuotannon näkökulmasta käyttäjälähtöisyyden merkitys on ainakin kahtalainen: käyttäjälähtöisen suunnittelu- ja valmisteluprosessin kautta voidaan tuottaa käyttäjien tarpeita ja toiveita vastaavia tapahtumia. Toisaalta käyttäjälähtöinen tapahtumasuunnittelu voi olla keino toimijoiden osallistamiseen ja verkottamiseen. Tällä puolestaan voi olla merkitystä paitsi toimijoille itselleen, niin myös yhteisöllisyyden rakentumisen tai aluekehityksen näkökulmasta (esim. Rantanen & Kantola 2011; Rantanen & Toikko 2011).

Analysoin seuraavaksi käyttäjälähtöisyyden käsitettä ja sen lähikäsitteitä tuotekehityksen, innovaatiopolitiikan, kehittämistoiminnan ja hyvinvointipalvelujen yhteydessä. Tämän jälkeen kuvaan käyttäjälähtöisen tapahtumatuotannon keskeisiä piirteitä SYMBIO Living Lab -hankkeen toimijoiden kokemusten kautta. Lähtökohtanamme tässä analyysissä on hankkeen aikana tehdyt hanketoimijoiden ja opiskelijoiden ryhmähaastattelut (katso Rantanen & Kantola 2011).

3.2 Käytettävyydestä käyttäjälähtöiseen tuotekehittelyyn

Asiakaslähtöisyydellä, käyttäjänäkökulmalla ja ihmiskeskeisellä suunnittelulla on jo pitkä historia tuotekehityksessä ja erityisesti tietoteknisessä suunnittelussa. Perusajatuksena on siirtyminen teknologiapainotteisesta suunnittelusta sellaiseen tuotekehittelyyn, jossa huomio kohdistuu tuotteen käyttäjään. Tuotteen käytettävyyttä tarkastellaan sekä kokeneiden ja satunnaisten käyttäjien että aloittelijoiden näkökulmasta. Perinteinen käytettävyyssuunnittelu liittyy tuotteen käytettävyyden oppimisen helpouteen, käytön tehokkuuteen, helppoon muistettavuuteen, virheiden vähäisyyteen sekä subjektiiviseen miellyttävyyteen (Nielsen 1993, 25). Tuotteesta riippuen nämä eri ominaisuudet ja niiden merkitykset voivat painottua eri tavoin.

Vaikka käytettävyytutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on käyttäjä, näkökulma on pitkälti ulkoisessa mittaamisessa, kuten virheiden määrässä ja käyttönopeudessa. Tällainen näkökulma unohtaa käyttöön liittyvät erilaiset subjektiiviset kokemukset. Niinpä tuotekehityksessä onkin

alettu puhua käytettävyyden ohella myös käyttäjäkokemuksesta (esim. Luojus 2010). Tällöin kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti tuotteen käyttöön liittyvät laadulliset ilmiöt.

Käyttäjäkokemuksen korostaminen johtaa myös käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun. *Käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa korostuu käyttäjän rooli tuotekehitysprosessin eri vaiheissa. Tämä merkitsee käytettävyytutkimuksen korostumisen ohella muun muassa käyttäjän tai asiakkaan kanssa tapahtuvaa yhteiskehittelyä.* Tuotekehitys tapahtuu käyttäjien toiveita ja odotuksia kuunnellen sekä käyttötarpeita analysoiden.

3.3 Käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka ja bottom-up

Suomalaisessa innovaatiopolitiikassa on (uuden Nokian toivossa) perinteisesti korostettu osaamisen keskittämistä ja teknologisia innovaatioita. Innovaatiopolitiikassa ja alueellisessa innovaatiotoiminnassa käyttäjälähtöisyyden ja käyttäjien osallisuuden merkityksestä puhutaan vaihtelevin painotuksin. Kautonen (2008, 69–73) erottaa alueellisia innovaatioympäristöjä koskevassa analyysissään toisistaan tiedettä ja tutkimusta korostavat mallit (esim. Teknopolis) sekä kokemusta ja asiakasprosesseissa tapahtuvaa oppimista korostavat mallit. Viimeaikaisessa innovaatiopoliittisessa keskustelussa on alettu korostaa huippuosaamisen keskittymien ohella myös oppimisverkostoja (esim. Alasoini 2006) ja asiakasprosesseja. Oppimisverkostot ovat yhdessä oppimisen foorumeja, joissa erilaiset toimijatahot (erityisesti työyhteisöt ja työelämän T&K-yksiköt) verkostoituvat keskenään ja yhdistävät osaamisensa. Oppimisverkostot eivät pyri niinkään varsinaiseen tuotekehitykseen, vaan yleisempien geneeristen ideoiden kehittämiseen.

Vuoden 2007 hallitusohjelman myötä Suomessa siirryttiin laaja-alaiseen innovaatiopolitiikkaan, joka korostaa sosiaalisten ja teknologisten innovaatioiden tiivistä yhdistämistä. Kansallisessa innovaatiopolitiikassa alettiin korostaa kysyntä- ja käyttäjälähtöisyyttä (Valtioneuvosto 2008).

Aluekehitystyön ja alueellisen innovaatiotoiminnan kannalta keskeisenä valintana voidaan pitää sitä, eteneekö toiminta ylhäältä alas (*top-down*) vai alhaalta ylös (*bottom-up*). Viimeaikaisissa linjauksissa (Tutkimus- ja innovaationeuvosto 2010, 17) on korostettu bottom-up-lähestymistavan nostamista top-down-lähestymistavan rinnalle. Bottom-up -tyyppisessä innovaatiotoiminnassa kehittämisprosessit rakentuvat tiiviissä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Tällöin käyttäjillä on tärkeä rooli kehittämisen suuntaamisessa.

Innovaatiopolitiikassa käyttäjälähtöisyydestä puhutaan *käyttäen esimerkiksi käsitteitä* living lab, testbed, neloskierremalli jne. (esim. Kanninen 2005; Orava 2009). Perusajatuksena on tuotteen, palvelujen tai sovellusten testauksen vieminen laboratorion arkisiin tosielämän ympäristöihin. Esimerkiksi Janne Orava (2009, 11–12) määrittelee käsitteen neljän ydinelementin kautta: Living Lab on mukana olevien toimijoiden muodostama yhteistyöverkosto (ekosysteemi), jossa toiminta tapahtuu käyttäjien omassa arkiympäristössä (tosielämän ympäristö) ja käyttäjät ymmärretään aktiivisiksi ja mahdollisuuksien mukaan tasa-arvoisiksi toimijoiksi (käyttäjälähtöisyys). Living labissa toimijat jakavat avoimesti niitä ideoita, joita eivät tarvitse omassa innovaatiotoiminnassaan (avoin innovaatio). Perinteisesti näkökulma on ollut tuotekehityksessä ja teknologisissa sovelluksissa.

3.4 Käyttäjälähtöisyyden lähikäsitteet kehittämistoiminnassa

Kehittämistoiminnassa ja työyhteisöjen kehittämisestä puhuttaessa käytetään monia käyttäjälähtöisyyden lähikäsitteitä. Esimerkiksi Riitta Seppänen-Järvelä (1999) puhuu toimijälähtöisestä prosessikehittämisestä. Hänen mukaansa sosiaali- ja terveysalalla on siirrytty keskushallintovetoisesta kehittämisestä toimijälähtöisyyteen. Tällöin valtakunnalliset ohjelmat määrittävät toiminnan yleiset raamit, mutta itse toiminta suuntautuu projektitoimijoista käsin. Toimijälähtöiselle prosessikehittämiselle on ominaista myös oletus kehittämisprosessien muuntuvuudesta, ennakoimattomuudesta ja reflektiivisyydestä. Tällainen prosessorientoituneisuus on Tuomo Alasoinin (2006, 40) mukaan erityisen ominaista yhteiskunta- ja kasvatustieteellisesti suuntautuneelle kehittämiselle, kun taas terveysalan projektit ovat vahvemmin suunnitelmaorientoituneita.

Tuula Syrjälä ja Veli-Matti Kokkonen (2006) puolestaan kritisoivat sitä, että suomalaisen työelämän tuloksellisuuden kehittämistyö on tähän saakka ollut asiantuntijälähtöistä sekä johtokeskeistä. Kun työntekijöiden rooli on passiivinen, kehittämisen ja arjen työn välille ei kehity aitoa yhteyttä. Syrjälä ja Kokkonen tarjoavatkin tilalle työntekijä- ja aineistolähtöistä tuloksellisuuden kehittämistä, jossa työyhteisö- ja ryhmäkohtaiset tuloskortit ohjaavat arkityötä strategialähtöisesti. Työyhteisöjen kehittämisessä johtokeskeisyyden tilalle on tarjottu myös muun muassa tiimityötä, oppimisverkostoja (esim. Alasoini 2006), demokraattista dialogia (Gustavsen 1992) tai yleisesti osallisuutta (katso esim. Toikko & Rantanen 2009b).

3.5 Käyttäjä- ja asiakaslähtöisyys hyvinvointipalveluissa

Hyvinvointipalvelujen yhteydessä on puhuttu kansalaisten, asiakkaiden tai palvelun käyttäjien roolista palvelujen arvioijina ja kehittäjinä. Sosiaali- ja terveystieteiden palveluista puhuttaessa asiakaslähtöisyydellä ja -keskeisyydellä voidaan tarkoittaa erilaisia asioita riippuen siitä, miten asiakkuus ymmärretään. Asiakasta voidaan tarkastella toiminnan kohteena, kuluttajana tai kansalaisena (Niiranen 2002).

Hyvinvointipalveluissa asiakaslähtöisyys voidaan liittää ensinnäkin asiakassuhteeseen. Voidaan esimerkiksi korostaa asiakkaan keskeisyyttä tavoitteiden määrittelyssä (esim. Rostila 2001; Särkelä 2001) sekä asiakkaan roolia oman asiansa asiantuntijana. Asiakaskeskeisyyden sijasta välillä puhutaan dialogisuudesta (Mönkkönen 2007) tai vuorovaikutuksessa rakentuvasta suhteesta (Juhila 2006), mikäli halutaan korostaa asiakkaan ja työntekijän yhdessä tekemien tulkintojen ja tilanteittain rakentuvien identiteettien keskeisyyttä. Kun korostetaan asiakaslähtöisyyttä asiakassuhteessa, näkökulma on usein asiakkaan subjektiivisessa. Lähtökohta voi kuitenkin olla myös kohdeasiakkaassa: voidaan korostaa asiakastyön vaikuttavuutta ja sen osoittamista (katso esim. Raunio 2010).

Toinen tärkeä asiakaslähtöisyyden muoto on asiakaspalaute. Keskeisenä mielenkiinnon kohteena on tällöin asiakkaan tyytyväisyys saamaansa palveluun. Palvelun käyttäjien merkitys on korostunut ennen kaikkea uuden julkishallinnon paradigman (*new public management*) ja kuluttaja-asiakas-korostuksen myötä. Asiakaspalaute tarjoaa tärkeän mittarin julkishallinnon palvelujen tuloksellisuuden arviointiin.

Kolmanneksi voidaan korostaa palvelun käyttäjän valtaistumista ja täysvaltaista roolia toimintojen kehittämisessä (Beresford 2002). Esimerkiksi Bikva-arvioinnissa (Krogstrup 2004) edetään vaiheittain alhaalta ylös tuoden asiakkaan ääni ja näkökulmat työntekijöiden, johdon ja poliittisten päättäjien tietoisuuteen. Erityisesti brittiläisessä keskustelussa on korostettu käyttäjien osallistumista hyvinvointipalveluja koskevaan tutkimukseen ja arviointiin (esim. Beresford 2001). Suomalaisessa keskustelussa *user research* -käsite on käännetty kokemustutkimukseksi, ja vastaavasti on puhuttu kokemusasiantuntijoista (katso Hyväri & Salo 2009; Hyväri & Nylund 2010). Edelleen viime vuosina on asiakaskokemusten hyödyntämiseksi kehitetty eri puolilla Suomea muun muassa asiakasfoorumi- tai asiakasraatitoimintaa (esim. Oksman 2010; Tammelin 2010).

3.6 Käyttäjälähtöisyys ja osallisuus

Toimijoiden osallisuudesta puhutaan siis vaihtelevin käsittein ja erilaisista näkökulmista. Yhteistä on ajatus siitä, että toiminnan suunta ei määrydy ylhäältä päin, vaan toimijoista itsestään käsin. Yhteistä on myös olettamus prosessin ennakoimattomuudesta. Kehittäminen nähdään sosiaalisena prosessina, jolle on ominaista reflektiivinen toiminta (Schön 1983).

Voidaan puhua osallisuuden erilaisista tasoista. Empaattisen toiminnan tasolla lähtökohdana on pyrkimys ymmärtää käyttäjän näkökulmaa. Tällöin käyttäjiä ei kuitenkaan nähdä varsinaisina toimijoina. Toisaalta käyttäjä voidaan ymmärtää myös osakehittäjäksi tai osatoteuttajaksi. Edelleen käyttäjä voidaan ymmärtää tasavertaiseksi toimijaksi. Radikaali käyttäjälähtöisyys merkitsee sitä, että käyttäjä ymmärretään varsinaiseksi päätoimijaksi tai -kehittäjäksi. (Toikko & Rantanen 2009a.)

Osallisuus tarkoittaa monta asiaa. Ensinnäkin osallisuutta voidaan tarkastella yksilökehiksestä. Käyttäjän osallisuudesta voidaan puhua asiakassuhteen näkökulmasta tai esimerkiksi asiakkaan ja työntekijän kumppanuutta ja dialogisuutta korostaen. Toisaalta näkökulma voi olla yhteiskunnallisempi ja aktiivista kansalaisuutta korostava (esim. Freire 2004/1972). Tällöin voidaan käyttää myös käsitettä *empowerment*. Edelleen asiakkaan osallisuutta voidaan korostaa joko diskursiivisesta näkökulmasta tai toiminnallisesta näkökulmasta. Diskursiivinen näkökulma korostaa puheen kautta tapahtuvaa osallistumista, kun taas toiminnallinen näkökulma painottaa asioiden yhdessä tekemistä käyttäjän kanssa.

3.7 Käyttäjälähtöisyys tapahtumatuotannon kohdalla

Seuraavaksi kuvaan käyttäjälähtöisen tapahtumatuotannon keskeisiä piirteitä SYMBIO Living Lab -hankkeen kokemusten perusteella. Tehdyn analyysin pohjalta voidaan erottaa neljä käyttäjälähtöisen tapahtumatuotannon keskeistä piirrettä (Rantanen & Kantola 2011):

Tapahtumat osallistamisen välineinä

Ensinnäkin hankkeen kokemukset tuovat näkyviin tapahtumien monitasoisen merkityksen: kukin tapahtuma on oma erillinen toimintansa, jolla on tietyt omat tavoitteensa. Parhaassa tapauksessa erilliset tapahtumat muodostavat tapahtumien ketjun, jossa vaikutukset kertaantuvat.

Vaikka SYMBIO Living Labin toiminnan näkyvä ydin on tapahtumissa, olennaisin vaikutus syntyy – ainakin toimijoiden käsityksen mukaan – tapahtumien valmisteluprosessin ja erityisesti verkottumisen yhteydessä. Verkottuminen mahdollistaa ideoiden vaihdon sekä uusien näkökulmien oppimisen. Alueen yrittäjät tutustuvat sekä toisiinsa että myös korkeakoulun toimintaan ja nuorten näkökulmiin. Nuoret puolestaan oppivat työelämän ja erityisesti yrityselämän ”pelisääntöjä”. Edelleen aktiivinen verkottuminen myös ravistelee kaupungin toimintatapoja.

Koko prosessin ajan kestävä käyttäjälähtöisyys

Toiseksi käyttäjälähtöisessä tapahtumatuotannossa korostuu koko prosessin ajan kestävän käyttäjälähtöisyyden merkitys. Perinteinen käytettävyydetutkimus lähtee valmiin tuotteen näkökulmasta. Vastaavasti living lab -tyyppinen testaus lähtee tuotteen prototyypistä. SYMBIO Living Labissa on ajatuksena, että käyttäjälähtöisyys liittyy tapahtumatuotannon prosessin eri vaiheisiin. Jo tapahtumien ideoinnissa pyritään käyttäjälähtöisyyteen. Hankkeen toimijoiden kokemusten perusteella roolit toki vaihtelevat prosessin eri vaiheissa. Esimerkiksi yrittäjien merkitys on tärkeä ideoinnissa, kun taas tapahtuman organisointi oli lähinnä hanketiimin vastuulla.

Luovan ja tutkimuksellisen otteen yhdistäminen prosessin eri vaiheisiin

Kolmanneksi hankkeen kokemusten kautta rakentuu kuva luovan ja tutkimuksellisen otteen keskeisestä merkityksestä. Tämä merkitsee sitä, että käyttäjälähtöiset suunnitteluprosessit ovat prosessorientoituneita ja ainakin osin ennakoimattomia: kehittäjiltä edellytetään luovaa otetta sekä kykyä oppia uusista tilanteista. Myös tutkimuksellisuus on alusta alkaen ollut keskeinen osa hanketta. Tutkimuksen kautta on pyritty tavoittamaan käyttäjien näkökulmia asioihin. SYMBIO Living Lab -hankkeessa tutkimuksellisuuden merkitys korostui erityisesti hankkeen alkuvaiheessa. Tutkimustoiminnan keskeisin merkitys oli siinä siinä, että tutkimukset virittivät keskustelua ja siten suuntasivat toimintaa prosessin alkuvaiheessa.

Perinteisen kohtaamisen ja sosiaalisen median yhdistäminen

Neljänneksi hankkeessa on havaittu perinteisen kohtaamisen ja sosiaalisen median yhdistämisen tärkeys. SYMBIO Living Lab -hankkeessa on hyödynnetty Facebook-ympäristöä muun muassa tapahtuman ide-

oinnan tukena. Kuitenkin hankkeen kokemusten perusteella perinteinen jalkautuminen ja kohtaaminen ovat ensisijaisia verkostoitumisen muotoja – erityisesti yritysyhteistyössä. Tärkeiksi osoittautuivat myös laajemmat verkostotapaamiset, joissa yrittäjät kohtaavat toisiaan. Vaikuttakin siltä, että käyttäjälähtöinen aluekehitystyö edellyttää monipuolisten osallistumista lisäävien ja keskustelua virittävien menetelmien käyttöä (katso myös Gustavsen 1992; Toikko & Rantanen 2009b). Perinteinen kasvokkainen kohtaaminen on edelleen keskeisin osallistamisen keino, mutta sosiaalisella medialla on oma merkityksensä ideoiden yhteiskehittämisessä.

3.8 Lopuksi

Käyttäjälähtöisyydestä puhutaan siis vaihtelevin käsittein ja vaihtelevissa yhteyksissä. Myös käyttäjälähtöisyyden perustelut vaihtelevat taloudellisesta hyödyistä käyttäjän saamaan etuun. Yhteistä on kuitenkin toimijuuden ja osallisuuden korostaminen. Käyttäjälähtöisyys merkitsee bottom-up-näkökulman, alhaalta ylös etenevien prosessien korostumista.

Käyttäjälähtöisyydestä puhuttaessa yhdeksi haasteeksi nousee käyttäjän käsite. Joskus onkin luontevaa puhua käyttäjien ohella myös kansalaisista tai väljemmin toimijoista. Toimija-käsite soveltuu erityisesti sellaisiin tilanteisiin, joissa ei ole tarpeen tehdä eroa palvelun käyttäjän, palvelun tuottajan ym. toimijoiden välillä. Esimerkiksi SYMBIO Living Lab -hankkeen kohdalla nuoret tuottavat tapahtumia nuorille ja samalla tutkivat niitä. Vastaavasti hankkeessa yrittäjät ja alueen työntekijät olivat keskeinen kohderyhmä ja olennainen toimijataho, mutta eivät tapahtumien käyttäjiä.

4

Moniäänisen yhteiskehittelyn juuret – Matkailualan oppimisverkosto Itä-Uudellamaalla

Tarja Kantola

■ Artikkelissa tarkastellaan alueellista Matkailualan oppimisverkostoa (OVE) ja sen merkitystä SYMBIO Living Labin toiminnan perustana. OVE-hankkeessa luotiin pitkäjänteisiä alueellisen tutkimus- ja kehittämistyön käytänteitä ja kumppanuusverkostoa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun, alueen yrittäjien ja kehittämisorganisaatioiden kesken. Keskeisiksi periaatteiksi ja toimintatavoiksi rakentuivat moniäänisyys (Engeström 1994, 2004) ja yhteiskehittely (Victor & Boynton 1998) sekä dokumentoitu työskentelytapa. Oleellista OVE:n toiminnassa oli tutkimus- ja kehittämiskohteiden hahmottelu eri toimijoiden yhteistyönä sekä osahankkeiden rakentuminen toisiinsa nivoutuvaksi tutkimus- ja kehittämistyön kudelmaksi. Oppimista ei otettu annettuna, vaan se koettiin keskeiseksi tutkimus- ja kehittämishaasteeksi hankkeessa. Toimintatutkimuksellinen ote loi loimen yhteiselle moniääniselle ja -väriselle kudelmalle ja mahdollisti toiminnan ja käytänteiden reflektoinnin ja jatkuvan kehittämisen, mikä näyttäytyy keskeisenä myös SYMBIO Living Labissä. OVE-hanketta tarkastellaan Työelämän kehittämisohjelman (Tykes) oppimisverkostoperustaisena hankkeena.

4.1 Johdanto

SYMBIO Living Lab -hanketta (SLL) edelsi HAAGA-HELIA:n koordinoima Oppimiskumppanuus oppimisverkostossa (OVE) - Matkailualan oppimisverkosto Itä-Uudellamaalla -hanke (1.9.2004–30.4.2008), jossa rakennettiin alueellisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan yhteistyöverkostoa ja pitkäjänteisiä tutkimus- ja kehittämistyön käytänteitä. HAAGA-HELIALla oli jo aiemmin pitkät perinteet yhteistyössä alueen

matkailuyritysten kanssa, mutta yhteistyö oli ollut paljolti tilanne- ja henkilösidonnaista. Pitkäjänteisen yhteistyön käytänteet tutkimus- ja kehittämistyölle puuttuivat.

OVE-hankkeessa pyrittiin rakentamaan sellaisia oppimisen foorumeita ja käytänteitä, jotka olisivat toimivia myös hankkeen päätyttyä. Tavoitteena oli, että hankkeessa tavoiteltu tutkimus- ja kehittämisosaaminen ja sen välineet olisivat tulevaisuudessa myös kumppaniyritysten ja -organisaatioiden käytössä ja että syntyvä tieto rakentuisi yhteiseksi sosiaaliseksi pääomaksi matkailualalla Itä-Uudellamaalla. Erityiseksi haasteeksi hankkeessa nostettiin moniäänisyyden vahvistaminen matkailun alueellisessa kehittämisessä. Tavoitteena oli vahvistaa sellaisten toimijoiden ääntä, jotka eivät olleet aiemmin tulleet kuulluiksi. Pyrkimyksenä oli niin ikään mahdollistaa, tutkia ja mallintaa uusia yritysten ja korkeakoulujen verkottuneita yhteistyön muotoja ja oppia niistä. Oppimisverkostossa tavoitteena oli myös nivoa toisiinsa ammattikorkeakoulun ydintehtävät: tutkimus-, kehittämis- ja opetustoiminta (Ammattikorkeakoululaki 351/2003), mihin liittyi keskeisesti opettajuuden muutoksen tutkiminen OVE-hankkeessa. (Kantola, Kalliokoski, Lassila & Äyväri 2006; Kantola, Lassila, Mäntylä, Äyväri, Kalliokoski, Ritalahti, Sipilä & Soisalon-Soisalo 2011; Kantola, Lassila & Sipilä 2011; Rantanen & Kantola 2011.)

OVE-hanke alueellisena tutkimus- ja kehittämisverkostona edustaa suomalaista oppimisverkostomaista työelämän kehittämisen tapaa (Alasoini 2004; 2006; 2007; 2011a; 2011b; Alasoini ym. 2006). Artikkelissa tarkastellaankin ensiksi oppimisverkostoajattelun taustaa ja ideologiaa sekä OVE-hanketta erityisenä oppimisverkostona, minkä jälkeen pohditaan Oppimisverkoston merkitystä SLL-hankkeen lähtökohtana. Tämä artikkeli on paljolti OVE-hankkeen dokumentteihin, aiempiin artikkeleihin ja konferenssipapereihin pohjaava meta-artikkeli, joka tekee näkyväksi OVEN toimintaa paitsi käytännöllisenä alueellisena kehittämistoimintana, myös yrityksenä rakentaa eri toimijoiden yhteistä käsitteellistä merkityspohjaa arkiselle kehittämistyölle. Myös SLL-hanketta koordinoivien toimijoiden haastatteluaineistoa on käytetty pohjana tarkasteltaessa Oppimisverkoston tuloksia ja niiden vaikutusta SLL-hankkeeseen.

4.2 Oppimisverkostot erityisenä suomalaisena työelämän kehittämisen muotona

Innovaatiopolitiikassa ja alueellisessa innovaatiotoiminnassa käyttäjälähtöisyyden ja käyttäjien osallisuuden merkityksestä puhutaan vaihtelevin painotuksin. Kautonen (2008, 69–73) erottaa toisistaan alueellisia innovaatioympäristöjä koskevassa analyysissään tiedettä ja tutkimusta korostavat mallit (esim. Teknopolis) sekä kokemusta ja asiakasprosesseissa tapahtuvaa oppimista korostavat mallit. Viimeaikaisessa innovaatiopoliittisessa keskustelussa on alettu korostaa huippuosaamisen keskittymien ohella myös oppimisverkostoja ja asiakasprosesseja. Oppimisverkostot ovat yhdessä oppimisen foorumeja, joissa erilaiset toimijatahot, erityisesti työyhteisöt ja työelämän T&K-yksiköt, verkostoituvat keskenään ja yhdistävät osaamisensa. Oppimisverkostot eivät pyri niinkään varsinaiseen tuotekehitykseen, vaan yleisempien geneeristen ideoiden kehittämiseen. Oppimisverkostojen ajatus kehittyi Suomessa erityisesti työelämän kehittämissuhteen, Tykesin piirissä (Alasoini 2004; 2006; 2007; 2011a; 2011b; Alasoini ym. 2006).

Oppimisverkostomaisen lähestymistavan ydin oli uudenlainen lähestymistapa innovaatioihin ja projektitoimintaan. Oppimisverkostot ja niiden erilaiset oppimisforumit pyrkivät nivomaan toisiinsa moninaisia toimijoita ja osaamista, yliopistoja ja tutkimusyksiköitä sekä yrityksiä ja muita organisaatioita. Alasoini (2007, 12–27) erottaa toisistaan käyttäjälähtöiset, metodi- ja oppimisverkostoperustaiset projektit. Käyttäjälähtöisiin ja metodiperustaisiin projekteihin verrattuna oppimisverkostot tavoittelivat pikemminkin generoituvia tuloksia ja mukana olevien toimijoiden kehittämisosaamisen ja -systemien kehittymistä. Oppimisverkostoperustaiselle projektille on tyypillistä löyhempi sitoutuminen joihinkin jo alussa määriteltyihin eksakteihin tavoitteisiin tai menetelmiin. Lähtökohtana on sen sijaan ajatus, että saattamalla joukko riittävän samantyyppisistä tutkimus- ja kehittämiskysymyksistä kiinnostuneita, mutta samalla riittävän erilaista asiantuntemusta omaavia toimijoita suhteellisen pitkäjänteiseen vuoropuheluun, on mahdollisuus luoda edellytyksiä innovatiiviselle toiminnalle. Oppimisverkosto on luotu nimenomaan oppimista varten, eikä oppiminen näin ollen ole sivutuote, vaan verkoston eksplisiittinen ja ensisijainen tehtävä. Oppimista voi tapahtua verkostossa, verkostona ja yli verkoston rajojen. (Katso esim. Alasoini 2007.)

Tämän artikkelin luvussa 4.6 tarkastellaan oppimisverkoston vaikutuksia SLL-hankkeeseen hahmottaen tulokset seuraavasti:

1. projektin välittömät tulokset,
2. tulosten kestävyys,
3. geneeriset, myös muita hyödyttävät tulokset sekä

4. infrastruktuuriin kohdistuvat tulokset.

Tulosten jaottelussa on sovellettu Alasoinin (2007, 6–11) ideoita, joskaan tuloksia ei tarkastella erikseen mikro-, meso- ja makrotasoihin jaoteltuina.

4.3 Matkailualan oppimisverkosto tutkimus- ja kehittämisverkoston ja käytänteiden luoja

OVE-hankkeen tavoitteena oli kehittää pitkäjänteistä tutkimus- ja kehittämisosaamista, joka auttaisi hahmottamaan aluetta ja sen kehittämishaasteita matkailuliiketoiminnassa monista eri näkökulmista. Kokoavana ideana oli alueen vahvistaminen oppivana ja kehittyvänä alueena sekä alueen identiteetin hahmottaminen ja kehittäminen. (Kantola, Kalliokoski, Lassila & Äyväri 2006, 108–109; Kantola, Lassila, Mäntylä, Äyväri, Kalliokoski, Ritalahti, Sipilä & Soisalon-Soininen 2011, 206–209; Kantola, Lassila & Sipilä 2011, 116–117.)

Oppimisverkosto oli luonteeltaan ja toimintatavoiltaan avoin. Verkostossa oli mahdollista olla mukana monin tavoin, ja mukaan otettiin uusia toimijoita matkan varrella. Avoimuuden ja joustavuuden tarkoituksena oli mahdollistaa suunnitellun tutkimus- ja kehittämistyön lisäksi tarttuminen matkan varrella ilmaantuviin uusiin ja mielekkäisiin, alueen matkailun kehittämisen kannalta tärkeisiin tutkimus- ja kehittämiskohteisiin. Oppimisverkosto-hankkeessa oli sen toiminnan aikana aktiivisesti mukana noin 40 matkailualan yrittäjää ja toimijaa. HAAGA-HELIA:n ohella muita keskeisiä toimijoita hankkeessa olivat Itä-Uudenmaan liitto sekä silloinen Helsingin kauppakorkeakoulu ja Helsingin yliopisto.

Oppimisverkostossa lähdettiin liikkeelle eri matkailutoimijoiden (matkailualan yrittäjät ja yrittäjäverkosto Premium Visit, Porvoon kaupungin matkailutoimisto, Itä-Uudenmaan liitto sekä matkailun kouluttajana HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Porvoon yksikkö) tutkimus- ja kehittämistarpeista ja niiden tutkimisesta alueella. Huolimatta rahoitusmuodosta (Tykes, oppimisverkostorahoitus) oppimista ei otettu annettuna, vaan oppiminen ja uudenlaiset oppimisfoorumit nostettiin keskeiseksi tutkimisen ja kehittämisen kohteeksi. Oppimisverkoston yhteisen toiminnan kohteen hahmottaminen oli yksi hankkeen ensimmäisen vaiheen tärkeimmistä tavoitteista. (Kantola ym. 2005; Kantola, Kalliokoski, Lassila & Äyväri 2006, 108–109; Lassila ym. 2007.)

Oppimisverkosto pyrki aktiivisesti kehittämään erilaisia oppimisfoorumia, jotka edistäisivät vuoropuhelun syntymistä ja auttaisivat alueella

kehittämistoiminnan kohteen hahmottamisessa. Oppimisfoorumien suunnittelussa yksi keskeisimmistä tavoitelluista periaatteista oli osallistujien tasavertaisen kumppanuuden periaate. Toiminta eteni tiiviissä yhteistyössä näiden eri toimijoiden kanssa. Yhtäältä hankkeessa lähdettiin liikkeelle alueellisista kehittämisstrategioista ja toisaalta korostettiin osallistuvaa strategiatyötä, muun muassa kasvokkaisia tapaamisia ja hankkeen aikana luotua virtuaalista keskustelualustaa hyödyntäen. OVE-hanke voidaan hahmottaa pikemminkin pyrkimyksenä oppivan alueen rakentamiseksi ja alueen identiteetin hahmottamiseksi kuin tavoiterationaalisenä kehittämisenä. Erityiseksi tutkimus- ja kehittämiskohteeksi hankkeessa nostettiin ”moniäänisyyden” (Engeström 1994; 2004) vahvistaminen matkailun alueellisessa kehittämisessä. Tavoitteena oli vahvistaa niiden toimijoiden ääntä, jotka eivät olleet aiemmin tulleet kuulluiksi matkailun kehittämisessä. Moniäänisyys ja sen rakentuminen oli keskeinen tutkimuskohde hankkeessa. (Kantola, Lassila & Sipilä 2011.)

OVE-hankekokonaisuus muodostui alla kuvatuista osahankkeista, jotka nivoutuivat käytännön toiminnassa tiiviisti toisiinsa.

- **Osaamisfoorumi** (www.osaamisfoorumi.fi; alun perin Tietotori) toimi moniäänisen vuoropuhelun ja oppimisen mahdollistavana virtuaalisena foorumina. Osaamisfoorumin kehittämisen lähtökohtana oli matkailualan yrittäjien tarve saada yhteinen sähköinen alusta, joka auttaisi heitä kehittämään liiketoimintaansa. Osaamisfoorumi toimi myös oppimisverkoston kotisivuina ja dialogisena keskusteluforumina tarjoten ”työhuoneineen” myös osahankkeille virtuaalisen työskentelyfoorumin ja alustan dokumentoinnille.
- **SYMBIO** toimi pienyritysten tutkimisen ja kehittämisen foorumina. Tavoitteena oli luoda sellainen oppimisen foorumi, jossa yrittäjät, opiskelijat ja ohjaajat yhdessä työskentelevät pienyrityksen kehittämishaasteiden äärellä.
- **VIVA Porvoo - Borgå** toimi Vanhan Porvoon kehittämishankkeena. Hanke syntyi yrittäjien aloitteesta, ja sen tavoitteena oli tarttua innovatiivisen toiminnan ja ympärivuotisen matkailun kehittämiseen Vanhassa Porvoossa.
- **KULT2008**, Kulttuuriyrittäjyyden tutkimus- ja kehittämishankkeen (KULT) tavoitteena oli tukea oppimisverkostomaisen toiminnan kehittymistä luoville toimialoille OVE-hankkeen loppuvaiheessa. KULT-hankkeen aikana Osaamisfoorumin toimintaa laajennettiin luoville toimialoille.
- **Insightful Encounters Conference**. ”Insightful Encounters – Regional Development and Practice-Based Learning” -konferenssi järjestettiin talvella 2008 OVE-hankkeen loppuseminaarina. Kon-

ferenssin ja sen suunnittelu- ja valmisteluprosessin tavoitteena oli hankkeen päättymisen yhteydessä avata uusia mahdollisuuksia ja näkymiä alueen tutkimiseksi ja kehittämiseksi. Konferenssi nivoutui tiiviisti sekä VIVA Porvoo - Borgå että SYMBIO -hankkeisiin.

- Konkreettisten osahankkeiden lisäksi OVE-hankkeessa oli keskeistä opettajuuden muutoksen, osaamisfoorumien, verkottumisen sekä alueidentiteetin tutkimus ja näihin nivoutuva omaa toimintaa refleктоiva ja käsitteellistävä yhteiskirjoittaminen.

OVE-hankkeelle luonteenomaista ja erityistä nimenomaisena oppimisverkostona oli yhteisen kohteen hahmottaminen sekä toiminnan ja käytänteiden reflektointi ja kehittäminen, mikä näyttäytyi suunnitelmien täsmentymisenä ja uusina toimintoina koko hankkeen ajan, erityisesti sen loppuvaiheessa.

Kehityssuunnitelmassa hahmotettiin OVE-hankkeen viimeisen, kolmannen vaiheen sisältö ja toteutus kokonaisuutenaan oppimisverkoston toimintatapana ja tiiviisti toisiinsa kytkeytyvinä tutkimus- ja kehittämistoiminnan osa-alueina. Tavoitteena oli jatkaa edelleen sellaisen tutkimus- ja kehittämisosaamisen rakentamista Itä-Uudellamaalla, joka hyödyttäisi matkailualan yrityksiä ja organisaatioita.

[...]

Oppimisverkostohankkeen viimeinen vaihe on edennyt pääosin kehityssuunnitelman mukaisesti ja loogisena jatkona hankkeen aiemmille vaiheille. Tutkivalla kehittämisotteella toimintojaan jatkuvasti kehittäväksi ”oppimisverkostomaiseksi” rakentuneelle hankkeelle on ollut kuitenkin luonteenomaista suunnitelmien täsmentyminen ja myös uusien toimintojen mukaantulo matkan varrella. (Loppuraportti/OVE 2008, 1.)

Keskeisinä tavoitteina hankkeen viimeisessä vaiheessa olivatkin:

- Oppimisverkoston toiminnan ja käytänteiden juurruttaminen eläväksi ja kehittyväksi osaksi matkailualan yritysten ja muiden matkailualan toimijoiden toimintaa ja käytänteitä Itä-Uudellamaalla.
- Oppimisverkoston ja muiden matkailua kehittävien alueellisten toimijoiden (Itä-Uudenmaan liitto, matkailun alueorganisaatio, matkailun kehittämishankkeet) kanssa muotoutuneiden yhteistyökäytänteiden vahvistaminen edelleen kehittyvinä käytänteinä ja keskeisenä osana oppimisverkostoa.
- Yritysten tai yrittäjien roolin vahvistaminen oppimisverkostossa subjekteina: aktiivisina toiminnan suunnittelijoina, tekijöinä, arvioijina ja mahdollisesti myös osahankkeiden koordinoijina.
- Aiemmin suunniteltu innovatiivisen toiminnan kehittäminen verkottuneina case-hankkeina (Vanhan Porvoon kehittäminen, säh-

köisten ratkaisujen kehittäminen ja Ympärivuotisen/talvimatkailun kehittäminen Itä-Uudellamaalla).

- Oppimisverkoston toimintatapojen ja käytänteiden käsitteellistäminen. Tavoitteena on, että toimintatapojen teoreettisen ymmärryksen lisääminen muodostaa vahvan pohjan oppimisverkostomaiselle yhteistyölle ja sen tutkivalle kehittämiselle jatkossa. (Kehityssuunnitelma/OVE3 2006, 1.)

Tuoreena elementtinä hankkeen viimeisessä vaiheessa tuli mukaan Kulttuuriyrittäjyyden kehittämishanke (KULT), joka loppuvaiheessaan siirtyi OVE-hankkeen koordinoimaksi. Yhteistyö kulttuuritoimijoiden kanssa käynnisti myös Tietotorin edelleenkehittelyn yhteistyössä uusien toimijoiden kanssa ja Tietotorin laajentamisen monipuolisesti myös matkailualan ulkopuolella olevia toimijoita palvelevaksi. Tietotorin nimi muutettiin osaamisfoorumiksi. (Loppuraportti/OVE 2008, 2, 21; Kantola, Lassila & Sipilä 2011, 118.)

Uutena, vaikkakin edellä mainittuihin tavoitteisiin selkeästi kiinnittyvänä toimintana hankkeen viimeisessä vaiheessa mukaan tuli kansainvälinen aluekehittämisen konferenssi *Insighful Encounters – Practice-Based Learning and Regional Development*. Conference on Regional Development and Innovation Processes toteutettiin Porvoossa 5.–7.3.2008. Suunnittelu ja toteuttaminen tapahtuivat yhteispohjoismaisena ja paljolti paikallisena yhteistyönä eri toimijoiden kanssa. (Kantola, Mäntylä, Mutanen, Fagerudd, Björklund & Ekman 2008.)

Kuvaavaa oppimisverkoston toimintatavan kannalta oli se, että konferenssin suunnittelussa, valmistelussa ja toteutuksessa nivoutuivat toisiinsa useat OVEN toiminnot ja käytänteet. HAAGA-HELIAN SYMBIO-opiskelijat ja -ohjaajat olivat aktiivisesti tuottamassa konferenssia ja siihen liittyvien uudenlaisten konferenssikäytänteiden kokeilua. Maaliskuinen konferenssi sijoittui monien toimintojen osalta hajautetusti Vanhaan Porvooseen ja nivoutui näin keskeisesti ”VIVA Porvoo - Borgån” tavoitteisiin Vanhan Porvoon kehittämiseksi ympärivuotisesti eläväksi alueeksi. Moni VIVA-hankkeen yrittäjästä oli mukana myös konferenssin suunnittelussa ja toteuttamisessa, ja osa heistä osallistui myös konferenssiin esiintyjinä (Kantola, Mäntylä, Mutanen, Fagerudd, Björklund & Ekman 2008). Vuoden 2008 Encounters-konferenssiin liittynyt moniäänisen yhteiskehittelyn prosessi toimi käyttäjäkeskeisen tapahtumatuotannon idean yhtenä lähtökohtana.

4.4 SYMBIO pienyritysten tutkimisen ja kehittämisen foorumina

Oppimisverkoston osahankkeista SYMBIOlla on ollut merkittävä rooli SLL-hankkeen kannalta. SYMBIO:n ajatuksena oli tarjota mahdollisuus yrityksen kehittämiseen yhdessä HAAGA-HELIA:n opiskelijoiden ja tutkija-opettajien kanssa. Tavoitteena oli tuottaa sellaista tietoa ja osaamista, jota yritys voisi käyttää hyväkseen oman toiminnan kehittämisessä ja jota ammattikorkeakoulun opettajat ja muut toimijat voivat käyttää oman koulutustoimintansa kehittämisessä. SYMBIO:n alkutaival suunniteltiin yhdessä yrittäjien, opiskelijoiden ja opettajien kanssa syksyllä 2006, ja toiminta käynnistyi tammikuussa 2007, kaksi vuotta ennen SLL-hankkeen käynnistymistä. SYMBIO uudenlaisen oppimisforumin nimenä kuvasti yrittäjien ja opiskelijoiden symbioosia, jonka peruspiirteitä olivat:

- Kehittämisosaaminen – pyrkimys aitoihin yrityksistä lähteviin kehittämistehtäviin ja kaikkien osallistujien kehittämisosaamisen kasvattamiseen.
- Tutkimuksellinen tapa toimia – oppiminen lähtee liikkeelle mielekkäiden kysymysten asettamisesta ja vastausten etsimisestä.
- Oppimiskumppanuus – yrittäjät, opiskelijat ja ohjaajat kohtaavat toisensa SYMBIO:ssa tasa-arvoisina.
- Kokeilevuus ja halu heittäytyä uuteen – uudenlaiset tavat toimia, oppia ja kehittää toimintaa. (Lassila & Sipilä 2009, 2; Kantola, Lassila & Sipilä 2011, 119.)

SYMBIO:n arvot määriteltiin toiminnan alkaessa yhdessä yrittäjien ja opiskelijoiden kanssa. Toimintaa ohjaaviksi arvoiksi nostettiin luottamus, hauskuus, tasa-arvoisuus, epävarmuuden sietäminen ja oikeudenmukaisuus. Arvot ilmensivät sitä, että yrittäjät, opiskelijat ja opettajat olivat yhdessä oppimassa ja kohtaamassa tosielämän ongelmia, joiden määrittely ja ratkaiseminen eivät olleet yksinkertaisia. Yhdessä oppimisen ja tekemisen nähtiin edellyttävän luottamusta ja avointa keskustelukuluttuuria. Opiskelijat kertoivat kokevansa, että arvoympäristö oli erilainen kuin se, mihin he olivat tottuneet aiemmissa opinnoissaan.

Toiminnan ydintä oli kokeilevuus ja halu heittäytyä uuteen, mikä merkitsi jatkuvia kehittämishaasteita. Kehittäminen edellytti toiminnan dokumentointia ja reflektointia. Toiminta dokumentoitiin huolellisesti ääninauhoin ja muistioin, jotka muodostivat pohjan myös tutkimukselle ja kirjoittamiselle. Opiskelijat ja tutkija-opettajat reflektoivat myös omaa oppimisprosessiaan. Konferenssipapereissa ja artikkeleissa pohdittiin

näkemyksiä oppimisesta ja oppimisympäristöistä, ja ne toimivat samalla kehittämisen työvälineinä (katso Lassila & Sipilä 2009).

4.5 Oppimisverkosto toimintojensa ja käytänteidensä käsitteellistäjänä

Oppimisverkosto-hankkeen keskeiseksi tavoitteeksi nostettiin se, että verkosto ja siinä rakennetut artefaktit jäisivät elämään jatkuvasti kehittyvinä toimintatapoina ja käytänteinä myös sen jälkeen, kun oppimisverkosto hankkeena olisi päättynyt. Tavoitteena oli myös, että toiminta onnistuisi jättämään jälkeensä teoreettisestikin perustellun tavan tehdä yhteistyötä, verkottua ja kehittää matkailualan yrityksiä ja yhteistyön käytänteitä tutkivan kehittämisen ottein. Aiemmin mainitut tavoitteet näyttäivät kulkeneen punaisena lankana kaikessa OVE-hankkeen toiminnassa.

Oppimisverkoston toimintojen ja käytänteiden tutkiminen ja niiden yhteinen käsitteellistäminen loi keskeisen perustan verkoston toiminnalle ja toimi välineenä luotujen käytänteiden edelleen kehittämisessä. Virtuaalinen Tietotori (nykyinen Osaamisfoorumi) luotiin hankkeen ensimmäisenä yhteiskehittelyn (*co-configuration*) (Victor & Boynton 1998) prosessina, joka dokumentoitiin ja jota (mm. hankkeen dokumentoinnin käytänteitä) tutkittiin moniäänisyyden (Engeström 1994; 2004) näkökulmasta (Kantola, Kalliokoski, Lassila & Äyväri 2006).

Yhteiskehittelyn ja moniäänisyyden käsitteille luotiin näin yhteistä merkityssisältöä oppimisverkoston kontekstissa, ja käsitteet muodostivat toimintatavan perustan myöhemmille toiminnoille ja osahankkeille. SYMBIO-, VIVA- ja Encounters08-hankkeet etenivät alkuvaiheistaan lähtien yhteiskehittelyn omaisina ja käytänteidensä moniäänisyyteen pyrkivinä hankkeina. Merkityssisältöjen luominen yhteiskehittelyn ja oppimisen käsitteille tapahtui hankkeiden omissa oppimisfoorumeissa (SYMBIO- ja VIVA-palaverit) yhdessä mukana olevien toimijoiden kanssa (tutkija-opettajat, yrittäjät, opiskelijat ja mahdolliset muut toimijat). (Katso myös Kantola, Lassila & Sipilä 2011, 114, 128–130.)

Oppimisverkoston ytimessä toimivalla OVE-tiimillä oli keskeinen rooli toiminnan ja käytänteiden käsitteellistämisessä ja tutkimisessa. OVE-tiimiä koordinoi hankkeen projektipäällikkö (artikkelin kirjoittaja), ja tiimi koostui HAAGA-HELIAn matkailun ja liiketalouden tutkija-opettajista, koulutusohjelmajohtajasta, Helsingin kauppakorkeakoulun tutkijasta sekä projektiassistentista. Tiimipalaverien agendalla oli säännöllisesti tilaa paitsi konkreettisille oppimisverkostoa ja sen osahankkeita koskeville käytän-

nöllisille asioille ja toiminnan suunnittelulle, koordinoinnille ja arvioinnille sekä myös teoreettisille pohdinnoille oppimisesta ja kehittämisestä. Tärkeä osa OVE-tiimin toimintaa oli yhteiskirjoittaminen, mikä käynee ilmi tämän artikkelin lähdeviittauksista ja -luettelosta. Huolellisesti dokumentoitu toiminta (kokousmuistiot, ääninauhoitukset ja niiden litte-roinnit) muodostivat vahvan pohjan empiiriselle tutkimukselle. Tietotoria käsittelevän konferenssipaperin kirjoittamiseen ja esittämiseen osallistui myös Itä-Uudenmaan liiton toimija ja VIVAa käsittelevän konferenssipaperin kirjoittamiseen ja esittämiseen myös eräs Vanhan Porvoon yrittäjä (katso Kantola, Äyväri, Sipilä & Rauvanto 2008).

SYMBION merkitys oppimisverkostossa tapahtuvan oppimisen käsitteellistäjänä ja tutkijana oli erityisen tärkeä. Tuolloin luotiin yhteistä käsitystä käytäntöperustaisesta oppimisesta paneutuen käsitteisiin *practice-based learning* (katso esim. Gherardi 1999; Gherardi & Nicolini 2003) ja *situated learning* (Lave & Wenger 1991; Wenger 1998) ja hahmottamalla oppimisfoorumia *as shared learning space* (Lassila, Mäntylä & Kantola 2007; Lassila & Sipilä 2009). Myöhemmin VIVAssa ja koko hankkeessa tapahtunutta oppimista tutkittaessa keskeisiksi käsitteiksi nostettiin *mediating* ja *mediator* (katso Jyrämä & Äyväri 2007), ja erityisen näkökulman OVEN roolille oppimisen välittäjänä ja tukena tarjosi identiteetin tarkastelu osana oppimista *mediating identity*.

Käytäntöperustainen oppiminen merkitsi sitä, ettei työtä, oppimista ja innovointia erotettu toisistaan, vaan ne hahmotettiin paikallisissa käytänteissä tiiviisti toisiinsa nivoutuvina (katso esim. Brown & Duguid 2001; Contu & Willmott 2003). Oppimisen ymmärrettiin pikemminkin integroituvan sosiaalisiin käytänteisiin ja oppimisen ja identiteetin nähtiin liittyvän toisiinsa (katso myös Lave & Wenger 1991; Wenger 1998; Handley et al. 2005; Ibarra 1999). Identiteetti näyttäytyi oppimisen näkökulmasta pikemminkin *as becoming* kuin *as being* (Gherardi, 1999).

4.6 Oppimisverkoston vaikutuksia SYMBIO Living Labiin

OVE-hankkeen aikana luotiin vahva pohja kumppanuusverkostolle ja sen toimintatavoille. Erityisesti moniääninen yhteiskehittäminen ja dokumentoitu tapa työskennellä ovat kulkeutuneet myös SLL-hankkeeseen. Osaamisfoorumi työhuoneineen tarjoaa edelleen yhteisen työskentely- ja oppimisfoorumin. Käsitys oppimisesta käytäntöperustaisena toimintana on edelleen keskeinen ajatus niin SLL-hankkeen toiminnassa kuin HAAGA-HELIA

Porvoon uudessa opetussuunnitelmassakin. SYMBIOssa puolestaan luotiin sellaisia oppimisen ja ohjauksen käytänteitä, jotka integroivat toisiinsa ammattikorkeakoulun tehtävät (opetus, tutkimus, kehittämis- ja innovaatiotoiminta) ja jotka edelleen kehiteltyinä ovat perusta SLL-hankkeen käytänteille. Encounters08-konferenssi puolestaan voidaan hahmottaa sisällöllisenä ituna SLL-toiminnalle, jossa keskiössä on käyttäjäkeskeinen tapahtumatuotanto. Myös tämän julkaisun kirjoittaminen on esimerkki yhteiskirjoittamisen käytänteiden välittymisestä SLL-hankkeeseen.

Oppimisverkostohankkeen tulosten vaikuttavuuden arviointi erityisesti aluekehityshankkeena on haasteellinen tehtävä, koska oleellista on ollut toimijoiden verkostoituminen, uusien käytänteiden rakentuminen ja niiden kehittyminen. Molemmat ovat monitasoisia ilmiöitä, joiden hyödyt ja toimivuus tulevat näkyviin vasta pitkällä aikajänteellä (Rantanen & Kantola 2011). Vaikutuksia joudutaan tarkastelemaan myös alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Jo kolmenkin vuoden jälkeen (OVE päättyi 2008) toimitaan hyvin erilaisessa toimintaympäristössä ja yksittäisen hankkeen vaikutuksia sitä seuranneeseen hankkeeseen on vaikea erottaa muista muutoksista ja niiden vaikutuksista. Porvoo Campus tarjoaa nyt tiloiltaan ja toimintatavoiltaan uudenlaisen oppimisympäristön HAAGA-HELIALle ja Laurea-ammattikorkeakoululle, jotka toimivat samassa kiinteistössä ja pääosin yhteisissä tiloissa. HAAGA-HELIAssa ennen kolmessa eri kiinteistössä toimineet koulutusohjelmat työskentelevät nyt samalla Campuksella ja uudistetuin opetussuunnitelmin, joissa on paljon koko Campukselle yhteisiä elementtejä. Campuksen henkilökunta jakaa myös yhteiset työskentelytilat. Jo Campuksen ikkunoista ulos katsahtaessa voi havaita, miten paljon Länsiranta on muuttunut ja miten sitä rakennetaan edelleen.

OVE-hankkeen vaikutukset SLL:lle näyttäytyvät Alasoinin (2007, 6–11) luokittelua mukaillen monitasoisena ilmiönä ja tuloksia voidaan tarkastella välittöminä, kestävinä, geneerisinä ja myös infrastruktuuriin kohdistuvina. Useat OVEN toiminnassa syntyneet toimintatavat ja käytännöt, esimerkkeinä SYMBIO-oppimisympäristö ja virtuaalinen osaamisfoorumi, voidaan nähdä paitsi OVEN välittöminä tuloksina myös kestävinä ja yhteistyökumppaneille generoituvina tuloksina. Ne ovat vaikuttaneet myös koko HAAGA-HELIA Porvoon yksikön infrastruktuuriin ja toimintaan. Yhteiskehittelyn omainen toimintatapa on välittynyt SLL:iin ja HAAGA-HELIA Porvoon toimintatapaan tullen myös osaksi uusia opetussuunnitelmia. Itse asiassa jo Porvoo Campus konseptina ja tilana rakentui paljolti yhteiskehittelyn tuloksena. OVEssa rakennettu kumppanuusverkosto laajentuneena ja edelleen kehittyneenä on luonut pohjaa SLL:n ja Porvoo Campuksen kumppanuusverkostolle. SLL on alueellista

kehittämistoimintaa ja Porvoo Campuksen ydintä, joten OVEN vaikutukset SLL:iin ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa geneeristen ja infrastruktuuriin kohdistuneiden vaikutusten kanssa.

Oppimisverkostohanke edusti aikanaan ”oppimisverkostoperustaista” suomalaista työelämän ja aluekehittämisen muotoa, joka oli tuolloisessa kehittämissä kirjossa valtavirrasta poikkeava. Se voidaan kuitenkin hahmottaa yhtenä skandinaavisen aluekehittämisen muotona ja skandinaaviin kehittämiskokemuksiin pohjaavana. SLL puolestaan edustaa myös Euroopassa ja kansainvälisesti laajemmin levinnyttä (Schumacher & Niitamo 2008) living lab -ympäristöä, jossa lähtökohtana on yleisesti ollut Triple Helix -malli ideana yritysten, julkisen sektorin ja korkeakoulujen tiivis yhteistyö (katso Ramstad 2005). SLL-hankkeessa korostuu perinteisestä mallista poiketen kansalaisten tai palvelun käyttäjien vahva rooli, ja hanke edustaa siten neloskierremallin mukaista toimintaa (katso Kanninen 2005). Hankkeen alusta alkaen SLL on rakentanut oman vahvan, Porvoon kontekstiin sekä hankkeen sisältöön ja toimintatapaan perustuvan tulkinnan ja merkitysisällön siitä, mitä SLL on living lab -toimintana. Osana toimintaansa SLL on myös paneutunut käyttäjäkeskeisten tutkimus- ja kehittämismenetelmien, muun muassa etnografisten tutkimusmenetelmien kehittämiseen. Vaikka SLL on eksplisiittisesti hyödyntänyt käyttäjälähtöisessä kehittämisessään neloskierremallin mukaista toimintaa, voidaan SLL kuitenkin ensisijaisesti nähdä oppimisverkostoperustaisena aluekehittämissä hankkeena.

4.7. Yhteenvetoa ja pohdintaa

Tarkasteltaessa oppimisverkostoa ja sen merkitystä SLL-hankkeelle näyttävät monet tutkimus- ja kehittämistyön arkiset käytännöt ja oppimisforumit keskeisinä. Oppimisverkoston tulosten generoitumisen kannalta oleellista on ollut toimintojen reflektointi ja tutkiva kehittäminen. Hankkeessa tehdyllä tutkimus- ja kirjoittamistyöllä on ollut tärkeä merkitys kehittämisen välineenä. Tutkiminen ja yhteiskirjoittaminen ovat mahdollistaneet toiminnan kriittisen reflektoinnin ja suunnan tarkistamisen koko hankkeen ajan. Käsitteellistämisen tunnistaminen keskeiseksi osaksi verkoston luomista ja kehittämistä on ollut erityisen oleellista yhtäältä siksi, että OVE-hanke ajoittui tilanteeseen, jossa ammattikorkeakoulun tutkimustyön ja alueellisen kehittämisen traditio oli vielä hauras. Toisaalta käsitteellistäminen oli oleellista siksi, että oppimisverkostoperustainen kehittäminen poikkesi ajankohdaltaan kehittämisen valtavirrasta. Oppimisverkostossa tapahtunut käsitteellistäminen voidaan hahmottaa sekä

verkoston toiminnan tuloksena että välineenä luoda ja kehittää uudenlaisia oppimisfoorumeita ja -tiloja (*learning space*). SLL on neloskierremalliin selkeämmin pohjaavana kehittämisympäristönä ottanut uudenlaisia askeleita jäsentyneemmän käyttäjäkeskeisen tapahtumatuoannon suuntaan. Kun OVEssa painopiste oli oppimisverkostossa ja -verkostosta oppimisessa, on SLL ottanut pidempiä askeleita hankkeiden yhteisoppimisessa (katso Alasoini 2011b). Konkreettisenä esimerkkinä tästä on marraskuussa 2011 toteutettu yhteinen arviointiseminaari toisen living labin kanssa (Koulii-hanke). Living lab -hankkeiden keskinäinen arviointi ja oppiminen ovat haasteina living lab -toiminnan kehittämisessä myös kansainvälisesti.

5

SYMBIO Living Lab käyttäjälähtöisen tapahtumatuotannon kehittämishankkeena

Sirpa Lassila & Anu Sipilä & Teemu Rantanen

■ Tässä artikkelissa kuvaamme SYMBIO Living Lab -hanketta ja sen prosessia. Tavoitteenamme on hankkeen keskeisten toimintojen ja niissä tapahtuneiden muutosten näkyväksi tekeminen. Pohdimme myös käyttäjälähtöisen hankeprosessin erityisluonnetta.

5.1 Näkökulman paikannusta

SYMBIO Living Lab (SLL) on HAAGA-HELIAN ja Laurea-ammattikorkeakoulun yhteistyönä toteuttama kolmevuotinen (2009–2012) hanke. Hanke on Euroopan sosiaalirahaston osarahoittama ja sen rahoittajaviranomaisena toimii Etelä-Suomen lääninhallitus. SLL-hankkeen rahoitus tulee työmarkkinoiden toimintaa edistävien osaamis-, innovaatio- ja palvelujärjestelmien kehittämisen toimintalinjasta, jonka tavoitteena on parantaa koulutuksen työelämävastaavuutta, koulutuksesta työelämään siirtymistä sekä työmarkkinoilla tarvittavaa osaamista. Rahoituksen avulla kehitetään kysyntälähtöisesti työelämäläheisiä ja luovuutta edistäviä oppimismalleja. Tavoitteena on myös parantaa ja vahvistaa uuden tiedon ja osaamisen siirtämistä olemassa olevaan yritystoimintaan innovaatioiden edistämiseksi, työn tuottavuuden lisäämiseksi sekä uusien yritysten ja työpaikkojen luomiseksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011b.)

Hankkeita voidaan kuvata ja arvioida eri näkökulmista. Tuija Linqvistin (1999, 109) mukaan erilaisten arvioinnin suuntausten keskeinen jaottelu liittyy sisäisen ja ulkoisen arvioinnin eroon sekä siihen, onko tarkastelun fokuksessa prosessi vai lopputulos. Tässä artikkelissa näkökulma on lähinnä prosessinäkökulmassa ja sisäisessä arvioinnissa. Artikkelin perustuu pitkälti omiin kokemuksiimme

SYMBIO Living Lab -hankkeen ja sen tapahtumien organisoijina, kehittäjinä sekä tutkijoina. Analysoimme hankkeen kehitystä myös erilaisten dokumenttiaineistojen (muistiodien, suunnitelmien, väliarviointien) avulla.

Sisäiseen arviointiin liittyy luonnollisestikin aina tiettyjä luotettavuusongelmia. Hanketoimijoiden näkökulmasta katsottuna hankkeen vahvuudet ja kehitetyt hyvät käytännöt nousevat usein korostuneesti esiin, jolloin tendenssinä on kuvata hanke ”menestystarinana”. Kuitenkin kuvauksemme luotettavuutta lisää ensinnäkin se, että me artikkelin kirjoittajat olemme tarkastelleet prosessia eri positioista (projektipäällikkö, projektityöntekijä, tutkija-kehittäjä), mikä mahdollistaa triangulaation (esim. Viinamäki 2007). Toiseksi, meillä ei ole sellaisia sidosteisuuksia rahoittajaa kohtaan, jotka edellyttäisivät hankkeen kuvaamista pelkästään myönteisessä valossa.

Prosessin kuvausta ja arviointia voidaan tehdä eri tavoin. Riitta Seppänen-Järvelä (2003, 18) luettelee prosessiarvioinnille tyypillisiä kysymyksiä, jotka liittyvät projektin prosessiin (esim. millaisia taitekohtia projektin aikana on ollut?), käytettyihin interventioihin ja toimenpiteisiin (esim. millaisia interventioita on käytetty ja miksi?) projektiorganisaatioon ja yhteistyöhön (esim. millainen on ollut projektiorganisaation toimivuus?) sekä projektin vaikuttavuuteen ja merkitykseen (esim. mitä projekti on merkinnyt siihen osallistuville yksilöinä ja työyhteisönä?). Prosessiarvioinnissa tarkastellaan myös, millaiset asiat ovat edesauttaneet tai estäneet tavoiteltavaan suuntaan etenemistä. Edelleen projektiarvioinnin kannalta keskeistä on projektin vision ja tavoitteiden analysointi ja sen analysointi, tavoittaako projekti kohderyhmänsä (Seppänen-Järvelä 2003, 19–21). Tässä artikkelissa keskitymme kuvaamaan hankkeen lähtökohtia, organisointumista, etenemistä sekä keskeisiä hankeprosesseja. Lopuksi pohdimme käyttäjälähtöisen hankkeen ominaispiirteitä. Projektin tuloksiin ja merkitykseen keskitytään kirjan myöhemmissä artikkeleissa.

5.2 Hankkeen lähtökohdat

SYMBIO Living Lab -hankkeen toiminta ja tavoitteet olivat monella tasolla. Keskeisellä sijalla oli käyttäjälähtöinen tapahtumatuotanto. Pyrkimyksenä oli käyttäjälähtöisesti ideoida, suunnitella ja organisoida hyvinvointia parantavia tapahtumia lapsille ja nuorille sekä yrittäjyyteen kannustavia tapahtumia luoville nuorille. Projektihakemuksessa tuloksia on määritelty seuraavasti:

Hankkeen tuloksena Porvoon uudelle campusalueelle Länsirannalle (Taidetehtaan ympäristöön) on rakentunut avoin innovaatioalusta, SYMBIO

Living Lab, joka tarjoaa kulttuuri-, matkailu- ja hyvinvointipalveluihin liittyviä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiopalveluja tosielämän ympäristöissä. Projektin ensimmäisen vaiheen (2009–2011) tuloksena syntyy uusia henkistä ja fyysistä hyvinvointia parantavia tapahtumia lapsille ja nuorille. Projektin toisen vaiheen aikana SYMBIO Living Lab suunnittelee ja toteuttaa yrittäjyyteen kannustavan tapahtuman nuorille luoville yrittäjille. (ESR-hankehakemus, SLL 2008.)

Projektin lähtökohdat olivat osin Porvoon kaupungin kehittämis- ja elinkeinovisiossa, jonka mukaan Porvoo pyrkii olemaan osaamista ja yrittöisyyttä kehittävä, innovatiivinen ja tunnettu koulutuksen, kulttuurin, matkailun, palvelujen ja osaamisintensiivisen teollisuuden keskittymä, joka houkuttelee menestyviä yrityksiä sekä eri alojen osaajia. Perinteisten palveluelinkeinojen ja teollisuuden ohella luovien alojen merkitys työllistäjänä korostuu. Kehittämisvision mukaisesti Porvoon **Länsirannasta on kehitetty luovuuden ja kaupunkimaisen puurakentamisen keskusta.**

Porvoon kaupunginvaltuusto antoi 14.11.2007 HAAGA-HELIALLE ja Laurea-ammattikorkeakoululle luvan rakennuttaa korkeakoulukampus **Länsirannan alueelle. Porvoo Campus valmistui Porvoon Taidetehtaan viereen ja toiminta uudella kampuksella aloitettiin tammikuussa 2011. Taidetehtaan peruskorjaus aloitettiin vuonna 2010, ja siitä pyritään luomaan taiteen, kulttuurin, tapahtumien ja liike-elämän kohtaamispaikka. Taidetehtaan alue** on lähes viiden hehtaarin kokoinen keskus tapahtumille, kulttuurille sekä matkailun ja kaupan palveluille. Kulttuuri-, kokous- ja kongressitilojen lisäksi alueelle on suunnitteilla mediakeskus, taiteilijoiden työtiloja, näyttelytiloja, kävelykatu erikoisliikkeen ja viihde- ja ravintolapalveluineen, päivittäistavarakauppa, hotelli ja matkailupalveluita. Taidetehtaan saneeraus ja Porvoon kaupungin rooli palvelujen tuottajana ovat saaneet paljon keskustelua ja kritiikkiä osakseen. Rakennusten saneeraus ja uudisrakennusten valmistuminen ovat olleet aikataulussa, mutta toiminnan suunnittelu ja käynnistäminen on viivästynyt poliittisen päätöksenteon seurauksena.

Kun SYMBIO Living Labin hankehakemusta kirjoitettiin vuonna 2008, korkeakoulukampukseen ja Taidetehtaan alueeseen kohdistui paljon odotuksia. SLL-hankkeella pyrittiin osaltaan vastaamaan näihin odotuksiin. Projektin tavoitteena oli luoda innovatiivisia tapahtumia, jotka verkottavat alueen toimijoita ja edistävät asukkaiden hyvinvointia. Living lab -ajattelumallia käytettiin jo Porvoo Campus -prosessin suunnittelussa. ”Porvoo Campus 2010 – Luovuuden, oppimisen ja innovaatioiden Living Lab” -hanke toteutettiin vuosina 2007–2008 osana Itä-Uudenmaan aluekeskusohjelmaa (Movense 2009).

Porvoo Campuksen suunnittelussa pyrittiin myös hyödyntämään ns. neloskierremallin mukaista toimintamallia, jossa käyttäjillä on aktiivinen rooli. Neloskierremallissa käyttäjät, kehittäjät, mahdollistajat ja palveluiden tuottajat toimivat yhdessä suunnittelijoina ja kehittäjinä. Suunnittelussa ratkaisua haetaan syklisesti niin kauan, kunnes se täyttää käyttäjien tarpeet. Suunnitteluprosessin aikana kertyneet kokemukset osallistavasta suunnittelusta toimivat SYMBIO Living Lab -hankkeen lähtökohtina.

5.2 Hankkeen kohderyhmä ja tavoitteet

Hankkeen kohderyhmäksi määriteltiin luovan toimialan sekä hyvinvointi- ja matkailualan yrittäjät, kolmannen sektorin kulttuuri- ja hyvinvointialan organisaatioiden edustajat ja taiteilijat. Erilaisten tapahtumien kautta pyrittiin kokoamaan yhteen kohderyhmään kuuluvia toimijoita sekä luomaan elävää toimintaa kampusalueelle. Myöhemmin kohderyhmää laajennettiin kehittämisorganisaatioiden ja kuntien edustajiin sekä ammattikorkeakoulujen opettajiin, sillä he muodostivat merkittävän toimijaryhmän hankkeessa.

Lähtökohtana hankkeessa on käyttäjien ottaminen mukaan tapahtumien ideointiin, suunnitteluun ja toteuttamiseen, jolloin toimintaa suuntaavat ideat syntyvät kansalaisten, yritysten, julkisten toimijoiden, opiskelijoiden ja tutkijoiden yhteistyönä. Hankkeen välilliseksi kohderyhmäksi on hankkehakemuksessa määritelty alueen asukkaat, lapset ja nuoret. Hankkeen päätavoitteena oli rakentaa yhdessä varsinaisten kohderyhmien kanssa uudenlainen käyttäjälähtöinen tuotekehittelyn malli. Tämän prosessin tuloksena syntyy puolestaan yrittäjyyteen kannustavia tapahtumia nuorille luoville yrittäjille sekä lasten ja nuorten tarpeita vastaavia tapahtumia, joiden tavoitteena on ollut edistää henkistä ja sosiaalista hyvinvointia.

Tapahtumien ja niiden suunnittelun kautta tavoiteltiin myös aluekehitysvaikutuksia (Rantanen & Kantola 2011; Rantanen & Toikko 2011). Hankevalmistelun avulla pyrittiin parantamaan yrittäjien ja muiden alueen toimijoiden verkottumista. Lisäksi pyrittiin alueen nuorten hyvinvoinnin edistämiseen sekä nuorten ja alueen työelämän lähentämiseen.

Hankkeen tavoitteena oli myös pitkäaikaisten yhteistyömallien kehittäminen kahden mukana olevan ammattikorkeakoulun välille sekä erilaisten oppimismenetelmien luominen ja testaaminen. Hankkeen aikana valmistuneella Porvoo Campuksella toimii HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun ja Laurea-ammattikorkeakoulun yksiköt. SLL-hankkeessa yhteistyötä ammattikorkeakoulujen välillä pyrittiin aloittamaan jo ennen kampusalueelle muuttamista. HAAGA-HELIALLA ja Laurea-ammattikorkeakoululla on Porvoossa yhteensä 1300 liiketalouden, matkailun ja

hoitotyön opiskelijaa. Opiskelijoille haluttiin tarjota mahdollisuus monialaisiin kehittämistehtäviin ja työelämäkontakteihin.

5.3 Hankkeen organisoituminen

SYMBIO Living Lab -hankkeen toiminta alkoi käyttäjälähtöisen toiminnan periaatteiden mukaisesti. Hankkeen alkumäärittely oli joustava ja tarkat toimintamuodot rakentuivat vähitellen eri toimijaryhmien dialogin kautta. Ensimmäinen syksy oli hankkeen organisoitumisen aikaa. Hankkeen rakenteet muotoutuivat ja ohjausryhmä aloitti toimintansa syyskuussa 2009. Projektitiimi etsi muotoaan ja alkuvaiheen kokouksissa painottui sisällöllisten ja tutkimuksellisten kysymysten ohella muun muassa tiedotus ja työajanseuranta (Rantanen & Kantola 2011).

SLL-hanketta koordinoi HAAGA-HELIAN Porvoon yksikkö, ja osatoteuttajana toimi Laurean Porvoon yksikkö. Hankkeessa työskentelevät ammattikorkeakoulujen toimijat muodostivat projektitiimin, johon kuuluivat projektipäällikkö, projektikoordinaattori, tutkija-kehittäjä, Laurean osatoteutuksesta vastaava kehittämisspällikkö sekä kaksi opettaja-kehittäjää. Noin kerran kuussa kokoontuvassa projektitiimissä oli myös kehitysyhtiö Posintran edustaja, joka toi tiimiin tapahtuma-alan osaamista sekä verkotti projektia yritysten ja kaupungin eri toimijoiden kanssa. Tarpeen mukaan tiimikokouksiin osallistui kohderyhmän edustajia sekä opiskelijoita. Projektitiimi vastasi yhdessä ohjausryhmän kanssa projektin strategisesta suunnittelusta ja jatkokehittämisestä. Projektin toteutukseen osallistuivat HAAGA-HELIAN ja Laurean opiskelijat, opettajat ja tutkija-kehittäjät, luovan toimialan ja hyvinvointialan toimijat sekä tapahtumien osallistujat ja uusien palveluiden käyttäjät.

Projektitiimi on ollut tärkeä foorumi projektin suunnittelun näkökulmasta. Oppimisverkosto-hankkeessa (katso luku 4) projektitiimillä oli keskeinen rooli toiminnan jatkuvassa arvioinnissa ja edelleen kehittämisessä. Projektitiimistä muotoutui toiminnan mielekkyyttä ja merkitystä rakentava ja refleктоiva oppimisfoorumi, jossa kollegat saivat tukea toinen toisiaan kulloinkin ajankohtaisissa ja tärkeissä kriittisissä kohdissa (Loppuraportti/OVE 2008). Oppimisverkosto-hankkeen kokemukset näkyivät myös SLL:n projektitiimin työskentelyssä, vaikka tiimin rooli ei ole ollut yhtä merkittävä kuin Oppimisverkosto-hankkeessa. Projektitiimin keskusteleva työskentelytapa on kuitenkin vienyt projektia eteenpäin ja luodannut tulevaan. Keskustelut on dokumentoitu huolella. Tiimikokousten muistiot ovat toimineet tutkimusaineistona sekä tukeneet projektin suunnittelua ja arviointia.

Projektin ohjausryhmä on koottu projektin keskeisten kohderyhmien sekä toteuttajaorganisaatioiden edustajista. Ajatuksena on ollut, että ohjausryhmä toimisi projektissa paitsi ohjaavana ja valvovana toimielimenä, myös aidosti projektin toimintaa eteenpäin vievänä voimana. Ohjausryhmän kokoukset on myös dokumentoitu keskusteluineen ja aineistoa on käytetty projektin arvioinnissa.

5.4 Tapahtumatuotannon käynnistyminen

Alusta alkaen hankkeessa korostui käyttäjälähtöinen tapahtumatuotanto. Temaattisesti hanke liitettiin sekä lasten ja nuorten hyvinvointiin että yrittäjyyden edistämiseen. Samalla lasten ja nuorten merkitys hankkeen yhtenä keskeisenä kohderyhmänä korostui:

Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa tuloksena syntyy tapahtumia, joiden kohderyhmänä ovat lapset ja nuoret erityisesti hyvinvoinnin näkökulmasta ja toisessa vaiheessa kohderyhmänä ovat nuoret luovat yrittäjät. Molempien kohderyhmien osalta on jo aiemmin nostettu esiin toiveita tapahtumien kehittämistä. Hankkeen myötä pyritään luomaan living lab -toimintamalli, jolla campuksesta saadaan alueen ”sykkivä sydän”. (Ohjausryhmän muistio 28.9.2009)

Vaikka lapset ja nuoret on projektihakemuksessa määritelty vain välilliseksi kohderyhmäksi, käytännön toiminnan näkökulmasta lapset ja nuoret nousivat tapahtumatuotannon näkökulmasta hankkeen keskeiseksi kohderyhmäksi. Ensimmäisen syksyn jälkeen hankkeen ydinviesti kiteytyi:

SYMBIO Living Lab -hankkeessa luodaan alueelle uudenlainen käyttäjäkeskeinen tuotekehittelyn malli. Projektin tuloksena syntyy hyvinvointia parantavia tapahtumia lapsille ja nuorille sekä yrittäjyyteen kannustavia tapahtumia luoville nuorille. (Ohjausryhmän muistio 13.1.2010.)

Vuonna 2010 hankkeen varsinainen tapahtumatuotanto käynnistyi. Hyvinvointiteemaan liittyen järjestettiin alkuvuodesta 2010 nuorille FeelGood Fest -tapahtuma. Yrittäjyysteemaan liittyen järjestettiin Nuoriiluoviyrittäji -tapahtuma sekä monikulttuurisia yrittäjyysleirejä.

Keväällä 2010 aloitettiin tutkimustyöpajojen sarja. Tutkimustyöpajojen tavoitteena on ollut rikastaa toimijoiden tutkimusmenetelmäosaamista ja -valikoimaa sekä innostaa kokeilemaan rohkeasti uusia lähestymistapoja tutkimukseen. Asiakkaan ymmärtäminen on noussut yhä tärkeämmäksi osana tuotteiden ja palvelujen kehittämistä. Perinteisesti opiskelijaprojekteissa käytetyt määrälliset menetelmät kuten asiakastytyväisyyskyselyt eivät aina tuota riittävän syvällistä tietoa ja ymmärrystä käyttäjän arjes-



Kuva 1. 24h Entrepreneurship Camp. Kuva: Olalekan Ogunbowale.

ta. Etnografisen tutkimuksen avulla voidaan kuvata ja selittää käyttäjien toimintaa heidän omassa ympäristössään, mikä muodostaa perustan käyttäjälähtöiselle kehittämiselle. Tutkimustyöpajoja on järjestetty seuraavista teemoista:

- Etnografisesti tutkailemaan
- Käyttäjälähtöisten tutkimusmenetelmien työpaja
- Koreografinen tutkimusmatka tilaan

Lokakuussa 2010 tutkimustyöpajan yhteydessä järjestettiin alueen yrittäjille käyttäjälähtöisyyteen liittyvä tutkimuspäivä, jossa yhdessä yrittäjien kanssa pohdittiin käyttäjälähtöisen tuotekehityksen mahdollisuuksia ja haasteita.

Nuoret ja työelämä -teemaan liittyvän, maaliskuussa 2011 toteuttavan Porvoo Works -tapahtuman yhteissuunnittelu käynnistettiin nuorten ja yrittäjien kanssa. Yhteissuunnittelussa tärkeänä lähtökohtana oli avoin kontaktointi yrityksiin ja julkissektorin toimijoihin (esim. kouluihin) sekä Facebook-ympäristön hyödyntäminen.

Hankkeen ensimmäisenä vuonna verkostoituminen ja eri tahojen erilaiset toimintatavat aiheuttivat haasteita (ohjausryhmän muistio 13.1.2010; väliraportti 2010). Kuitenkin jo toisen syksyn aikana 2010 tilanne oli parempi: yritykset olivat jo vahvasti läsnä tapahtumasuunnittelussa. Myös ammattikorkeakoulujen keskinäinen yhteistyö alkoi lujittua, mitä vauhditti myös HAAGA-HELIAN ja Laurean yhteisen Porvoo Campuksen valmis-

tuminen vuoden 2010 lopussa. Loppusyksyllä 2010 hankkeen alkuvaiheen haasteet jäsenyivätkin jo eteenpäinvieviksi oppimiskokemuksiksi, kuten eräs hanketoimija asian ilmaisi:

Jotenkin arvostan tässä hankkeessa sitä, että myös näistä eri vaiheista... ja myös viime kevään vaiheista... on pystytty oppimaan niistä. Ne ei välttämättä ollu virheitä. Me tehtiin silloin asioita tietyllä tavalla. Ja tää on myös tarjonnut niitä reflektointimahdollisuuksia, joita puuttuu oikeastaan kaikkialla muualla. (Projektitiimin haastattelu, joulukuu 2010.)

Avoimet verkostotapaamiset ovat olleet merkittävä foorumi projektin kohderyhmän tavoittamisen kannalta. Jokaisessa tapaamisessa on ollut keskimäärin 30 osallistujaa. Tapaamisten tavoitteena on ollut toimia yhteissuunnittelun areenana. Yhteissuunnittelun käynnistäjänä on toiminut jokin työstetty aineisto, jota on yhdessä jatkojalostettu. Verkostotapaamisten aineistoja ovat olleet:

- lasten ja nuorten hyvinvointiin sekä yrittäjyyteen liittyvät opiskelijatutkimukset
- opiskelijoiden tekemä nuorista luovista yrittäjistä kertova elokuvadokumentti
- projektissa tehdyt opinnäytetyöt
- tapahtumista koottu arviointi- ja palauteaineisto
- kohderyhmän haastatteluista kerätty aineisto

Avointen verkostotapaamisten lisäksi syntyi tarve tavata tiettyjä aktiivisia toimijoita kasvokkain ideointivaiheen aikana. Myös näissä tapaamisissa hyödynnettiin käyttäjien tuottamaa aineistoa, joka stimuloi uudelleen, rajoja rikkovaan ajatteluun. Verkostotapaamiset ovat olleet tärkeä osa käyttäjälähtöistä suunnitteluprosessia ja samalla ne ovat sitouttaneet projektin kohderyhmän toimijoita yhteiseen toimintaan.

5.5. Porvoo Works -tapahtuma

Maaliskuussa 2011 järjestettiin Porvoo Campuksella viikon pituinen Porvoo Works -tapahtuma. Tapahtuman merkitys oli keskeinen paitsi SYMBIO Living Lab -hankkeelle, niin myös parin kuukauden ikäiselle campus-talolle. Tapahtumaan osallistui noin 500 henkilöä ja 70 varsinaisten kohderyhmien edustajaa.

Porvoo Works -tapahtuman valmistelun kannalta FeelGood -tapahtuman palautetilaisuus 18.5.2010 oli ratkaiseva. Käytyjen keskustelun pohjalta projektitiimissä linjattiin jatkoa:



Kuva 2. Ammattiseikkailu – kuinka kerron itsestäni? Kuva: Lumeo.

Todettiin, että syksyn keskeisin tavoite on hankkeessa keskeisen verkoston kokoaminen kohderyhmään kuuluvista toimijoista. Lisäksi keskitytään toisen vaiheen tutkimustulosten raportointiin.

Päätettiin, että 18.5. palautetilaisuudessa päätetty workshop toteutetaan syksyllä 5.10. tutkimuksellisenä päivänä. Alustavana ajatuksena on tehdä tilaisuudesta kaksiosainen; ensimmäisessä osassa, esim. aamupäivällä, tarjotaan ohjelmaa sidosryhmille ja myöhempi osuus on kohdennettu niille, jotka ovat syvemmin tutkimuksesta kiinnostuneita.

Keskusteltiin useissa yhteyksissä esiin nousseesta ajatuksesta, että projektin teemaksi tarkentuisi jatkossa ”nuoret, työelämä ja yrittäjyys”. Tässä yhdistyisivät nuoret, heidän hyvinvointinsa ja yrittäjyys sen sijaan, että teemoja ylläpidettäisiin erillisinä. Työelämällä ja nuorten hyvinvoinnilla on selkeä linkki, ja tätä kautta voidaan vaikuttaa muun muassa nuorten syrjäytymisriskiin ja lisätä ymmärrystä työelämästä, joskin on muistettava, että hankkeen tavoite on toimintamallin luominen sidosryhmäverkoston kanssa. Nuoret eivät ole hankkeen kohderyhmä. (Projektitiimin muistio 2.6.2010.)

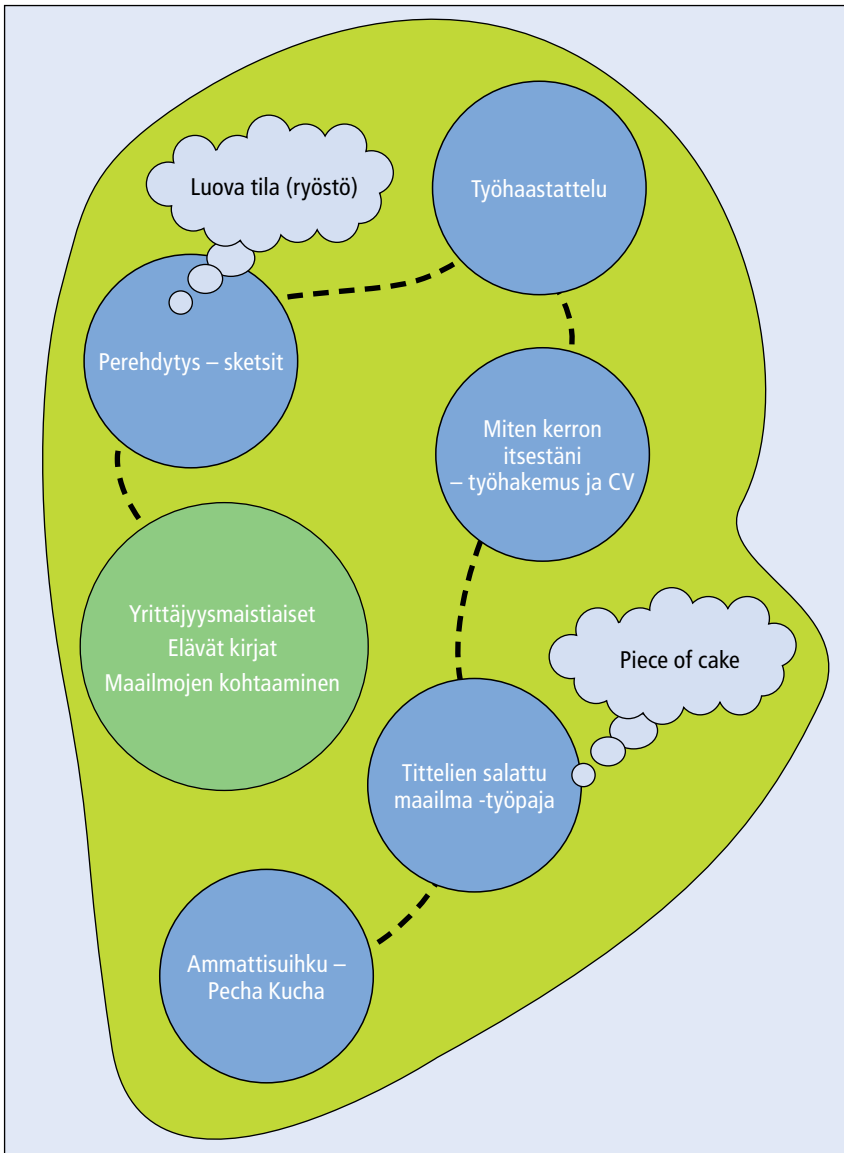
Alkusyksyn projektitiimissä tulevan suunnittelu tiivistyi kolmeen asiaan: tutkimustoiminnan ja opinnäytetyöryhmän käynnistymiseen, tutkimuspäivän järjestämiseen sekä campus-alueella toteutettavan, nuoret ja työelämä -teemaan liittyvän tapahtuman suunnitteluun. (Projektitiimin muistio 2.9.2010.)

Porvoo Works -tapahtuma sisälsi alueen kouluille ja työyhteisöille suunnattuja osioita. Lukion oppilaille suunnattujen osioiden ytimen muodosti ns. ammattiseikkailu, joka sisälsi erilaisia nuorille suunnattuja toiminnallisia ja osallistavia elementtejä työelämään ja yrittäjyyteen liittyen (katso



Kuva 3. Porvoo Worksin työpaikkatori. Kuva: Lumeo.

kuvio 2). Työelämälle ja ammattikorkeakoulun opiskelijoille suunnattu työhyvinvointipäivä puolestaan sisälsi muun muassa ravintoneuvontaa, hierontaa, draamatyöpajoja ja hiljaisuuden kokemuksia.



Kuvio 2. Porvoo Works -tapahtuman ammattiseikkailu.

5.6 Kohti seuraavaa vaihetta

Hankkeen prosessissa Porvoo Works edusti tietynlaista käännekohtaa. Hanke oli onnistunut toteuttamaan käyttäjälähtöisen tapahtumatuotannoprosessin, jossa alueen yrittäjät sekä muut alueen toimijat olivat mukana ideoinnissa, suunnittelussa sekä itse tapahtumassa. Porvoo Works -tapahtuman jälkeen päähuomio siirtyi seuraavan, keväällä 2012 järjestettävän

tapahtuman suunnitteluun sekä hanketoiminnan tulosten ja syntyneiden hyvien käytäntöjen dokumentointiin.

Kohderyhmä ja hankkeeseen osallistuvat toimijat pitivät Porvoo Worksia onnistuneena ja siitä päätettiin tehdä vuosittainen tapahtuma. Käyttäjälähtöisen perusteella vuoden 2012 Porvoo Works -tapahtumaa alettiin suunnitella pelkän ammattiseikkailun ympärille (katso taulukko 1). Samalla tapahtuman kohderyhmäksi rajattiin ainoastaan toisen asteen oppilaat. Erilaisten teemojen ja kohderyhmien yhdistämistä ei koettu toimivaksi. Sen sijaan toisen asteen kohderyhmää laajennettiin ja tapahtumaan kutsuttiin lukio-oppilaiden lisäksi myös kauppaoppilaitoksen ja terveydenhuolto-oppilaitoksen oppilaat.

AMMATTISEIKKAILUN TOIMINTAPISTE	KUVAUS TOIMINNASTA
Ammattisuihku	Eri ammateissa toimivat henkilöt kertovat omasta työstään ja työpäivästään kuvien avulla. Jokainen henkilö esittää n. 10 kuvaa, jotka kuvaavat heidän työpäiväänsä. Yhdelle ryhmälle esitellään 2–3 ammattia. Esiintyjä voi olla myös yrittäjä.
Titteliä salattu maailma -työpaja	Peli: arvaa mikä ammatti? Nuorille annetaan lista ammatinimikkeistä ja he kirjoittavat selityksen, mitä henkilö tekee ammatikseen. Tehtävä tehdään pienryhmissä. Nopeimmin kaikki oikein vastannut ryhmä voittaa ja saa pienen palkinnon. Osallistujille jaetaan lopuksi lista linkeistä, joista voi etsiä työpaikkoja.
Miten kerron itsestäni	Osallistujille esitellään työpaikkailmoitus. Paikkaa on hakenut neljä henkilöä, joiden hakemuksiin osallistujat tutustuvat pienryhmissä ja valitsevat parhaan ehdokkaan. Fasilitaattorin johdolla keskustellaan valinnoista; miksi joku valittiin ja joku hylättiin, mikä hakemuksissa oli hyvää ja mikä huonoa?
Työhaastattelu	Näytelmä: esitetään kaksi työpaikkaa haastattelua, joista toinen sujuu hyvin ja toinen huonosti. Pienryhmissä analysoidaan fasilitaattorin avulla, mikä sujui hyvin/huonosti ja miksi.
Ammattiseikkailun päätös – "after work"	Kilpailuja, musiikkia, tarjoilua ja Speden pelejä.

Taulukko 1. Ammattiseikkailun toteutus 2012.

Uuden tapahtuman suunnittelu lähti liikkeelle edellisvuoden palautteeseen tutustumalla. Muutama opiskelija, jotka olivat suunnittelemassa ensimmäistä Porvoo Works -tapahtumaa, saatiin mukaan mentoroimaan uusia opiskelijaryhmiä sekä toteuttamaan tapahtumaa edeltävää käyttäjätutkimusta. Maaliskuussa 2012 järjestetyssä noin viikon mittaisessa tapahtumassa vieraili noin 500 toisen asteen opiskelijaa opettajineen.

Jo vuodenvaihteessa 2010–2011 Porvoo Works -tapahtumaa valmisteleva työryhmä oli irtaantunut omaksi työryhmäkseen ja kevään 2011 kuluessa projektitiimin kokoontumiset korvautuivat osin kirjoittajapalaverilla. Hankkeesta kirjoittaminen ja siihen liittyvä hanketoiminnan



Kuva 4. Työhaastatteluun valmistautumista draaman keinoin. Kuva: Emma Malm.

ja sen lähtökohtien sekä hyvien käytäntöjen jäsentäminen muotoutuivat yhdeksi keskeiseksi hankkeen toimintamuodoksi.

Syksyllä 2011 toteutettiin myös vertaisarviointi SYMBIO Living Labin ja Koulii-kehittämishankkeen (Juujärvi ym. 2011) kesken. Vertaisarviointi eteni prosessina, jossa aluksi määriteltiin arviointikohteet ja -prosessi. Tämän jälkeen laadittiin itsearviointiraportit. Vertaisarviointiseminaarissa käytiin keskustelua kustakin arviointikohteesta puheenvuorojen pohjalta. Lopuksi hankkeet kirjoittivat arviointiraportit käydyn keskustelun pohjalta (katso taulukko 2).

VAIHE	KUVAUS	AIKA
Suunnitteluvaihe	Sovittiin arvioinnin etenemisestä sekä arviointikohteista (kaksi palaveria).	kevät 2011
Itsearviointi	Kirjoitettiin hanketta koskeva itsearviointiraportti, jossa arvioitiin erikseen kutakin arviointikohdetta. Raportti toimitettiin Koulii-hankeelle.	syksy 2011
Arviointiseminaari	Yksipäiväinen arviointiseminaari, jossa käsiteltiin erikseen kaikkia arviointikohteita kummankin hankkeen osalta. Jokainen osio alkoi toista hanketta edustavan arvioijan arviointipuheenvuorolla (10 min). Tämän jälkeen oli vuorossa keskustelu (15 min) sekä hankkeen loppupuheenvuoro (5 min).	marraskuu 2011
Arviointiraportti	Arviointiraporttiin kuvattiin kutakin arviointikohdetta koskeva keskustelu (sisällölliset teemat ja niihin liittyvät keskeiset havainnot)	tammikuu 2012

Taulukko 2. Vertaisarviointiprosessi.

Vertaisarviointi kohdistui neljään teemaan:

- Verkoston kehittyminen: miten verkostoa on rakennettu?
- Koulutuksen kehittämisen näkökulma: Mitä ratkaisuja on tehty? Mikä on toiminut?
- Käyttäjälähtöisyys: Mitä se on? Miten se on hankkeessa ymmärretty?
- Käyttäjälähtöiset menetelmät: kokemuksia hyvistä käytännöistä?

Vertaisarviointi osoittautui toimivaksi tavaksi arvioida hankkeen prosessia ja ydintuloksia. Kahden hankkeen vertailu nosti esiin sekä hankkeiden yhteisiä piirteitä että myös eroavaisuuksia. Vertaisarvioinnin lopputulos kiteytyi näin:

Koulii- ja SYMBIO Living Lab -hankkeilla on paljon samanlaisia haasteita, kuten arkuus ottaa innovatiivisia menetelmiä käyttöön, ajankäytön haasteet sekä tutkimustulosten hyödyntäminen ja käytäntöön vieminen. Kummassakin hankkeessa on vaadittu epävarmuuden sietokykyä niin opiskelijoilta kuin opettajiltakin. Verkoston rakentamisen kannalta nähdään olennaisena, että verkoston jäsenet voivat itse valita sitoutumisasteensa. Kasvokkaiset tapaamiset ja jalkautuminen ovat tärkeä osa verkoston rakentamista ja ylläpitämistä. Hankkeissa kannettiin huolta siitä, että niissä syntyy pysyviä käytänteitä ja osaamista, jotka huolehtivat tulosten jatkuvuudesta. SYMBIO Living Lab -hankkeessa nähdään jo nyt monta seikkaa, jotka jatkuvat myös hankkeen loputtua. SLL:ssa kehitetty ammattiseikkailutapahtuma tullaan toteuttamaan vuosittain ja siihen on ollut kiinnostusta laajemminkin ammattikorkeakoulujen piirissä. Hankkeen seurauksena on syntynyt useita uusia yhteistyömuotoja, jotka toimivat hankkeesta riippumatta. Hankkeessa syntyneen osaamisen seurauksena on aloitettu uusi hanke, jossa käyttäjälähtöisten menetelmien osaamista hyödynnetään. (Koulii- ja SYMBIO Living Lab -hankkeiden vertaisarviointi 2012.)

5.7 Analyysiä SYMBIO Living Lab -hankkeen prosessista

SYMBIO Living Lab -hankkeen alkuvaiheessa syksyllä 2009 luotiin toimintarakenteita ja -verkostoja, ja vuoden 2010 alussa päästiin itse toimintaan. Samalla opittiin käyttäjälähtöisiä toimintatapoja. Ensimmäisenä vuonna toimintaa häiritsivät verkostoitumisen ongelmat. Mutta Porvoo Works -tapahtuman valmisteluun ja toteutukseen osallistui jo laaja toimijaverkosto, muun muassa alueen yrittäjät olivat siinä aktiivisesti mukana. Hankkeen tapahtumatuotanto eteni vaihe kerrallaan, jolloin edellisen tapahtuman kokemukset olivat ratkaisevasti määrittämässä seuraavaa tapahtumaa. Tällöin myös yrittäjät ja muut toimijatahot olivat keskeisessä roolissa tulevia tapahtumia ideoitaessa. Toiminnan näkökulmasta SYMBIO Living Lab -hankkeen eteneminen voidaankin jäsentää vaiheisiin (katso taulukko 3).

VAIHE	KESKEINEN SISÄLTÖ	AIKA
Organisointivaihe	Projektitiimi ja ohjausryhmä aloittavat toimintansa. Tavoitteet täsmentyvät.	syksy 2009
Tapahtumatuoannon käynnistymisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FeelGood Fest ▪ NuoriiLuoviiYrittäjii ▪ kansainväliset yrittäjyysleirit ▪ tutkimustyöpajat 	tammikuu 2010 – lokakuu 2010
Käyttäjälähtöinen tapahtumatuo- tuotanto	Porvoo Works -tapahtuman valmistelu ja toteuttaminen	syksy 2010 – maaliskuu 2011
Arviointi-, dokumentaatio- ja tulosten vakiinnuttamisvaihe	Hyvien käytäntöjen määrittely, kirjoittaminen, vertaisarviointi, tapahtumavalmistelu	kevät 2011 – kevät 2012

Taulukko 3. SYMBIO Living Lab -hankkeen eteneminen.

Kaiken kaikkiaan tapahtumatuo-
tuotanto ja tapahtumien valmisteluun liittyvä verkottuminen ovat olleet hankkeen ydintoimintaa. Käyttäjakeskeisen tuotekehittelyn tuloksena projektissa on syntynyt tapahtumia, joiden tavoitteena on ollut parantaa lasten ja nuorten hyvinvointia sekä edistää nuorten yrittäjyyttä. Projektissa kehittäminen prosessi ja siihen liittyvä verkottuminen on kuitenkin mahdollisesti jopa tärkeämpi kuin lopputuloksena syntyneet tapahtumat. Tapahtumien tarkempia teemoja on jalostettu yhdessä käyttäjien, kehittäjien, mahdollistajien ja palvelujen tuottajien kanssa.

Projektihallinnan näkökulmasta käyttäjälähtöisen hankkeen tilanne on haasteellinen. Toisaalta hanke tulisi toteuttaa hankehakemuksen mukaisella tavalla, mutta toisaalta käyttäjälähtöisyys edellyttää avoimuutta uusille käyttäjiltä tulleille ideoille. SYMBIO Living Labin kohdalla tilannetta on helpottanut se, että hakemukseen sisältyvä suunnitelma on kirjoitettu kohtuullisen yleisellä tasolla, eikä siinä ole esimerkiksi määritelty tarkemmin järjestettävien tapahtumien sisältöä.

Tuomo Alasoinin (2006) mukaan kehittämistoiminta voi olla joko suunnittelu- tai prosessorientoitunutta. Käyttäjälähtöisenä hankkeena SYMBIO Living Lab on edennyt selkeästi prosessimaisesti (katso Seppänen-Järvelä 1999; 2006). Kehittämisen ja oppimisen kohdetta ei hankkeessa ole valmiiksi asetettu, vaan asioita ja ilmiöitä lähestytään vähitellen jäsen-
tyvinä ja täsmentyvinä kohteina, joiden hahmottamiseen, määrittämiseen ja ymmärtämiseen osallistuvat kaikki hankkeen toimijat.

Hankeprosessissa tutkimuksellisuus on ollut koko ajan läsnä. Tutkimustoimintaa on leimannut kokeilevuus. Erilaisia metodeja on kokeiltu ja muun muassa etnografista lähestymistapaa on korostettu. Tutkimuksen käsitettä on käytetty väljästi ja sillä on viitattu myös erilaisiin opiskelijoiden tekemiin pienimuotoisiin oppimistehtäviin. Yrittäjille suunnattua käyttäjälähtöisyyttä käsittelevää seminaaripäivää on kutsuttu ”tutkimukselliseksi päiväksi”. Varsinainen tutkimustoiminta on ollut vähäisempää

(katso kuitenkin Vedenkannas 2010; Rantanen & Kantola 2011; Rantanen & Toikko 2011).

5.8 Pohdintaa

Käyttäjälähtöisyyden käsitettä ei ole hankkeessa tarkasti määritelty. Käyttäjälähtöisyys merkitsee hankkeessa käyttäjätiedon merkityksen korostamista ja käyttäjien osallisuuden painottamista. Itse asiassa osallisuus korostuu hankkeessa sekä varsinaisten kohderyhmien että toisaalta yksittäisten tapahtumien tasolla. Hankkeen ja sen varsinaisten kohderyhmien tasolla osallisuus merkitsee sitä, että yrittäjät ja muut alueen toimijat osallistuvat hankkeen suuntaamiseen ja vaikuttavat tuleviin tapahtumiin. Tällä tasolla hanketta voidaan kutsua toimijalähtöiseksi. Yksittäisten tapahtumien tasolla osallisuus puolestaan merkitsee käyttäjälähtöisyyttä, ts. sitä, että nuoret osallistuvat tapahtumien suunnitteluun, valmisteluun ja organisointiin. (Katso taulukko 4.)

	KOHDE	TOIMINTA	OSALLISUUS
Hanke	Yrittäjät ym. alueen toimijat	Aluekehitystyö, alueen hyvinvointia ja yrittäjyyttä tukevat tapahtumat, käyttäjälähtöisen tapahtumatuotannon konseptointi	Alueen toimijat ovat mukana vaikuttamassa hankkeen suunnittamiseen ja tuleviin tapahtumiin (toimijalähtöisyys)
Tapahtumat	Lapset ja nuoret	Erilaiset tapahtumat, erityisesti nuorille suunnatut hyvinvointia edistävät tapahtumat	Nuoret (erityisesti AMK-opiskelijat) osallistuvat tapahtumien suunnitteluun ja valmisteluun (käyttäjälähtöisyys)

Taulukko 4. Osallisuuden kaksi tasoa SYMBIO Living Lab -hankkeessa.

SYMBIO Living Lab -hankkeen yhtenä keskeisenä tavoitteena on käyttäjälähtöisen tapahtumatuotannon konseptointi. Tämä on tavoitteena hieman ristiriitainen. Käyttäjälähtöiselle toiminnalle on ominaista avoimuus, ja siten sen tarkka mallintaminen lieneekin mahdotonta. Enemminkin kyse lienee käyttäjälähtöisyyteen liittyvistä geneerisistä ideoista (katso Alasoini 2006).

Samaten SYMBIO Living Lab -hankkeen alueellista vaikuttavuutta on toistaiseksi liian varhaista arvioida. Hankkeessa on nuorten hyvinvointia ja yrittäjyyttä edistäviä elementtejä. Muutamat hankkeeseen osallistuneet nuoret ovat ryhtyneet yrittäjiksi, jota voitaneen jo sinällään pitää jonkinlaisena näyttönä hankkeen yrittäjyyttä edistävästä merkityksestä.

Keskeinen kysymys on, pystyykö hanke rakentamaan uudenlaista porvoolaista toimintakulttuuria, jossa yhdistyisi nuorten hyvinvoinnin ja

yrittäjyyden näkökulma. Pekka Himanen (2004) puhuu luovasta taloudesta. Luova talous lähtee uudelta ajattelulta, jossa yhdistyy hyvinvointivaltion näkökulma sekä tietoyhteiskunta. SYMBIO Living Labin pohjalle rakentuneen toimintakulttuurin ytimenä on käyttäjälähtöisyyden periaate ja aktiivinen verkottuminen.

6

Käyttäjätieto keskustelun herättäjänä

Monika Birkle, Anu Sipilä ja Sirpa Lassila

■ Käytäntö voi olla arkikielessä yhtä kuin toimintatapa tai toimintamalli. Käytännöllä tarkoitetaan rajattua toimintasysteemiä, joka koostuu toimijoista, vuorovaikutuksesta ja resursseista. Hyvä käytäntö on arvioitu toimintatapa, joka tuottaa positiivisia tuloksia sen ensisijaisen tarkoituksen kannalta. Hyvä käytäntö -toimintakonseptissa keskeistä on vuorovaikutteiset ympäristöt, jotka edistävät yhdessä oppimista ja uuden tiedon muodostumista. Vuorovaikutus verkostoissa lisää oppimista, jonka tuloksena syntyy lisää innovaatioita. Verkostoilla tarkoitetaan innovaatiota edistävien toimijoiden ryhmittäytymistä yhteen, jolloin tarkoituksena on saada aikaan osaamisen vaihtamista ja täydentymistä. Tiedon keräämisellä ja jakamisella on keskeinen merkitys. Hyvä käytäntö -toiminnan lähtökohdana on avoimuus. Tarkoitus on tuoda yhteen käytäntöjen kehittämistä kiinnostuneita ihmisiä ja edistää uuden tiedon, ideoiden ja osaamisen syntymistä ja leviämistä. Pyritään siis yksittäisten toimijoiden kehittämistyöstä yhteiskehittelyyn. (Korhonen 2010.)

Artikkelin kirjoittajat ovat kaikki aktiivisesti mukana projektin toiminnassa, joka perustuu vahvasti toimintatutkimukselliseen lähestymistapaan. Artikkelissa esitetty aineisto perustuu projektin dokumentaatioon ja itsearviointiin. Hankkeen dokumentaatio puolestaan koostuu hankehakemuksesta, projektimuistioista, tilaisuuksien dokumentoinnista sekä opiskelijoiden oppimistehtävistä, opinnäytetöistä sekä oppimispäiväkirjoista.

6.1 Tutkimuksen merkitys käyttäjälähtöisyydessä

Uusia tuotteita ja palveluita kehitettäessä on tärkeä ymmärtää käyttäjiä ja käyttäjien tarpeita. Käyttäjälähtöisyys on viime vuosina korostunut erityisesti teknologisten tuotteiden ja tietojärjestelmien kehittämisessä. Hyysalon (2009, 13) tutkimuksen mukaan tämän päivän tilanne ei ole juuri

muuttunut sitten 70-luvun, jolloin huomattiin, että käyttäjien tarpeiden ymmärtäminen ja projektien sisäinen kommunikaatio ovat tärkeimpiä selittäviä tekijöitä epäonnistuneissa teknologiaprojekteissa.

Yrityksissä tehdään markkinatutkimusta, joka tukee liiketoiminnan suunnittelua, mutta ei niinkään tuotteen lopullisen käytön suunnittelua. Palautteet, palautukset ja muu asiakastieto puolestaan on suppeaa ja vinoutunutta. Käyttäjätieto on syvempää ja tarkempaa tietoa, jonka avulla yritys tietää, ketkä tuotetta tulevat käyttämään, mihin, miksi, missä käyttäjäyhteydessä ja minkälaisessa ympäristössä. Syvempi ymmärrys mahdollistaa hyödyllisten ja miellyttävien tuotteiden luomisen käyttäjille. (Hyysalo 2009, 18.)

Hyysalo (2009, 75) esittelee käyttäjätiedon taustalla olevan menetelmäperheen, johon kuuluu

- suunnittelijoiden kokemuksen, visioiden ja oletusten konkretisointi
- käyttäjien kanssa tehtävä suora yhteistyö
- havainnointi
- haastattelut
- käytettävyystudkimukset
- artefaktien analysointi
- havainnollistusten, mallien ja prototyyppien hyödyntäminen käyttäjätiedon keruussa ja jäsentämisessä
- julkaistun tiedon etsintä ja analysointi.

Kaikilla yllä mainituilla menetelmillä pyritään ymmärtämään, mitä käyttäjät tekevät. Hyysalon (2009) tutkimus pohjautuu suomalaisiin teknologia-alan pk-yrityksiin. Menetelmät eivät sellaisenaan sovellu palvelujen kehittämiseen, vaikka niissä on myös palvelujen kehittämisessä hyödynnettäviä piirteitä. Palvelumuotoilun kentällä on käytössä mielenkiintoisia menetelmiä asiakasymmärryksen luomiseen ja tiedon keräämiseen. Tavoitteena on saada selville asiakkaiden tiedostamattomia tarpeita arkea tutkimalla, oppia niistä ja luoda uusia tuote- ja palveluideoita. Miettisen (2011, 21) mukaan palvelumuotoilu on yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Palvelumuotoilussa käyttäjät osallistuvat kehitystyöhön keräämällä itse tietoa ja kertomalla palvelukokemuksistaan. Tutkijoiden tehtävänä on seurata käyttäjien ja palvelun tarjoajien toimintaa huomaamattomasti ja havainnoida sitä. Etnografiset menetelmät tarjoavat monia mahdollisuuksia käyttäjätiedon hankkimiseen. Palvelumuotoilussa korostuu osallistuva ote, jolloin suunnitteluprosessi on myös oppimisprosessi, joka perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen (Hämäläinen, Vilka & Miettinen 2011, 63).

6.2 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Tutkimuksellisuus on ollut SLL-hankkeen perusta. Tutkimuksellisuus ja toimintatutkimuksellinen ote ovat perua oppimisverkostosta (katso Kantola, Kalliokoski, Lassila & Äyväri 2006; Kantola, Lassila & Sipilä 2011). Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa oli sisäänrakennettu projektisuunnitelmaan ja siitä oli hyviä kokemuksia aiemmista hankkeista. Toimintatutkimus tukee prosessinomaista toiminnan kehittämistä, jolloin kehittämisen ja oppimisen kohdetta ei hankkeessa ole valmiiksi asetettu, vaan näitä tavoitteenasetteluja lähestytään vähitellen jäsenyvinä ja täsmennyvinä tutkimuksellisia kohteina, joiden hahmottamiseen, määrittämiseen ja ymmärtämiseen osallistuvat kaikki hankkeeseen osallistuvat toimijat.

Jo hanketta suunniteltaessa tutkimuksen rooli nähtiin tärkeänä. SLL-hankkeen hankesuunnitelmassa (ESR-hankehakemus, SLL 2008) tutkimukselle on suunniteltu kahta eri roolia:

- Hanke tuottaa uutta käytännönläheistä tutkimustietoa, jonka avulla koulutusohjelmia ja aluetta voidaan kehittää edelleen.
- Käyttäjakeskeisillä tutkimusmenetelmillä luomme erityisesti lasten ja nuorten tarpeita vastaavia tapahtumia, jotka lisäävät asukkaiden henkistä ja sosiaalista hyvinvointia.

Tutkimusta on siten tehty kahdella tasolla; toisaalta on tutkittu tapahtumien käyttäjiä ja toisaalta toimintaa hankkeessa. Toimintatutkimuksesta on vastannut hankkeessa työskentelevä tutkija, joka on julkaissut hankkeesta artikkelit: *Kohti käyttäjälähtöistä aluekehitystyötä* (Rantanen & Kantola 2011) ja *Research-oriented development and new regional partnership* (Rantanen & Toikko 2011). Hankkeen tapahtumien suunnittelu- ja toteutusprosesseista sekä hankkeen teemoista on lisäksi tehty seitsemän opinnäytetyötä (katso Karlsson 2011; Helenius 2011; Metsälä 2011; Ogunboye 2010; Ogunbowale 2011; Sihvonen 2010; Sundvall 2010).

Tutkimuksellista tapaa toimia on kehitetty ja toteutettu HAAGA-HELIAN SYMBIO -oppimisympäristössä (Lassila & Sipilä 2010, 13). Toimintatavassa oppiminen lähtee liikkeelle mielekkäiden kysymysten asettamisesta ja vastausten etsimisestä niihin. Sekä HAAGA-HELIAssa että Laureassa tutkimus- ja kehittämistyö ja hankkeet pyritään integroimaan opetukseen. SLL-hankkeessa käyttäjätietoa kerättiin opiskelijatyönä sekä erilaisten opintojaksojen puitteissa että opinnäytetöinä, ja tutkimuksien tekoon valjastettiin useita opiskelijaryhmiä ja ohjaajia. Opiskelijoiden määrä vaihteli eri vaiheissa; yhteensä noin 150 opiskelijaa on tavalla tai toisella tuottanut käyttäjätietoa hankkeelle. Hankkeen alussa opiskelijoiden tehtävänä oli hankkia tietoa ja aineistoa nuorten hyvinvointiin vai-

kuttavista tekijöistä. Nuoret opiskelijat edustivat myös itse tapahtumien kohderyhmää, joten heidän oli helppo eläytyä käyttäjien maailmaan ja esitellä nuorten elämästä kertovista tutkimuksista nuorten kielellä. Osa opiskelijoista oli paikallisia ja heidän aiemmat kontaktinsa alueen kouluihin helpottivat aineiston keräämistä.

Lukuisten opiskelijavetoisten tutkimusten rinnalla järjestettiin etnografisten menetelmien tutkimustyöpajoja. Pajat ovat toimineet tutkimusmenetelmäkeskustelun avaajina ja herättäjinä. Työpajat ovat onnistuneesti virittäneet keskustelua tutkimuksellisen lähestymistavan valinnan merkityksestä. Etnografinen lähestymistapa on juurtunut osaksi toimintaa ja se on johtanut opinnäytetöissä ja projekteissa käytettyjen tutkimusmenetelmien monipuolistumiseen sekä uusien käyttäjälähtöisten hankkeiden käynnistämiseen. Käyttäjä- ja asiakaslähtöisyydellä on käydyn keskustelun ansiosta keskeinen asema HAAGA-HELIA:n Porvoon yksikön uusissa opetussuunnitelmissa. Prosessi on myös rohkaissut opettajia tuomaan omaa erityisosaamistaan esille uusilla tavoilla.

6.3 Käyttäjätiedon kerääminen ja esittely

Hanke käynnistyi käyttäjälähtöisillä selvityksillä, jotka pyrkivät valottamaan kohderyhmien arkea. Käyttäjätiedon avulla pyrittiin löytämään täsmällisempiä teemoja tapahtumille ja tekijöitä, jotka vaikuttavat lasten ja nuorten hyvinvointiin alueella. Selvitysten tekijöinä toimivat HAAGA-HELIA:n Porvoon yksikön opiskelijat kaikista kuudesta eri koulutusohjelmasta sekä Laurean Porvoon yksikön hoitotyön opiskelijat. Tämä oli ensimmäinen kerta yksikön historiassa, kun kaikissa koulutusohjelmissa tehtiin selvityksiä samaan projektiin. Taulukossa 5 on esitetty hankkeessa tehdyt selvitykset ja tutkimukset, jotka on ryhmitelty Haningtonin (2003, 13–16) tekemän ihmiskeskeisten suunnittelumenetelmien jaottelun mukaan perinteisiin, mukailtuihin ja innovatiivisiin menetelmiin.

Eniten selvityksiä tehtiin kyselyjen avulla, koska suurin osa hankkeeseen integroiduista opintojaksoista olivat kvantitatiivisten menetelmien kursseja. Mukailluista menetelmistä käytettiin videodokumentointia ja havainnointia, jonka avulla pyrittiin ymmärtämään käyttäjän reaaliaikaisia vuorovaikutusprosesseja. Luovia nuoria ja yrittäjyyttä tutki hankkeessa lähes 20 HAAGA-HELIA:n Porvoon opiskelijaa. Luovia nuoria yrittäjiä tutkittiin ”päivä elämässä” -menetelmällä, jossa tutkija asettuu käyttäjän asemaan, luetteloi käyttäjän toiminnot, toimintaympäristöt ja käyttäjäkokemukset päivän ajalta. Kaksi opiskelijaa teki dokumenttielokuvan Luovat Nuoret, joka on kurkistus luovien nuorten arkeen ja näkemyksiin yrittäjyydestä.

MENETELMÄJAOTTELU	KÄYTETYT MENETELMÄT	ESIMERKKEJÄ TEHDYISTÄ TÖISTÄ
Perinteiset kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset menetelmät	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kyselyt: kyselylomake, informoitu lomakekysely ja internetyksely ▪ Haastattelut: strukturoitu haastattelu, teemahaastattelut, ▪ ideariihii + haastattelu, ▪ Kirjallisuustutkimus: ▪ kirjat, internet, luentomateriaalit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porvoalaisnuorten alkoholinkäyttö ▪ Ammattikorkeakoulunuorten yksinäisyys ▪ Toisen asteen oppilaitoksen koululiikunta ▪ Kahdeksaluokkalaisten henkinen hyvinvointi ja masennus ▪ Koulukavereiden vaikutus yläkoulun oppilaiden hyvinvointiin ▪ Nuorten aikuisten tuntemuksia omasta kehonkuvastaan
Mukaillut menetelmät	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Videodokumentti ▪ Havainnointi 	Nuoret luovat yrittäjät –dokumenttielokuva ja havainnointiraportti
Innovatiiviset menetelmät	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Päivä elämässä ▪ Varjostaminen ▪ Luotaimet ▪ Kontekstikartoitus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuoret luovat yrittäjät ▪ Porvoon POMO-talon opiskelijoiden ravitsemus ▪ Porvoon ammattikorkeakouluopiskelijoiden liikuntatottumukset ja liikuntapalvelujen kehittäminen

Taulukko 5. SYMBIO Living Lab -hankkeessa käytetyt käyttäjälähtöiset menetelmät.

Toinen opiskelijatiimi haastatteli ja havainnoi viittä yrittäjää työnsä äärellä. Pyrkimyksenä oli haastaa yrittäjyyteen liittyvät oletukset ja stereotypiat sekä tuoda esille nuorien näkemyksiä yrittäjyyden arjesta. Dokumentin tavoitteena oli ymmärryksen luominen nuorten yrittäjien arkea kohtaan, yrittäjyyteen liittyvien asenteiden ymmärtäminen ja niihin vaikuttaminen. Kyseessä oli paitsi hankkeessa myös koulutusorganisaatioissa uudelta tavasta dokumentoida. Myös opiskelijoille dokumenttielokuvan tekeminen oli uusi ajatus ja uudentyylinen tapa tutkia.

Sana dokumentti tuli jotenkin esille ja kiinnostuin asiasta heti. Mitä jos teki-sinkin dokumenttifilmin tavallisen standardiraportin sijasta? Pidän kovasti elokuvista ja minulla on kokemusta kahden musiikkivideon tekemisestä, joten osasin perusteet. Olin innostunut ajatuksesta. Muusikkona luovien nuorten teema kuulosti täydelliseltä.

Mielenkiintoinen havainto haastatteluja tehdessäni oli jokaisen haastattelun erilainen ilmapiiri. Haastateltavien persoonallisuus yhdistettynä erilaisiin vastauksiin opettivat minulle, että yksilöä ei pidä aliarvioida. Oli itsestään selvää, että haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä yrittäjyydestä ja liike-elämästä. Jos tekisin skaalan, jossa toisena ääripäänä olisi viha kapitalismia kohtaan ja toisessa ääripäässä rakkaus bisnekseen, lähes koko skaala olisi edustettuna tässä dokumentissa. Tämä on kuitenkin vain yksi tapa tarkastella sitä. Se mitä on keskellä, erilaiset mieltymykset ja arvot, ovat todella merkityksellisiä. (Oppimispäiväkirja 2010)

Ruokailu- ja liikuntatottumuksia selvitettiin luotainten avulla, jotka perustuvat itsedokumentointiin. Nuoret pitivät ruoka- ja liikuntapäiväkirjoja, joihin he kirjasiivat tottumuksiaan, tuntemuksiaan ja ajatuksiaan. Kontekstikarttoja käytettiin, kun haluttiin selvittää alakouluikäisten tarpeita, kokemuksia

ja toiveita. Kuvataidekoulun lapsille järjestettiin fasilitoitu työpaja, jossa he piirsivät unelmatapahtumansa ja kertoivat toiveistaan kuvien avulla.

Opiskelijoiden töitä esiteltiin keskeisille sidosryhmille ja yhteistyökumppaneille verkostotapaamisessa syksyllä 2009 sekä Nuoriiluoviirittäjii-tilaisuudessa tammikuussa 2010, joka järjestettiin yhteistyössä Porvoon Yrittäjien kanssa. Tilaisuudet olivat myös luonteva tapa kertoa hankkeesta ensimmäistä kertaa tiedotusvälineille, kun selvitysten avulla oli syntynyt konkreettista kerrottavaa. Tilaisuudet kokosivat yhteen useita hankkeen jatkotoiminnan kannalta keskeisiä tahoja, kuten seurakunnan, alueen kehittäjäorganisaatioiden, koulujen ja vanhempainyhdistysten edustusta.

Verkostotapaamisessa esitetty aineisto oli kerätty paikallisissa oppilaitoksissa ja nuorten harrastusryhmissä, joten aiheet ja -kohteet koskettivat vahvasti projektin kohderyhmää ajankohtaisuudellaan ja paikallisuudellaan. Keskustelun herättämisen kannalta merkitystä oli sekä aihevalinnoilla että tutkimuksen kohderyhmällä ja lähestymistavoilla. Aiheet ja kohderyhmät, jotka olivat lähinnä palvelun tuottajien arkipäivää, kiinnostivat oletetusti eniten. Kyselynä toteutetut tutkimukset nostivat esille enemmän kysymyksiä kuin vastauksia, kun taas tarinat ja visuaalinen esitystapa saivat aikaan syvällistä keskustelua.

Verkostotapaamisessa esitelty aineisto toimi lähtökohtana eri toimijoita kokoavan yhteisen tavoitteen muotoutumiselle. Tarttumapinta toimintaan syntyi tutkimusten kautta, ja tätä kautta kehittyi yhteinen visio, joka sitoutti ihmisiä. Hyvin valitut tutkimusaiheet tavoittivat ja koskettivat henkilöitä, joiden kiinnostuksen herättäminen olisi voinut muutoin olla vaikeaa. Näiden avainhenkilöiden löytäminen ja sitouttaminen oli hankkeen etenemisen kannalta tärkeää, sillä heidän kauttaan saatiin tavoitettua kohderyhmiä, joihin HAAGA-HELIAN ja Laurean henkilökunnalla tai opiskelijoilla ei ollut suoraa kontaktia (esimerkiksi peruskoulun oppilaat, nuorten harrastusryhmät ja alueen nuorille tarkoitettut erityisryhmät).

Käyttäjätietoa kerättiin runsaasti, ja haasteeksi nousikin tiedon hyödyntäminen ja suodattaminen. Alkuperäinen ajatus siitä, että selvitykset olisivat auttaneet tapahtumien täsmällisempien teemojen valinnassa, ei sellaisenaan toteutunut. Sen sijaan aineisto toimi ensimmäisessä verkostotilaisuudessa erinomaisena keskustelun herättäjänä ja toimijoiden sitouttajana. Tilaisuuden aikana osallistujat saivat tehtäväksi miettiä omaa rooliaan projektissa, ja nämä ehdotukset kirjattiin. Lähestymistapa projektin teemoihin, toteutukseen liittyvät ratkaisut sekä tapahtumien sisältö luotiin yhdessä verkoston kanssa sen sijaan, että asetelma olisi esitelty kohderyhmälle valmiina, projektilähtöisenä suunnitelmana. Tämä avoimuus motivoi projektin kohderyhmää antamaan panoksensa yhteiskehittelyyn. Osa selvityksissä esille tulleista seikoista ei johtanut projektin edetessä kes-

kustelua pidemmälle, osin ideoiden runsauden vuoksi, osin tapahtumia järjestäneiden opiskelijoiden tekemien valintojen seurauksena.

6.4 Tutkimustyöpajat menetelmäkeskustelun herättäjinä

SYMBIO Living Lab -hankkeen alkuvaiheessa haasteena oli etnografisten tutkimusmenetelmien osaaminen. Keskusteluissa esiin nousi ajatus menetelmätyöpajoista, joihin kutsuttaisiin HAAGA-HELIAN ja Laurean Porvoon yksikköjen henkilökuntaa ja hankkeessa mukana olevia opiskelijoita. Ajatuksena oli oppia kokeilemalla yhdessä erilaisia etnografisia menetelmiä ja kokeilujen pohjalta keskustella menetelmästä. Tutkimustyöpajoja on järjestetty seuraavista teemoista:

- Etnografisesti tutkailemaan
- Käyttäjälähtöiset tutkimusmenetelmät
- Koreografinen tutkimusmatka tilaan

Työpajojen punaisena lankana on ollut toiminnallisuus. Jokainen osallistuja on tehnyt tutkimusmatkakokeilun tiettyyn ilmiöön ja menetelmään kokeneen tutkijan opastuksella. Taulukossa 6 on ohjeistus ensimmäiseen etnografisesti tutkailemaan -työpajaan.

WORKSHOPIN ETENEMINEN 14.10. KLO 9.00–12.00

Virittävän etnografisen tehtävän/aineiston purku (ohje alla)
Kiintoisan etnografisen tutkimuksen suunnittelu (salaisuus vielä)
Oman pienimuotoisen etnografisen tutkimuskohteen valinta (henkilökohtainen tai yhteinen)

Virittävä ennakkotehtävä

Havainnoi valitsemanasi ajankohtana 10 minuutin ajan Porvoon toria. Voit tehdä havainnointia villisti ja vapaasti, havainnoida strukturoidusti valitsemallasi tavoin tai jostakin tietystä näkökulmasta. Voit havainnoida ulkopuolisen silmin tai tehdä osallistuvaa havainnointia. Mielikuvitukseksi on tässä rajana.

Dokumentoivat havaintosi mahdollisimman huolellisesti valitsemallasi tavoin. Voit käyttää havainnointisi tukena mitä tahansa muita metodeja. Oleellista on, että havainnointi on päämetodisi, jolla tuotat tietoa Porvoon torilta valitsemanasi ajankohtana.

Tuo dokumentaatio mukanasi workshoppiin, joka käynnistyy dokumentaatioiden yhteisellä analysoinnilla. Tuo dokumentaatiiosi sellaisessa muodossa, että voimme tarkastella sitä yhteisesti ilman pc:tä.

Tapaamisiin keskiviikkona!
Tarja

Taulukko 6. Kutsu etnografisesti tutkailemaan -työpajaan.

Menetelmäkeskustelu on tuonut etnografiset menetelmät HAAGA-HELIAn Porvoon yksikön opetussuunnitelmiin. Projektissa aloitetut tutkimustyöpajat ovat vakiintuneet Porvoo Campuksen käytännöksi ja kampuksen TKI-työryhmä jatkaa toimintaa metodisirkuksen muodossa. Myös opiskelijoiden käyttämien tutkimusmenetelmien valikoima on rikastunut, mikä on näkynyt esimerkiksi opinnäytetöissä ja muissa projekteissa käytetyissä menetelmissä.

6.5 Lopuksi

Tutkimukset ja selvitykset keskustelun herättäjinä ja kehittämisprosessin käynnistäjä -käytäntö on saattanut yhteen toimijoita, jotka eivät välttämättä olisi kohdanneet muissa yhteyksissä. Käytäntö on edesauttanut vuorovaikutuksen syntymistä monien toimijoiden välillä. Tuloksena voidaan pitää lisääntyneitä verkottumista toimijoiden kesken ja monipuolistunutta menetelmien käyttöä organisaatiossa. Käytäntö on mahdollistanut käyttäjälähtöisyyden ytimen ymmärtämisen; ilman aitoa vuorovaikutusta ja yhteistä kehittämisen kohdetta ei käyttäjälähtöistä suunnittelua voi olla ja toisaalta ilman vuorovaikutusta ja keskustelua käyttäjien kanssa ei voida luoda käyttäjiä palvelevia innovaatioita. Luovuutta on hankala harjoittaa yksin.

Hyvän käytännön rakentuminen alkoi tarpeesta ymmärtää käyttäjää. Seuraavat tekijät vaikuttivat siihen, että tutkimuksista ja menetelmistä on syntynyt aitoa keskustelua:

- tutkimusaiheiden ajankohtaisuus ja paikallisuus
- verkostotapaamisessa käydyt keskustelut ja tavoitteiden määrittely
- kehittämistyön yhteinen kohde
- kokeilut etnografisissa työpajoissa ja menetelmistä oppiminen
- oman toiminnan kehittäminen ja muutos

Hankkeessa tehty tutkimuksellisuuteen liittyvä kehittämissyö on osoittanut tutkimusmenetelmien monipuolistamisen tärkeyden. Keskustelua ja toimintaan sitoutumista syntyy parhaiten, kun toiminnalla on yhteisesti määritelty toiminnan kohde, sen sijaan, että järjestettäisiin yleisiä, pelkästään verkottumiseen tähtäviä verkostotapaamisia. Lähestymistapa edellyttää toimijoilta epävarmuuden sietokykyä (katso ”sumea alkuvaihe” (*fuzzy front end*); Sanders & Stappers 2008, 2).

Artikkelissa kuvattu hyvä käytäntö on edesauttanut uusien hankkeiden syntymistä projektin toteuttajaorganisaatioissa. Esimerkiksi tästä mainittakoon Palvelu Lab -hanke, joka käynnistyi Porvoo Campuksella

syksyllä 2011. Palvelu Labissä tutkitaan nuoria palvelujen käyttäjinä ja heidän avulla testataan Campus-verkostossa syntyviä palveluinnovaatioita. Prosessin aikana etsitään tutkimuksen keinoin esiin nousevia heikkoja signaaleja, jotka luovat pohjan tulevaisuuden palvelujen kehittämiseksi. Projekti toteutetaan yhdessä HAAGA-HELIA Porvoon, Laurea Porvoon sekä 11 yrityksestä tai muusta organisaatiosta koostuvan Campus-verkoston kanssa. Käsillä olevan artikkelin kirjoittaminen ja julkaiseminen on myös osa hankkeen tutkimuksellisuutta, jonka tavoitteena on levittää tietoa ja jakaa kokemuksia.

Tutkimuksellisuuden roolia hankkeessa on tutkittu hankkeen omaan toimintaan kohdistuvan tutkimuksen ja arvioinnin yhteydessä. Hankkeessa työskentelevä tutkija on haastatellut sekä projektin toimijoita, palvelujen tuottajia että opiskelijoita hankkeen eri vaiheissa. Hankkeen tiimikokouksissa on myös käyty paljon keskustelua tutkimuksen merkityksestä; keskustelut kokouksissa dokumentoidaan huolellisesti ja muistiot toimivat usein myös tutkimusaineistona. Hankkeessa tehdyt opinnäytetyöt ovat olleet hyvä tapa arvioida omaa toimintaa. Hankkeessa järjestetyt Feel-Good Fest - ja Porvoo Works -tapahtumat on molemmat dokumentoitu opinnäytetöiksi ja niiden kautta on mahdollista tutkia käyttäjätiedon ja tutkimusten vaikutusta tapahtumien järjestämisessä.

7

Yrityksiin jalkautuminen luottamuksen rakentajana

Anu Sipilä, Sirpa Lassila ja Monika Birkle

■ SYMBIO Living Lab -projektissa hahmottui ensimmäisen vuoden aikana selkeä yhteinen kehittämisen kohde, jonka muotoutumista edesauttoi projektin tutkimuksellinen, käyttäjätietoa hyödyntävä toimintatapa. Projektitiimin ja sidosryhmien kanssa käytyjen keskustelujen tuloksena päätettiin järjestää tapahtuma, joka edistäisi yrittäjyyttä sekä nuorten työelämäosaamista ja -tuntemusta. Suunnitteluprosessi käynnistyi ideoinnilla, jossa päärooli oli nuorilla käyttäjillä. Tapahtumaan tarvittavia palvelujen tuottajia, puolestaan lähestyttiin jalkautumalla yrityksiin ja organisaatioihin vuorovaikutteisen suunnittelutyön käynnistämiseksi. Lisäksi järjestettiin avoin, eri tahoja yhteisen teeman ääreen kokoava verkostotapaaminen. Yrityksiin jalkautuminen ja näissä tapaamisissa toimijoiden kanssa käydyt henkilökohtaiset keskustelut osoittautuivat tapahtuman suunnitteluprosessissa hyväksi käytännöksi, jonka myötä erilaiset toimijat tulivat tarpeineen kuulluksi ja prosessi rikastui uusilla ideoilla. Tapaamiset kasvattivat myös toimijoiden luottamusta yhteistyöhön ja sitoutuivat heitä yhteiseen päämäärään.

Tässä artikkelissa on hyödynnetty keväällä 2011 toteutetun Porvoo Works -tapahtuman suunnitteluprosessissa syntynyttä aineistoa, joka koostuu projektin tiimin muistioista, tapahtumalle perustetun Facebook-ryhmän sivuille kirjatuista kommentteista ja tapahtuman jälkeen kohderyhmältä ja käyttäjiltä kerätystä palautteesta.

7.1 Luottamus innovaatioverkostossa

Yritysten toimintaympäristön muutoksen myötä tehokkuuden, laadun ja joustavuuden korostamisen rinnalle on noussut uutena vaatimuksena innovaatioiden tuottaminen. Kehittyvien ja ainulaatuisten tuotteiden ja palveluiden tuottaminen edellyttää Alasoinin (2010, 17–18) mukaan myös

uudenlaista tapaa tuottaa innovaatioita. Verkostoissa tapahtuvaa ja erilaista osaamista hyödyntävää innovaatiotoimintaa Alasoini (2010) luonnehtii osallistavaksi innovaatiotoiminnaksi. Innovaatioprosesseissa korostuvat interaktiivisuus, nopeasyklisyys, avoimuus ja integroituneisuus, jolloin innovatiivinen organisaatio on myös osallistava organisaatio.

Miettinen, Toikka, Tuunainen, Lehenkari ja Freeman (2006, 35) esittelevät artikkelissaan kohteellisen verkoston käsitteen, ja kuvaavat verkoston toimijoiden muodostavan toimintajärjestelmän, jonka elementtejä ovat tekijä, välineet, työn kohde sekä verkoston jäsenten toimintaa säätelevät säännöt ja työnjako. Toimintajärjestelmä on myös historiallinen muodostelma, ja pitää sisällään myös toimijoidensa aiemman osaamisen, jota he haluavat kehittää. Verkosto mahdollistaa kehittymisen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa, ja yhteinen kohde ja verkoston toimijoiden välisen moninaiset siteet muodostavat yhdessä verkostoa koossa pitävän voiman.

Miettinen ym. (2006, 56–58) toteavat innovaatioverkon syntyvän tarpeesta saada yhdessä aikaan jotakin uutta ja ennen tuntematonta. Verkostoyhteistyö perustuu toimijoiden toisiaan täydentävän osaamisen ja resurssien yhdistämiselle ja niiden edelleen kehittämiseksi; mikään verkoston osapuoli ei pystyisi yksinään samaan lopputulokseen. Tämä lähtökohta luo pohjan keskinäiselle luottamukselle, joka liittyy aina innovaatioverkkojen toimintaan. Uutta ja tuntematonta luotaessa työn eteneminen on epävarmaa ja riskialtista, ja hierarkkiset toimintatavat korvautuvat jatkuvalla vaihdolla ja vastavuoroisuudella verkoston jäsenten kesken. Tällaisissa tilanteissa tarvitaan vahvaa luottamusta toiseen osapuoleen. Luottamus rakentuu siten yhteisessä, kohteellisessa toiminnassa. Yhteisen toiminnan myötä verkoston jäsenet alkavat luottaa myös rakentuvaan yhteiseen kohteeseen sekä itse verkostoon toimintajärjestelmänä. Vallalla on ollut käsitys, että yleistä vuorovaikutusta ja sosiaalista kanssakäymistä lisäämällä verkostoissa edistetään innovaatioiden syntymistä. Yleinen, pelkän sosiaalisen vuorovaikutuksen lisäämiseen perustuva yhteistyö kuitenkin lopahtaa ajan mittaan, koska sitä ei koeta mielekkääksi. Luottamuksen rakentuminen ja verkoston siteiden vahvistuminen edellyttää yhteisen kohteen olemassaoloa. (Miettinen ym. 2006, 56–58.)

7.2 Käyttäjälähtöistä tapahtumaa suunnittelemassa

SYMBIO Living Lab -projektin tavoitteena on koota alueella hajallaan olevia pieniä toimijoita ja tukea siten Itä-Uudenmaan innovaatiojärjestelmän laajentumista kulttuuri- ja hyvinvointipalvelujen osa-alueille. Välittäjäorganisaation roolissa projektissa toimivat HAAGA-HELIA ja Laurea-

ammattikorkeakoulu, jotka omalla T&K-osaamisellaan rakentavat yhdessä toimijoiden kanssa kulttuuri- ja hyvinvointipalvelujen kehitysalustan eli living labin. Käytännössä yhteistä toimintatapaa rakennetaan järjestämällä projektissa käytettävällisiä tapahtumia, joiden suunnittelussa ja toteuttamisessa sekä käyttäjillä (lapsilla ja nuorilla) että palvelujen tuottajilla (alueen yrittäjillä, kehittäjillä ja muilla organisaatioilla) on merkittävä rooli. (ESR-hankehakemus, SLL 2008.)

Maaliskuussa 2011 projektissa järjestettiin viikon mittainen Porvoo Works -tapahtuma, jonka tavoitteena oli lisätä nuorten työelämäosaamista ja -tuntemusta hausalla ja toiminnallisella tavalla, ja tätä kautta nostaa positiivisessa hengessä keskusteluun nuorten työntekijöiden ja työnantajien välisiä haasteita. Tapahtuma pyrki myös välittämään nuorille positiivista mielikuvaa yrittäjyydestä. (Katso Helenius 2011.) Tapahtuman kohderyhmänä, käyttäjinä, olivat ammattikorkeakoulujen opiskelijat sekä alueen kahden lukion toisluokkalaiset. Projektin tavoitteen mukaisesti tapahtumaa organisoivan verkoston muodostivat alueen yrittäjät ja muut kohderyhmään kuuluvat toimijat yhteistyössä projektitiimin ja käyttäjien kanssa.

Porvoo Works -tapahtuman suunnittelutyö käynnistyi projektin tiimissä syksyllä 2010. Edellisenä keväänä projektissa järjestetyn Feel Good Fest -nuorten tapahtuman palautetilaisuudessa ja keskusteluissa projektin sidosryhmien kanssa oli seuraavan tapahtuman teemaksi valikoitunut nuoret ja työelämä, ja tästä aiheesta lähdettiin liikkeelle. Aiheeseen tutustumisen osoitti, että myös valtakunnalliset, ajankohtaiset tutkimukset nostivat keskusteluun runsaasti nuorten hyvinvointiin ja työelämätaitoihin liittyviä haasteita. Tiimin jäsenet olivat myös kevään ja alkusyksyn 2010 aikana osallistuneet projektin edustajina useisiin alueen hanketoimijoiden järjestämiin verkostotapaamisiin, joissa sama teema oli noussut esille koskettaen monia toimijoita. Yhteinen kohde sai siten vahvistusta useilla eri foorumeilla.

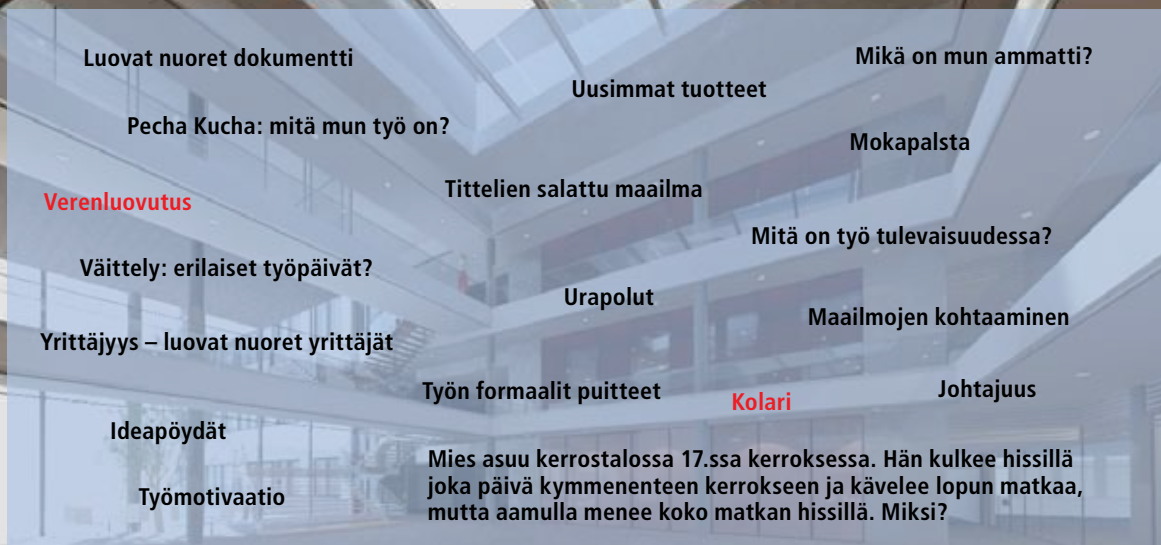
Suunnittelun alkuvaiheessa projektitiimissä mietittiin yhdessä, ketkä ovat keskeisiä toimijoita alueella liittyen lasten ja nuorten hyvinvointiin sekä luoviin nuoriin yrittäjiin. Toimijoita pohdittiin sekä palvelujen tuottajien että käyttäjien näkökulmasta. Konkreettiseksi tavoitteeksi tiimissä asetettiin projektin kohderyhmästä rakentuvan verkoston kokoaminen ja saaminen mukaan suunnitteluun alusta alkaen, sillä projektin ensimmäisessä tapahtumassa keväällä 2010 tämä oli koettu suurimmaksi haasteeksi. Aiemmissa keskusteluissa kiinnostuksensa osoittaneiden toimijoiden nimet koottiin yhteystietolistaan, jota päivitettiin koko prosessin ajan. Ensimmäiset kontaktit keskeisiin toimijoihin saatiin aikaan hyödyntäen myös jo olemassa olevia verkostoja, jotka olivat syntyneet erityisesti oppimisverkostohankkeen aikana tehdyn yritys yhteistyön myötä. Useimmat

näistä kumppanuuksista perustuivat kokemukseen aiemmin onnistuneesta yhteistyöstä.

Suunnittelun alkuvaiheessa tiimissä kontaktoitiin myös ammattikorkeakoulun opiskelijoita, jotka voisivat olla kiinnostuneita tapahtuman suunnittelusta. Opiskelijat edustivat tapahtumassa käyttäjien ryhmää, joten heidän panoksensa ideoiden tuottamisessa oli olennainen. Yhteisen ideoinnin helpottamiseksi perustettiin suljettu Facebook-ryhmä, jossa ensimmäiset ideat jaettiin ryhmän jäsenten kesken (katso Metsälä 2011). Ryhmään osallistui opiskelijoiden lisäksi projektitiimin edustajia sekä muutamia projektin verkostossa pidempään mukana olleita yrittäjiä. Ideoiden jakaminen ja edelleen generoituminen yhteisellä foorumilla tuotti runsaasti konkreettisia ehdotuksia tapahtuman ohjelmasisältöä varten. Oman lisänsä käyttäjätietoon toivat projektissa syksyllä 2009 tuotetut, alueen nuorten keskuudessa toteutetut tutkimukset sekä muu aiheeseen liittyvä tutkimustieto, jota projektin tiimi kokosi yhdessä opiskelijoiden kanssa Facebook-alustalle ideoinnin tueksi.

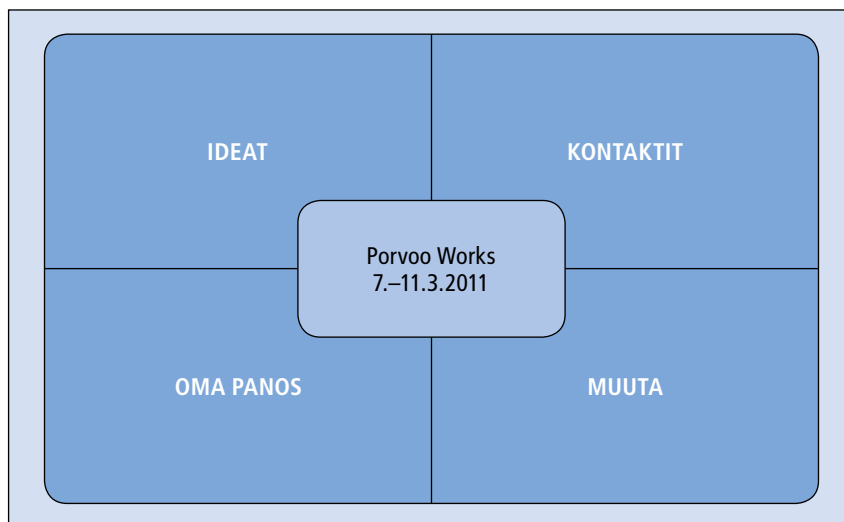
7.3. Ideat kehittyvät yrittäjätapaamisissa

Käyttäjätiedon kokoaminen oli tapahtuman suunnitteluprosessin ensimmäinen vaihe. Dokumentoidulla tiedolla oli merkittävä rooli projektin toimijoiden jalkautuessa seuraavassa vaiheessa alueen yrityksiin yhteisen suunnittelutyön käynnistämiseksi. Tiimin jäsenet ottivat yhteyttä verkoston yhteystietolistalla oleviin palvelujen tuottajiin. Toimijoille esiteltiin puhelimitse tapahtumaan liittyviä alustavia ajatuksia, tiedusteltiin halukuudesta olla mukana ja sovittiin sen jälkeen henkilökohtainen tapaaminen. Kasvokkain käydyissä keskusteluissa kartoitettiin, mitä ajatuksia ja tarpeita palvelujen tuottajilla itsellään oli tapahtuman teemaan, nuoriin ja työelämään liittyen. Keskustelun virittämiseksi toimijoille esiteltiin ”ideakuva” (kuva 4), jossa oli tulevan tapahtumapaikan maisemiin sijoitettuna opiskelijoiden sosiaalisessa mediassa tuottamia ideoita.



Kuva 4. Yrityskäynneillä keskustelun virittäjänä käytetty ideakuva.

Keskustelujen lähtökohta oli tapaamissa hyvin avoin; käyttäjien tuottamia ajatuksia lähdettiin rikastamaan yhdessä palvelujen tuottajien kanssa sen sijaan, että olisi lähdetty liikkeelle projektin tarpeista. Tämä lähestymistapa vapautti ajatuksia, antoi toimijoille mahdollisuuden peilata tapahtuman alustavia tavoitteita omiin intresseihinsä ja tuoda prosessiin mukaan omat tarpeensa ja ajatuksensa. Kuulluksi tuleminen ja oman sitoutumisen asteen tunnistaminen tässä vaiheessa mahdollisti mukaan lähtemisen kunkin toimijan omilla ehdoilla.



Kuvio 3. Yrityskäynneillä käytetty nelikenttä-työkalu.

Ideakuvan lisäksi keskusteluihin oli valmistauduttu nelikenttä-työkalulla (kuvio 3), jonka avulla jokaisessa tapaamisessa saatiin koottua ja dokumentoitua keskustelun keskeinen anti ja syntyneet ideat yhdenmukaista mallia noudattaen. Tapaamisissa syntyi runsaasti uusia, konkreettisia ehdotuksia ohjelman sisällöistä ja useat toimijat hahmottivat jo omaa rooliaan tapahtumassa. Keskustelut purettiin heti tapaamisten jälkeen Facebook-alustalle, jossa ideat saatiin saman tien muun ryhmän käyttöön arvioitaviksi ja edelleen kehitettäväksi. Yhteissuunnittelu jatkui siten koko prosessin ajan saaden uusia muotoja ideoiden siirtyessä jalostettaviksi foorumilta toiselle.

D kertoi elävästä kirjasta, jossa ihminen on kirja ja häneltä voi kysyä kysymyksiä. Näin kiinnostuneet voivat lähestyä leikin kautta esimerkiksi eri ammattien edustajia. J. ehdotti listaa ammateista, joihin kouluista valmistutaan. Tarkoituksena on tehdä nuorelle asiat yksinkertaiseksi ja selventää asioita. Olisi myös hyvä tuoda esille, että työelämässä on myös negatiivisia asioita. Molemmat kannattivat ideaa kertomuksista erilaisista urapoluista. (Porvoo Works – Facebook-ryhmä 2010, yhteenveto yritysvierailusta.)

Tapahtuman suunnitteluprosessin viimeisessä vaiheessa järjestettiin laaja verkostotapaaminen, johon kutsuttiin kaikki syksyn aikana yhteystietolistalla olleet palvelujen tuottajat (katso Koistinen 2010). Tilaisuuden tavoitteena oli tarjota vielä uusillekin toimijoille mahdollisuus tulla mukaan suunnitteluun sekä koota heidät ja syksyn aikana tavatut toimijat yhteen. Ajatuksena oli konkretisoida käytyjen keskustelujen ja ideoinnin pohjalta tapahtuman ohjelmatarjontaa ja sitouttaa toimijat yhteiseen tekemiseen. Runsasta ideamäärää työstiettiin pienryhmissä, joissa pyrittiin myös tuottamaan konkreettisia ehdotuksia tapahtuman sisällöksi. Toiset ryhmät onnistuivat tehtävässä toisia paremmin. Osa ensimmäistä kertaa mukaan tulleista oli ymmärtänyt tapahtuman tavoitteet hyvin eri tavoin, mikä heijastui käydyissä keskusteluissa epävarmuutena ja kriittisyytenä. Tilaisuuden keskustelut ja pienryhmien tuottaman aineiston dokumentoi opiskelija, jonka raporttia hyödynnettiin edelleen suunnittelutyön jatkuessa.

Keskustelu jatkui toisen kuulijan sanomana, että opiskelijoiden ja yrittäjien yhdistäminen on erittäin hyvä ajatus, koska on tärkeää tuoda erilaiset ryhmät yhteen hyvissä ajoin. Kolmas kuulija lisäsi vielä, että tähän tapahtumaan olisi hyvä saada pienyritysten verkosto ja samalla voisi syntyä Porvoon alueelle kokonaan uusi tuote. Yhdessä eri toimijoiden kanssa voisi saada tehtyä jotain vähän isompaa ja erilaista. (Koistinen 2010, 11.)

Tammikuussa 2011 tapahtuman suunnittelutyö jatkui järjestelyihin sitoutuneiden ammattikorkeakoulun opiskelijoiden koordinoimana. Käyttäjien ryhmää edustavilta suomen- ja ruotsinkielisten lukioiden oppilailta opiskelijat kyselivät ajatuksia työelämästä sekä siitä, millaista tietoa ja

ohjausta he kaipaisivat aiheeseen liittyen. Ideat kerättiin keskustellen ja muistiinpanoja tehden ja ohjelman sisältöä räätälöitiin lukioalaisten toiveiden pohjalta. Lopuksi opiskelijat viimeistelivät kahden viimeisen kuukauden aikana viikon mittaisen tapahtuman ohjelmasisällön, joka muotoutui viime metreille asti henkilökohtaisissa keskusteluissa palvelujen tuottajien kanssa.

Porvoo Works -tapahtuman prosessin päätteeksi palvelujen tuottajien verkostossa mukana oli yhteensä noin 70 henkilöä 41:stä eri organisaatiosta. Tapahtuma keräsi Porvoo Campukselle noin 500 osallistujaa alueen lukioista ja HAAGA-HELIAN ja Laurean opiskelijoista. Tapahtumassa vieraili lisäksi nuoria alueen mielenterveyskuntoutujien sekä maahanmuuttajanuorten erityisryhmistä. Mukaan lähteneet palvelujen tuottajat tuottivat kokonaisuudessaan tapahtuman ohjelman, opiskelijoiden vastatessa pääosin käytännön järjestelyistä. Palvelujen tuottajat edustivat pääasiassa alueen luovien alojen ja hyvinvointialojen yrityksiä, seurakuntaa, kaupunkia, alueen yhdistyksiä ja yritysverkostoja sekä koulutus- ja kehittämisorganisaatioita. Toimijat olivat tapahtumassa moninaisissa rooleissa, joista oli sovittu yhdessä prosessin aikana; kertomassa ammateistaan kuvin ja sanoin ”ammattiseikkailussa” ja ”yrittäjäyysmaistiaisissa”, ohjaamassa toiminnallisia työpajoja ja esittelemässä toimintaansa erilaisilla foorumeilla.

7.4. Yrittäjien sitoutumisen merkitys tapahtuman onnistumiselle

Tapahtumaan osallistuneet palvelujen tuottajat toivat prosessiin mukaan oman osaamisensa aidosti innostuneina ajatuksesta, että saattoivat toiminnallaan tukea nuoria työelämän ensitaipaleella ja edistää työelämäosaamisen ja -valmiuksien kehittymistä. Heidän osaamisensa oli myös tapahtuman onnistumisen kulmakivi, sillä koko ohjelmatoteutus rakentui yrittäjien tapahtumaan tuomalle asiantuntijuudelle. Kukaan mukana olleista palvelujen tuottajista ei saanut erillistä korvausta osallistumisestaan; sitoutumisen taso ja luottamus yhteiseen asiaan olivat vahvoja. Tapahtuman jälkeen kaikkia mukana olleita toimijoita lähestyttiin puhelimitse, ja heiltä kerättiin palautetta yhteisesti sovittujen kysymysten pohjalta. Palaute oli kokonaisuudessaan hyvin positiivista.

Hyvä juttu. Puhuttiin muiden ammattisuihkulaisten kanssa kahvisämpylän ääressä, että oispa ollut mukavaa, jos omana lukioaikana olisi järjestetty tollaista. (Haastateltava 1, nainen.)

Tavoite saavutettiin eli nuoret näki erilaisia yrittäjiä. Se toteutui hyvin. Aikataulut toimi hyvin. Pienryhmät oli hyvä ajatus. Tein opiskelijoiden kanssa tarjouksen.

He miettivät, mitä maksaa kahden huoneen ja keittiön sisustussuunnitelma.
(Haastateltava 2, mies.)

Palautteesta nousi esiin myös muun muassa positiiviset kuvaukset ”keskusteleva”, ”osallistava” ja ”hyödyllinen”. Suurin osa toimijoista ilmaisi myös halukkuutensa olla jatkossa mukana tapahtuman järjestämisessä. Useissa palautteissa viitattiin uusiin kontakteihin, niiden tarpeeseen tai hyväksi koettuun yhteistyöhön muiden palvelujen tuottajien kanssa. Verkostossa mahdollistunut osaamisen yhdistäminen innosti ja herätti ajatuksia uusistakin yhteistyön mahdollisuuksista.

Tapahtuma oli ihan hyvä. Minun osalta meni tosi loistavasti. Minun pisteellä oli paljon kysyntää ja tuli myös uusia kontakteja, myös yrittäjiä. (Haastateltava 3, nainen.)

Sain itse enemmän irti Suomen Yrittäjien esityksestä kuin kenties opiskelijat. Minulle se esitys oli hyvä. (Haastateltava 4, mies.)

Olisi kivaa, jos järjestettäisiin aikaa jutella muiden vierailijoiden kanssa. (Haastateltava 5, mies.)

Positiivisen palautteen vahvistamana tapahtuma aiotaan järjestää uudelleen, ja siitä pyritään luomaan Porvoo Campukselle jokavuotinen käytäntö. Yhteisesti hahmotettu teema, nuoret ja työelämä, puhuttelee selkeästi toimijoita monilla sektoreilla ja tarjoaa siten runsaasti kehittämisen mahdollisuuksia tuleville vuosille. Uuden tapahtuman suunnittelutyö on jo käynnistetty lähestymällä edelliseen tapahtumaan osallistuneita avaintoimijoita yritys kentältä ja kutsumalla uusia opiskelijoita mukaan kehittämiseen. Yhteissuunnitteluprosessi on näin pyörähtänyt alusta käyntiin uudelleen.

7.5. Lopuksi

Porvoo Worksin suunnitteluprosessi ja tarvittavan verkoston kokoaminen saatiin hyvin käyntiin yhteisen kohteen kirkastuttua toimijoille. Yrityksiin jalkautumisen käytäntö

- antoi toimijoille mahdollisuuden tulla kuulluksi omine tarpeineen ja intresseineen kunkin omista lähtökohdista,
- tarjosi keskeisen foorumin ideoiden rikastamiselle ja ohjelman rakentumiselle tapahtumaa suunniteltaessa,
- vahvisti orastavia kumppanuuksia ja kasvatti luottamusta verkoston kykyyn tuottaa uusi palvelu (tapahtuma) ja

- tarjosi toimijoille mahdollisuuden osallistua uutta luovaan prosessiin, jossa osaamista uudella tavalla yhdistämällä saatiin aikaan yhteisiä intressejä palveleva tapahtumakonsepti.

Verkostotapaamiset ovat oiva foorumi kehitellä yhteisiä ideoita eteenpäin, jos kaikilla on yhteinen näkemys tavoitteista. Näkemykset voivat kuitenkin perustua oletuksille, jos niitä ei ole keskusteltu auki. Porvoo Works- tapahtuman suunnitteluun liittyvään isoon verkostotapaamiseen osallistuneet yrittäjät, joiden kanssa ei oltu käyty henkilökohtaisia keskusteluja, kokivat useissa tapauksissa tapahtuman sisällön sopivan huonosti omiin tavoitteisiinsa, ja he jättäytyivät pois prosessista. Sen sijaan henkilökohtaisissa tapaamisissa rakentui pohja yhteistyölle, joka johti vahvaan sitoutumiseen ja aktiiviseen toimijuuteen koko kehittämisprosessin ajan.

8

Sosiaalinen media osana yhteiskehittelyä

Sirpa Lassila

■ Työn tekemisen ja innovaatioiden tuottamisen tavat ovat murroksessa, mikä on jo edellisissä hyvien käytäntöjen kuvauksissa tullut esille. Yhteiskehittely ja verkostomainen työskentelytapa edellyttävät avointa toimintatapaa ja uusia välineitä. Sosiaalinen media tarjoaa työkaluja, joiden avulla yhteiskehittely on mahdollista. Käyttäjälähtöisessä kehittämisessä myös asiakas, käyttäjä, otetaan mukaan tuotteen tai palvelun kehittämiseen.

Artikkelin aineistona on käytetty SLL-hankkeen tiimimuistioita, Facebook-sivuja ja väliraportteja. Artikkelin perustuu toimintatutkimukselliseen lähestymistapaan.

8.1 Yhteiskehittelyn ja sosiaalisen median tuoma lisäarvo

Jo Victor & Boyntonin vuonna 1998 esittämässä yhteiskehittelyn käsitteessä oli mukana tietotekniset ratkaisut sekä käyttäjän, tuottajan ja tuotteen välinen vuoropuhelu. Vuoropuhelun avulla kehitetään pitkän elinkaaren tuotetta tai palvelua, joka on jatkuvan uudelleen konfiguroinnin kohteena. Lisäksi yhteiskehittelyssä on kyse monen eri tuottajan valmistamasta tuotteen tai palvelukokonaisuudesta, joka voi sisältää sekä vakiokomponentteja että räätälöityjä osia, mutta valmistamiseen osallistuu monta eri tuottajaa. Koska kokonaisuudet ja ratkaisut ovat monimutkaisia, ne edellyttävät eri taustoja ja intressejä edustavien toimijoiden yhteistyötä, vuoropuhelua sekä eri alojen ihmisten samaan kohteeseen suuntautunutta suunnittelua ja ongelmanratkaisutyötä. (Engeström 2004, 80–82; Virkkunen 2004.)

Käyttäjän ottaminen mukaan suunnitteluprosessiin auttaa ymmärtämään asiakkaan tarpeita sekä kehittämään entisiä ja luomaan uusia tuotteita ja palveluita. Pelkkä asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ei kuitenkaan vielä johda tuote- tai palveluideaan. Yhteiskehittelyssä ratkaisuja

etsitään yhdessä tuottajan, käyttäjän ja tuotteen välisessä vuoropuhelussa. Sosiaalinen media on väline, joka mahdollistaa yhteiskehittelyn. Sosiaalisella medialla tarkoitetaan mediasisältöjen tuotannon hajauttamista, jolloin käyttäjät luovat yhteisöllisesti ja vuorovaikutuksellisesti sisältöä verkkoon (Matikainen 2009, 5).

Sosiaalisessa mediassa toimivat samat peruseriaatteet kuin yhteiskehittelyssäkin: vuorovaikutus, avoimuus ja matala kynnys tuoda keskeneräisiä ajatuksia keskusteluun sekä kommentoida tai jatkaa muiden esittämien ideoiden työstämistä. Yhteiskehittely perustuu ajatukselle, että käyttäjä on omien kokemustensa asiantuntija. Sosiaalinen media on mahdollistanut käyttäjien mukaan ottamisen, sillä se on perusluonteeltaan yhteisöllistä ja se mahdollistaa tiedon varastoinnin, luomisen ja välittämisen.

Jos pyrkimyksenä on saada aikaan innovaatioita, pelkkä ideoiden keräily ja testaaminen sosiaalisessa mediassa ei riitä. Living lab -ajattelu mahdollistaa innovaatioiden syntyminen tuomalla mukaan monitoimijaverkoston (Schumacher ja Niitamo 2008), jossa ratkaisuja haetaan mahdollistajien, tuotteiden ja palvelujen tuottajien, kehittäjien ja käyttäjien yhteistyönä. Edelleen on kuitenkin erilaisia mielipiteitä siitä, kenen pitäisi osallistua suunnitteluprosessiin, milloin ja missä roolissa (käyttäjä subjektina vs. käyttäjä yhteistyökumppanina; katso esim. Sanders & Stappers 2008, 1). Yhteissuunnittelun yleistymistä ovat estäneet hierarkiset rakenteet, valtasuhteet ja rajoittuneet käsitykset ihmisen luovuudesta. Sanders ja Stappers (2008, 5) ovat huomanneet, että yhteiskehittelyn käyttäminen suunnitteluprosessin alkuvaiheessa johtaa positiivisiin, kauaskantoisiin seurauksiin, mutta osallistuvan suunnittelun käytännöt ovat yleistymässä myös päätöksentekovaiheessa.

Sosiaalinen media nähdään tällä hetkellä monissa yrityksissä kapeasti vain markkinoinnin välineenä. Vanhat ajattelumallit saattavat osaltaan hidastaa sosiaalisen median täysipainoista hyödyntämistä kaikkine mahdollisuuksineen, mutta tilanne muuttunee vähitellen uuden sukupolven edustajien siirtyessä työpaikoilla asiantuntijaroleihin. Isokankaan ja Kankkusen (2011, 49) tekemässä kyselyssä suomalaisista yrityksistä 59 % käyttää sosiaalista mediaa markkinoinnissa, 52 % brändin rakentamisessa ja 46 % ulkoisessa viestinnässä. Sellaiset yritykset, jotka ovat ymmärtäneet sosiaalisen median olevan sekä ulkoinen että sisäinen palvelukanava, ovat kokeneet hyötyneensä eniten. Jos sosiaalista mediaa on käytetty vain markkinointikanavana, yritykset ovat olleet usein pettyneitä tuloksiin.

Tulevaisuudessa yritykset pyrkivät hyödyntämään sosiaalista mediaa yhä enemmän yrityksen sisäisenä työvälineenä. Sosiaaliset mediat mahdollistavat yhteistyön ja tiedon läpinäkyvämmän jakamisen, mutta suomalaiset yritykset eivät tätä mahdollisuutta vielä juurikaan hyödynnä. Jotta

sosiaalinen innovaatiotoiminta olisi mahdollista, tulisi yritysten muuttaa tiedonkulkuaan läpinäkyvämmäksi sekä tehdä yhteistyötä, joka ylittää sisäisten verkkojen hierarkkiset, organisatoriset ja maantieteelliset rajat. (Isokangas & Kankkunen 2011, 27, 49, 81.) Oivaltavat ratkaisut syntyvät usein heterogeenisissä ryhmissä. Sosiaalinen media mahdollistaa eritaustaisten ihmisten kohtaamisen ja ideoiden jakamisen.

Rantasen & Kantolan (2011) tekemän tutkimuksen mukaan SYMBIO Living Lab -hankkeessa sosiaalista mediaa on hyödynnetty erityisesti suunnittelun välineenä. Käytännössä tämä on tarkoittanut Facebook-ympäristön käyttöä tapahtumien yhteiskehittelyalustana ja markkinointikanavana. Sosiaalisen median avulla suunnitteluprosessi on saatu läpinäkyvämmäksi ja prosessi on dokumentoitu reaaliaikaisesti. Rantanen & Kantola (2011) ovat haastatelleet projektissa toimineita ammattikorkeakouluopiskelijoita, joiden mukaan sosiaalinen media toimii paremmin nuorten keskuudessa, koska he ovat jo tottuneita sosiaalisen median käyttäjiä:

Jos Porvoo Worksia ajattelee, ni varmaan sosiaalisesta mediasta löytyy. Koska siel on niin paljon kohderyhmäläisiä... Jos ei uskalla sanoa ko ollaan kokouksessa ja on paljon ihmisiä, ni voi just sit tolleen esimerkiks Facebook-ryhmäs sanoo, et eipä tullu sillon kokouksessa mieleen, mut nyt tuli tällanen idea. (Haastateltava 7, opiskelijatiimi.)

Matikaisen (2009) tekemässä tutkimuksessa kävi ilmi, että 15–25-vuotiaat naiset ovat Suomessa kaikkein aktiivisimpia sosiaalisen median käyttäjiä. Sosiaalisen median käytön syitä ovat jakamisen mahdollisuus, toisten tapaaminen, muiden käyttäjien kirjoitusten lukeminen ja vapaus julkaista omia tuotoksia. Saman tutkimuksen mukaan suurin osa tutkimukseen vastaajista (n=1065) ei tuota verkkoon mitään sisältöjä, mikä haastaa sosiaalisen median käyttöä yhteiskehittelyn välineenä. Henkilöt, jotka tuottavat verkkoon sisältöjä, kokevat sen merkitykselliseksi osaksi elämää, ei vain tavaksi kuluttaa aikaa. Sisällön tuottamisen tärkeimmät motiivit liittyvät itsensä ilmaisemiseen, sosiaalisuuteen ja verkkoideologian toteuttamiseen.

Yhteiskehittely ja käyttäjälähtöinen aluekehitystyö edellyttävät kuitenkin monipuolista menetelmien käyttöä; on tärkeää yhdistää uutta ja vanhaa sopivassa suhteessa. Kuten edellisissä hyvien käytäntöjen kuvauksissa on käynyt ilmi, etnografinen tutkimus, erilaiset keskustelua virittävät tekniikat sekä myös kyselyjen käyttö käyttäjien tarpeiden tunnistamisessa ovat hyviä käyttäjälähtöisen kehittelyn toimintatapoja. Henkilökohtaiset tapaamiset ja perinteinen sosiaalinen vuorovaikutus ovat edelleen keskeisiä toimijoiden osallistamisen välineitä. (Rantanen & Kantola 2011, 20–21.)

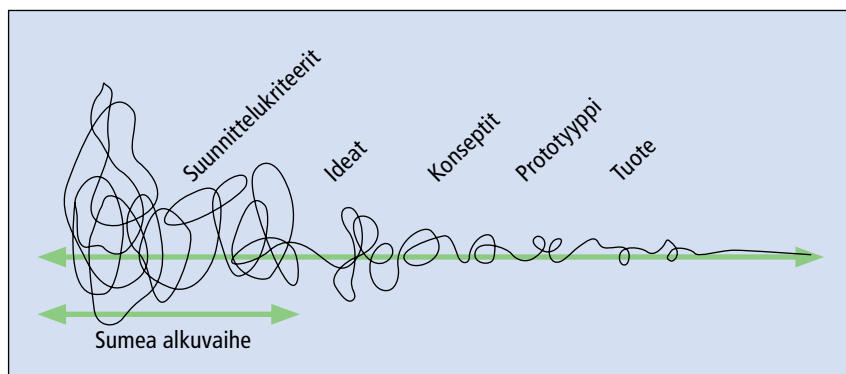
Sosiaalisen media tarjoaa mahdollisuuksia tapahtumasuunnittelussa ja kehittämisessä, mutta monipuolinen sosiaalisen median hyödyntäminen

ottaa vasta ensi askeleitaan. Rantasen ja Kantolan (2011, 20–21) mukaan yrityksistä koostuvan verkoston luottamusta rakennettaessa pelkkä sosiaaliseen mediaan tukeutuminen ei ole riittävää, vaan tarvitaan myös perinteisiä vuorovaikutuksen keinoja. SYMBIO Living Lab -projektissa saatujen kokemusten perusteella perinteinen jalkautuminen yrityksiin ja toimijoiden kohtaaminen ovatkin ensisijaisia verkostoitumisen muotoja yritysten välisessä yhteistyössä:

Et jotenki tuntuu et tässä ympäristössä niinku paljon puhutaan sähköisestä kommunikaatiosta ja viestinnästä. Niin ne ehkä hedelmällisimmät tapaamiset on ollut näitä face to face -tapaamisia, missä ollaan oltu muualla kuin täällä. Ollaan jalkauduttu ja käyty eri paikoissa. Ja siinä semmonen tavallaan vanhan-aikainen muoto ja käytäntö on osoittautunut tosi hedelmälliseksi. Et vaikka meillä on hienot sosiaaliset mediat ja sähköpostit ja kaikki, niin se on ehkä ollut semmonen rikkaus tässä, et meillä on ollu aikaa tähän. (Haastateltava 2, projektitiimi.)

8.2 Hankkeen yhteissuunnitteluprosessi

Sanders ja Stappers (2008, 2) kuvaavat yhteissuunnitteluprosessia kuvion 5 avulla. Prosessin alkupää näyttyy usein kaoottisena, sillä siihen sisältyy paljon toimintaa, jonka tehtävänä on tiedottaa ja inspiroida. Prosessin alussa etsitään vastauksia avoimiin kysymyksiin eikä siinä vaiheessa ole vielä tietoa, mikä lopputulos tulee lopulta olemaan. Prosessin edetessä tuote- ja palveluideat työstetään konsepteiksi ja prototyypeiksi, joita kehitetään edelleen käyttäjiltä saadun palautteen perusteella.



Kuvio 5. Yhteissuunnitteluprosessi (Sanders ja Stappers 2008, 2).

SYMBIO Living Labin yhteissuunnitteluprosessissa voidaan erottaa kahdeksan eri vaihetta, jotka on esitetty taulukossa 7. Yhteissuunnittelun välineinä ja foorumeina on monipuolisesti käytetty erilaisia kasvokkain

tapaamisia, käytännön kokeiluja ja sosiaalista mediaa. Yhteissuunniteluun ovat osallistuneet kehittäjät (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, Laurea-ammattikorkeakoulu, Posintra-kehitysyhtiö), mahdollistajat (rahoittajat), palvelujen tuottajat (yritykset, kolmas sektori) ja käyttäjät (nuoret).

YHTEISSUUNNITTELUN VAIHEET	VÄLINEET JA FOORUMIT	OSALLISTUJAT
1. Teeman hahmottaminen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verkostotapaamiset ▪ Tiimipalaverit ▪ Opintojaksot ▪ Opinnäytetyöt ▪ Tutkimukset ▪ Tapahtumakokeilut 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kehittäjät ▪ Mahdollistajat ▪ Palveluiden tuottajat ▪ Käyttäjät
2. Ideoiden tuottaminen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facebook ▪ Epäviralliset ideointipalaverit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kehittäjät ▪ Mahdollistajat ▪ Palveluiden tuottajat ▪ Käyttäjät
3. Konseptin laatiminen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiimipalaveri 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kehittäjät
4. Konseptin jatkojalostaminen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jalkautuminen – yrityskäynnit ▪ Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Palveluiden tuottajat ▪ Kehittäjät
5. Prototyypin luominen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiimipalaveri 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kehittäjät
6. Tapahtuman käsikirjoituksen laatiminen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suunnittelupaja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kehittäjät ▪ Mahdollistajat ▪ Palveluiden tuottajat ▪ Käyttäjät
7. Käytännön suunnittelu ja toteutus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opintojaksot ▪ Opinnäytetyöt ▪ Työpalaverit ▪ Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kehittäjät ▪ Mahdollistajat ▪ Palveluiden tuottajat ▪ Käyttäjät
8. Dokumentointi ja arviointi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opinnäytetyöt ▪ Palautekyselyt ▪ Videodokumentti ▪ Tutkimukset ▪ ESR-väliraportit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kehittäjät ▪ Mahdollistajat ▪ Palveluiden tuottajat ▪ Käyttäjät

Taulukko 7. SYMBIO Living Lab -yhteissuunnitteluprosessin vaiheet.

Projektin alkaessa suunnitelmat olivat aika hahmottomia. Projektitiimissä pohdittiin, mitä lasten ja nuorten arki oikeastaan on, miten määritellään lapset ja nuoret sekä miten projektissa lähestytään yrittäjyyden näkökulmaa. Vastauksia lähdettiin etsimään erilaisten hankkeen teemoihin liittyvien selvitysten avulla ja kartoittamalla projektin kannalta tärkeitä toimijoita. Yksi projektitiimin jäsenistä kuvasi alun tilannetta seuraavasti:

Pohdin SYMBIO Living Labin olemusta ”kudelmana”, joka alkaa vähitellen rakentua. On mielenkiintoista, mitä ovat eri toimijoiden ja teemojen väliset sillat, ja kuinka ne alkavat rakentua. Mikä on SYMBIO Living Labin loimi: lankakeriä on eri tahoilla, opiskelijoiden tutkimuksia ja erilaisia teemoja. Miten kudelma alkaa syntyä campusta kohti? (Projektitiimin muistio 7.9.2009.)

Kun hanke oli toiminut vuoden verran, nuoret ja työelämä nousi yhä tärkeämmäksi teemaksi nuorten hyvinvointikeskustelussa. Syrjäytymisen uhka ja pelko työelämää kohtaan herättivät keskustelua verkostotapaamisissa, viikoittaisissa arkipäivän kohtaamisissa, tiimipalavereissa sekä yleisesti mediassa. Taloudellinen tiedotustoimisto julkaisi keväällä 2010 tutkimuksen, jonka mukaan suomalaiset nuoret arvostavat työtä ja pitävät työelämää tärkeänä elämänalueena, mutta puolet heistä tuntee samalla pelkoa työelämää kohtaan. Nuoret pelkäävät etteivät löydä työpaikkaa ja moni tutkimukseen osallistunut piti työelämää pelottavana paikkana. He ovat huolissaan työssä jaksamisesta, työn menettämisestä sekä arvomaailman kovenemisestä. Hyvä koulutuskaan ei takaa enää työpaikkaa. Tutkimus herätti projektin tiimikokouksessa keskustelua myös yritysten näkökulmasta. Projektitiimin jäsen oli käynyt useita keskusteluja paikallisten yritysten edustajien kanssa siitä, kuinka hankalaa nuorten rekrytointi on. Nuorten työnhaku- ja työntekotaidot vaikuttavat olevan hukassa:

Alustavasti keskusteltuun hankkeen jatkoteemaan ”nuoret ja työelämä” liittyen projektitiimin jäsen totesi viikoittain törmäävänsä keskustelunaiheena siihen, miten nuoret ja työelämä eivät kohtaa jollain tasolla. Nuorten käsitteisiin työelämästä liittyy paljon huhupuhetta, ja työllistämisessä on toisaalta valtavasti haasteita. (Projektitiimin muistio 2.9.2010.)

Verkostotapaamisessa syntyi ajatus nuorten, työelämän ja yrittäjyyden teemojen yhdistämisestä. Kantava idea alkoi hahmottua.

Keskusteltiin useissa yhteyksissä esiin nousseesta ajatuksesta, että projektin teemaksi tarkentuisi jatkossa ”nuoret, työelämä ja yrittäjyys”. Tässä yhdistyisivät nuoret, heidän hyvinvointinsa ja yrittäjyys sen sijaan, että teemoja ylläpidetään erillisinä. Työelämällä ja nuorten hyvinvoinnilla on selkeä linkki, ja tätä kautta voidaan vaikuttaa muun muassa nuorten syrjäytymisriskiin ja lisätä ymmärrystä työelämästä, joskin on muistettava, että hankkeen tavoite on toimintamallin luominen sidosryhmäverkoston kanssa. Nuoret eivät ole hankkeen kohderyhmä. (Projektitiimin muistio 2.6.2010.)

SLL-projektissa uusi suunnittelusykli käynnistyi etsimällä vastausta kysymykseen ”mitkä kysymykset askarruttavat nuoria heidän siirtyessään työelämään” ja ”millainen tapahtuma voisi tukea nuoria työelämän haasteissa”. Ideointia varten perustettiin suljettu Facebook-ryhmä, jossa kaksi nuorta opiskelijaa toimi fasilitaattoreina. Facebook toimi eräänlaisena virtuaalisena alustana aivoriihelle. Ideoista kerrottiin Facebook-ryhmän ”seinällä” ja keskustelupalstalla, jossa palveluiden tuottajat, projektitiimin jäsenet ja tapahtuman suunnittelussa mukana olevat nuoret jatkojalostivat ideoita ja kehittivät uusia. Ideointiin osallistuneet nuoret suorittivat projektissa opintojaan.

Motivaation ja sitoutuneisuuden merkitys tuli hyvin esille Facebook-ryhmässä ideointivaiheessa. Työelämäteemasta syttyneet nuoret ja projek-

titiimin jäsenet tuottivat intohimoisesti uusia luovia ideoita ja katselivat arkielämää ”nuoret ja työelämä” -silmälasiensa läpi. Syntyi linkkejä uusiin tutkimuksiin, keskustelunavauksiin, tapahtumiin ja ihmisiin. Ideointivaiheen alussa sosiaalinen media oli hyvä väline ideoiden jakamiseen ja kommentoimiseen.

Facebookissa käydyn keskustelun perusteella laadittiin alustava konsepti tapahtumasta, jota käytettiin keskustelun ja ajatusten virittäjänä yrityskäynneillä. Tästä suunnitteluvaiheesta kerrotaan tarkemmin luvussa 7. Yrityskäynneillä jatkojalostetut ja uudet ideat tuotiin jälleen Facebookiin suunnittelutiimin nähtäväksi ja kommentoitavaksi. Ideoista alkoi hahmottua tapahtuman konsepti, jota jatkojalostettiin suunnittelupajassa. Suunnittelupajaan osallistui 32 toimijaa yrityksistä, ammattikorkeakouluista, kunnista, järjestöistä ja muista organisaatioista. Suunnittelupajassa työskenneltiin pienryhmissä neljän eri teeman pohjalta:

- Teema 1: Luovat nuoret ja mahdollisuuksien kartta
- Teema 2: Hyvinvointi-päivä – kommunikointi kuntoon
- Teema 3: Näyttämö – ohjelmallinen rykäisy
- Teema 4: Yrittäjyys - uskallusta ja innostusta

Pajatyöskentelyn tuotoksena tapahtuman ohjelmasta hahmoteltiin erilaisia käsikirjoituksia, jotka on dokumentoitu Koistisen (2010) laatimassa raportissa. Syntyi Porvoo Works -tapahtuma, jonka kohderyhmänä olivat lähinnä alueen lukioiden oppilaat. Myös tapahtuman tarkempi teema ja konsepti alkoivat muotoutua yhteisen suunnittelun tuloksena. Ydinkonseptiksi muotoutui ammattiseikkailu, jossa nuoret tutustuvat työelämään erilaisten vuorovaikutteisten toimintapisteiden avulla.

Ideoinnin, konseptin luomisen ja käsikirjoituksen laatimisen jälkeen alkoi käytännön suunnittelu ja toteutus. Suunnittelussa edettiin yksityiskohtiin ja käytännön järjestelyihin, jolloin henkilökohtaisten tapaamisten ja yhteydenottojen merkitys kasvoi. Kun konsepti ja kohderyhmät olivat selvillä, sosiaalista mediaa hyödynnettiin pari kuukautta ennen tapahtumaa lähinnä markkinoinnissa. Tapahtuman osallistujat olivat etukäteen tiedossa, joten heitä voitiin osallistaa myös suunnitteluprosessin loppuvaiheessa yksityiskohdista päätettäessä. Tapahtumaa järjestävät opiskelijat vierailivat esimerkiksi lukioissa ja kyselivät osallistujien tarkempia toiveita mm. siitä, millaisista ammateista he olivat kiinnostuneita sekä houkuttelivat käymään tapahtuman Facebook-sivuilla.

Tapahtuman suunnitteluprosessia ja Porvoo Works -tapahtumaa on dokumentoitu opinnäytetöiden ja videodokumentin avulla. Tilaisuuteen osallistuneilta nuorilta pyydettiin palautetta perinteisen asiakastytyväisyyskyselyn avulla. Tapahtuman suunnittelussa ja toteutuksessa mukana

olleisiin palvelujen tuottajiin otettiin yhteyttä puhelimitse ja keskusteltiin tapahtuman onnistumisesta ja kehittämisen kohteista. SLL-hankkeessa toimiva tutkija on tutkinut prosessia käyttäjälähtöisyyden näkökulmasta. Arvioinnin ja dokumentoinnin välineenä toimii myös rahoittajalle lähetettävä vuosittainen ESR-väliraportti.

8.3 Lopuksi

Sosiaalinen media mahdollistaa erilaisten ihmisten kohtaamisen, ideoiden jakamisen ja yhteiskehittelyn. Mikään näistä ei kuitenkaan toteudu automaattisesti. Jos pyrkimyksenä on ottaa suunnitteluun mukaan taustaltaan mahdollisimman heterogeenisiä toimijoita, voi sosiaalisen median käyttö jo sinällään olla este osallistumiselle. Nuoret sukupolvet ovat tottuneempia sosiaalisen median käyttäjiä, mutta vanhempien sukupolvien on vaikeampi oppia sosiaalisen median tapaa toimia. Esteenä voi olla myös ajanpuute. Hankkeen suunnitteluprosessiin Facebookissa osallistuivat lähinnä nuoret opiskelijat, kolme projektitiimin opettajajäsentä sekä muutama palvelujen tuottaja. Sosiaalisessa mediassa ideoiden jakamisen kynnys on matalampi ja ideoiden esittäminen voi olla joillekin helpompaa. SLL-hankkeessa huomattiin kuitenkin, että motivoituneet, innostuneet ja tosielämässään aktiivisesti ideoita heittelevät henkilöt tuottivat eniten ideoita myös Facebookissa.

Ideoiden jakamisen ja suunnitteluprosessin läpinäkyvyyden näkökulmasta sosiaalinen media toimi hyvänä välineenä. Eri organisaatioista olevat toimijat pystyivät seuraamaan reaaliaikaisesti suunnittelun etenemistä ja kommentoimaan muiden ideoita. Prosessi myös dokumentoitui automaattisesti eikä kenenkään ääni hävinnyt matkan varrella. Sosiaalinen media toimii hyvin suunnittelun välineenä silloin, kun yhteissuunnittelussa mukana olevat toimijat ovat jo valmiiksi aktiivisia ja tottuneita sosiaalisen median käyttäjiä. Lisäksi ideoinnin ja suunnittelun kohteen täytyy olla riittävän kiinnostava, merkityksellinen ja motivoiva, henkilöä itseään koskettava ja puhutteleva. Suurin osa sosiaalisen median käyttäjistä ei itse tuota sosiaalisen median sisältöjä, jolloin yhteissuunnittelu pelkästään sosiaalisessa mediassa on mahdotonta. Jotta voitaisiin puhua aidosta yhteissuunnittelusta ja käyttäjälähtöisyydestä, ratkaisevan tärkeitä ovat jalkautuminen yrityksiin ja käyttäjien arkeen sekä monitoimijaiset yhteissuunnittelutapaamiset.

SYMBIO Living Lab ja yrittäjyyden edistäminen

Simopetteri Muuronen ja Janne Ekman

■ Tässä artikkelissa pohdimme, miten SYMBIO Living Lab on osaltaan ollut edistämässä porvoolaista yrittäjyyttä. Tarkastelemme ammattikorkeakoulun roolia yrittäjyyden edistämässä ja yrittäjien verkostoitumisen tukemisessa. Samalla pohdimme yleisemmällä tasolla myös sitä, millaisia ovat yrittämislapiiri ja yrittäjyyden edellytykset Porvoossa ja Suomessa.

9.1 Aluksi

Käsityksemme mukaan porvoolainen yrittäjyys ei eroa paljoa suomalaisesta yrittäjyydestä yleensä. Alueella on hyvin vähän suuria yrityksiä, kourallinen keskisuuria yrityksiä ja todella paljon pieniä yrityksiä. Se on käsittääkseni yleinen suomalainen malli. Porvoolaisen yrittäjyyden profiili määrittyy pitkälti pääkaupunkiseudun läheisyyden kautta ja kulttuurisen historian perimänä. Alueelle on keskittynyt paljon luovaa osaamista. Mutta toisaalta kaupungissa on myös ehkä Pohjoismaiden suurin petrokemian keskittymä.

Porvoon yrittäjien näkökulmaa on vaikea kuvata yleisellä tasolla. Niinpä artikkelimme edustaakin vain meidän kirjoittajien omaa näkökulmaamme, eikä näkemyksiämme tulisi tulkita yrittäjien yleiseksi mielipiteeksi. Esittämämme mielipiteet voivat olla osin marginaalisia, ja saatamme olla jopa outoja lintuja porvoolaisessa yrittäjäkentässä. Alueella on paljon myös ”perinteisiä” yrittäjiä. Emme edusta kenkäkauppiaita, konepajateollisuutta emmekä petrokemiaa. Luovalla alalla yrittäminen lähtee omasta substanssiosaamisesta. Kun lähtökohtana on vahva osaaminen, yrittäjyyden voi oppia.

Lisäksi me kirjoittajat tarkastelemme yrittäjyyttä keskenämme erilaisista näkökulmista. Toinen meistä on toiminut jo toistakymmentä vuotta yrittäjänä. Toimialana on ollut sisustusarkkitehtuuri, ja erityisesti suunnittelupalveluiden myynti. Työ on vahvasti verkottunutta. Toiminta ta-

pahtuu Porvoon suunnittelutalossa, jossa toimii myös muita saman alan yrittäjiä. Työ on jatkuvaa yhteistyötä erilaisten putkisuunnittelijoiden, sähkösuunnittelijoiden, arkkitehtien ja viranomaisten kanssa. Yrittäminen on pitkälti ihmisten kanssa kommunikoimista.

Toinen meistä toimii puolestaan aluekehittäjänä kehitysyrityksessä ja erityisesti luovien alojen toimialalla. Aluekehittäjän tehtäviin kuuluu seurata erilaisia rahoitusinstrumentteja, niiden muuttumista ja elämistä. Työ liittyy luovaan alaan ja vapaa-ajanpalveluihin, ja siinä ollaan tekemisissä lainsäädännöllisten muutosten, työ- ja elinkeinoministeriön linjausten ja yrittäjyyden tukemisen kanssa.

9.2 Yrittäminen ja yrittäjyyden edellytykset Suomessa ja Porvoossa

On hankala verrata, miten yrittäminen Porvoossa eroaa yrittämisestä muissa Suomen kaupungeissa. Kaiken kaikkiaan Suomessa – ja myös Porvoossa – on hyvä toimia yrittäjänä. Meillä valtio ja kunnat tukevat hyvin ja näkevät yrittämisen positiivisena asiana. Suomessa yrittäminen ei ole vaikeaa eikä monimutkaista. Mutta mikä on tavallisen ”kaduntallaajan” mielikuva: onko yrittäminen hyvä vai huono asia?

Yrittäjyyskuva on parantunut paljon 2000-luvulla. Mutta asia on muuttunut viime vuosina ja siitä olemme hyvin iloisia. Nykyään nuorillakin on innostusta lähteä yrittäjiksi. Usein niille ihmisille, joilla on jonkin alan tietoa ja taitoa, yrittäminen ei ole pelottava tai huono vaihtoehto. Aivan viime vuosina on saatu hyviä menestystarinoita. Yrittäminen on myös hauskaa. Sen lisäksi, että yrittämisellä voi rikastua, sen avulla voi myös toteuttaa itseään ja se voi olla ”mukavaa duunia”. Ilmapiiiri on muuttunut. Muutos on tapahtunut valtakunnallisella tasolla, mutta varmasti myös Porvoossa.

Aiemmin – jos verrataan vaikka Amerikkaan – yrittäjää pidettiin Suomessa vähän outona. Mutta miksi Amerikassa yrittäminen on niin arvostettua? Ainakin taustalla on historia; uudisraivaajaa ja uuden tekijää on aina kunnioitettu. Ja riskinottoa ja onnistumista on pidetty hienona. Mutta meillä Suomessa riskinottoa ei aina arvosteta. Ja jos rikastuu, sitä ei saa näyttää.

Jos taas verrataan Suomea ja Italiaa, niin Italiassa yrittäminen on huomattavasti arvostetumpaa. Siellä monet isät sanovat lapsilleen: ”Tee mitä vaan mutta älä mene valtiolle töihin. Ryhdy oman itsesi herraksi.” Taustalla lienee myös uskonto ja historia. Ero ei johdu siitä, mitä eilen

tapahtui, vaan mitä on vuosikymmenten ja vuosisatojen kuluessa tapahtunut. Menestyminen ja onnistuminen sopivat katolilaisuuteen paljon luontevammin kuin ahdasmieliseen luterilaisuuteen. Meillä on aika vahvana sellainen ajattelutapa, että aamulla pitää nousta seitsemältä töihin. Miksi? Välimeren maissa ollaan paljon rennompia tällaisten asioiden suhteen.

Viime päiviin saakka prototyypiryittäjä on ollut sellainen vähän ylipainoinen mies, joka valittaa veroista. Ja kyllähän me ollaan tällaisia valittajia. Mutta meitä häiritsee se yrittäjyyslehdissä olevien kirjoitusten sävy, joissa valitetaan veroista. Nämä kirjoittajat eivät ole tuntuneet ymmärtävän, että juuri sillä tavoin he luovat sitä negatiivista ilmapiiriä, joka Suomessa vallitsee yrittäjyyden suhteen.

Luovalla alalla ja erityisesti mediapuolella yrittäjyys on koko ajan ollut joustavaa ja elävää. Alalle syntyy uusia yrityksiä, vanhoja häviää ja yrityksiä yhdistyy verkostomaisesti. Ilmapiiri on ollut melko eläväinen ja alan yrittäjyys on ollut koko ajan pohjaltaan nuorta. Digitaalisen murroksen myötä media on muuttunut ja yrittäjäväki on ollut koulutettua ja nuorta. Mielestämme tämä sukupolvi on tiedostanut yrittäjyyden mahdollisuuden: tehdä jotain mistä tykkää ja mitä osaa.

Jos verrataan vaikkapa Italiaan, yrittäminen on Suomessa helppoa, eikä byrokratiaa ole juuri lainkaan. Haastamme jokaisen, joka sanoo, että yrittäminen on jotenkin monimutkaista tai hankalaa Suomessa. Meillä Suomessa on saatavilla tukea yrittäjyyteen, yrittäjän jaksamiseen sekä yrittäjyyteen liittyvää neuvontaa. Kehitysyhtiössä näkee, miten tuen muotoja myös kehitetään koko ajan. Valtiollisella tasolla yrittäjyyden tukemiseen panostetaan ja etsitään uusia malleja. Porvoalaisella tasolla puolestaan on käynnissä keskustelu siitä, miten kehitysyhtiön omistus pohjaa voidaan laajentaa, ja sitä kautta parantaa osaamis pohjaa sekä vakinaistaa asiantuntijuutta.

9.3 SYMBIO Living lab ja ammattikorkeakoulu yrittäjyyden edistäjinä

Milanon polyteknisessä korkeakoulussa ei ole omia laboratorioita, vaan alueen huonekaluteollisuus toimii korkeakoulun ”labrana”. Se on kehityssuunta, jollaista toivoisimme myös Suomeen. SYMBIO Living Labin viimeaikainen toiminta on pieni siemen tällaiselle kehitykselle. Muutamia yrityksiä on nyt saatu käymään korkeakoulukampuksella ja ne tuntevat talon ja tietävät, että ovat tervetulleita. Mutta onnistuminen vaatii vielä

paljon. Ammattikorkeakoulun pitää tehdä aloite ja tarjota hyviä paketteja, joita yritykset haluavat lähteä sitten yhdessä toteuttamaan.

Valtaosa Suomen yrityksistä on mikroyrityksiä, ja erityisesti luovan alan yritykset ovat lähes poikkeuksetta mikroyrityksiä. Pienillä yrityksillä ei oikeastaan ole resursseja SYMBIO Living Labin kaltaiseen yhteistoi-
mintaan. Kaiken toiminnan pitäisi olla liiketoiminnallisesti kannattavaa. Ja sen takia me suhtaudumme aina vähän varauksella tällaisiin juttuihin. Mutta toisaalta, erityisesti luovalla alalla on paloa ja intoa. Ja kun jokin asia nähdään hyvänä ja tärkeänä, niin siihen lähdetään mukaan. Porvoo Works oli loistava esimerkki tästä. Porvoo Works -tapahtuman merkitys oli siinä, että saatiin siementä kylvettyä, yhteistyötä liikkeelle.

Meillähän on myös yrityksiä, jotka toimivat tapahtumanjärjestäjinä. Tässä HAAGA-HELIALLA on paljon mahdollisuuksia. Ajatellaan vaikka tapahtumatuotantoa, esimerkiksi kolmannen sektorin tapahtumatuottajia. Joka tapahtuman kohdalla käydään läpi tismalleen samat asiat, joita yrittäjä tekee arjessaan. Se on hyvä malli harjoitella sitä, että saa pyörimään sen systeemin. Tapahtumatuotannossa joutuu käymään läpi ne samat asiat kuin yrittäjä, oli sisältö mikä tahansa. Oppimisen prosessina se on hyvä malli opiskelijoille.

Ammattikorkeakoulujen täytyy pystyä reagoimaan nopeammin alueen tarpeisiin ja tuottaa alueelle korkealaatuisia työvoimaa ja yrittäjyyttä. Jos tässä on onnistuttu tai on edes herätetty keskustelua, niin sekin on jo hyvä saavutus. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvastuu nousee tässä esiin. Opiskelijoiden ja yrityssectän välinen yhteistyö on ehdottomasti sellainen asia, jota toivottavasti Porvoo Works on saanut vähän liikkeelle. Porvoossa on suuri luovien alojen verkosto ja myös hyvinvointialan yrittäjäverkosto. Näemme ison merkityksen molempien ammattikorkeakoulujen toimimisessa tällä alueella.

Olisi toivottavaa, että ammattikorkeakoulun opiskelijat eivät pelkäs-
tään tuijottaisi kirjoihin, vaan osa opinnoista tapahtuisi yhdessä yritys-
ten kanssa ja osa itse yrityksissä. Se olisi iso asia. Se, että osa opinnoista
tapahtuisi yhdessä yritysten kanssa, on vielä helppoa. Siinä vaiheessa,
kun yritetään saada opiskelija harjoittelemaan yritykseen, niin se on yri-
tykselle jo todella iso asia. Se on aina valtava investointi sekä yrittäjän
että työntekijöiden aikaan. Siksi yritykset harkitsevat hyvin tarkkaan
harjoittelijoiden ottamista.

9.4 Verkostoituminen ja törmäyttäminen

Porvoo Works kokosi ammattikorkeakouluun kymmenittäin yrittäjiä ja yrityksiä. Meillä yrittäjillä oli sellainen olo, että meidät haluttiin kampukselle. Meidät otettiin vastaan, eikä se ollut kummallekaan osapuolelle kovin suuri investointi; pari tuntia aamupäivällä ja pari iltapäivällä. Oli mukava tulla. Paitsi että tapasimme opiskelijoita, niin tapasimme vähän toisiammekin. Ja uskon, että se on juuri se oikea tapa lähteä liikkeelle.

On tärkeää, että yhteistyö on aluksi helppoa, sellaista, mikä ei vaadi isoja ponnisteluja yrityksiltä. Yrityksiä voi sitten pikkuhiljaa lähteä sitouttamaan yhteistyöhön. Olennaista on kuitenkin, että HAAGA-HELIA pystyisi tarjoamaan jotakin konkreettista. Milanon polyteknisessä korkeakoulussa isot huonekalufirmat tulivat mielellään korkeakoululle. Monet suuret muotoilijat olivat usein itsekin opiskelleet siellä ja heidän oli mukava palata takaisin. Ja jollain lailla he kokivat myös olevansa sen velkaa opinahjolleen.

Verkostoitumisesta on Suomessa tullut jo lähes uskonto. Se on myös kokenut inflaation. Mutta on tärkeää, ettei sitä tehdä väkisin, ettei verkostoiduta verkostoitumisen takia. Jos ihmisillä on mukavaa yhdessä ja jokin yhteinen tavoite, niin siitä voi poikia lisää uusia kivoja juttuja. Järjestetään tilaisuus, jossa tavataan toisia ja valitaan sille jokin teema. Ja uudet teemat uusille tilaisuuksille syntyvät myös näissä tapahtumissa.

Porvoolaiset yritykset ovat tekemisissä toistensa kanssa, mutta ne voisivat olla tekemisissä paljon enemmänkin. Tässä on mahdollisuutta parantaa. Se on kuitenkin hyvin herkkä asia. Menestyviä yrityksiä on vaikea saada sellaiseen tilaisuuteen, jonka otsikkona on verkostoituminen. Mutta jos kyseessä on jokin konkreettinen juttu, niin sellaiseen tilaisuuteen yrittäjät tulevat mielellään.

Porvoo Works on hyvä esimerkki siitä, että verkostoitumista tapahtuu, kun toimijoita ”törmäytetään”, ja nimenomaan hyvän asian takia. Törmäyttäminen on parempi termi kuin verkostoituminen, sillä siinä on mukana myös vähän sarkasmia ja letkeyttä.

9.5 Lähtökohtana käyttäjälähtöisyys

Käyttäjälähtöisyys on yrittäjälle ainoa mahdollinen tapa pysyä hengissä. Käyttäjälähtöisyys on kaiken lähtökohta ja jatkossa vielä enemmän. Mitään yhtä tärkeää yrittäjälle ei olekaan, sillä asiakkuus on ytimessä, olipa kyseessä sitten tuotteen valmistus tai palvelun tuottaminen.

Italiassa neuvotaan, että kannattaa tehdä mitä tahansa muuta, mutta ei mennä valtiolle töihin. Meillä taas julkishallinnon pitkä kapea leipä on ollut houkutin siihen ajattelumalliin, että käyttäjällä tai asiakkaalla ei ole niin valtavasti merkitystä. Mutta tämä on muuttunut 2000-luvulla, ja sekä yritys-elämässä että julkisella sektorilla ajatellaan nykyisin oikeasti asiakasta, tuotteen tai palvelun käyttäjää. Ajatellaan vaikkapa kulttuuri- ja vapaa-ajan alaa Suomessa. Se on hyvin pitkään ollut julkishallinnon tukemaa, ja siellä on pystytty järjestämään toimintaa, joka ei ole kiinnostanut ketään muuta kuin itseä. Se on luonut sellaisen toimintakulttuurin, jossa asiakkuus on unohtunut.

Tänä päivänä erilainen avustus- ja tukipolitiikka vaatii enemmän myös tulosta – ei välttämättä rahaa, mutta tulosta joka tapauksessa. Se taas ohjaa siihen, että tapahtumissa otetaan huomioon myös käyttäjä. Isoissa massatapahtumissa tehdään Suomessa vuosittain erilaisia kävijä-tutkimuksia, jotta pystytään seuraavalla kerralla ottamaan käyttäjä paremmin huomioon. Tämä on merkittävä osa tämän päivän tekemistä.

Käyttäjälähtöisyys koskee myös kehittämistä. Se tarkoittaa, että kehittämistä ei saa olla kehittämisen takia. Myös EU-tasolla rahoitusinstrumentteja suunnataan nimenomaan sellaiseen toimintaan, jolla on oikeasti merkitystä. Puhutaan kysyntälähtöisestä kehittämisestä.

9.6 Tulevaisuuden näkymiä

Näemme tulevaisuuden valoisana. On mukava tehdä työtä yrittäjänä. Vaikka on nousu- ja laskusuhdannetta, me olemme maantieteellisesti sellaisella alueella, että tulevaisuuteen voi suhtautua valoisasti. Täällä toivottavasti tehdään tulevaisuudessakin voimakkaasti kehitystyötä ja törmäytetään toimijoita kaikilta sektoreilta. Maantieteellinen sijaintimme onneksi helpottaa tätä työtä. Me sijoitumme valtakunnallisesti ja jopa kansainvälisesti hyvin, jos ajatellaan venäläisiä markkinoita ja asiakkuuksia. Porvoossa emme voi epäonnistua. Yritystoimintaa voisi tehdä monessa muussakin paikassa, mutta Porvoon sijainti on loistava. Pääkaupunki ja meri ovat lähellä. Tästä samasta syystä täällä oli jo 650 vuotta sitten asutusta. Emme usko, että se on muuttunut tai muuttuu miksikään.

Tulevaisuudessa ammattikorkeakoulujen täytyy ottaa voimakkaammin huomioon omat sidosryhmänsä. Vaaditaan ulospäin suuntautumista, aloitteen ottamista omiin käsiin ja ratkaisujen tarjoamista yrityksille. Sillä tavoin yritykset saadaan sitoutumaan ammattikorkeakoulun toimintaan. Tämähän on myös juuri sitä käyttäjälähtöisyyttä. Keskeinen kysymys

on: minkälaista resurssia ammattikorkeakoulut pystyvät opiskelijoista paketoimaan ja miten haluttavaksi yhteistyö voidaan saada?

Toisaalta ehkä tärkein juttu on kuitenkin se, että toiminta on mukavaa. Yhteistyö ei etene niinkään verkostoitumisen ja elinkeinoministeriön moodilla, vaan mukavalla tekemisellä. Ihmiset, joiden kanssa olemme HAAGA-HELIAssa tehneet yhteistyötä, ovat ”hyviä tyyppejä”, ja yhdessä syntyy hyviä ideoita ja hyvä meininki. Loppujen lopuksi yhteistyötä tekevät aina ihmiset, ei verkostot.

Siinä vaiheessa, kun Porvoon Campukselta valmistuneita alkaa olla työelämässä ja omssa yrityksissään, tilanne on jo toinen. Kun talo on tuttu, se nähdään positiivisena. Pidämme todella positiivisena uutta kampustaltoa ja sen avautumista. Myös tila ja siihen liittyvät tekijät ovat merkityksellisiä. Ammattikorkeakoulu on Porvoossa nyt brändi aivan eri tavoin kuin aiemmin. Vielä kesällä 2011 porvoolaiset kysyivät, mikä tämä rakennus on. Se kertoo siitä, että ovia täytyy avata ulospäin huomattavasti enemmän. Ja epäsuomalaisittain täytyy pitää itsestään meteliä: Meiltä löytyy tällaista osaamista! Käyttäkää meitä!

Ammattikorkeakouluilta edellytetään pitkäjänteisyyttä. Porvoo Works ja SYMBIO Living Lab ovat olleet pieniä askeleita siihen suuntaan, että jonain päivänä yritykset ovat ammattikorkeakoulun laboratorioita. Kun toiminta on pitkäjänteistä, se mahdollistaa pienten askeleiden ottamisen ja kahden sukupolven päästä homma toimiikin aivan eri tavalla. Mutta varmaa on, että kymmenessä vuodessa asia ei hirveästi ”nitkahda” eteenpäin. Tuttuus lisääntyy ja kiinnostus kasvaa, jos asiat tehdään hyvin. Mutta se konkreettinen muutos, että opiskelijat suorittaisivat oikeasti opintoja yrityksen sisällä, se vaatii jo pidemmän ajan ja monia onnistumisia. Yrittäjän on pitänyt olla täällä monta kertaa, ennen kuin se on valmis tekemään niin ison hypyn, että se vastaanottaa opiskelijan.

10

Käyttäjälähtöinen tapahtuma oppimisympäristönä

Linda Helenius ja Sabine Lindén

■ Porvoo Campuksella järjestetty Porvoo Works -tapahtuma koostui erilaisista teemapäivistä, joiden tarkoituksena oli jakaa tietoa työelämään liittyvistä asioista hausalla ja elämyksellisellä tavalla. Tapahtuma järjestettiin, jotta nuorten työelämään liittyviä pelkoja saataisiin hälvennettyä ja jotta nuoret ja työelämä saataisiin kohtaamaan. Kohderyhmänä olivat opiskelijat ja alueen pienyrittäjät, ja tietoa oli jakamassa useita eri tahoja yrittäjistä ammattiliittoihin.

Toinen meistä suoritti SYMBIO Living Lab -hankkeessa työharjoittelunsa ja toimi siinä projektiassistenttina. Toinen meistä oli mukana hankkeessa tekemässä opinnäytetyötä liittyen Porvoo Works -tapahtuman järjestämiseen, ja toimi kahden teemapäivän tapahtumakoordinaattorina. Tärkeimpinä tehtävinä projektissa meillä oli huolehtia projektin käytännön toteutuksesta, toiminnan suunnittelusta ja tiedottamisesta sekä projektin sidosryhmien kontaktoinnista. Tämän lisäksi projektiassistentin tehtäviin kuului projektikokouksissa sihteerinä toimiminen.

10.1 Erilainen oppimisympäristö

Tapahtumassa työskennellessämme pääsimme tekemään hyvin paljon konkreettisia asioita ja oppiminen pohjautui tekemällä oppimiseen, ei niinkään teoriaan. Jokainen suunnittelu- ja itse tapahtumapäivä oli hyvin työntäyteinen ja itsensä sai laittaa likoon sataprosenttisesti.

Meille annettiin projektin aikana todella suuri vastuu tapahtuman onnistumisesta. Projektista tulikin meille todella tärkeä ja halusimme huolehtia siitä niin hyvin kuin mahdollista. Koulussa ei kukaan ollut koskaan antanut meille näin vapaita käsiä luoda jotain täysin uutta ja tehdä jotain näin suurta. Tämä vapaus tarkoitti samalla myös sitä, että meillä oli erittäin suuri vastuu; meidän tehtävämme ei rajoittunut pelkästään

tapahtuman järjestämiseen, vaan meidän oli myös luotava unohtumaton kokemus tapahtuman vierailijoille. Normaaleissa koulutehtävissä epäonnistuminen jossain asiassa vaikuttaa vain itseen, mutta tässä oppimisympäristössä epäonnistuminen olisi vaikuttanut myös useisiin muihin henkilöihin. Tämän vuoksi otimme vastuun vakavasti. Koska koko ajan oli sellainen tunne, että meihin luotetaan ja meidän varaan lasketaan paljon, halusimme tehdä parhaamme kaikissa asioissa ja ylittää sekä itsemme että muiden odotukset. Harvemmin olemme olleet niin motivoituneita hoitamaan koulutehtäviä niin huolellisesti kuin mitä nyt olimme.

Projektissa mukana olleet opettajat suhtautuivat meihin ja työpanokseemme hyvin. Koimme itsemme tasavertaisiksi opettajien kanssa, sillä saimme todella paljon vastuuta ja pystyimme itse vaikuttamaan asioiden kulkuun. Lisäksi saimme hoitaa tärkeitä kontakteja ja vaikuttaa todella paljon tapahtuman sisältöön. Tukea opettajilta saimme tarpeen vaatiessa ja ohjaus tuntui samalta kuin vanhemman kollegan opastus uudessa työpaikassa. Oppimisympäristö muistutti siis melko paljon työpaikkaa, jossa pitkään työskennelleet toimivat uusien työntekijöiden mentoreina.

10.2 Mitä opimme?

Koska vastuuta oli paljon, opimme aivan valtavasti uusia asioita ja saimme kehittää ammatillista osaamistamme monelta eri kantilta. Näin suuren vastuun alla työskentely aiheutti myös jonkun verran paineita, ja sekä paineen- että stressinsietokykymme kehittyi projektin aikana todella paljon.

Normaaliin työelämään liittyy paljon yllättäviä tilanteita ja ongelmanratkaisukykyä tarvitaan. Projektin aikana yllättäviä tilanteita tuli jatkuvasti eteen ja niihin suhtautuminen parani projektin kuluessa. Meidän kuului analysoida ongelmatilanteet ja huolehtia niistä parhaaksi katsomallamme tavalla. Yleensä koulussa tehtäviin on laadittu valmiit ohjeistukset. Tässä tapauksessa jouduimme ottamaan asiat täysin omiin käsiimme, ilman valmiiksi luotuja ohjeita. Opimme, että kaikkiin ongelmiin löytyy ratkaisu, eikä pienistä vastoinkäymisistä kannata välittää.

Opimme myös paljon tapahtuman järjestämiseen liittyviä asioita kuten suunnittelua, markkinointia ja viestintää. Projektissa vastuunjako oli melko häilyvää, minkä vuoksi saimme tehdä paljon asioita monella eri saralla. Koimme, että olimme aidosti kehittämässä jotain uutta. Tuntui siltä, että teimme jotain sellaista, mistä on oikeasti hyötyä nuorille, kun he miettivät työelämään liittyviä kysymyksiä.

Projektissa oli hienoa, että saimme kohdata paljon erilaisia ihmisiä eri tahoilta. Vierailijoiden kontaktointi ja heidän kanssaan kommunikointi

opetti meille, millaista on työskentely erilaisten sidosryhmien kanssa. Lisäksi projektin aikana teimme todella tiivistä yhteistyötä koko Porvoo Works -tiimin kesken. Tiimityöskentely-, kommunikointi- ja viestintätaidot kehittyivät projektin aikana paljon.

10.3 Tunnelmia

Työskentelimme yhdessä monien eri ihmisten, yrittäjien, eri organisaatioiden edustajien, opettajien, opiskelijoiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Toimiminen yhdessä niin monien eri tahojen kanssa yhden ja saman projektin aikana oli haasteellista. Suunnittelu- ja toteutustiimimme jäsenten erilaiset lähtökohdat projektiin aiheuttivat aika ajoin ongelmia. Eri ihmiset toimivat eri tavalla, omine motiiveineen ja ideoineen. Toiset paneutuivat projektiin sataprosenttisesti, kun taas toiset suhtautuivat siihen kevyemmin. Ajoittain oli myös erittäin vaikeaa tuoda esille omia ideoita kuunnellen samalla muita ja ottaen huomioon myös heidän näkemyksiään tapahtuman suunnittelussa.

Haasteista huolimatta oli hyödyllistä, että oppimisympäristö oli sellainen, että siinä työskentely vaati paljon yhteistyötä erilaisten henkilöiden kesken. Projektin kuluessa työnjaot ja ihmisten väliset suhteet saatiin tasapainoon, ja tapahtumapäivinä vallinnut yhteistyö oli todella vaikuttavaa. Huomasimme, että kun mietitään asioita yhdessä, syntyy enemmän uusia ja innovatiivisia ideoita. Projektin aikana jokaisen oli opittava työskentelemään osana tiimiä, ja tästä on varmasti hyötyä tulevaisuudessa.

Mielenkiintoista oli myös huomata se, että kun taivas on rajana, ei tiedä, mistä aloittaa ja mitä kaikkea tällaisessa oppimisympäristössä voi tehdä. Tekisi mieli kokeilla kaikkea, vaikka tärkeintä olisi kuitenkin pitäytyä itse asiassa, eikä lähteä harhailemaan sivupoluille. Heti kun keskittyminen herpaantui, lähti projekti elämään omaa elämäänsä. Kun langat ovat käsissä ja vastuunjako kaikille selvää, niin tällaisessa oppimisympäristössä työskentely on hyvin mielekästä ja antoisaa. Jokainen opiskelija pystyi omalla panoksellaan vaikuttamaan paljon siihen, millainen projektista muodostuu.

Projektin punaisena lankana oli tehdä tapahtumasta nuorille hyödyllinen ja mukava kokemus. Koko toteutuksen ajan pyrimme tekemään tapahtumasta nuorille suunnatun ja heidän tarpeitaan vastaavan. Tapahtuman jälkeen kerättiin palautetta osallistujilta. Nuoret kertoivat, että he olivat viihtyneet tapahtumassamme ja oppineet uutta. Nuorilta saatu positiivinen palaute tuntui hyvältä, ja se sai meidät tuntemaan, että olimme onnistuneet tapahtuman järjestämisessä ja tehneet jotain merkityksellistä.

Oli hienoa huomata, kuinka paljon opimme tapahtuman aikana ja kuinka paljon meille jäi siitä käteen. SYMBIO Living Labin kaltaisessa oppimisympäristössä, jossa pääsee itse vaikuttamaan oppimiseensa aktiivisena toimijana, oman työn arvostus kasvaa. Kaikille opiskelijoille olisi varmasti hyödyllistä päästä kokeilemaan tämänkaltaista oppimisympäristöä, jossa oppiminen perustuu itseoivaltamiseen eikä pelkästään valmiisiin kaavoihin. Näin omia kykyjään pääsee hyödyntämään uudella tavalla.

11

SYMBIO Living Lab -hanke korkeakouluysteistyön alustana

Sirpa Lassila ja Pirjo Tiirikainen

■ SYMBIO Living Lab -hankkeen yhtenä tavoitteena oli luoda innovaatioalusta, joka edistäisi HAAGA-HELIAN ja Laurea-ammattikorkeakoulun välistä yhteistyötä Porvoossa. Korkeakouluysteistyössä ei lähdetty liikkeelle perinteisesti tarjoamalla yksittäisiä kursseja tai opintojaksoja, vaan hahmotamalla yhteistä kehittämisen kohdetta. Lasten ja nuorten hyvinvointi sekä nuorten yrittäjyyden edistäminen nousivat jaetuiksi kehittämisen teemoiksi. Hankkeessa yhdistyvät luontevalla tavalla ammattikorkeakoulun kolme tehtävää: opetus, tutkimus- ja kehitystyö sekä alueellinen kehittäminen.

11.1 Ammattikorkeakoulut muutoksen kourissa

Ammattikorkeakoulut ovat kovan muutospaineen alla. Uudistuksilla tavoitellaan korkeakoulujärjestelmää, jossa ”jokainen yksikkö on laadukas, jossa jokainen yksikkö tarjoaa monipuolista ja laadukasta opetusta, jossa jokainen yksikkö tarjoaa monipuoliset opiskelumahdollisuudet ja jossa jokaisessa ihmisten ja alojen vuorovaikutus tuottaa uusia ajatuksia niin tutkimuksen ja kehitystyön kuin koulutuksenkin puolella” (Gustafsson 2011).

HAAGA-HELIAN ja Laurea-ammattikorkeakoulun Porvoon yksiköt aloittivat toimintansa uudella yhteisellä kampuksella tammikuussa 2011. Kun Porvoon kaupunginvaltuusto teki 14.11.2007 päätöksen korkeakoulukampushankkeen toteuttamisesta Länsirannan alueelle, keskustelut korkeakoulujen vähentämisestä Suomessa oli jo aloitettu. Asia konkretisoitui opetusministeriön linjaamissa korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivoissa, joissa korostui sirpaleisen korkeakouluverkon kehittäminen tiiviimmäksi kokonaisuudeksi (Opetusministeriö 2008). Tuolloin tavoitteeksi asetettiin, että Suomessa on vuonna 2020 enintään 18 ammattikorkeakoulua ja jokaisessa ammattikorkeakoulussa tulisi olla

vähintään 2 500 kokopäiväopiskelijaa. Muutoksen tulisi tapahtua syvenvän yhteistyön muodossa. Yhteistyöllä tarkoitettiin nimenomaan rakenteellista yhteistyötä fuusioiden, strategisten liittoutumien ja allianssien muodossa. Korkeakoulurakenteiden sisäinen kehittäminen katsottiin kuuluvan ensisijaisesti korkeakoulujen autonomian piiriin. Korkeakoulujen integraatiokehitystä on ohjannut Bolognan julistuksesta käynnistynyt prosessi, jonka tavoitteena oli yhtenäisen ja kilpailukykyisen eurooppalaisen korkeakoulutusalueen luominen vuoteen 2010 mennessä. Bolognan prosessissa kehitettiin korkeakoulujärjestelmän rakenteita ja sisältöjä yleiseurooppalaiset mitat täyttäväksi (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010).

Vuonna 2011 laadituissa ammattikorkeakoululaitoksen uudistamisen suuntaviivoissa esitetään, että ammattikorkeakoulujen toimiluvat uudistetaan ja toimilupia myönnettäessä huomioidaan erityisesti toiminnan laatu ja vaikuttavuus. Ammattikorkeakoulujen määrä on vähentynyt 30 ammattikorkeakoulusta 25 ammattikorkeakouluun. Opetus- ja kulttuuriministeriön näkemyksen mukaan toimipisteverkon karsimisen avulla saadaan riittävän laajoja, laadukkaita ja innovatiivisia osaamisympäristöjä. Ammattikorkeakoulujen osalta se tarkoittaa 2 200 aloituspaikan supistusta vuoteen 2013 mennessä. Tämän lisäksi aiotaan kehittää yksikkörakenteita, millä pyritään varmistamaan tasavertainen koulutus ja opiskelijapalvelut sekä toteuttamaan korkeatasoista työelämää, pk-yrityksiä ja alueita palvelevaa TKI-toimintaa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011a.)

Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmaluonnoksessa eli KESUssa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011b) korostuu edelleen sirpaloituneen korkeakoulukentän luomat haasteet. Voimavarojen riittävyys ja alueiden kilpailukyky pyritään ratkaisemaan alueellisten osaamiskeskittymien avulla. Ammattikorkeakoulujen roolissa korostuvat työelämäyhteydet ja aluevaikuttavuus. Tutkimus- ja innovaatio-osaamista tulisi pystyä hyödyntämään yhä paremmin yrityksissä ja työelämässä.

HAAGA-HELIA ja Laurea ovat tehneet omat rakenteelliset ratkaisunsa. Vuoden 2007 alusta Haaga Instituutin ammattikorkeakoulun ja Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu Helian toiminnat yhdistettiin HAAGA-HELIA ammattikorkeakouluksi. Hämeen ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu ja Laurea-ammattikorkeakoulu muodostavat itsenäisten ammattikorkeakoulujen FUAS-liittouman, joka pohjautuu vuonna 2008 laaditulle kumppanuussopimukselle. Porvoossa yksikkörakenteiden kehittäminen konkretisoitui HAAGA-HELIA:n ja Laurean yhteisenä kampanuksena, joka kokoaa alueen korkeakoulutuksen saman katon alle. Tämän päätöksen nähtiin turvaavan Itä-Uudenmaan korkeakoulutuksen ja aluekehityksen myös tulevaisuudessa (Porvoon Campus 2010).

Porvoo Campusta suunniteltiin alusta asti toiminnan näkökulmasta. Taustalla olivat toimijoiden ja ympäristön tarpeet eivätkä niinkään asetusten ja lakien paineet. Kampuksen suunnittelu- ja toteutusprosessi ei ole ollut perinteinen rakennusprojekti, vaan kyseessä on ollut arvoa luovan tilan luomisprosessi, joka edistää kehittämistä ja oppimista innovaatioiden avulla (Ritalahti 2010). Suunnitteluprosessi eteni neloskierremallin (katso esim. Arnkil, Järvensivu, Koski & Piirainen 2010) mukaisesti, jolloin kehittämiseen saatiin mukaan kaikki kampuksen näkökulmasta tärkeät toimijat. Kampuksen oli tarkoitus olla kohtaamispaikka, jossa on useita toimijoita saman katon alla.

Vuoden 2011 KESU-luonnoksessa korkeakoulujen rajat ylittäviä tilojen tukipalveluja ja opettajaresurssien yhteiskäyttöä tuetaan, koska niiden nähdään parantavan laatua ja tehokkuutta (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011b). Porvoo Campuksella opiskelevat 1300 HAAGA-HELIAn ja Laurean opiskelijaa käyttävät samoja opiskelija-, ruoka-, terveys- ja kirjastopalveluja. Aikaisemmin opiskelijat ja tukipalvelut olivat hajallaan kolmessa eri toimipisteessä. Uudella kampuksella opiskelijoille voidaan tarjota huomattavasti laadukkaampia tukipalveluita. Porvoon laurealaisilla ei esimerkiksi aiemmin ollut lainkaan ravintolapalveluita vanhassa kiinteistössään.

Ammattikorkeakoulun tehtävä on ammattikorkeakoululain (351/2003) ja ammattikorkeakouluista annetun asetuksen (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5.2003/352) mukainen. Ammattikorkeakoulun lakisääteiset tehtävät ovat koulutus, tutkimus- ja kehittämistyö sekä aluekehitystyö. Tavoitteena on paitsi oman työnsä ja työelämän kehittämiseen kykenevät opiskelijat, myös toimintaympäristölle merkityksellisen tutkimus- ja kehitystyön tekeminen, jossa opiskelijat ovat keskeisinä toimijoina. Ammattikorkeakoulujen toiminnassa korostuu yhteys työelämään ja alueelliseen kehittämiseen. Ammattikorkeakoulujen soveltava tutkimus- ja kehitystyö palvelee opetusta sekä tukee alueen kehitystä, elinkeinoja ja työelämää. Ammattikorkeakoululaki ja ammattikorkeakoulujen rahoitus- ja ohjausjärjestelmä uudistetaan hallitusohjelman mukaisesti vuosina 2011–2014. Ammattikorkeakoulu-uudistuksessa pyritään muun muassa vahvistamaan ammattikorkeakoulujen edellytyksiä vastata nykyistä itsenäisemmin ja joustavammin työelämän, muun yhteiskunnan ja alueiden muuttuviin kehittämistarpeisiin laadukkaalla opetuksella ja tutkimus- ja kehitystyöllä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011c.)

11.2 Korkeakouluysteistyön ja koulutuksen kehittäminen

Porvoo Campuksesta on rakennettu luovuuden, oppimisen ja innovaatioiden living labia, joka tuo yhteen liiketalouden, matkailun ja hyvinvoinnin oppijoita. Fyysinen ympäristö on suunniteltu tukemaan kohtaamisia ja keskustelua. Molemmat ammattikorkeakoulut, HAAGA-HELIA ja Laurea, ovat ottaneet käyttöön uudet opetussuunnitelmat vuonna 2010. HAAGA-HELIAN ja Laurean pedagogista strategiaa yhdistävät työelämälähtöiset pedagogiset ratkaisut. Laurean Learning by Developing (LbD) korostaa kehittämispohjaista oppimista kaikessa toiminnassa ja HAAGA-HELIAN pedagoginen lähestymistapa perustuu tutkivaan ja kehittävään oppimiseen. Kummankin korkeakoulun pedagogisen strategian lähtökohtana on aidosti työelämästä lähtevä, käytäntöä uudistava oppimisprojekti, jonka toteuttaminen edellyttää opettajien, opiskelijoiden ja työelämän yhteistyötä.

Tutkimus- ja kehittämissyhteistyö HAAGA-HELIAN ja Laurean välillä käynnistettiin SYMBIO Living Lab -hankkeen avulla puolitoista vuotta ennen kampuksen valmistumista. Hankkeen avulla haluttiin kehittää yhteistä TKI-toimintaa ja yhteisiä toimintamuotoja. HAAGA-HELIAN liiketalouden ja matkailun osaamisen yhdistäminen Laurean hoitotyön osaamiseen katsottiin tarjoavan hienoja uusia avauksia aluekehitystyöhön.

Ammattikorkeakoulujen välisen yhteistyön näkökulmasta SLL-hankkeessa tavoitteena oli tehdä yhdessä tutkimus- ja kehitystyötä sekä toteuttaa yhteisiä oppimisprojekteja eri koulutusohjelmien kanssa. SLL-hankkeessa on yhdessä rakennettu käyttäjälähtöisen tuotekehittelyn mallia ja toimintatapaa alueella luomalla uudenlaisia tapahtumia, jotka edistävät lasten ja nuorten hyvinvointia sekä yrittäjyyttä. Tavoitteena on ollut myös toiminnallisen yhteistyön käynnistäminen kahden ammattikorkeakoulun välillä toteuttamalla monialaisia oppimisprojekteja.

SLL-hankkeessa samanlainen pedagoginen ajattelutapa on helpottanut yhteistyötä. Hanke on tarjonnut opiskelijoille mielekkäitä kehittämistehtäviä käytännöllisten projektien, tutkimus- ja kehittämistehtävien, opinnäytetöiden ja työharjoittelujen muodossa. Hankkeen kaksi isompaa tapahtumaa on toteutettu aidosti monialaisena yhteistyönä. Opiskelijat ja opettajat ovat verkostoituneet ja luoneet uusia kontakteja alueen yrityksiin sekä koulutus- ja kehittämisorganisaatioihin. Hankkeessa syntyneet innovaatiot ovat monen toimijan yhteistyön tulosta. SLL-hanke on rakentanut monenkeskeisiä verkostoja, joissa kohtaamiset ovat toteutuneet. Tiedon ja osaamisen tuottajat, kehittäjät, käyttäjät sekä palvelujen tuottajat toimivat moninaisissa vuorovaikutussuhteissa. Toimijoita on yhdistänyt kiinnostus kehittämisen kohteena oleviin teemoihin.

11.3 Yhteistyön haasteet

Vaikka hankkeessa mukana olevien ammattikorkeakoulujen taustalla on samanlainen oppimisenäkemys, käytännön toiminta on tuonut esiin useita haasteita. Suurin haaste on ollut koulutusohjelmien erilaiset rytmitykset ja siitä johtuvat ajankäytön haasteet. Ammattikorkeakoulujen koulutukseen integroitu tutkimus- ja kehittämistyö on edelleen pitkälti lukukausiin sidottua. Laurealla ja HAAGA-HELIALLA lukukaudet ja opintojaksot rytmittyvät eri tavalla. Hoitotyön koulutusohjelmassa työharjoittelua on 90 opintopistettä ja harjoittelu suoritetaan vuosittain kahdessa eri jaksossa, mikä katkaisee kahta kuukautta pidemmät kehittämisprosessit. Harjoittelun aikana opiskelijoilla ei ole valmiutta toimia hankkeissa.

Haasteena on ollut myös yhteisen kielen löytäminen eri koulutusalojen ja erikielisten ryhmien välillä. Käytännön toiminnassa erilaisuuden ymmärtäminen voimavarana ja toisten kunnioittaminen usein unohtuvat. Opiskelijoiden ja opettajien heterogeenisyys tarjoaa samalla herkullisen aidon oppimisympäristön. Laurealaisten opiskelijoiden valmius lähteä projektiin mukaan on aiheuttanut rekrytointiongelmia. Vaikka lapset ja nuoret olivat tapahtumien kohderyhmänä, laurealaiset hoitotyön opiskelijat eivät ole kokeneet teemaa omakseen. Opiskelijoiden mukaan heidän oman alan osaamisensa ei ole kehittynyt hankkeessa. Ohjaajien näkökulmasta hanke on kehittänyt yleisiä työelämävalmiuksia, monialaisuutta sekä tuonut hoitotyön koulutusohjelmaan yrittäjyysnäkökulmaa.

Hankehallinnoinnin haasteena SYMBIO Living Lab -hankkeessa on ollut opetushenkilöstön työajan kohdentaminen hanketoimintaan. Hanketoiminta edellyttää kokonaisvaltaisempaa työajan suunnittelua, eikä nykyinen paljolti käytössä oleva opintojaksolähtöinen työaika-suunnittelu palvele tätä tapaa toteuttaa opetusta ja kehittämistyötä. Haasteena on myös opettajien hankeosaamisen kehittäminen ja rohkaistuminen mukaan hanketyöskentelyyn ja opetuksen integroiminen hankkeisiin.

11.4 Lopuksi

SYMBIO Living Lab -hankkeella on ollut merkittävä rooli HAAGA-HELIAN ja Laurean välisen toiminnallisen yhteistyön käynnistäjänä. Hankkeen aikana yhteinen toimintatapa on hioutunut ja uusia ajatuksia kehittämiselle on syntynyt. Tapahtumatuotanto sinällään on ollut laurealaisille hoitotyön opiskelijoille ja ohjaajille uusi kokemus. Erittäin merkittäviä ovat kuitenkin hankkeen yhteistoiminnan aikaansaamat välilliset tulokset. Yhteisen toiminnan tuloksia ovat:

- yhteiset TKI- ja projektitiimit, jotka koordinoivat ja kehittävät Porvoon Campuksen työelämälähtöistä tutkimus-, kehittämis- ja oppimistoimintaa,
- Palvelu lab -hanke, jossa on rakennettu kymmenestä yrityksestä koostuva kampusverkosto, jonka kanssa kehitetään käyttäjälähtöisesti verkostoon kuuluvien yritysten palveluliiketoimintaa sekä
- SYMBIO Entrepreneurship -oppimisympäristö, jossa opiskelijat voivat kehittää omia liikeideoitaan sekä perustaa yrityksiä.

Käyttäjälähtöinen toimintatapa on ravistellut perinteisiä ajattelumalleja ja tuonut mukanaan omat haasteensa. Haasteina ovat olleet ajankäyttö, tutkimustulosten hyödyntäminen ja käytäntöön vieminen sekä arkuus innovatiivisten menetelmien käyttöönotossa. Epävarmuuden sietokykyä on vaadittu niin opiskelijoilta kuin opettajiltakin. Hankkeessa on kannettu huolta siitä, että kehitetään pysyviä käytänteitä ja osaamista, jotka huolehtivat tulosten jatkuvuudesta. SYMBIO Living Lab -hankkeessa nähdään jo nyt monta seikkaa, jotka jatkuvat myös hankkeen loputtua. SLL:ssä kehitetty ammattiseikkailutapahtuma tullaan toteuttamaan vuosittain, ja siihen on ollut kiinnostusta laajemminkin ammattikorkeakoulujen piirissä. Hankkeen seurauksena on syntynyt useita uusia yhteistyömuotoja, jotka toimivat hankkeesta riippumatta, ja hankkeessa syntynyttä osaamista on hyödynnetty muissa hankkeissa ja projekteissa sekä opetuksessa.

12

Lopuksi

Teemu Rantanen ja Sirpa Lassila

■ Käyttäjälähtöisyys on viime vuosina korostunut tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä, ja suuntaus tulee todennäköisesti edelleen jatkumaan. Tämä haastaa myös alueen yrittäjät ja muut toimijat. Käyttäjälähtöiset menetelmät vaativat paljon aikaa, mikä voi näyttäytyä yrityksille kalliina ja tehottomana toimintatapana. Käyttäjien arjen tutkiminen edellyttää osaamista ja rohkeutta kohdata ihminen hänen arkiympäristössään. Haastavaa on myös käyttäjien saaminen mukaan kehittämistyöhön; kehittämisen kohteen tulee olla käyttäjälle merkityksellinen ja kehittämisen foorumit ja välineet tulee olla käyttäjille mielekkäitä.

Käyttäjälähtöisyyden korostaminen liittyy myös laajempaan innovaatiopoliittiseen keskusteluun. Innovaatiopoliitikan merkitys on 2000-luvulla korostunut. Innovaatiotoimintaa on pidetty ratkaisuna paitsi kansallisen kilpailukyvyyn, niin myös alueiden elinvoimaisuuden haasteisiin. Suomalaisessa innovaatiopoliitikassa on korostunut teknologisten innovaatioiden ja huippuosaamisen keskittymien ohella oppimisverkostot, joissa eri toimijatahot yhdessä kehittävätkin uusia innovatiivisia ideoita. Vuoden 2007 hallitusohjelma merkitsi siirtymistä laaja-alaiseen innovaatiopoliittikkaan, jossa sosiaaliset ja teknologiset innovaatiot yhdistyvät. Tämä tarkoitti myös käyttäjälähtöisyyden sekä living lab -toiminnan painottumista.

Oppimisverkostonäkökulma, käyttäjälähtöisyys ja living lab -tyyppinen yhteiskehittely toimivat myös SYMBIO Living Lab -hankkeen (2009–2012) lähtökohtina. Kuitenkin SLL on ollut lähtökohtaisesti avoin ja prosessimaisesti kehittyvä hanke, jonka toiminta rakentui prosessin kuluessa. Hankkeen aikaiset kokemukset ovat osaltaan suunnanneet hankkeen tulevaa toimintaa.

Kolme vuotta kestävä hankkeen aikana osa toimijoista on muuttunut, erityisesti hankkeessa työskentelevät opiskelijat ovat vaihtuneet puolen vuoden välein. Tämä on vaatinut kehittämään uudenlaisia ratkaisuja, jotta hankkeessa opittua ja kehitettyä voidaan hyödyntää opiskelijoiden vaihtuessa. Vaikka tutkimukset, toiminta ja prosessi olisikin dokumentoitu, kaikkeen materiaaliin tutustuminen ja tiedon sisäistäminen ei käytän-

nössä onnistu. SLL:ssä ratkaisua on etsitty mm. käyttämällä aikaisemmin projektissa toimineita opiskelijoita mentoreina.

SYMBIO Living lab -hanke oli yhtäältä käyttäjälähtöisen tapahtumatuotannon hanke. Siinä tuotettiin porvoollaisille nuorille ja muille alueen toimijoille erilaisia työelämän ja yrittäjyyden teemaan liittyviä käyttäjälähtöisiä tapahtumia. Samalla kehitettiin käyttäjälähtöisen tapahtumatuotannon prosessia. Toisaalta SYMBIO Living Lab oli aluekehityshanke, jonka tavoitteet liittyivät yrittäjyyden edistämiseen, nuorten hyvinvoinnin tukemiseen sekä alueen elinvoimaisuuden vahvistamiseen. Samalla pyrittiin vahvistamaan alueen korkeakoulutuksen ja työelämän välistä vuorovaikutussuhdetta.

Hanketoimintaa arvioitaessa on aina keskeistä kysyä, mitä hanke jättää jälkeensä. Onko hankkeessa pystytty kehittämään sellaisia tuotteita, ideoita, menetelmiä tai hyviä käytäntöjä, joita voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa? Entä onko hanke vaikuttanut jotenkin? SYMBIO Living Lab -hankkeen kuluessa on pystytty kehittämään tai kiteyttämään joitakin käyttäjälähtöisen tapahtumatuotannon ja aluekehitystyön hyviä käytäntöjä. Ensinnäkin erilaisten tutkimusten ja selvitysten käyttö keskustelun virittäjinä ja ideoiden herättäjänä osoittautui toimivaksi ratkaisuksi. Toiseksi yritysvierailut ja yrityksiin jalkautuminen osoittautuivat tärkeiksi keinoiksi, kun rakennetaan luottamusta yritysten kanssa. Kolmanneksi yhteiskehittäminen, jossa yhdistyvät kasvokkaiset verkostotapaamiset ja sosiaalisen median hyödyntäminen nopeaan tiedonvälitykseen ja keskusteluun, osoittautui toimivaksi ratkaisuksi.

Monien kehittämishankkeiden kohdalla kysymys vaikuttavuudesta on kriittinen. SYMBIO Living Lab -hankkeen osalta on myös mahdollista arvioida vaikuttavuutta vielä tässä vaiheessa. Porvoolaisten yrittäjien verkostoitumisessa, alueen nuorten hyvinvoinnissa tai korkeakoulun ja alueen työelämän yhteistyössä tapahtunut kehitys näkyy vasta pidemmän ajan kuluessa. Kuitenkin jo tässä vaiheessa voidaan todeta, että hanke on ollut merkityksellinen korkeakoulutuksen kehittämisen, opiskelijoiden oppimisen sekä yrittäjyyden edistämisen näkökulmasta.

Ammattikorkeakoulun opiskelijoille ja opettajille käyttäjälähtöinen hanke tarjoaa oppimisympäristön, jossa yhdistyvät tutkimus-, projekti-, verkostoitumis- ja tuotekehitysosaaminen. Prosessin alku edellyttää epävarmuuden sietokykyä ja oman epämukavuusalueen ylittämistä. Tutkimusmenetelmien monipuolistaminen vaatii pitkäjänteisyyttä. Tapahtumatuotanto sopii hyvin ammattikorkeakoulun työelämälähtöiseen käytännössä oppimiseen. Kun tapahtuman suunnittelu ja toteutus tehdään neloskierremallin mukaisesti, opiskelija pääsee luomaan kontakteja työelämään autenttisessa tilanteessa. Yritysten toiveet valmiista paketeista

soveltuvat kuitenkin huonosti käyttäjälähtöisyyden maailmaan tai ylipäätään uutta luovaan T&K-työhön. Suomessa riittää vielä työsarkaa, että työelämä tuntisi ammattikorkeakoulujen tarjoamat eri yhteistyön muodot: opintojaksoihin liittyvät projektit, opinnäytetyöt, työharjoittelun ja T&K-hankkeet. Lisäksi yhteiskehittely ja käyttäjälähtöisyys ovat uusia ja tuntemattomia asioita myös monelle työelämän edustajalle.

Tämä raportti perustuu hankkeessa eri rooleissa olleiden toimijoiden kokemuksiin hankkeesta, sen tuloksista ja merkityksestä. Kehittämishankkeeseen on sisällynyt myös erilaisia tutkimuksellisia elementtejä. Kaiken kaikkiaan tässä raportissa onkin pyritty moniääniseen kirjoittamiseen, jossa eri tavoin tuotettu tieto ja eri toimijatahojen erilaiset näkökulmat yhdistyvät, ja muodostavat yhdessä kokonaiskuvan hankkeesta.

Lähteet

- Alasoini, T. 2004. Työelämän oppimisverkostot – keino luoda ja levittää generatiivisia ideoita Tykes-ohjelmassa. KONSEPTI – toimintakonseptin uudistajien verkkolehti, 1 (1). Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto. Luettavissa: http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Tyoelaman_oppimisverkosto.pdf
- Alasoini, T. 2006. Osallistava ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Helsinki: Stakes. 35–53.
- Alasoini, T. 2007. Ohjelma ja projekti informaatio-ohjauksen välineenä. Oppimisverkostoihin perustuvan projektitoiminnan mahdollisuuksia ja haasteita. Raportteja 59. Helsinki: Tykes.
- Alasoini, T. 2010. Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita: osallistava innovaatiotoiminta. Työpoliittinen aikakauskirja 3/2010. Luettavissa: www.tem.fi/files/27869/Alasoini.pdf
- Alasoini, T. 2011a. Strategies to Promote Workplace Innovation: A Comparative Analysis of Nine National and Regional Approaches. Teoksessa M. Ekman, B. Gustavsen, B.T. Asheim and Ö. Pålshaugen (toim.) Learning Regional Innovation. Scandinavian Models. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Alasoini, T. 2011b. Learning networks as an infrastructure for the creation and dissemination of workplace innovation: an introduction. Teoksessa T. Alasoini, M. Lahtonen, N. Rouhiainen, C. Sweins, K.
- Hulkko-Nyman & T. Spangar (toim.) Linking Theory and Practice - Learning Networks at the Service of Workplace Innovation. Raportteja 75. Helsinki: Tykes, Tekes. 114–135.
- Alasoini, T., Hannike, T. Lahtonen, M., Ramstad, E. & Rouhiainen, N. 2006. Työelämän oppimisverkostot – uusi kehittämistoiminnan muoto. Teoksessa: Alasoini, T., Korhonen, S.-M., Lahtonen, M., Ramstad, E., Rouhiainen, N. & Suominen, K. (toim.) (2006). Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Tykes-ohjelman raportteja 50. Helsinki: Tykes. 6–30.
- Ammattikorkeakoululaki 351/2003. Finlex. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2003/20030351>
- Arnkil R., Järvensivu A., Koski P., & Piirainen T. 2010. Exploring Quadruple Helix Outlining user-oriented innovation models Final Report on Quadruple Helix Research for the CLIQ project Co-financed by European Regional Development Fund Made possible by the INTERREG IVC Programme Tampereen yliopisto Yhteiskuntatutkimuksen instituutti Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja 85/2010.
- Beresford, P. 2001. Service users, social policy and the future of welfare. *Critical Social Policy*, 21 (4), 494–512.
- Beresford, P. 2002. User Involvement In research and evaluation: Liberation of Regulation? *Social Policy & Society*, 1 (2), 95–105.

- Brown, J.S., & Duguid, P. 2001. Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science*, 12 (2), 198–213.
- Contu, A., & Willmott, H. 2003. Re-embedding Situatedness: the importance of power relations in learning theory. *Organization Science*, 14 (3), 283–297.
- Engeström, Y. 1994. Moniammatillisten tiimien toiminnan analysointi. Teoksessa R. Simoila, A. Harlamov, K. Launis, Y. Engeström, O. Saarela & M. Kokkinen-Jussila (toim.). *Mallit, kontaktit, tiimit ja verkot. Välineitä terveyskeskustyön analysointiin*. Gummerus, Jyväskylä.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. *Vastapaino*, Tampere. 80–82
- ENoLL 2011. European Network of Living labs. Luettavissa: http://www.openlivinglabs.eu/search/livinglabs/facet/field_country%3A1/count/ (luettu 29.9.2011).
- Fred, M. Kortelainen, M.J. & Leminen, S. 2011. Living Lab -toiminnan näkökulmia. Teoksessa A.-G. Nyström & S. Leminen (toim.) *Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa – näkemyksiä Living Lab -toimintaan*. Turku: Fin Lab -toimijat. 31 luettu 29.9.201138.
- Freire, P. 2004/1972. *Sorrettujen pedagogiikka*. Tampere: Vastapaino.
- Gherardi, S. 1999. Learning as Problem-Driven or Learning in the Face of Mystery? *Organization Studies*, 20 (1), 101–124.
- Gherardi, S. & Nicolini, D. 2003. The Sociological Foundations of Organizational Learning, in M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.) *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. Oxford University Press.
- Gustafsson J. 2011. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen tavoitteena laadukas ja tehokas korkeakoulujärjestelmä. OPM:n tiedote. Luettavissa: http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2011/08/gustafsson_amk_uudistus.html?lang=fi (luettu 3.11.2011).
- Gustavsen, B. 1992. *Dialogue and development: theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Stockholm: The Swedish Centre for Working Life.
- HAAGA-HELIA 2011. Ammattikorkeakoulujen neloskierre. Luettavissa: <http://www.neloskierre.fi> (luettu 29.9.2011).
- Handley, K., Clark, T., Fincham, R. & Sturdy, A. (2005). *Researching situated learning: Participation, Identity and Practices in Client-Consultant relationships*. EBK Working Paper 2005/16.
- Hanington, B. 2003. *Methods in the Making. A perspective on the State of Human Research in Design*. Massachusetts Institute of Technology. *Design Issues*, 19 (4), 9–18.
- Helenius L. 2011. Porvoo Works -tapahtuman elämykselliset teemapäivät. AMK-opinnäytetyö: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011090812936>
- Hyväri, S. & Nylund M. 2010. Yhteisöllisiä työmenetelmiä syrjäytymisen voittamiseen. Teoksessa T. Laine, S. Hyväri & P. Vuokila-Oikkonen (toim.), *Syrjäytymistä vastaan sosiaali- ja terveysalalla*. Hygieia. Helsinki: Tammi. 29–47.
- Hyväri, S. & Salo, M. (toim.) 2009. *Elämäntarinoista kokemustutkimukseen*. Mielenterveyden keskusliitto ry.
- Hyysalo, S. 2009. Käyttäjätuotekkehityksessä – Tieto, tutkimus, menetelmät. *Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 9*. Helsinki.
- Hämäläinen K., Vilkkä H. & Miettinen S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa: Miettinen S. 2011. *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankkimiseen ja hyödyntämiseen*. Teknologiateollisuus ry ja Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia.
- Ibarra, H. 1999. Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 764–791.

- Isokangas A, & Kankkunen P. 2011. Suora yhteys - Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset. Helsinki: EVA.
- Juhila, K. 2006. Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Vastapaino.
- Juujärvi, S., Pessio, K., Hiitola, B. & Hägg, M. 2011. Saappaat suurpellon savessa. Koulii-hankkeen väliarviointi. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- Jyrämä, A., & Äyväri, A. 2007. Fostering learning – The role of mediators. *Knowledge Management Research & Practice*, 5 (2), 117–125.
- Kanninen, V. 2005. Neloskierrettä kaupunginosaan. Kumppanuudet ja roolit alueiden kehittämisessä. Helsingin kaupunki, Vantaan kaupunki, Espoon kaupunki, Uudenmaan liitto. Kulttuuriasiakentus, Helsingin kaupunki. Helsinki: Picascript Oy. Luettavissa: <http://kaupunginosat.net/ruohonkarjet/images/stories/Ruohonkarjet/Neloskierre/neloskierretta%20kaupunginosaan.pdf>.
- Kantola, T., Kalliokoski, S., Lassila, S. & Äyväri, A. 2006. Virtuaalinen tietotori yhteiskehittelyn prosessina. Teoksessa: Alasoini, T., Korhonen, S.-M., Lahtonen, M., Ramstad, E., Rouhiainen, N. & Suominen, K. (toim.) 2006. Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Tykes-ohjelman raportteja 50. Helsinki: Tykes. 108–128.
- Kantola, T., Lassila, S., Kalliokoski, S., Mäntylä, H. & Haapanen, T. 2006. The virtual platform of the Regional Learning Network - an artefact for creating new forms for development cooperation between research and development units and tourism entrepreneurs. In the International Reports on Socio-Informatics (IRSI), Vol. 3, 2, 2006, ISSN 1861-4280. Edited by Nett, B., Huysman, M., Rohde, M., Steinfield, C. & Wulf, V. Role of ICT in Interfirm Networks and Regional Clusters. Workshop Documentation. Luettavissa: <http://www.iisi.de/102.0.html?&L=3>
- Kantola, T., Lassila, S., Mäntylä H., Äyväri, A., Kalliokoski, S., Ritalahti, J., Sipilä, A. & Soisalon-Soininen, T. 2011. Shared Learning Spaces as Enablers in Regional Development and Learning. Teoksessa M. Ekman, B. Gustavsen, B.T. Asheim and Ö. Pålshaugen (toim.). 2011. Learning Regional Innovation. Scandinavian Models. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Kantola, T., Lassila, S., Ritalahti, J. and Kalliokoski, S. 2005. "Collecting Regional Learning Network as Constructing Possibilities for Learning." Paper for the 6th International Conference on Organizational Learning and Knowledge "The Passion for Learning and Knowing". June 9–11, 2005 in Trento, Italy.
- Kantola, T., Lassila, S. & Sipilä, A. 2011. Conceptualising practices as a mediator for learning and development. Teoksessa T. Alasoini, M. Lahtonen, N. Rouhiainen, C. Sweins, K. Hulkko-Nyman & T. Spangar (toim.) Linking Theory and Practice - Learning Networks at the Service of Workplace Innovation. Raportteja 75. Helsinki: Tykes, Tekes. 114–135.
- Kantola, T., Mäntylä, H., Mutanen, A.-L.; Fagerudd, N., Björklund, S.; Ekman, M., (toim.) 2008. Proceedings of the "Insightful Encounters - Regional Development and Practice-Based Learning". Conference on Regional Development and Innovation Processes; March 5th-7th, 2008, Porvoo - Borgå, Finland. Learning Network, Porvoo & HAAGA-HELIA University of Applied Sciences, Helsinki. DVD.
- Kantola, T., Äyväri, A., Sipilä, S. & Rauvanto, S. 2008. "Mediating as supporting identity construction. A PAR study in the context of VIVA Porvoo - Borgå R&D -project". Paper presented in "Insightful Encounters - Regional Development and Practice-Based Learning" Conference on Regional Development and Innovation Processes, March 5th-7th, 2008, Porvoo - Borgå, Finland. Published at the conference site: www.encounters08.org and in the conference proceeding. DVD.

- Karlsson R. 2011. Käyttäjälähtöisen tapahtuman järjestäminen: Case: Feel Good Fest 2011. AMK-opinnäytetyö: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, International Business Degree. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201103143104>
- Kautonen, M. 2008. Yksi alue, monta innovaatioympäristöä. Teoksessa N. Mustikkamäki & M. Sotarauta (toim.) Innovaatioympäristön monet kasvot. Tampere: Tampereen yliopistopaino. 49–79.
- Kehitysuunnitelma/OVE3. 2006. Akson-verkkohakemuksen liite. Kantola, T. & OVE-tiimi. Tykes. (Julkaisematon).
- Kinnunen, J. 2001. Korkeakoulujen alueellisen vaikuttavuuden arviointi. Kriteerejä vuorovaikutteisuuden arvottamiselle. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 5:2001. Helsinki: KKA.
- Koistinen M. 2010. Raportti yrittäjäseminaarista Porvoossa 17.11.2010. Luettavissa: <http://www.osaamisfoorumi.fi/content.php?document=2042&three=one>
- Korhonen, S. 2010. Mikä on hyvä käytäntö, miten sen tunnistaa ja miten se on hyödynnettävissä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Luettavissa: www.tem.fi/files/27199/THL_19_5_2010.pdf. (luettu 30.3.2011).
- Krogstrup, H. 2004. Asiakaslähtöinen arviointi Bikva-malli. FinSoc arviointiraportteja 1/2004. Stakes. Helsinki.
- Lambert, P. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2010. (toim.) Hankekirjoittaminen. Välineitä hanketoimintaan ja opinnäytetyöhön. HAAGA-HELIA. Tutkimuksia 1/2010.
- Lassila, S., Mäntylä, H., & Kantola, T. 2007. Striving for a shared learning space. *Journal of Business and Society*, 20 (1 and 2), 69–85.
- Lassila, S. & Sipilä, A. 2009. Diving into the Unknown – Questions Arising from the Transformation of Learning. Paper presented at the Conference ‘Learning by Developing’ New Ways to Learn’, Espoo 12–13 February 2009.
- Lassila S. & Sipilä A. 2010. Oppimisympäristö alueen yritysten kehittämiskumppanina. Teoksessa: Toivola T. (toim.) Yhdessä tekemällä – 11 tapaa linkittää T&K ja oppiminen. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.
- Lave, J. & Wenger, E. 1991. Situated learning. Legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lindqvist, T. 1999. Evaluaation uskottavuus. Teoksessa: Eräsaari, R, Lindqvist, T., Mäntysaari, M. & Rajavaara, M. (toim.), Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki: Gaudeamus
- Loppuraportti/OVE. 2008. Oppimisverkosto tutkimus- ja kehittämistoiminnan kudelmana. Oppimiskumppanuus Oppimisverkostossa – Matkailualan Oppimisverkosto Itä-Uudellamaalla (OVE) –hankkeen loppuraportti 30.5.2008. Kantola, T. & OVE-tiimi. HAAGA-HELIA, Porvoo. (Julkaisematon.)
- Luoja, S. 2010. From a momentary experience to a lasting one. The concept of and research on expanded user experience of mobile devices. *Acta Universitatis Ouluensis. A scientiae rerum naturalium* 559. Oulu: University of Oulu.
- Matikainen J. 2009. Sosiaalisen ja perinteisen median rajalla. Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Helsingin yliopisto, Viestinnän laitoksen tutkimusraportteja 3/2009. Luettavissa: http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/sosiaalisen_ja_perinteisen_median_rajalla_raportti.pdf
- Metsälä, A. 2011. Sosiaalisen median rooli tapahtuman järjestämisessä : Case Porvoo Works. Opinnäytetyö, HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105239133>
- Miettinen, R., Toikka, K., Tuunainen, J., Lehenkari, J. & Freeman, S. 2006. Sosiaalinen pääoma ja luottamus innovaatioverkoissa. Tutkimusraportteja 9. Toiminnan teoriat ja kehittävä työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto.) Luettavissa: http://aalto-fi.academia.edu/NStephanieFreeman/Papers/135818/Sosiaalinen_paaoma_ja_luottamus_innovaatioverkoissa

- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa: Miettinen S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry ja Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia.
- Move Oy 2009. Porvoo Campus on uudenlainen kaupunkikampus. Luetta-
vissa: http://www.move.fi/nyt_menossa/porvoo-campus-on-uudenlainen-kaupunkikampus.html
- Mönkkönen K. 2007. Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita.
- Nielsen, J. 1993. Usability Engineering. San Diego: Academic Press, Inc.
- Niiranen, V. 2002. Asiakkaan osallistuminen tukee kansalaisuutta sosiaalityössäkin. Teoksessa Kirsi Juhila, Hannele Forsberg & Irene Roivanen (toim.) Marginaalit ja sosiaalityö. Jyväskylä: SoPhi. 63–80.
- Niitamo, V.-P., Kulkki S., Eriksson M., & K. A. Hribernik 2007. State-of-the-Art and good practice in the field of Living labs. toim. K.-D. Thoben and K. S. Pawar, Eds.
- Ogunbowale, O. 2011. 24 hours Entrepreneurship Camp. AMK-opinnäytetyö: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, international Business Degree.
- Ogunboye, K. 2010. Immigrants Establishing Business in Porvoo: Obstacles and Opportunities. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010092813255>
- Oksman, I. 2010. Asiakkaat palvelujen arvioijana. Asiakkaiden tulkintoja työllistymistä edistävästä palvelusta. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010. Bolognan prosessi. Luettavissa: <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/bologna/index.html?lang=fi> (luettu 3.11.2011).
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011a. Ammattikorkeakoululaitoksen uudistamisen suuntaviivat, luonnos 6.9.2011. Luettavissa: www.minedu.fi/OPM/.../amk.../amk_suuntaviivat_060911.pdf
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011b. Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016. Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma, luonnos 13.9.2011. Luettavissa: http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/linjaukset/ohjelmat_ja_hankkeet/
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011c. Ammattikorkeakoulukoulutus ja sen kehittäminen. Luettavissa: <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/>
- Opetusministeriö 2007. Korkeakoulutuksen teematutkinta. OECD:n arviointiraportti. Opetusministeriön julkaisuja 13.
- Opetusministeriö 2008. Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008–2011. Luettavissa: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/artikkelit/Korkeakoulujen_rakenteellinen_kehittaminen/liitteet/KK_rak._kehitt._suuntaviivat_muistio.pdf
- Orava, J. 2009. Living Lab -toiminta Suomessa. Aluekeskusohjelman verkkojulkaisu 3/2009. Seinäjoen teknologiakeskus. Aluekeskusohjelma. Innovaatio ja osaaminen verkosto.
- Porvoo Campus 2010. Porvoo Campus -konsepti. Luettavissa: <http://www.porvoo-campus.fi/fi/porvoo-campus-2010-konsepti>. (luettu 3.11.2011).
- Ramstad, E. 2005. Työelämän oppimisverkostoja Suomessa ja laajennettu triple helix -malli. Teoksessa T. Alasoini, E. Ramstad & N. Rouhiainen (toim.) Työelämän kehittämissuunnitelma kehittävässä toimintana. Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. Tyke, raportteja 40. Helsinki: Tyke. 163–193.
- Rantanen, T. & Kantola, T. 2011. Kohti käyttäjälähtöistä aluekehitystyötä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja. 3/2011, 7–24.

- Rantanen, T. & Toikko, T. 2011. Research-oriented development and new regional partnership. 10th International Conference of Territorial Intelligence – Sustainable economics within the new culture of development. SPI and ENTI. 14th sept. 2011. Liege, Belgia.
- Raunio, K. 2010. Onko näyttöön perustuvalla käytännöllä tulevaisuutta sosiaalipalveluissa? Puheenvuoro. *Janus* 18 (4) 387–395.
- Ritalahti J. 2010. Porvoo Campus 2010 – Living Lab for Creativity, Learning and Innovations.
- Rostila, I. 2001. Tavoitelähtöinen sosiaalityö. Voimavarakeskeisen ongelmanratkaisun perusteet. SoPhi. Jyväskylän yliopisto.
- Sanders E. & Stappers P.J, 2008. Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4 (1), 5–18.
- Schumacher, J. & Niitamo, V.P. (toim.). 2008. European Living Labs: a new approach for human centric regional innovation. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.
- Schön, D. 1983. The reflective practitioner: how professional think in action. Avebury: Aldershot
- Seppänen-Järvelä, R. 1999. Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. *Stakes, tutkimuksia* 104. Helsinki: Stakes.
- Seppänen-Järvelä, R. 2003. Prosessiarviointi kehittämisprojektissa. *Opas käytäntöihin. FinSoc. Työpapereita* 1/2003. Helsinki: Stakes.
- Seppänen-Järvelä, R. 2006. Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin. Kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.) *Kehittämistyön risteyskysä*. Helsinki: Stakes. 17–33.
- Sihvonen, L. 2010. Lapsille suunnatut tapahtumat ja niiden kehittäminen Porvoossa. AMK-opinnäytetyö: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma.
- Sundvall J. 2010. Lasten kokemukset Iolan kylällä järjestetyistä tapahtumista ja elämyksistä. AMK-opinnäytetyö: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma.
- Surowiecki, J. 2005. *The Wisdom of Crowds*. New York: Anchor Books.
- Syrjälä, T. & Kokkonen, V.-M. 2006. Työntekijä- ja aineistolähtöinen tuloksellisuuden kehittäminen. *KONSEPTI – toimintakonseptin uudistajien verkkolehti*, 3 (1). Luettavissa: www.muutoslaboratorio.fi/konsepti.
- Särkelä, A. 2001. Välittäminen ammattina – Näkökulmia sosiaaliseen auttamistyöhön. Jyväskylä: Vastapaino.
- Tammelin, M. 2010. Kokemuksia sosiaalipalveluista. Kuntouttavan työtoiminnan asiakasfoorumit Keski-Suomessa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 31/2010. Helsinki. Yliopistopaino.
- Tapscott, D. & Williams, A. 2007. *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*. New York: Penguin Group.
- TEM 2010. Innovaatiopolitiikan linjaukset 2012–2015 ja painopisteet vuodelle 2011. Luettavissa: http://www.tem.fi/files/27599/Innovaatiopolitiikan_painopisteet_vuodelle2011_Final.pdf.
- Thomke, S. 2001. Enlightened Experimentation: the New Imperative for Innovation in Harvard Business.
- Thomke, S. 2003. Experimentation matters – Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation. Boston: Harvard Business School Press.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009a. Käyttäjä- ja toimijälähtöinen kehittäminen. *Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu Osaaja.net* 2/2009. Luettavissa: <http://ojs.seamk.fi/index.php/osaaja/article/view/1115/965>.

- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009b. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, L. 2008. Kohti käyttäjälähtöistä innovaatiotoiminta. Ammattikorkeakoulujen Living lab -verkosto suunnannäyttäjänä. Teoksessa Jaroma, A. (toim.) 2008. Virtaa verkostosta – Tutkimus- ja kehitystyö osana ammattikorkeakoulujen tehtävää, AMKtutka, kehittämisverkosto yhteisellä asialla. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.
- Tutkimus- ja innovaationeuvosto 2010. Tutkimus- ja innovaatiopoliittinen linjaus 2011–2015. Kopijyvä.
- Luettavissa: http://www.okm.fi/OPM/Tiede/tutkimus-_ja_innovaationeuvosto/julkaisut/linjaus2011–2015.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2011a. Innovaatiot. Luettavissa: <http://www.tem.fi/index.html?s=2069> (luettu 29.9.2011).
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2011b. ESR- ohjelma – Toimintalinjat. Luettavissa: http://www.rakennerahasotot.fi/rakennerahasotot/fi/02_eu_rr_ohjelmat/02_esr/01_toimintalinjat/index.jsp (luettu 27.1.2012).
- Valtioneuvosto 2008. Valtioneuvoston innovaatiopoliittinen selonteko eduskunnalle. Luettavissa: www.tem.fi/files/20298/INNOPOL_SELONTEKO.pdf.
- Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5.2003/352. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030352>.
- Vedenkannas, M. 2010. Living lab – Toimintaympäristön oikeudellisista reunaehdoista. Defensor Legis 6/2010.
- Wenger, E. 1998. Communities of practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge: Cambridge University Press.
- Victor, B. & Boynton, A.C. 1998. Invented Here. Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability. Harvard Business School Press, Boston.
- Viinämäki, L. 2007. Triangulaatiivisen tutkimusasetelman soveltamismahdollisuudet. Teoksessa Viinämäki, L. & Saari, E. (toim.) polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi. 173–192.
- Virkkunen, J. 2004. Toimintakonseptin osallistava kehittäminen. Konsepti – toimintatapakonseptin uudistajien verkkolehti 1:1. Luettavissa: www.muutoslaboratorio.fi
- Himanen, P. 2004. Välittävä, kannustava ja luova Suomi. Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin. Tulevaisuusvaliokunta, teknologian arviointeja 18. Helsinki: eduskunta.

Hanketta koskevat aineistot

- ESR-hankehakemus, SLL 2008.
- Haastattelut (opiskelijatiimin ryhmähaastattelut 2010 ja 2011, projektitiimin ryhmähaastattelu 2010, Porvoo Works palautehaastattelu).
- Koulii- ja SYMBIO Living Lab -hankkeiden vertaisarviointi. SYMBIO Living Lab -hankkeen vertaisarviointiraportti. 5.1.2012.
- Ohjausryhmän muistiot 2009–2011.
- Porvoo Works, Facebook-ryhmä 2010–2011.
- Projektitiimin muistiot 2009–2011.
- Väliraportti 2010.