



# ASEMOINTIA LUOVILLA ALOILLA

Kehittämisen ja tutkimuksen rajamailla

Tiina Kirvesniemi & Jaana Poikolainen (toim.)



Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu

Tiina Kirvesniemi & Jaana Poikolainen (toim.)

# **ASEMOINTIA LUOVILLA ALOILLA**

**Kehittämisen ja tutkimuksen rajamailla**



**Euroopan unioni**  
Euroopan aluekehitysrahasto  
Euroopan sosiaalirahasto

**XAMK KEHITTÄÄ 51**

**KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULU  
KOUVOLA 2018**

© Tekijät ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Taitto- ja paino: Grano Oy

ISBN: 978-952-344-102-6 (nid.)

ISBN: 978-952-344-103-3 (PDF)

ISSN: 2489-2467 (nid.)

ISSN 2489-3102 (verkkójulkaisu)

[julkaisut@xamk.fi](mailto:julkaisut@xamk.fi)

# ESIPUHE

Metaforat ovat kielikuvia, joiden ilmaisuvoima on kuitenkin enemmän kuin niiden ilmiasu antaa ymmärtää. Sanotaan, että yksi kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa. Samalla tavoin metafora kiteyttää ja tiivistää monenlaisia merkityksiä. Metaforia käytetään, kun halutaan puhua monimutkaisista asioista lyhyesti ja ytimekkäästi. Metaforan avulla voidaan myös ilmaista tunteita. Metaforia käytetään arkipuheessa paljon, mutta niitä on hyödynnetty myös tieteellisessä tutkimuksessa. Käsillä olevan julkaisun teemoina ovat laajasti ottaen kehittämistyö ja tutkimus, joiden toteutumisen konteksti on Luovat alat -painoala. Millaisin metaforin voidaan kuvailla Luovia aloja, kehittämistyötä ja tutkimusta? Millaisia vastauksia saamme, jos pyydämme täydentämään lauseet ”Luovat alat on kuin...”, ”Kehittämistyö on kuin...” ja ”Tutkimus on kuin...”. Luovia aloja voidaan kuvata esimerkiksi sateenvarjona, jossa ”pää pysyy kuivana, mutta jalat kastuvat”. Toinen selitys sateenvarjometaforalle voi olla myös kuvaus monen tyyppisten ja eri alojen hankkeiden sijoittuminen saman sateenvarjon alle. Yhtä pätevä metafora Luoville aloille on vaikkapa meduusa. Vastaja yhdistää meduusan liikeradan painoalamme toimintatapoihin. Toisaalta Luovat alat on niin uusi painoalana, ettei ole vielä varmuutta, millainen se on. Luovat alat on meduusan tavoin ”hohtava mysteeriotus”. TKI-toiminta on kehittämistyötä ja tutkimusta. Kehittämistyötä kuvaava metafora voi olla vaikkapa hakkuuaukean ylitys. Se on kovaa työtä, jossa kompassin neula hakee kohti pohjoista. Suunnanotto on tarpeen useaan kertaan. Toisaalta kehittämistyö on kuin portaat: askel askeleelta edetään kohti tavoitetta, joka ylimmällä portaalla odottaa. Portaita pitkin pääsee toki myös alaspäin, joka on myös kehittämistyössä mahdollinen suunta. Joskus joudutaan ottamaan vauhtia alemmilta portailta.

Luovien alojen kehittämis- ja tutkimustoiminta on vakiintumassa ja voimistumassa. Tästä kertoo myös tämä julkaisu, jonka kirjoittamiseen ovat osallistuneet Luovilla aloilla työskentelevät henkilöt. Kuten metaforat, kehittämisen kentällä käytetyt käsitteet ja teemat ovat moniulotteisia ja moniselitteisiä.

Teos on kuvitettu graafikko-opiskelijoiden Juho Jaakkosen, Sara Laitisen, Iia Meriläisen, Pauliina Mustolan, Tarja Niemen ja Petra Pikkaraisen piirrosten pohjalta Jenni Siltalan työstämällä kuvilla, jotka kuvaavat kirjoittajien persoonaa. Kuvien inspiroijana oli kirjoittajien kuvaukset omasta eläinhahmostaan, joka kuvaa heidän persoonaansa ja harrastuksiaan.

# KIRJOITTAJAT

**TERHI HALONEN**, KM, projektipäällikkö, Xamk

**VALDEMAR KALLUNKI**, TT, tutkimusjohtaja, Xamk

**TIINA KIRVESNIEMI**, KT, projektipäällikkö, Xamk

**ARI LINDEMAN**, KTM, tutkimuspäällikkö, Xamk

**TIINA NEVANPERÄ**, TaT, tutkimuspäällikkö, Xamk

**KAROLIINA NIKULA**, TT, projektipäällikkö, Xamk

**JAANA POIKOLAINEN**, KT, projektipäällikkö, Xamk

**SUVI PYLVÄNEN**, MA, projektipäällikkö, Xamk

**TARJA TOIKKA**, TaM, TKI-asiantuntija, Xamk

# SISÄLTÖ

ESIPUHE.....	3
KIRJOITTAJAT.....	4
JOHDANTO.....	7
Tiina Kirvesniemi & Jaana Poikolainen	
<b>LUOVAT ALAT</b> .....	<b>9</b>
LUOVAT ALAT MUUTOKSEN TUOTTAJINA JA MUUTOKSEEN SOPEUTTAJINA .....	10
Valdemar Kallunki	
LUOVAT ALAT TOIMINTAKULTTUURINA.....	15
Tiina Nevanperä	
<b>TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTOIMINTA</b> .....	<b>21</b>
KEHITTÄMISTYÖ OSALLISTAVANA TOIMINTATUTKIMUKSENA.....	22
Tiina Kirvesniemi	
FASILITOINTI INNOVAATIOTIIMIEN TUKENA.....	27
Ari Lindeman	
KÄYTTÄJÄT OSANA SUUNNITTELU- JA TUOTANTOPROSESSIA - DESIGNTUTKIMUS VISUAL SIGN NEWS -PALVELUSSA.....	35
Suvi Pylvänen	
<b>ARVIOINTI</b> .....	<b>45</b>
ARVIOINTI HANKETOIMINTAA OHJAAVANA KÄYTÄNTÖNÄ.....	46
Karoliina Nikula	
"LUOVUUS TULEE ESIIN, KUN ÄLY HALUAA PITÄÄ HAUSKAA" .....	51
Terhi Halonen	
TUTKIMUKSELLISEN OTTEEN JA PALVELUMUOTOILUN AVULLA SYSTEMAATTISUUTTA ARVIOINTIIN.....	56
Jaana Poikolainen & Tarja Toikka	
EPILOGI .....	65



# JOHDANTO

Tiina Kirvesniemi & Jaana Poikolainen

TKI eli tutkimus, kehitys ja innovaatio pitää sisällään monenlaisia toiminnan sisältöjä ja lähtökohтия. Tässä julkaisussa keskitytään tarkastelemaan kehittämistyön ja tutkimuksen rajapintoja, joilla nämä kaksi nivoutuvat toisiinsa. TKI käsitteenä sisältää tutkimuksen, joten voidaan pohtia sitä, missä määrin ja miten kehittämistyöhön voidaan liittää tutkimuksellisia elementtejä. Kehittämistyön taustoittajaksi tarvitaan tutkimus- tai selvitystietoa, mutta voidaan myös kysyä, voiko (teoreettinen) tutkimus kirvoittaa kehittämisideoita. Ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan funktio on ennen kaikkea aluekehityksen tukeminen, joten sen tulee liittyä usein konkreettisiin asioihin, käytännön työhön ja toimintatapoihin. Ollaan siis käytännön ja teorian rajapinnalla. Käytäntöpainotteisen aluekehityksen lisäksi ammattikorkeakouluilla on tarve kehittää omaa asiantuntijuuttaan ja luoda omia osaamisen keskittymiä, jolloin on tarve myös laajoihin, pitkäjänteisiin ja kumulatiivisiin tutkimuksen, kehittämisen ja innovoinnin prosesseihin. Siten TKI-toiminta saa laajemman merkityksen kuin vain hankkeiden ideointi, laatiminen ja toteuttaminen.

Julkaisussa tarkastellaan konkreettisia kehittämistyön caseja muun muassa tutkimusmenetelmien näkökulmista. Aluekehittämisessä on kyse usein konkreettisiin käytännönläheisiin kehittämistoimiin ja -tuloksiin tähtäävä orientaatio, jolloin voidaan puhua pragmaattisesta lähestymistavasta, jossa olemassa olevan tiedon ja työskentelyn avulla pyritään ratkaisemaan työelämän ja alueen haasteita systemaattisesti ja ennakoitavasti. Kehittämistoiminnassa kertynyt tieto palvelee osallistujia ensisijaisesti hyödyn ja toimivuuden näkökulmista. Ammattikorkeakoulun TKI-toiminta muodostaa hybridin, jossa erilaisia kehittämisen menetelmiä ja tutkimusmenetelmiä valitaan ja käytetään pragmaattisesti parhaiten soveltuvien osin. Toisaalta siis palvellaan käytännön työelämää ja aluekehitystä, mutta toisaalta voidaan tarkastella kehittämistyön myötä syntyneitä dataa teoreettisista lähtökohdista.

Arviointi on merkittävä osa kaikkea kehittämistyötä. Myös arvioinnissa voidaan tarkastella teorian ja käytännön rajaa, eli mitä hankearviointi on käytännön tehtävänä ja missä määrin sillä on yhtymäkohtia arviointitutkimukseen. Ammattikorkeakouluilla on merkittävä rooli aluekehittämisessä, jota toteutetaan tavallisesti kehittämishankkeissa. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu on vahva TKI-toimija ja tällä hetkellä ulkopuolisen rahoituksen määrällä mitattuna Suomen suurin TKI-ammattikorkeakoulu. Hankkeita on vuositason käännössä nyt noin 170. Laadukas hanketyö tarkoittaa myös hankearvioinnin ja sen prosessien hyvää hallintaa erityisesti silloin, kun Xamk toimii arvioinnista vastaavana tahona.



Tämä julkaisun artikkelit kuvaavat Xamkin Luovien alojen henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia hanketyöstä. Valdemar Kallunki esittää artikkelissaan Luovia aloja muutoksen tuottajina ja muutokseen sopeuttajina. Kehittämistoiminnassa panostetaan uusien lähestymistapojen ja toimintojen tuottamiseen. Tavoitteena 'uusi' on haasteellinen, sillä tavoitteeseen pääseminen ei ole yksiselitteisen prosessin lopputuote eikä näin ollen ennalta ennustettavissa. Tähän kiteytyy myös Luovien alojen vahvuus: se pyrkii pois totutuista toimintamalleista ja kuluneista näkökulmista, jolloin sillä on todellinen potentiaali uuden luomiseen. Tiina Nevanperä pohtii artikkelissaan, miten luovia aloja voidaan määritellä sekä luovien alojen asemaa tutkimus- ja kehittämiskentällä.

Laadullisten tutkimusmenetelmien valikoimasta pragmaattiseen kehittämistyöhön voidaan käyttää esimerkiksi toimintatutkimusta, käytäntötutkimusta tai kehittävää työntutkimusta. Kehittämistyöhön liittyy usein miten yhteisen tekemisen aspekti, josta osallistuminen ja osallistavuus ovat tärkeitä teemoja. Tiina Kirvesniemi kuvaa artikkelissaan osallistavaa toimintatutkimusta ja esittää sen varteenotettavaksi kehittämistyön välineeksi. Osallistuminen ja osallistavuus liittyvät niin ikään fasilitointiin, joka menetelmänä tukee verkostomaista työskentelyä ja innovaatiotyötä. Ari Lindeman avaa artikkelissaan fasilitoinnin käsitettä ja kuvaa käytännön kokemuksiaan I2I-kurssin fasilitoijana. Kehittämistyön kohderyhmän osallistaminen liittyy myös design-tutkimukseen. Osoituksena tästä Suvi Pylvänen kirjoittaa Visual Sign News -hankkeessa kehitetystä uutispalvelusta eurooppalaisille lukutaidottomille kuuroille.

Karoliina Nikula tuo esille arvioinnin mahdollisuuksia ja mahdolltomuuksia luoden arviointiin positiivisen näkökulman. Arvioinnin nähdään tukevan hanketoimintaa. Terhi Halonen tarkastelee artikkelissaan hankearviointia kysyen, kenen ehdoilla arviointia tehdään. Myös hanketyötä raamittavat tehokkuusajattelu, joka konkretisoituu tiettyyn rahoitukseen tiettyinä aikana tietyssä paikassa ja poliittisessa tahtotilassa. Halonen kysyy myös, voiko arviointi olla eettisesti kestävä. Arviointi on fokuksessa myös Jaana Poikolaisen ja Tarja Toikan artikkelissa, jossa avataan arviointia käsitteellisesti ja käytännön esimerkin valossa. Palvelumuotoilun avulla on mahdollista hankkia monipuolista arviointiaineistoa, jota voidaan analysoida systemaattisesti. Palvelumuotoilussa korostetaan asiakaslähtöisyyttä ja kokemuksellisuutta, joka on lähtökohtana myös laadullisessa tutkimuksessa.

# LUOVAT ALAT

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta on osa ammattikorkeakoulujen perustehtävää: ammattikorkeakoulu tuottaa uutta tutkimusta ja menetelmiä sekä kehittää tuotteita ja palveluja alueidensa tarpeisiin. Samalla työ palvelee ammattikorkeakouluopintoja ja niiden kehittämistä. Suuntaviivoja kehittämistyölle antavat muun muassa maakuntien strategiset tavoitteet. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun TKI-painoalat järjestäytyivät 2017 uuden organisaation aloittaessa. Viidestä painoalasta yksi on Luovat alat, joka nousevana alana hyödyntää hankkeissaan Kestävän hyvinvoinnin ja Digitaalisen talouden osaamista ja vahvuuksia. Luovat alat sijoittuvat fyysisesti Kouvolan kampukselle, mutta sen toiminnan vaikutus ulottuu laajemmalle alueelle.

# LUOVAT ALAT MUUTOKSEN TUOTTAJINA JA MUUTOKSEEN SOPEUTTAJINA

## Valdemar Kallunki

Kyky tuottaa uutta on ollut ihmiskunnan historiassa yksi halutuimpia ominaisuuksia. Ihmisen toimintaan ja ajatteluun liittyvä luovuus erottaa meidät selvimmän muista lajeista. Luovuudesta puhutaan useimmiten tieteiden ja taiteiden yhteydessä, mutta luovuus voi toteutua periaatteessa missä tahansa aiheessa ja ympäristössä. Kyse ei ole vain luovan neron kulttuurisesti, tieteellisesti tai taloudellisesti arvokkaasta tuotoksesta, vaan myös ihmisten välisen yhteistyön tuloksista. Luovuus on väistämätön osa ihmisyhteisön elämää, sillä inhimillinen kulttuuri tuottaa myös puolittahattomasti ja jopa väärinkäsitysten kautta uusia merkityksiä.



Tieteellisessä tutkimuksessa tavoitteena on uuden tiedon tuottaminen. Tieteellinen teoreettinen ajattelu on yksi osa luovaa prosessia, mutta todellisuus haastaa yleensä teorian. Tutkimussuunnitelmasta, aiempaan tutkimukseen perustuvista oletuksista ja huolellisesta valmistautumisesta huolimatta tulokset yllättävät usein tekijänsä: tutkija joutuu tahtomattaankin luovuutta edellyttävään tilanteeseen, jossa hänen on arvioitava tietorakennettaan uudelleen.

Luovuuden toteuttaminen on ennen kaikkea matka, jonka päämäärää ei vielä tunneta. Kyseiselle matkalle lähtöä voi edistää sivuun astumisella tai edes hetkellisellä ulkopuoliseksi heittäytymisellä. Luovassa toimintaympäristössä on väistämätöntä havahtua välillä tietämättömyyden ja päämäärän etsimisen tunteeseen. Tilanteessa voi olla vastauksia, johon liittyvää kysymystä ei tiedetä, tai kysymyksiä, joihin vastaaminen tuntuu mahdottomalta.

## LAAJA TULKINTA LUOVISTA ALOISTA

XAMK:n luovilla aloilla lähtökohtana ovat kulttuurin ja liiketalouden koulutusalat. Meille tuotemuotoilu, game design, palvelumuotoilu, muoti ja puvustus, graafinen muotoilu ja sisustusarkkitehtuuri ovat tärkeimpiä osaamisaloja yhdessä liiketalouden sekä myynnin ja markkinoinnin kanssa. Keskeistä on kuitenkin näitä osaamisaloja laajentava näkökulma: vahvuusala asemoituu ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoiminnan horison-

taaliseksi toimijaksi, jonka roolina on hyödyntää myös muiden vahvuusalojen osaamista. Talon sisäisiä kumppaneita ovat esimerkiksi Kestävän hyvinvoinnin ja Digitaalisen talouden vahvuusalat. XAMK:n luovat alat pyrkivät siten hyödyntämään perinteisten luovien alojen ja muiden alojen vuorovaikutusta.

Luovien alojen tavoite on panostaa uusien lähestymistapojen ja toimintojen tuottamiseen. Tavoite on kunnianhimoinen, mitä alleviivaa luovuustutkimuksesta nouseva erityishaaste: luovuutta on vaikea, ellei mahdotonta siirtää prosessiksi, joka varmuudella tuottaisi tavoiteltua tuotosta. Luovien alojen lopputuotos pelkistyy sanaan 'uusi', jolloin tavoitteeseen pääseminen ei ole yksiselitteisen prosessin lopputuote. Uutta voidaan tuottaa vain, jos pystymme astumaan opituista kaavoista sivuun ja katsomaan asioita epätavanomaisesta näkökulmasta.

Luovan työskentelyn kannalta keskeistä on sellainen toimintaympäristö, joka kannustaa oppimaan toisilta, kokeilemaan ja ottamaan hallittua riskiä. Yksi väline tässä on luovien alojen poikkeuksellisen monialainen henkilöstö, joka mahdollistaa erilaisten osaamisten yhdistämisen. Luovat alat on kasvanut runsaassa puolessatoista vuodessa reilun kymmenen hengen yksiköstä jopa 40 hengen vahvuusalaksi. Toteutamme tehtäväämme panostamalla kansainvälisyyteen. Luovien alojen runsaasta neljästä kymmenestä hankkeesta yli kymmenen on KV-hanketta. Tavoitteissa korostuu jatkossa henkilöstön osaamisen ja vuorovaikutuksen tukeminen siten, että seurauksena on aidosti uusia kehittämis- ja tutkimustoiminnan tuloksia.

## **LUOVUUS TULEVAISUUDEN VÄLTÄMÄTTÖMYYTENÄ**

Perinteiset luovat alat, businessosaaminen ja tiede avaavat yhden näkökulman tulevaisuuden välttämättömyyteen, luovuuteen. Teollisessa yhteiskunnassa tuotemuotoilun, markkinoinnin ja tuotekehityksen edellyttämä luovuus vahvisti kilpailukykyä. Siirtyminen jälkiteolliseen yhteiskuntaan on tarkoittanut palvelujen korostumisen ohella taloudellista toimeliaisuutta, joka kytkeytyy yhä enemmän luovuuden tuottamiin jatkuvasti uudistuviin merkityksiin. Kyse on niin konkreettisesta markkinoinnista kuin kulttuurisesta uudistumisesta: teestä ja kahvista on tullut viinin kaltaisia tuotteita, sillä tee ei ole enää vain tee, vaan tietyllä alueella, korkeudella ja kasvukaudella sekä valon määrällä kasvanut ja prosessoitu tuote, jossa teaniinin ja kofeiinin suhde on erityinen. Tiede, markkinointi ja historialliset merkitykset lyövät luovalla tavalla kättä.

Megakaupunkien on sanottu pärjävän parhaiten nykyisessä kilpailutaloudessa, sillä niillä on kaksi merkittävintä etua puolellaan, vahvin inhimillinen osaamispääoma ja tiheät vuorovaikutusverkostot. Pienemmät kaupungit voivat kuitenkin tukea omaa uudistumistaan vastaavilla mekanismeilla houkuttelemalla osaamista ja tukemalla uusia innovaatioita luovia vuorovaikutusverkostoja. Uudistumisesta on tulossa yhä enemmän välttämätön ehto, sillä liiketalouden ja työelämän lainalaisuuksia muuttaa voimakkaasti teknologinen kehitys.

Inhimillisen työn roolia tulee muuttamaan esimerkiksi robotiikan, tekoälyn, bioteknologian ja materiaaliteknologian kehitys. Tulevaisuusvaliokunnan tuoreessa (1/2018) selvityksessä suositetaan, että Suomi panostaa radikaalisti yhteiskuntaa uudistavien teknologioiden kehitykseen. Teknologisessa osaamisessa pärjääminen on keskeistä, mutta sen rinnalle tarvitaan myös muita näkökulmia.

Teknologiset murrokset ovat perinteisesti merkinneet tarvetta luoda inhimillinen työ uudelleen. Tulevaisuudessa teknologia, kuten tekoäly, ottaa haltuunsa yhä useammat selkeisiin tehtäviin perustuvat toiminnot. Mitä yksiselitteisemmin ongelma tai tehtävä on määriteltävissä, sitä todennäköisemmin se on muutettavissa algoritmin tai koneoppimisen tuottamaksi tehtäväksi. Ihmisen kilpailuetuina eivät ole tällöin tarkkuus, nopeus ja kestävyys.

Maailman talousfoorumin (World Economic Forum 2016) mukaan tulevaisuuden työn murroksessa kaikista vakain ala on Media, viihde ja informaatio. Sisältöjen merkitys tulee korostumaan. Inhimillisen luovuuden ja pääoman merkitys kasvaa. Tämän seurauksena työnantajien tarve tukea itse työvoimansa uudistumista ja oppimista korostuu, mikä haastaa perinteisen koulutusmallin. Nykyinen koulutusjärjestelmä perustuu liiaksi koulutusalojen eriyttämiseen; tieteen, teknologian ja humanistisen ymmärryksen yhdistäminen tulee jatkossa korostumaan.

Ihmisen kyky tuottaa uusia merkityksiä on piirre, joka voi nousta yhä vahvemmin keskiöön tulevaisuudessa. Seurauksena voi olla ennen näkemättömällä tavalla monimuotoinen inhimillinen kulttuuri. Panostukset kulttuuriin ja luovuuteen tulisikin nähdä keskeisenä keinona muutoksessa. Ihmisen luova kyky yhdistää satunnaiseltakin näyttäviä merkityksiä ja luoda siten uutta voi olla tulevaisuuden työelämän perusvaatimuksia.

Ihmisen menestys lajina on perustunut kykyyn tehdä yhteistyötä. Olennaisia yhteistyön motivoijia ovat olleet yhteiset arvot, tarinat ja identiteetti, sanalla sanoen merkitykset ja uskomukset. Yuval Hararin (2018) sanoin: ”runoilijat, taidemaalarit ja näytelmäkirjailijat ovat vähintään yhtä tärkeitä kuin sotilaat ja insinöörit. Ihmiset lähtevät sotaan ja rakentavat katedraaleja, koska he uskovat Jumalaan, ja he uskovat Jumalaan, koska he ovat lukeneet runoja Jumalasta... Samalla tavalla uskoamme modernin kapitalismin mytologiaan pönkittävät Hollywoodin ja popteollisuuden taideluomukset.”

Yhteistyön eräs perusta on ihmisen identiteetissä ja arvostuksissa. Kirjallisuus, kuvataiteet ja musiikki tuottavat merkityksiä, jotka eivät sitoudu tieteen tai talouden totuuteen. Samalla taiteen merkitykset ovat olleet keskeinen motivoija ihmisten pyrkimyksille luoda parempaa maailmaa, kullekin ajalle ominaisen ymmärryksen ja uskomusten mukaisesti. Tulevaisuudessa pelkistettyihin tehtäviin perustuva työ tuskin tulee olemaan keskeisessä roolissa. Ihmisen henkisen hyvinvoinnin edellytys on usko oman olemassaolon merkitykseen. Tulevaisuudessa tätä ei välttämättä tuoteta tehtäväperusteisen työn kautta. Merkityksen

tuottaminen voi olla sen sijaan koko ihmisyhteisön päämäärä sinänsä, riippumatta siitä vaaditaanko merkityksen tuottamiseen leikkiä, työtä, taidetta vai tiedettä.

## **OSALLISUUS KESTÄVÄNÄ NÄKÖKULMANA LUOVUUTEEN**

Jos yhteiskunnan uudistumista tarkastellaan vain talouden näkökulmasta, menestyksen kannalta keskeistä on lähinnä lahjakkaimpien ja luovimpien ihmisten työpanos. Kaupunkikehittäminen on pitkälti perustunut viimeisen kahden vuosikymmenen aikana tämän-tyyppiseen ajatteluun. Taustalla on ollut Richard Floridan (2002) luovan luokan käsite. Kaupunkien keskinäisessä kilpailussa on korostunut investointien ja työpaikkojen sijasta erityisesti lahjakkaimmat ihmiset, luova luokka. Tuore ihmisten muuttoa koskeva tutkimus on osoittanut, etteivät työpaikat ja talouskasvu seuraa luovaa luokkaa, kuten Florida väitti. Kaupunki- ja aluepolitiikan tulisikin perustua tasapainoisempaan malliin, jossa kaikkien väestöryhmien tarpeet otetaan huomioon.

XAMK:n luovien alojen toiminta ei perustu luovan luokan hybrikseen. Tavoitteena on tukea Kouvolan kaupungin ja koko alueen kumppanina sosiaalisesti ja taloudellisesti tasapainoista kehitystä. Osallisuus on ollut osa kehittämistoimintaa alusta lähtien. Kestävää yhteiskuntaa ei voida tuottaa vain taloudellisen tuottavuuden näkökulmasta. Ihmisten osallisuus paikallisesta toiminnasta ja koko yhteiskunnasta on avain hyvinvointiin.

Luovien alojen roolina on vahvistaa niin XAMK:n sisällä kuin alueella erilaisten ihmisten ja osaajien vuorovaikutusta. Ihmisten kohtaamisella, jotka voivat liittyä tuotettuihin tapahtumiin, seminaareihin tai satunnaisempiin kohtaamisiin, voidaan tukea alueen aktiivisuutta niin sosiaalisessa kuin taloudellisessa merkityksessä. Edellytyksenä tälle on osaamisen, tiedon ja inhimillisen kokemuksen vaihtuminen, mikä asettaa vaatimuksia kohtaamisten laadulle.

## **LUOVAT ALAT UUDISTAJINA JA MUUTOKSEEN SOPEUTTAJINA**

Maailman talousfoorumin vuoden 2016 tekemän ennusteen mukaan tällä hetkellä kouluun menevistä lapsista 65 prosenttia tulee työskentelemään tehtävissä, joita tällä hetkellä ei ole olemassa. Oli sitten kysymys kansallisesta tai alueellisesta näkökulmasta, uudistumisen vaatimus on väistämätön. Luovuudella – ja siten myös luovilla aloilla – on oltava uusien merkityksien ja uuden työn luomisessa merkittävä rooli.

Tulevaisuutta ei määritä yksin teknologia. Yksilöt, yhteisöt, instituutiot ja kulttuuri ovat aina päättäneet, mihin teknologiaa käytetään. Luovat alat osallistuvat niin digitaalisen talouden edustamaan teknologiseen kehitykseen kuin myös kestävän hyvinvoinnin tarvitsemaan sosiaalisten merkitysten luomiseen.

Kansallisen ja alueellisen kilpailukyvyn kannalta avainasemassa on teknologisessa kilpajuoksussa mukana pysyminen. Luovuus on uudistumiskyvyn tuottaja. Tasapainoisen yhteiskuntakehityksen kannalta tärkeää on muutokseen sopeutuminen. Toimijoina eivät tällöin ole vain lahjakkaimmat ihmiset vaan koko väestö. Avain elämän merkityksiin – luovassa ja muussa merkityksessä – on aina ihmisillä itsellään. Tämän vuoksi luovat alat toimivat monipuolisesti kehittämiskumppanina erilaisille toimijoille.

## KIRJALLISUUS

Boix-Domenech, R. & Soler-Marco, V. 2017. Creative service industries and regional productivity. *Papers in Regional Science* 96(2), 261–279.

Boren, T. & Young, C. 2011. The Migration Dynamics of the “Creative Class”: Evidence from a Study of Artists in Stockholm, Sweden. *Annals of the association of American Geographers* 103(1), 195–210.

Deloitte review. 2017. Navigating the Future Work. Can we point business workers and social institutions in the same direction. WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-21.html> [viitattu 16.9.2018]

Florida, R. 2002. *The Rise of Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.

Harari, Y. 2018. *21 Lessons for the 21st Century*. London: Random House.

Linturi, R. & Kuusi, O. 2018. Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018–2037. Yhteiskunnan toimintamallit uudistava radikaali teknologia. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2018. Helsinki: Eduskunta.

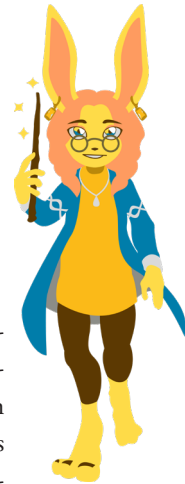
World Economic Forum. 2016. *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.

# LUOVAT ALAT TOIMINTA-KULTTUURINA

Tiina Nevanperä

## JOHDANTO

Suomessa rohkaistetaan uusiutumiseen, luovuuteen ja uteliaisuuteen. Opetus- ja kulttuuri-, työ- ja elinkeino- sekä sosiaali- ja terveystieteiden asettama työryhmä luovutti huhtikuussa 2017 ehdotuksensa luovan talouden vahvistamiseksi Suomessa. Ehdotuksen mukaan luova talous korostaa kulttuurin ja luovuuden merkitystä ja lisäarvoa kansantaloudessa. Ehdotuksen lopputuleman mukaan luovien alojen osaamisen, tuotteiden ja palvelujen hyödyntämisestä muilla aloilla on tullut merkittävä kilpailutekijä. Luoviin aloihin ja luovan osaamisen hyödyntämiseen tehtävät panostukset nopeuttavat elinkeinorakenteen monipuolistumista, lisäävät vientiä ja tuotannon jalostusarvoa sekä luovat aineetonta pääomaa talouskasvun ajuriksi läpi koko yrityssectän. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017.)



Ammattikorkeakouluympäristössä tutkimus, kehitys ja innovaatio pitävät sisällään monenlaista ja monialaista toimintaa ja mahdollisuuksia näköalan ollessa tulevaisuusorientoitunut. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun, XAMK, TKI-toiminnan Luovat alat on edelläkävijä. Monialaiset luovat menetelmät, ristiinpölytys, merkityksen tunnistaminen ja tunnustaminen, luova hyvinvointitalous, kestävä kehitys ja innovaatiot viitoittavat Luovien alojen käytännön toimintaa ja näkökulmia. (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 2018.) Jokainen uudelleen hahmotettava yhteiskunnallinen vaikuttamisen muoto ja kehitettävä muutosohjain, kuten luovat alat monialaisena toimijana, saattaa aluksi kohdata ongelmia ja kritiikkiä. Syynä voi olla se, ettei välttämättä ole yhtenäistä ymmärrystä siitä, mistä luovissa aloissa on kyse tai miten luovat alat määritellään. Tähän aiheeseen pureudutaan tässä artikkelissa.

Jotta olisi mahdollista olla luova, omintakeinen ja innovatiivinen, on oltava selvillä toisten toimijoiden ajatuksista, toimintatavoista ja menetelmistä. Se, mitä taitoja ja edellytyksiä luovuuden monialaiset teot luovilla aloilla vaativat, on oltava jatkuvan tarkastelun ja kehittämisen suurennuslasin alla. Ollakseen luova ja toimiakseen luovilla aloilla ei ole koskaan valmis tai täydellinen, mikä tarkoittaa sitä, että luovuus vaatii harjaantumista ja koulutusta ja jatkuvaa itsensä kehittämistä sekä rohkeutta uusiin avauksiin ja improvisaatioon. Filosofin ja Aalto-professori Juha Varton sanoin: ”luovuus edellyttää kanavointia ilmiöihin, materiaaleihin, tekoihin, suuntaamista tulevaan ja tulkintaa menneestä, jotta luovuus muuttuu



pölinästä maailmaa muuttavaksi voimaksi, jollaisena sen niin monet haluavatkin nähdä” (Varto 2011, 26). Toisin sanoen luovuus itsessään edellyttää taidon lisäksi avoimuutta kohdata monialaisuutta.

Miten sitten ammattikorkeakoulun luovien alojen toiminta kanavoituisi niin, että sen tarjoamat näköalat olisivat raikkaita ja uusia eivätkä määrittäisi etukäteen ilmiöitä ja kehityskohteita ja kuitenkin ammentaisi aiemmin opitusta sekä kulloisenkin toimintakenttänsä hyvistä käytänteistä? Miten luovat alat, johon liittyy jopa uuden paradigman luominen, toiminnan tuottaman uuden tiedon, toimintatapojen ja innovaatioiden synnyttäminen, saadaan palvelemaan entistä useampaa yksilöä rakentaen uudentyyppisiä yhteenliittymiä ja yhteisöjä? Lisäksi aluekehittämisen tukemisen ohella kansainvälinen yhteistyön merkitys on noussut. Oman asiantuntijuuden kirkastaminen ja kehittäminen tällä saralla on tullut entistä keskeisemmäksi jokaiselle luovilla aloilla työskentelevälle. Luomme yhdessä kv-verkostojen kanssa esimerkiksi uusia toimintamalleja, jotka soveltuvat käytettäviksi erilaisissa konteksteissa ja kulttuureissa.

## **LUOVIENTA ALOJEN SULAVUUS JA JOUSTAVUUS**

Nykyisessä yhteiskunnallisessa tilassa ja uudessa tilanteessa luovat alat asettuvat mutkikkaaseen suhteeseen menneen koetun ja tulevan tuntemattoman väliin. Tämän seurauksena luovilta aloilta odotetaan luovia menetelmiä ja tuloksia liittyen kehittämistoimintaan ja soveltavaan tutkimukseen. Tämä tarkoittaa monialaisen vuorovaikutuksen ja luovan yksilön ja ideoiden sekä toimintakulttuurien törmäyttämistä ja ristiinpolystystä. Monialainen keskusteluyhteys on luovan prosessin avain. Yksittäinen ihminen, vaikka hän olisi jonkin alan asiantuntija, harvoin pystyy yksin kehittämään tai ratkomaan jotain ongelmaa, vaan siihen tarvitaan lisäksi monialaista osaamista, jaettua ja jopa yllättävältäkin taholta tulevaa asiantuntijuutta.

Yhteiskunnan voimavarojen suuntaaminen väestöryhmiin, yhteisöihin ja yksilöihin liittyvään kehittämistoimintaan ja hyvinvoinnin rakentamiseen edellyttää luovien alojen ja luovan talouden määrittelemistä laajasti sekä luovuuden haltuunottoa taitamisen, uteliaisuuden ja avoimuuden välinein. Strateginen luova ajattelu, luova törmäyttäminen ja tulevaisuusorientoitunut suunnittelu ja niiden lopputulemana luovat ratkaisut ovat laajentuneet perinteisiltä luovilta aloilta elämys- ja kokemustalouden huikean kasvun myötä perinteisille toimialoille, kestävä kehityksen arvomaailman omaksumiseen sekä terveyden ja hyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen edistämiseen osana ihmisen hyvää arkea. Luovat alat on tullut osaksi yhteisöjen ja yhteiskunnan tavoitteellista toimintaa. Luovien alojen ominaispiirteitä ovat monialainen osaaminen, taitaminen, tietäminen, kokeileminen, monenlaisten materiaalien kanssa työskenteleminen ja kokonaisvaltainen ajatteleminen. Viimeinen kohta tarkoittaa aistisuutta, kehollisuutta, herkkyyttä, älyllisyyttä ja emotionaalisuutta.

Luovien alojen pohjustama käänne tarkoittaa perustavanlaatuisia ajattelutavan muutosta, heterogeenista ajattelun tilaa, jossa luovat alat nähdään yksilön ja yhteisön keskinäisen olemisen kautta tavalla, jossa kunkin kokemus, tieto ja taito tulevat välttämättömiksi kaikille ja jossa kullakin on annettavaa toisille. Tästä luovien alojen heterogeenisuudesta johtuen ei ole olemassa ainoastaan yhtä tapaa ajatella tai määritellä luovia aloja, vaan tapoja on useita. Ei ole olemassa tiettyä luovien alojen menetelmäpakkia, vaan kyseessä on pikemminkin luova tutkimus- ja kehittämisasenne, joka kehittyy ja muuntuu koko ajan. Tässä mielessä on oikein sanoa, että luovat alat on heterogeeninen rihmastollinen ala. Yksi luovien alojen erityispiirre onkin sulavuus tai joustavuus, ja juuri sen vuoksi luovien alojen ajattelu- ja toimintakeinojen haastava ote ja asemoituminen keskelle tapahtumia on sekä rikastavaa että raikastavaa, ei ainoastaan elämystalouden piirissä vaan yhteiskunnan kaikilla toiminnan tasoilla.

## **LUOVAT ALAT – JAETTUA MONIALAISTA ASIAANTUNTIJUUTTA**

Luoville aloille on luontevaa tutkia ja kulkea yllättäviäkin teitä, kohtauttaa ja kohauttaa ennenkuulumattomasti ja omaperäisesti, kääntää ylösalaisin sekä haastaa vakiintuneita käytäntöjä ja tehdä erilaisia kokeiluja. Ammattikorkeakoulun luovien alojen joustavien käytänteiden ja monialaisen osaamisen soveltaminen yhteiskunnan hyvinkin erityyppisten toimintojen puitteissa on enemmän kuin luontevaa. Ammattikorkeakouluympäristössä luovat alat lävistävät ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan jokaisen painoalan. Luovilla aloilla kyse on yllä mainitusta perustavanlaatuisemmasta käännteestä, muutoksesta, jossa kehittämistoiminta ja soveltava tutkimus eivät ole enää erillistä yksittäisen tieteen- tai osaamisalan sisältä ponnistavaa ja jopa hallinnollista toimintaa vaan luovien alojen yhdistämää ja näkyväksi tekemää monialaista toimintaa. Luovilla aloilla argumentointi on monialaista, ja se voidaan tehdä monella tavalla. Olennaista on, että muilla toimijoilla on mahdollisuus seurata sitä ja jäljittää toteutuksen polku ja viime kädessä reflektoida sekä arvioida tuloksia.

Luovat alat on yksikkö, jossa jokaisella ammattilaisella on annettavaa toisille ja jossa luovassa kohtaamisen tilassa syntyy jotain uutta ja ennen kokematon, aivan kuten hyvin yhteen pelaavassa jazz-orkesterissa. Luovien alojen luovuuden käsitettä voidaan toki tarkastella yksilöstä ja tämän ammattitaidosta käsin. Näkökulmana luova prosessi, luovat menetelmät ja luovat ratkaisut tai luova tulos ovat kuitenkin oikeampia lähtökohtia. Tällöin luovuuden ja luovien alojen tarkastelu vapautuu siihen liitetystä mystisyydestä ja subjektiivisuudesta, määreistä, jotka on tavattu liittää esimerkiksi yksittäisiin neroihin tai taiteilijoihin – tällöin painopiste siirtyy luovaan tilaan, joka sijoittuu taitavien yksilöiden toimintaympäristöksi.

## LUOVUUDEN TAITO

Luovuutta voidaan tarkastella kahdella tasolla Margaret Bodenin (1990) mukaan. Boden kutsuu näitä tasoja käsitteillä psykologinen ja historiallinen luovuus. Psykologisessa luovuuden tapahtumassa on kyse uuden ilmaantumisesta yksilön tasolla, ja tämänkaltainen ilmaantuminen koskettaa lähinnä yksilöä itseään ja hänen suhdettaan maailmaan. Historiallinen luovuus, kuten evoluutio-opin keksiminen, on Bodenin mukaan taas luovuutta ja vaikuttavuutta koko ihmiskunnan tasolla. (Boden 1990.) Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen (s.a.) ovat kolmantena luovuuden vaikuttavuuden tasona nostaneet esille kontekstuaalisen tai situationaalisen luovuuden käsitteen. Heidän mukaansa innovatiivisen toiminnan kannalta tärkein yksilön voimavara on toiminta osana asiantuntijoiden verkostoa. Tällöin asiantuntijoiden yhteisö tai verkko toimii usealla eri tavalla, kuten:

- tiedonlähteenä
- uusien näkökulmien välittäjänä
- ideoiden testaamisen välineenä
- ongelmanratkaisuun haastajana
- innovaatioiden herättäjänä ja
- yleisesti yksilön oman ajattelu- ja päättelyjärjestelmän laajenuksena.

Juuri jaettuun asiantuntemukseen perustuvat osaamisyhteisön jäsenten erilainen tietopohja ja kokemustausta tukee uusien innovaatioiden syntymistä, korostavat Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen (2004). Tällöin on kuitenkin edellytettävä ensiksi, että yhteisön jäsenet jakavat riittävästi yhteistä tietämystä, jotta he ymmärtäisivät toisiaan. Toiseksi on pyrittävä muodostamaan monialaisia ja osittain päällekkäisiä tiimejä, joissa työskentelee eri alojen – sekä nuoria että kokeneita –asiantuntijoita. (Koskennurmi-Sivonen & Seitamaa-Hakkarainen 2004.)

Luovien alojen monialaisessa ja monimenetelmäisessä kehittämistoiminnassa luovuutta sinällään ilmentää eri koulutustaustan ja kokemuksen omaavien toimijoiden luonnollinen törmäyttäminen. Luoviin aloihin ja luoviin menetelmiin liittyy kyky tarttua käsillä olevaan ongelmaan jonain muuna, kuin miltä se ensisilmäyksellä tai perinteisesti näyttää. Tämä tarkoittaa sitä, että luovilla aloilla pyritään ylittämään olemassa olevat rajat, orientoitumaan uudella tavalla. Toiminnan, toimenpiteiden ja kokeilujen lopputuloksesta ei ole aina täyttä varmuutta. Sen sijaan varmaa on, että luovilta aloilta odotetaan uusia ideoita ja menetelmiä tietyssä ajassa ja paikassa. Luovilla aloilla työskentelevä voi osoittaa luovuutensa koko toimintansa kentällä ja antautua luovan ajattelun sekä toiminnan virtaukseen. Luovalla monialaiseen asiantuntijuuteen perustuvalla suunnittelulla ja toteutuksella tuetaan nimenomaan kehittymistä, uudistumista ja innovaatioiden syntyä.

Vaikka tavoitteet olisivatkin pysyneet ennallaan, luovilla aloilla kehittäminen ja uusiutuminen tarkoittaa uudenlaisia valmiuksia ja kykyä soveltaa näitä valmiuksia kehittämällä uusia toiminta- ja ratkaisumalleja ja sen ohella lisätä ymmärrystä maailmasta ja ihmisestä maailman osana.

## LOPUKSI

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Luovien alojen tutkimuksellisenä tavoitteena ja kehittämistoiminnan teränä on tunnistaa ja kehittää menetelmiä, joita on mahdollista käyttää ja soveltaa monialaisesti läpi yhteiskunnan toimialojen ja toimintamuotojen, esimerkiksi kasvatuksessa, hyvinvoinnin ja terveyden lisäämisessä, yritystoiminnassa, ope- tuksessa, kotoutumisessa ja esimerkiksi koulutusviennissä. Mistä sitten keskustellaan, kun keskustellaan luovista aloista kehittämisen ja tutkimuksen rajamailla? Mitkä ovat luovien alojen erityispiirteitä?

Luovien alojen tutkimuksellisenä tavoitteena on tunnistaa menetelmiä, joita on mahdollista soveltaa monialaisesti: luovien alojen menetelmien on oltava ammattimaisia ja erinomaisia voidakseen toimia tutkimuksen perustana ja kehittämisen tapahtumapaikkana. Menetelmien on oltava läpinäkyviä. Luovien alojen menetelmät, jotka hyödyntävät aistisuutta, kokemuksellisuutta ja elämyksellisyyttä, ovat osallistavia, kokeellisia, kehollisia ja vaikka toisinaan vaikeasti sanoitettavissa, ovat itseasiassa todellisempia, helpommin lähestyttävissä ja toisinaan selvempiä kuin tieteellisten käsitteiden avulla operointi ja argumentointi. Vakiin- tuneiden ja stabiilien käsitteiden käytön vaarana on, että ne on abstrahoitu ja etäännytetty todellisesta elämästä, jolloin niiden käyttö saattaa pahimmillaan muistuttaa hallinnollisia toimenpiteitä.

Luovien alojen läpileikkaama tutkimus- ja kehittämistoiminta edellyttää luovan, kokeilevan ja tutkivan asenteen lisäksi huomion suuntaamista tiedon kritiikkiin, tutkimusmenetelmiin, tutkimuksesta käytävään keskusteluun ja tutkimuksen arvo- ja merkityspereustaan. Nämä yhdessä luovat kestäväen soveltavan tutkimuskäytännön luoville aloille. Luovat alat on hengittävä, huokoinen ja rihmastollinen kokonaisuus, joka sisältää äärettömän määrän mahdollisuuksia ja on luonteeltaan universaalia.

## LÄHTEET

Boden, M. 1990. *The Creative Mind*. London: Sphere Books.

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. 2018. Luovat alat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehi-tystoiminta/luovat-alat/> [viitattu 18.6.2018].

Koskennurmi-Sivonen, R. & Seitamaa-Hakkarainen, P. 2004. Luovuus. Teoksessa *Polut – tietoa designoppimisesta*. Taideteollinen korkeakoulu, Medialab. Saatavissa: [http://www.mlab.uiah.fi/polut/Luovuus/teoria\\_luovuus.html](http://www.mlab.uiah.fi/polut/Luovuus/teoria_luovuus.html) [viitattu 18.6.2018].

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017. *Luova talous ja aineettoman arvon luominen kasvun kärjiksi*. Luovat alat Suomen talouden ja työllisyyden vahvistajina -työryhmän raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:18. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-464-1> [viitattu 18.6.2018].

Varto, J. 2011. Tutkimus taiteen laitoksella. Puheenvuoro, Taideteollisen korkeakoulun tutkimuspäivät 8.2.2011. *Synnyt* 1/2011, 25–33. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://wiki.aalto.fi/download/attachments/70792312/1\\_2011varto.pdf?version=1&modification-Date=1348575130000&api=v2](https://wiki.aalto.fi/download/attachments/70792312/1_2011varto.pdf?version=1&modification-Date=1348575130000&api=v2) [viitattu 18.6.2018].

# TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTOIMINTA

Ammattikorkeakoulukontekstissa tutkimus- ja kehittämistoiminta poikkeaa peruslähtökohdiltaan yliopistojen tieteellisestä tutkimuksesta, tosin nykyisin yhä useammin tieteelliseltä tutkimukselta edellytetään käytännön kontribuutiota ja hankesuunnitelmissa tämän asian avaamista. Ammattikorkeakouluissa kehittämistyö toteutetaan tavallisesti projekteissa, joissa tavoitellaan tyypillisesti jonkin ongelman ratkaisemista, asiantilan muuttamista tai toiminnan kehittämistä. Projektityö on yleensä nopeasyklistä ja tavoiteorientoitunutta toimintaa, jonka tulosten hyödynnettävyys on keskeisesti kehittämistyön lähtökohtana. Tieteellisen tutkimustoiminnan tavoitteena on perinteisesti ollut uuden tiedon tuottaminen tieteellisten tutkimusmenetelmien avulla. Tutkimusprosessia määrittävät tieteelliset säännöt, ja tutkijan työn laatua takaavat tieteelliset arviointikäytännöt ja tutkimuseettiset normit. Näitä samoja periaatteita voidaan käyttää myös ammattikorkeakoulujen kehittämishankkeissa – ja samoista syistä.

# KEHITTÄMISTYÖ OSALLISTAVANA TOIMINTATUTKIMUKSENA

Tiina Kirvesniemi

## JOHDANTO

Kehittämistyötä harvemmin tehdään yksin. Projektipäällikön lisäksi hankkeessa voi työskennellä muita hanketyöntekijöitä, mutta tämänkään joukon ahkerointi ei välttämättä riitä vaikuttaviin tuloksiin. Paras tulos saadaan aikaan, kun onnistutaan sitouttamaan ja innostamaan hankkeen kohderyhmä, yhteistyökumppanit ja -verkostot. Innostumista ja sitoutumista voidaan tuottaa menetelmillä, joihin liittyy kohderyhmän osallistamista. Kuvaan tässä artikkelissa osallistavan toimintatutkimuksen menetelmää yleisellä tasolla ja esitän ajatuksia siitä, miten menetelmä liittyy yhteen ammattikorkeakoulun käytännönläheisen kehittämistyön ja tutkimuksen, jota tehdään muun muassa Luovilla aloilla.



## OSALLISTAVAN TOIMINTATUTKIMUKSEN IDEA

Tutkimusmenetelmänä toimintatutkimus yleisesti ottaen tarkoittaa prosessia, jossa organisaation toimintaa kehitetään tai muutetaan jollakin interventiolla, jonka jälkeen tarkastellaan muutoksen vaikutusta. Tutkimusasetelmaan usein kuuluu tutkijan läsnäolo organisaatiossa intervention aikana. (Cohen, Manion & Morrison 2003; Robson 2002.) Tutkijan rooli muuttuu merkittävästi osallistavassa toimintatutkimuksessa suhteessa toimintatutkimukseen. Toimintatutkimusta ja osallistavaa toimintatutkimusta yhdistää tutkittavan tai tutkittavien osallistumisen elementti, joka molemmissa on merkittävä. Niin ikään molempien tutkimusorientaatioiden mielenkiinnon kohteena on usein käytännön arki, sen toimivuus ja ilmiöt. Reason (2005) näkee osallistumisen tai osallistamisen tutkimusmetodinä, jossa tutkittavan rooli on toimia tutkijan kanssa yhdessä, mikä tarkoittaa tutkimuslähtökohdan merkittävää eroa verrattaessa sitä yhteistoiminnallisiin tutkimuksiin, jossa tutkijan positio suhteessa tutkittavaan on erilainen, sillä usein tutkija on ikään kuin ”ylhäällä” tai ulkopuolella. Thiollent (2011) puolestaan huomauttaa, että osallistumisen käsitteellä voi olla erilaisia muotoja, tyyppejä ja intensiteetin asteita. Osallistuminen sekoitetaan joskus yhteistyöhön tai -toimintaan. Osallistavan tutkimuksen on nähty kuvaavan todellisuutta ja konkreettista elämää, sillä se perustuu suoraan osallistujien kokemukseen ja hyödyntää ihmisten omia käsityksiä suodattamatta niitä tutkijan ennakkokäsitysten läpi.

Toki tutkijan ennakkokäsitys on aina läsnä, tavalla tai toisella. Osallistaminen metodologisena lähtökohdanna tarkoittaa sitä, että tutkimusprosessin tulee pohjautua tutkittavien tai itse asiassa kanssatutkijoiden omiin käsityksiin toiminnastaan ja kokemuksistaan. (Reason 2005.) Jos osallistavan toimintatutkimuksen konsepti siirretään kehittämistyöhön, kehittäjän positioksi tulee olla mukana toiminnassa yhdessä kohderyhmän kanssa. Kehittämistyön perustuessa kohderyhmän osallistamiseen hyödynnetään heidän käsityksiään ja kokemuksiaan, jolloin tulokset ovat uskottavia ja niiden implementointi varmempaa.

Sekä osallistava toimintatutkimus että toimintatutkimus ovat tutkimuskonsepteina viime vuosina lähentyneet toisiaan. Niiden ihmisläheinen tai -lähtöinen ote on tullut suosittumaksi esimerkiksi sosiaali- ja kasvatustieteissä. Thiollentin (2011) mukaan molemmat tutkimukselliset lähtökohdat painottavat osallisten näkökulmaa tutkimustuloksiin ja kehittävät jakamisen kulttuuria, joten niiden ansiona nähdään tiedon ja kriittisen näkökulman esiin nostaminen. Sekä toimintatutkimuksen että osallistavan toimintatutkimuksen toiveena on tutkimustulosten kontribuutio ympäröivään yhteiskuntaan ja heikommassa asemassa olevien tilanteen parantaminen, toisin sanoen ”hopes of change”. Kiinnostuksen kohteena on tutkimuksen osallisten näkökulma tutkimuksen tuloksiin. Kyse on myös jakamisen kulttuurista tutkimuskäytäntönä. Näiden metodien avulla voidaan koota runsaasti tietoa ja kriittistä ajattelua. Toimintatutkimus ja osallistava tutkimus nähdään usein vaihtoehtona positivistiselle tutkimusperinteelle. (Thiollent 2011.)

## **IHMISET TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄNÄ JA KANSSATUTKIJAINA**

Suomen rakennerahaston viidestä toimintalinjasta kolme kuuluvat Euroopan sosiaalirahastoon. Erityisesti toimintalinjan 5 hankkeiden teemoina ovat sosiaalinen osallisuus ja köyhyyden torjunta. Tämän toimintalinjan hankkeilla pyritään parantamaan työelämän ulkopuolella olevien työ- ja toimintakykyä. Toiminnan kohteena ovat väestöryhmät, joiden sosiaalinen osallisuus on uhatuin ja joita köyhyys- ja syrjäytymisriski koskettavat keskimääräistä enemmän. Toimenpiteillä tuetaan omien voimavarojen vahvistamista myös vertaistuen tai omaehtoisen toiminnan kautta (Suomen rakennerahasto-ohjelma 2014–2020), jolloin osallistava lähestymistapa on tarpeellinen ja hyödyllinen. Syrjäytymisriskin väestöryhmät ovat tärkeitä kohderyhmiä, mutta myöskin hankalasti tavoitettavia. Esimerkiksi Siä päättät – ratkaisuja nuorten osallisuuden tukemiseen peli-innovaatiolla ja palvelumuotoilulla -hankkeessa koulutuksen ja työelämän ulkopuolella olevien nuorten tavoittaminen ja toimenpiteisiin mukaan saaminen oli vaikeaa. Toiminnassa mukana olleet kokivat tulleen kuulluiksi ja saaneensa mielipiteensä ilmaistuksi. (Kirvesniemi 2017; Peltola 2017.) Huono-osaisten lisäksi muutkin ”näkyvät” kansalaiset on saatu fokukseseen osallistavan tutkimuksen kautta. Pahl ja Pool (2011) toteavat, että esimerkiksi lasten ollessa kohderyhmänä vaaditaan erityistä metodologista kehittelyä ja heidän epistemologioidensa huomioon ottamista. Erityisesti syrjäytymisen ehkäisyn näkökulmasta esimerkiksi NEET-nuoret (Not in education,



employed or training) ja mielenterveyskuntoutujat ovat merkittäviä kohderyhmiä. Kehittäjän on tunnettava näiden ihmisten todellisuus ja muokattava kehittämismetodi toteuttamiskelpoiseksi tämän perusteella. Osallistava tutkimus tai kehittäminen antavat mahdollisuuden näiden ryhmien äänen kuulemiseen ja sen lisäksi vahvaan osallisuuden kokemukseen, kun kehittämistyön konkretia rakentuu heidän näkemysten ja käsitysten pohjalta.

Osallistavan tutkimuksen tai toimintatutkimuksen kontekstin vaatimuksena on sosiaalinen ja poliittinen demokratia, joka mahdollistaa vähempiosaisten kansalaisten osallistumisen ja sitoutumisen tutkimukseen, toteavat Berghold ja Thomas (2012). Kontekstivaatimuksen lisäksi olennaista on myös se, että osallistujat haluavat jakaa henkilökohtaiset näkemyksensä, mielipiteensä ja kokemuksensa. Jokapäiväisessä elämässä tällainen avoimuus on mahdollista tuttuja ja luotettuja ystävien kesken, mutta harvoin institutionaalisissa rakenteissa tai täysin vieraille henkilöille. Siä päätät -hankkeesta saadun kokemuksen mukaan nuorten ajatusten ja mielipiteiden kuuleminen, osallistumisen ja osallisuuden tukeminen vaatii paradigman muutosta palveluiden tuotannossa. Olisi syytä pohtia, missä määrin nuoren tilannetta kohentaa heidän osallistamisensa ja mielipiteensä kuunteleminen niin, että se johtaa myös konkretiaan eli toiminnan toteuttamiseen heidän toiveidensa mukaan (ks. Peltola 2017). Vaikka Siä päätät -hankkeen toimenpiteitä ei toteutettu osallistavan toimintatutkimuksen menetelmällä, huomattiin hankkeen kuluessa kuitenkin kohderyhmän osallistamisen merkitys. Paradigmaattinen muutos piilee nimenomaan siinä, miten hankkehenkilöstö suhtautuu kohderyhmään sekä heidän toiveisiinsa ja tarpeisiinsa.

## KEHITTÄMISEN KIEMURAINEN POLKU

Osallistavassa tutkimuksessa koetaan tärkeäksi poikkeavista mielipiteistä syntyvä uusi tieto, joten on erityisen tärkeä vaalia turvallisuutta (safe-place) kehittämisen prosessissa. Ulkopuolelta tuleva painostus tai dominointi tulee minimoida. (Berghold & Thomas 2012, 196.) Borg kumppaneineen (2011) esittävät, että osallistavan (toiminta)tutkimuksen toteuttamisessa on tärkeää luoda osallistujien ja tutkijoiden välille kongruenssi (mukautuminen, yhtenevyys) siten, että ensinnäkin käytetään epämuodollista kieltä tutkimustilanteissa. Toiseksi on hyvä arvostaa ja vaalia jokapäiväisen elämän asioita. Kolmantena seikkana on tärkeää tuoda esiin se, että tutkimuksessa ei määritellä etukäteen oikeaa tai väärää tai totta ja valhetta, vaan hyväksytään epävarmuus tutkimuksen lopputuloksen suhteen. Tämä tarkoittaa myös sitä, että kyetään olemaan avoimia vaihteleville ja vastakkaisille tulkinnoille ja näkemyksille kuin mitkä näyttävät ja tuntuvat toteuttamiskelpoisilta tai mahdollisilta. Kaiken kaikkiaan on ensiarvoisen tärkeää, että luodaan hyvät ja luottamukselliset suhteet tutkijan ja kanssattutkijoiden (osallistujat) välille. Avoin dialogisuus on hyvä keino tällaisen suhteen luomiseen. (Borg ym. 2012.) Kaikki edellä mainittu on relevanttia myös kehittämisen kentällä, jossa halutaan osallistaa kohderyhmään kuuluvia. Epämuodollisuus yhteisessä toiminnassa lienee itsestään selvää, kuten myös se, että annetaan arvoa kohderyhmän tärkeille jokapäiväisille asioille, mitä ne sitten ovatkaan. Hankesuunnitelmassa määritellään hankkeen tavoitteet,

jotka kehittämistyössä on hyvä pitää kirkkaana mielessä. Kehittämistyön prosessi ei aina kuitenkaan ole lineaarista, suorinta reittiä tavoitteeseen etenevää. Kehittämisen polku saattaa kiemurrella monesta syystä eivätkä epävarmuuden kokemukset ole vieraita.

Perinteisessä tutkimusprosessissa tutkijan ja tutkittavien välistä suhdetta voidaan kuvailla epäsuhteeksi, jossa tutkija asettuu mahdollisimman kauas tutkimuskohteesta ollen neutraali ja näkymätön. Muunlaisen toiminnan katsotaan vääristävän tutkimustuloksia ja uhkaavan tutkimuksen sisäistä validiteettia. Osallistavassa tutkimuksessa edellä kuvattu objektiivisuus ja neutraalius on korvattu refleksiivisellä subjektiivisuudella. (Berghold & Thomas 2012, 201.) Tutkittavan ja tutkijan välisen suhteen asymmetria pyritään tasapainottamaan osallistavassa tutkimuksessa. Tiedon tuoma ”ylivalta” tutkijalle ei ole keskeistä, sillä tutkittavan tieto nähdään yhtä tärkeänä, jos ei tärkeämpänäkin. Osallistavassa tutkimuksessa pyritään tuon asymmetrian vähentämiseen tai poistamiseen. Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, kritisoida nykyistä tilannetta tai olosuhteita ja ehdottaa mahdollisia parannuksia nykyiselle toiminnalle. (Thiollent 2011.) Kehittäjän ja kohderyhmän välisen suhteen valta-asetelma on myös mielenkiintoinen. Kuten aiemmin todettiin, kohderyhmän tavoittaminen ja sitouttaminen hankkeen toimenpiteisiin ei ole helppoa. Hankerahoituksella työskennellessä paine toteuttaa suunnitelman mukaiset tavoitteet ovat suuret, vaikka hakemukseen kirjatut seurantatietotavoitteet ovat joskus epärealistisia. Näyttääkin siltä, että kohderyhmään kuuluva onkin valta-asetelmassa vahvemmilla. Osallistavassa kehittämistyössä pyritään tasapainoiseen suhteeseen, jossa koetaan hyväksi ja tarpeelliseksi olla mukana.

## LOPUKSI

Erityisesti niissä hankkeissa, joissa kohderyhmänä ovat ihmiset (esimerkiksi ESR-hankkeet), on ensiarvoisen tärkeää saada heitä mukaan hankkeen toimenpiteisiin. Hankkeen toimenpiteissä mukana olemisen täytyy olla muutakin kuin rahoittajan aloitus- ja lopetuslomakkeiden täyttämisen. Tarvitaan erityisesti kohderyhmään kuuluvien sitoutunutta ja aktiivista osallistumista. Parhaimmillaan hankeprosessissa kehittämistyö on yhteistä kehittämistä niin, että mukana olevat kokevat saavansa äänensä kuuluviin ja olevansa merkityksellisiä toimijoita.

Toimintatutkimus on aiemmin leimattu epätieteelliseksi tai esitieteelliseksi menetelmäksi. Tässä tieteellisessä epäluulossa on pohjimmiltaan kyse positivistisen tutkimusideologian vallan jäänteistä ja siitä, että tiedon hyödyntäminen ja siirtäminen käytäntöön viedään toimintatutkimuksessa niin sanotusti loppuun asti. Prosessin loppuun asti vieminen on myös kehittämistyön idea, sillä sen tulosten pitää olla ihmisten elämässä olemassa olevia ja vaikuttavia. Kehittämisen vahva linkki käytännön toimintaan ja kehittämiseen vahvistaa kehittämisen tulosten reliabiliteettia, validiteettia ja relevanssia.

Osallistava toimintatutkimus menetelmänä liittyy yhteen ammattikorkeakoulun käytännönläheisen kehittämistyön ja tutkimuksen. Siihen voidaan liittää monipuolisen datan

kerääminen, jolloin soveltavaan tutkimukseen saadaan aineistoa. Kehittämistyö tehdään kohderyhmään kuuluvien parissa ja yhdessä heidän kanssaan, jolloin se todennäköisemmin implementoituu osaksi arkea eri konteksteissa ja jää elämään hankkeen jälkeen. Osallistava toimintatutkimus on siis varteenotettava vaihtoehto kehittämistyön malliksi, erityisesti koska se on lähtökodiltaan tutkimusmenetelmä ja näin ollen tuo hankkeen toteutukseen systemaattisuutta ja analyttisyyttä.

## LÄHTEET

Bergold, J. & Thomas, S. 2012. Participatory Research Methods: A Methodological Approach in Motion. *Historical Social Research* 37(4), 191–222.

Borg, M., Karlsson, B., Kim, H.S. & McCormack, B. 2012. Opening up for Many Voices in Knowledge Construction. *Forum: Qualitative Social Research*, 13(1), Art. 1.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2003. *Research Methods in Education*. London: Routledge.

Euroopan Unioni. s.a. Kestävää kasvua ja työtä 2014-2020. Suomen rakennerahasto-ohjelma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.rakennerahastot.fi/documents/10179/43217/Ohjelma-asiakirja+valmis.pdf/> [viitattu 21.5.2018].

Kirvesniemi, T. 2017. Nuorten arviointia hankkeen menetelmästä ja toimivuudesta. Teoksessa J. Poikolainen & T. Suikkanen-Malin (toim.) *Siä päätät – ratkaisuja nuorten osallisuuden tukemiseen peli-innovaatiolla ja palvelumuotoilulla*. Xamk kehittää 13, 92–96.

Peltola, J. 2017. Nuorten osallisuutta kehittävä ryhmätoiminta. Teoksessa J. Poikolainen & T. Suikkanen-Malin (toim.) *Siä päätät – ratkaisuja nuorten osallisuuden tukemiseen peli-innovaatiolla ja palvelumuotoilulla*. Xamk kehittää 13, 35–40.

Reason, P. 2005. Living as part of the whole: the implications of the participation. *Journal of Curriculum and Pedagogy* 2(2), 35–41.

Robson, C. 2002. *Real world research. A resource for social scientists and practitioner-researchers*. Malden USA: Blackwell publishing.

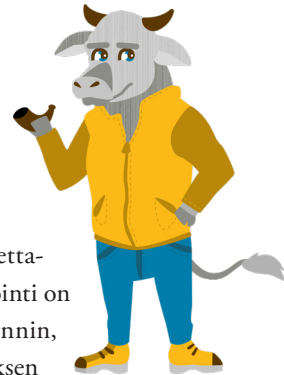
Thiollent, M. 2011. Action Research and Participatory Research: An Overview. *International Journal of Action Research*, 7(2), 160–174.

# FASILITOINTI INNOVAATIOTIIMIEN TUKENA

Ari Lindeman

## JOHDANTO

Tämä artikkeli käsittelee fasilitoinnin käyttöä tohtorikoulutettavien ja post doc -tutkijoiden innovaatiotiimien tukena. Fasilitointi on nopeasti yleistynyt ohjauksen muoto valmennuksen, konsultoinnin, sparrauksen, mentoroinnin ja muiden sitä lähellä olevien ohjauksen muotojen joukossa. Sen merkitys korostuu verkostomaisemmassa innovaatiotoiminnassa (Kristiansen 2014). Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan perustueessa yhä verkostoituneempiin muotoihin fasilitointiosaaminen on entistä tärkeämpää myös ammattikorkeakoulujen TKI-henkilöstölle. Innovaatiotoiminta ja siihen läheisesti liittyvä koulutuksen kenttä muodostavat yhden fasilitoinnin sovellusalueen. Sitä käytetään monin eri tavoin ihmisten ja asioiden kehittämisen tukena ja erilaisilla toimintakentillä, kuten sosiaali- ja terveysalalla sekä yleisesti johtamisen ja työelämän kehittämisessä (ks. Koivisto 2016).



Innovaatiotiimeillä viitataan tässä englantilaisen Cranfiedin yliopiston Idea to Innovation -kurssilla (jatkossa lyhenne I2I) luotuihin tiimeihin (Cranfield 2017). Ryhmien tehtävänä oli rakentaa itsestään toimivia tiimi, valita keskuudestaan tutkimus pohjainen idea ja suunnitella idean kaupallistamisen ensiaskeleet. Kurssi kesti neljä päivää, ja joulukuussa 2018 kurssille osallistui viisi seitsemän jäsenen tiimiä. Osallistujat tulivat brittiläisistä ja muutamista mannereurooppalaisista yliopistoista ja tutkimusinstituuteista sekä yrityksistä.

Kimmoike fasilitoinnin tarkasteluun innovaatiotiimien tukena syntyi kirjoittajan osallistuttua I2I-kurssille fasilitoijan roolissa. Tiimeillä oli yhteensä kymmenen fasilitoijaa, kaksi tiimiä kohden. Lisäksi toimintaa ohjasi kaksi pääkouluttajaa, jotka pitivät 15–30 minuutin luentoja ja tukivat fasilitoijia meta-fasilitoijina. Nämä 12 henkilöä muodostivat monikulttuurisen ja monitieteisen ryhmän. Edustettuna oli yhdeksän kansallisuutta, viisi eri alaa.

Artikkeli luo katsauksen fasilitointiin painottuen käsitteen liittymiseen innovaatiotoimintaan ja reflektiiviseen kehittämisotteeseen. Tämän jälkeen kuvataan I2I-kurssin toteutuksen pääpiirteet ja kaksi fasilitoinnin näkökulmasta mielenkiintoista episodina kirjoittajan kurssitaipaleelta. Lopuksi episodien antia arvioidaan fasilitoinnin näkökulmasta. Fasilitointi näyttyy eleganttina kehittämisen välineenä, joka tukee tutkijoiden kasvua ja kehittymistä

sekä heidän innovaatiotoimintaansa. I2I-kurssin kaltaiset intensiiviset ja hyvin resursoidut ohjelmat opettavat myös opettajille, TKI-hankkeiden projektipääliköille ja asiantuntijoille innovaatiotoiminnan edellyttämää herkkyyttä ja reflektiivisyyttä. Näitä oppeja voi hyvin soveltaa laajemmin TKI-toiminnan arjessa.

## FASILITOINNIN KÄSITE

Kurssilla fasilitointi määriteltiin tiimin auttamiseksi sietämään erilaisuuksista aiheutuvaa epämukavuutta siten, että tiimi suoriutuu kaikkien tärkeiksi kokemista tehtävistä, joiden tekeminen yksin ei onnistuisi. Lisäksi korostettiin fasilitoinnin tiimin oppimista tukevaa vaikutusta. Fasilitoinnille annettiin neljä perussääntöä: fasilitoija (a) ohjaa tiimin työskentelyprosessia, (b) maksimoi tiimin tuottavuuden auttamalla minimoimaan ryhmäprosesseihin liittyvää hukkakäyntiä, (c) tukee tiimin ajatteluprosessin laatua ja (d) tekee vain sellaisia asioita, joita tiimin jäsenet eivät pystyisi tekemään ja joilla fasilitoija ei estä tiimiä ottamasta vastuuta omasta työstään. (Cranfield 2017b.)

Fasilitointi liittyy nelikenttään (kuvio 1), jossa pysty akselilla on keskittyminen prosessiin tai asiasisältöön ja vaaka-akselilla fasilitaattorin asenne minäkeskeisestä ryhmäkeskeiseen. Fasilitointi on kurssilla omaksutun näkemyksen mukaan aidointa, kun siinä yhdistyy keskittyminen prosessiin ja ryhmäkeskeisyys. Nelikentän muissa kulmissa näyttäytyy ei-niin-toivottavat fasilitoinnin muunnelmat, eli manipulointi, dominointi ja kyseleminen. (mt.)

Keskittyminen prosessiin	<b>Manipulointi</b> "Seuraa vain prosessiani!"	<b>Fasilitointi</b> "Kuinka voi auttaa sinua saavuttamaan tavoitteesi?"
	<b>Dominointi</b> "Tiedän oikean vastauksen!"	<b>Kyseleminen</b> "Mitä saattaisimme oppia tästä?"
Keskittyminen asioihin	Itsekeskeinen asenne	Ryhmäkeskeinen asenne

Kuvio 1. Fasilitoijan keskittymisen kohde ja asenne

Fasilitointi on olennainen taito innovaatioverkostoissa, joissa myös luovien alojen TKI-toiminta toteutuu. Innovaatiot rakentuvat epämuodollisten valtuutusten verkostoissa, joissa valta jakautuu joustavasti toimijoiden osaamisen ja motivaatioiden sekä niiden muutosten seurauksena. Innovaatioverkostojen fasilitointi edellyttää dialogisen kyselemisen juurruttamista osallistujien arjen keskusteluihin. Se toimii myös paikallisten keskustelujen linkittäjänä innovaatiotoiminnan kannalta relevanttiin verkostoon tai laajempaan yhteyteen. (Kristiansen 2014.)

Kristiansenin (2014) mukaan innovatiivisten verkostojen fasilitointia voi tehostaa monin tavoin. Hänen mukaansa on tärkeää tunnistaa jaettu ongelma-avaruus, jossa erityistieto ja intressit yhdistyvät. Tähän tarvitaan tietoa erityisestä kontekstista ja paikallisista käytännöistä, joista osapuolten väitteet kumpuavat. Hyvä fasilitoija hoivaa verkoston jäsenyyttä käymällä arkisia keskusteluja tuttujen ongelmien ympärillä. Hän varmistaa läpinäkyvän päätöksentekoprosessin. Onnistunut innovatiivisten verkostojen fasilitointi edellyttää selettämisen korvaamista käytäntöjen kuvailulla ja vertailulla.

Fasilitoinnin merkitys on lisääntynyt asiakaskeskeisten ja empatiaa korostavien palvelumuotoilun menetelmien ja lean-menetelmien yleistymisen myötä. Montonen ym. (2014) kirjoittaa fasilitoijasta ”empatian generaattorina”. Olennaista on säilyttää empaattinen asenne myös suhteessa innovoijiin, joiden työtä tuetaan (Montonen ym. 2015). Fasilitointi on sukua myös asiakaskeskeiselle konsultoinnille (ks. Cockman ym. 1998). Kuten asiakaskeskeinen konsultointi, fasilitointi soveltuu luontevasti johtajan, resurssihenkilön, erityisasiantuntijan ja valmentajan rooleihin. Näissä rooleissa fasilitointi liittyy usein yksilöiden tai ryhmien oppimisprosessien fasilitointiin, mikä vastaa I2I-kurssilla omaksuttua määritelmää. Fasilitoinnin päämääränä on vaalia oppimista luovaa ympäristöä ryhmässä ja auttaa ryhmää tiedostamaan oppimisen vaatima prosessi kokemuksellisesti ryhmän dynamiikan avulla (Kirk & Broussine 2000).

Fasilitoinnin ajatellaan olevan arvovapaata, objektiivista ja neutraalia. Sillä on kuitenkin poliittinen ulottuvuus, joka ei liity ainoastaan fasilitoijan vaikutukseen kohdeorganisaation tai -systemin sisäisiin suhteisiin, valtasuhteisiin ja päätöksentekoprosesseihin, vaan myös hänen omiin prosesseihinsa tai useamman fasilitoijan tapauksessa heidän keskinäisiin suhteisiin. Fasilitoijalla voidaan nähdä erilaisia tietoisuuden tiloja: osittain suljettu, jähmettynyt, manipulatiivinen sekä osittain avoin tietoisuus. Osittain suljettu tietoisuus sivuuttaa tilanteiden tulkinnallisuuden, kieltää vallankäytön eikä tiedosta ryhmäpaineita tai fasilitoinnin kohteen vaikutusta. Jähmettynyt tietoisuus pelkää tekevänsä virheen tai epäröi vaikeaa interventiota. Manipuloiva tietoisuus vaikuttaa tiimin keskinäisiin yhteistyösuhteisiin, pitää yllä salaisia agendoja ja manipuloi mielikuvia. Osittain avoin tietoisuus ymmärtää tietoisuuden rajallisuuden, hyödyntää reflektiivisyyttä, tiedostaa käyttöteoriaansa ja on uskollinen perustehtävälle ja roolilleen fasilitoijana. Uskallusta riittää myös hoivaan ja huolenpitoon. (Kirk & Broussine 2000.)

Fasilitoinnin poliittinen näkökulma vaikuttaa erityisen relevantilta tilanteessa, jossa on samanaikaisesti useampia fasilitoijia. Fasilitoinnin poliittinen näkökulma liittyy reflek-

tion korostumiseen innovaatiotoiminnassa. Ketterän projektijohtajan itsereflektio, tiimin reflektio ja dialogisen kulttuurin mahdollistaman reflektio lisäävät innovatiivisuutta ja kykyä nopeaan reagointiin asiakastarpeiden muuttuessa. Riittävän syvällisesti ymmärretty fasilitointi tukee tällaisten kyvykkyysien käyttöä ja kehittymistä. (Ukko & Saunila 2013.)

Ravn (2013) käsittelee fasilitointia uutena lähestymistapana tavanomaisiin kokouksiin, kun taas Ellinger ja Cseh (2007) ovat tutkineet työntekijöiden vertaisfasilitointia. Edellisellä lisätään kokousten luomaa arvoa sidosryhmille ja luodaan kokoukseen osallistumisesta merkityksellisempää, osa organisaation jatkuvaa kehittämistä pysähtyneen rituaalin sijasta. Vertaisfasilitointia tutkittaessa on huomattu, että yllättävätkin henkilöt tai tahot työyhteisössä toimivat merkityksellisinä oppimisen fasilitoijina (Margaryan ym. 2013).

## **I2I-KURSSIN PÄÄVAIHEET**

I2I-kurssi koostui kolmesta perusosasta: I Tässä olen, II Ideani ja III Suunnitelmani (Cranfield 2017a). Perusosat liittyivät kunkin omaan kaupallistettavaan tutkimusideaan. Kurssin kolme perusosaa nivelyivät innovaatiotiimien nelivaiheiseen työskentelyprosessiin. Tiimin prosessi kurssilla alkoi oman persoonan ja yrittäjäprofiilin tunnistamisella sekä sen jakamisella oman tiimin jäsenten kesken. Vaihe toimi avoimuuden, yhteyden ja luottamuksen rakentajana niin tiimissä kuin tiimin ja co-fasilitoijien kesken. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan myös alkutahdit aiemmin toisille tuntemattomista ihmisistä muodostetuille innovaatiotiimille tiiminä, joka valitsee tai muotoilee itselleen mission jäsentensä ideoista.

Toinen vaihe oli tiimin yhteisen idean ravistelu ja kehittäminen luovin menetelmin. Tiimin tavoitteena oli kirkastaa innostava ja kaupallistamispotentiaalia sisältävä idea sekä hahmottaa kaupallistamisprojektin ensiaskeleet. Kolmannessa vaiheessa tiimi mietti, miten päästä markkinoille. Aiheina olivat kaupallistamisprosessin eteneminen, tiimin jäsenten monipuolinen hyödyntäminen ja verkostoituminen muiden yrittäjien, yritysten, ensimmäisten asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Tässä vaiheessa korostui tiimin johtajuus ja olemassa olevien resurssien tehokas hyödyntäminen. Kurssin lopuksi innovaatiotiimit esittelivät ideansa ”leijonan luolassa” oikeille yrittäjille ja asiantuntijoille. He pohtivat myös, miten edistää ideaa ja vahvistaa sitoutumista sekä yrittäjyyteen että yrittäjyyden korkeampiin päämääriin yhteisöjen ja yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämiseksi.

## **FASILITOINTIEPISODEJA YHDEN INNOVAATIOTIIMIN KURSSIMATKALTA**

I2I-kurssi tarjosi tilaisuuden havainnoida useita fasilitoinnin näkökulmasta kiinnostavia episodeja. Havainnointiin jäi aikaa huolimatta siitä, että päivät olivat pitkiä ja intensiivisiä. Pääkouluttajien luennot, innovaatiotiimien oma työskentelyaika ja itsenäiset harjoitukset sekä fasilitoinnin luonne itsessään – ”ole läsnä ja sano, mitä näet” – houkuttelivat havain-

nointiin. Havainnointia tehostivat reflektiivinen työparityöskentely co-fasilitoijan kanssa ja meta-fasilitoijien ja fasilitoijaryhmän debriefing- ja itsearviontituokiot.

Fasilitoinnin näkökulmasta kiinnostavia episodeja I2I-kurssilla liittyi tiimityöharjoitukseen (Belbin s.a.), tiimin jäsenen omasta ideasta luopumiseen, uusien ideoiden generointiin, tiimin idean esittämiseen, tiimin jäsenen ikioman idean esittämiseen ja verkostoitumiseen oikeiden yrittäjien kanssa. Valitsin tähän kaksi episodista joko siksi, että tilanne oli itselle haastava, co-fasilitoija näytti kokevan tilanteen jotenkin eri tavalla tai että toimiminen työparina vaikutti tilanteeseen.

Tiimityöharjoituksessa tiimin tuli suorittaa kahdeksan tehtävää tunnissa annetuin ohjein ja materiaalein. Yksi tiimin jäsen oli valittu tiimin johtajaksi harjoitukseen etukäteen tehdyn kyselyn tuottamien profiilien perusteella. Tehtävät edellyttivät tiimin jäsenten yhteistyötä. Tiimin oli suhteellisen vaikea suoriutua kaikista tehtävistä annetussa ajassa. Fasilitoijien tuli havainnoida tiimin toimintaa, lopettaa harjoitus annetun ajan päätyttyä ja olla neuvomatta tiimiä ja vastaamatta tiimin kysymyksiin. Fasilitoijat palkitsivat tiimin leimalla, kun tiimi oli onnistuneesti suorittanut jonkun tehtävistä. Tunnin jälkeen oli varattu puoli tuntia tiimin ja co-fasilitoijien yhteiselle reflektiolle.

Tiimityöharjoitus oli kiusallinen fasilitoijille. Havainnointi nosti esiin ajatuksia siitä, kuinka tiimin tehtäviin olisi tullut tarttua ja miten esimerkiksi jakaa tehtäviä järkevämmiin tiimin jäsenten kesken. Tiimin jäsenet kääntyivät helposti fasilitoijien puoleen. Oli vaikea pidättäytyä vastaamasta kysymyksiin. Läsnäolomme vaikutus oli voimakas, vaikka tiimille oli nimenomaan annettu tehtäväksi toimia itsenäisesti. Tähän vaikutti myös tiimin pienehkö tukikohta ja tiivis tunnelma. Mitä lähemmäs harjoituksen loppua tultiin ja kun tehtäviä oli vielä tekemättä, sitä enemmän co-fasilitoijien tunteet nousivat pintaan. Miksi tiimi ei tavoittele innokkaammin kaikkien tehtävien suorittamista? Eikö meidän tiimi voitakaan? Kuitenkin tiesimme hyvin, ettei kyse ollut voittamisesta, vaan siitä mitä kukin voi oppia omasta ja tiimin toiminnasta.

Toinen episodi liittyi dilemmaan, joka syntyi tiimin idean valinnasta tai siitä miten muotoilla yksi idea monesta. Osa tiimin jäsenistä luopui suosiolla ideastaan, joka ei kenties ollut vielä kovin jalostunut tai henkilö ei ollut sitoutunut sen kehittämiseen. Jäljelle jäi kahden tiimin jäsenen ideat, joista molemmat pitivät tiukasti kiinni.

Co-fasilitoijille tilanne toi haasteen. Toinen idean omistaja oli suorapuheinen ja innokas oman ideansa esittelijä. Toinen idean omistaja oli rauhallisempi, mutta yhtä lailla vankasti ideansa takana seisova. Emme lähteneet äänestämään ideoista, vaan jatkoimme keskustelua ja haastoimme tiimin pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja. Miten ideat voisivat kehittyä, vaikka vain toinen niistä valittaisiin yhteisen työstön kohteeksi?



Co-fasilitoijille olennaista oli varmistaa tiimin sitoutuminen työskentelyyn idean kanssa. Olisi ollut kohtalokasta tappaa tiimi kurssin alkumetreillä. Vähän myöhemmin keskustelussa esille nousi myös kolmannen melko hiljaisen, mutta selväsanaisten tiimin jäsenen idea. Keskustelun päätteeksi yhden tiimin jäsenen idea tuli valituksi yhteiseen työstöön.

## FASILITOINNIN ARVIOINTIA INNOVAATIOTIIMIEN TUKENA

ISI-kurssin kokemukset osoittavat, että tutkijoiden innovaatiotiimit tarvitsevat tukea ryhmäprosessiinsa toimiakseen tehokkaasti ja pysyäkseen asiassa. Fasilitointi opettaa tiimin jäseniä kehittämään tiimiä yhteistyörakenteena ja hyödyntämään paremmin tiimin jäsenten voimavaroja. Fasilitoinnissa olennaista oli asiakas- tai kohderyhmänäkökulman kannattelu. Kurssin innovaatiotiimien työskentely kulmineitui tiimin idean esittämiseen oikeille yrittäjille ja asiantuntijoille. Fasilitoijat joutuivat usein muistuttamaan tiimiä siitä, mikä on olennaista lopputuloksen kannalta. Kysymykset, mitä ideanne tarkoittaa, ketä se palvelee, miten siihen saa rahoitusta, mikä ideassa on olennaista ja kenelle jne., toimivat asiakasnäkökulman kannattelijoina. Fasilitoinnilla oli vaikutusta myös innovaatiotiimien kokousrutiineihin. Näytti siltä, että useat osallistujat olivat yliopisto- ja kulttuuriympäristöissään tottuneet melko hierarkkisiin ja muodollisiin kokouskäytäntöihin. Innovaatiotoiminnan epämuodollisiin puoliin kokemuksensa kautta vihkiytyneet fasilitoijat kyseenalaistivat ajoittain nuorten valmistumassa olevien ja vastavalmistuneiden tutkijoiden toimintamalleja.

Co-fasilitoinnin ansiosta innovaatiotiimin fasilitoinnista tuli syvempi oppimiskokemus fasilitoijalle. Fasilitoinnin kohteen lisäksi työpari toimii vertaisfasilitoijana, kuten parhaimmillaan oppimista tukeva kollega työpaikalla. Co-fasilitointi vahvistaa reflektiivisyyttä, jos co-fasilitoijat omaksuvat osittain avoimen tietoisuuden. Se myös lisää mahdollisuuksia tukea yksilöiden kasvua ja kehitystä tiimin prosessin ohella. Työparin erilaiset taustat, osaamisalueet ja työskentelytyylit hyödyntävät tiimiä yhden fasilitoijan näkökulmaa kokonaisvaltaisemmin. Co-fasilitoijien erilaisuus auttoi tiimin jäseniä löytämään paremmin itselle sopiva henkilökohtainen tuki intensiivisten kurssipäivien lomassa. Riittävän erilaisten fasilitoijien työpari tarjoaa enemmän aikaa, monipuolisemman näkökulman, vaihtoehtoisia persoonallisuus- ja toimintatyylejä sekä kulttuuritaustoja puhumattakaan osaamis- ja kokemustaustojen rikkaudesta. Työskentely oman belgialaisen co-fasilitoijan kanssa tuntui todella siltä kuin  $1+1=3$ .

Co-fasilitoinnin kautta fasilitoinnin poliittisuus nousee luontevasti esille ja käsittelyyn. Keskinäinen suhde ja suhde fasilitoinnin kohteeseen keskusteluttavat lähes väistämättä mukaan lukien kunkin oman kulttuuri- ja kokemustaustan vaikutus. Moniulotteinen työpari, jossa on sekä sisältöosaamista että prosessi- ja verkosto-osaamista, poimii tiimin niin sanotusta paikallisesta keskustelusta monipuolisemmin vihjeitä, joita voi edelleen linkittää laajempiin yhteyksiin ja co-fasilitoijien omiin verkostoihin.

Innovaatiotiimin tukeminen verkostomaisessa innovaatioympäristössä edellyttää reflektiivistä otetta. Tässä suhteessa I2I-kurssin kolmi- tai nelitasoinen reflektio on toimiva oppimis- ja työskentelyrakenne. Yksilötasolla on tärkeää valita fasilitoijiksi reflektiivisiä henkilöitä. Havainnointi, ihmettely, kuvittelu, itsereflektio, kuuntelutaito ja kyseenalaistaminen ovat fasilitoijan tärkeitä perusominaisuuksia. Fasilitoijien työparityöskentely avaa reflektiolle toisen tason, jonka hyödyt tulevat esille, kun co-fasilitoijat ovat auki, avoimia sekä suhteessa toisiinsa että henkilökohtaiseen muutokseen. Kurssin kolmas reflektiivinen taso syntyy pääkouluttajien toimimisesta meta-fasilitoijina. Tähän oli käytettävissä eri foorumeja: fasilitoijaryhmän orientaatiopäivä ennen kurssin alkua, aamuiset vartin kokoontumiset ja päivän päättävät puolen tunnin debriefing-sessiot. Neljäs reflektiivinen taso syntyi epävirallisista keskusteluista kampushotellin ravintolassa, jonne pääkouluttajat ja fasilitoijat kokoontuivat päivien päätteeksi. Näissä tilanteissa reflektointi kohdistui fasilitoijien keskinäisiin suhteisiin: miten keskinäistä yhteistyötä voisi jatkaa ja rikastaa sekä miten hyödyntää kaikkien fasilitoijien verkostoja innovaatiotiimien ideoiden ja liike-elämän välillä?

Fasilitointi soveltuu hyvin innovaatiotiimien tukemiseen. TKI-hankkeiden valmistelu- ja toteutustiimit tulisivatkin nähdä innovaatiotiimeinä, joiden tukeen kannattaa panostaa. Fasilitoinnin myönteistä vaikutusta tiimien jäseniin, tiimeihin ja innovaatiotoimintaan tai -kulttuuriin tehostaa merkittävästi riittävän suuren ja moninaisen ryhmän valjastaminen tiimien käyttöön sekä useamman reflektiotason ja -käytännön sisällyttäminen kurssin tai laajemmin innovaatiotoiminnan rakenteeseen. Co-fasilitointi on hyödyllinen menetelmä monitieteisten ja -kulttuuristen innovaatiotiimien työprosessin ja oppimisen tukemiseen. Työparityö toimii myös luontevana kokeneempien opettajien, tutkijoiden ja asiantuntijoiden henkilökohtaisen kasvun ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Co-fasilitoinnin ja monitasoisen reflektiivisen rakenteen luominen edellyttää pääkouluttajilta itseltään, miksei myös innovaatiotoiminnan johtajilta, fasilitoinnin ja meta-fasilitoinnin taitoja. Artikkelissa kontekstina toiminut Cranfieldin yliopiston I2I-kurssin käytäntöjä voisi soveltaa TKI-toiminnan ohjaamiseen ja johtamiseen Suomessa. Monipuolisesti ymmärretty ja luovasti toteutettu fasilitointi inspiroi ja tukee eri rooleissa toimivia TKI-ihmisiä.

## LÄHTEET

Belbin (s.a.) Contribute. Saatavissa: <http://www.belbin.com/about/purchasing-belbin/games/contribute/> [viitattu 14.6.2018].

Cockman P., Evans B., Reynolds P. 1998. *Consulting for Real People: A Client-Centered Approach to for Change Agents and Leaders*. Second Edition. London: McGraw-Hill.

Cranfield School of Management. 2017a. *Idea to Innovation*. Student Handbook.

Cranfield School of Management. 2017b. *Idea to Innovation*. Facilitator Handbook.

Koivisto, R. 2016. Työ- ja toimintakyvyn arviointimallin kehittäminen - fasilitoinnin menetelmin. Party-hankkeen väliseminaariaineisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vates.fi/media/projektit/party/salon-valisempan-aiheistot/fasilitoinnin-hyva-kaytanne-rita-koivisto.pdf> [viitattu 14.6.2018].

Ellinger, A., Cseh, M. 2007. Contextual factors influencing the facilitation of others' learning through everyday work experiences. *Journal of Workplace Learning* 19(7), 435–452.

Kirk, P. & Broussine, M. 2000. The politics of facilitation. *Journal of Workplace Learning* 12(1),13–22.

Kristiansen, S. 2014. Facilitating innovation in networks composed of non-mandated relations. *International Journal of Action Research* 10(1), 34–53.

Margaryan, A., Milligan, C. & Littlejohn, A. 2013. Managers as workplace learning facilitators. *International Journal of Human Resources Development and Management* 13(2-3), 206–223.

Montonen, T., Eriksson, P., Asikainen, I. & Lehtimäki, H. 2014. Innovation empathy: A framework for customer-oriented lean innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 18(5-6), 368–381.

Montonen, T., Eriksson, P. & Lehtimäki, H. 2015. Empathic facilitation in innovation: Combining diagnostic and dialogic practices. *International Journal of Services, Technology and Management* 21(1–3), 83–97.

Ravn, I., 2013. A folk theory of meetings - and beyond. *European Business Review* 25(2), 163–173.

Ukko, J. & Saunila, M. 2013. The role of reflection in facilitating and assessing innovativeness. *Journal of Technology Management and Innovation* 8(4), 170–176.

# KÄYTTÄJÄT OSANA SUUNNITTELU- JA TUOTANTOPROSESSIA - DESIGNTUTKIMUS VISUAL SIGN NEWS -PALVELUSSA

Suvi Pylvänen

## JOHDANTO

Perinteiset uutismediat eivät tavoita lukutaidottomia kuuroja. Tästä johtuen heillä ei ole selkeää kuvaa maailmasta ja sen tapahtumista. Visual Sign News -hankkeessa kehitetään uutispalvelua ([www.visualsignnews.com](http://www.visualsignnews.com)) eurooppalaisille lukutaidottomille kuuroille ensimmäistä kertaa maailmassa. Viimeaikainen Kuurojen Liiton (Lahtinen & Rainò 2017) tekemä tutkimus yhdessä Albanian alueen organisaatioiden kanssa on osoittanut, että 61% alueen kuuroista on täysin lukutaidottomia ja vain kahdella prosentilla on tarvittava lukutaito koulunkäynnistä huolimatta. Suurin osa heistä ei myöskään osaa albanialaista viittomakieltä vaan joutuvat kommunikoimaan elehtien ilman kunnollista kieltä. (Mt.) Tilanne on samankaltainen muissa Balkanin alueen maissa, kuten Kosovossa (Report of the status of Deaf people in Republic of Kosovo 2010).



Hankkeen päätavoitteena on tuottaa sivusto, josta voi katsoa visualisoituja viittomakielisiä uutisvideoita. Uutisten kieli on yksinkertaistettua kansainvälistä viittomakieltä, joka nojaa vahvasti visuaaliseen viittomiseen: viittomakieleen yhdistyy asioiden ja tapahtumien esittämiseen näyttelemisen ja pantomiimin keinoin. Visuaalinen viittominen yhdistetään piirrettyihin kuviin, valokuviin ja tekstiin, jotka selventävät asiasisältöä.

Palvelua kehitetään iteratiivisesti käyttäjälähtöisin menetelmin. Uutisia tuotetaan yhdessä luku- ja kirjoitustaidottomien uutisankkureiden kanssa, jotka tuottavat, toimittavat ja viittovat lopullisen uutisvideon heille toimitetun raakamateriaalin pohjalta. Ankkurit osallistuvat uutispalvelun kehityksen kaikkiin suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin. Palvelua toteutetaan yhdessä Humakin, XAMKin, viittomakielisiä palveluita tuottava Viparon ja Albanian kuurojen liiton ANADin kanssa.

## KÄYTTÄJÄT MUKANA UUTISTUOTANNOSSA TASAVERTAISINA KEHITTÄJINÄ

Kuurot usein suhtautuvat skeptisesti ajatukseen, että kuuleva suunnittelee heille, sillä kuuleva ei voi tietää, miltä tuntuu olla kuuro ja mikä sopisi kuuroille parhaiten (Kitunen [Pylvänen] 2010; Ladd 2003). Syntymäkuuron kokemus maailmasta on toinen kuin elämässä myöhemmin kuuroutuneen. Kuurous ei vaikuta ihmisen kokemukseen maailmasta ainoastaan fyysisesti vaan myös sosiaalisestikin. (Ladd 2003; Mindess 2014; Sacks 1991.) Jotta suunniteltu tuote tai palvelu voisi vastata näitä tarpeita, on tärkeä ottaa yhteisö mukaan suunnittelu- ja kehitysprosessiin alusta loppuun (Pylvänen ym. 2013; Von Hippel 2005), jolloin kuuro ei ole tutkimuksen kohde vaan kehittäjä suunnittelijan rinnalla. Tutkijan tai suunnittelijan tulee osata muuntaa käyttäjiltä tuleva informaatio tuotteen tai järjestelmän ominaisuuksiksi (Moalasi 2007). Suunnitteluprosessissa tarkoituksena ei ole ainoastaan ymmärtää kohderyhmää, mutta myös kehittää ja muokata suunniteltavaa uutispalvelua niin, että tuotettu sisältö olisi mielekästä ja helposti ymmärrettävää.

Designitutkimus, jossa käyttäjä ei olekaan passiivinen tutkimuksen kohde vaan aktiivinen tasavertainen jäsen, muuttaa suunnittelijan, tutkijan ja käyttäjän rooleja suunnitteluprosessissa. Tästä käytetään termiä co-design, jolla tarkoitetaan suunnittelijoiden ja ei-koulutettujen suunnittelijoiden yhteissuunnitteluprosessia. (Sanders & Stappers 2008.) Co-design mahdollistaa hiljaisen tiedon ja poikkeavien suunnitteluratkaisujen kokeilemisen. Suunnittelu pitää sisällään ei ainoastaan palvelun suunnittelun, mutta myös vaihtoehtojen tutkimisen, testauksen sekä sen käytön ymmärtämisen ja vaalimisen. (Raike ym. 2014.)

Käyttäjät otettiin mukaan palkkaamalla uutistuotantoon kolme albanialaista uutisankkuria, jotka toimivat ANADin toimitiloissa Tiranassa. Uutisankkurien tehtävänä on viittoaa uutiset visuaaliselle viittomakielelle. Uutisaiheet he saavat viittottuna viittomakielisiä palvelua tuottavan Viparon valmistelema. Ankkurit kuuluvat luku- ja kirjoitustaidottomaan kohderyhmään, jolloin heillä on taito esittää asiat niin, että luku- ja kirjoitustaidottomat katsojat myös ymmärtäisivät uutiset mahdollisimman hyvin. Ankkurit alkoivat työskennellä uutispalvelulle jo palvelukehityksen varhaisessa vaiheessa, jotta he pystyivät opettelemaan sisällöllistä ja teknistä osaamista ennen varsinaisen uutistuotannon käynnistymistä. Heillä ei ole aikaisempaa kokemusta uutistuotannosta. Lähetysvalmis uutinen on hankkeeseen palkattujen käyttäjien ja suunnittelijoiden yhteistyön tulos.

Suunnitteluprosessissa esisuunnittelulla viitataan yleensä suunnittelun alkuvaiheisiin, jossa yritetään määrittämään sitä, mitä ollaan tekemässä. Tämä on kriittinen vaihe, jossa yritetään ymmärtää käyttäjiä, käyttökontekstia ja oikeaa toteutustapaa. Se, kuinka tuote koetaan, riippuu käyttäjästä ja monista ympäristötekijöistä. Tutkimus oikeiden käyttäjien kanssa mahdollistaa paremman ja luotettavamman kuvan käyttökontekstista. (Sleeswijk 2009.) Esisuunnittelusta seuraa perinteinen suunnitteluprosessi, jossa ensin kehitetään konsepti

ja prototyyppejä, joita hiotaan käyttäjien palautteen perusteella. Alla kerrotaan tarkemmin suunnittelussa käytetyistä yhteisöllisen suunnittelun keinoista, joita erityisesti hankkeen esisuunnittelussa ja tuotannon alkuvaiheissa hyödynnettiin.

## **UUTISPALVELUN KEHITTÄMISESSÄ KÄYTETYT OSALLISTAVAN SUUNNITTELUN MENETELMÄT**

*Verkkokysely 1.* Kohderyhmälle laadittiin visuaalinen viittomakielinen verkkokysely (n=11) syksyllä 2016, jossa Albanian kuurot kertoivat käyttämistään uutiskanavista ja -sovelluksista. Kyselyyn vastattiin ANADin tiloissa, sillä visuaalisesta formaatista huolimatta luku- ja kirjoitustaidottomilla vastaajilla oli haasteita vastata kyselyyn itsenäisesti. Kysymykset esitettiin albanialaisella viittomakielellä, ja vastaukset annettiin kuvien muodossa: tykkäämistä arvioitiin peukulla ja arvostusta tähdillä. Vastauksista kävi selkeästi ilmi, että suurin osa (n=9) käytti Facebookia ahkerasti ja lähes kaikki pitivät sitä hyvänä kanavana (n=10). Käyttäjät pitivät eniten viittomakielisestä uutisisällöstä (n=9), mutta vain harva katsoi niitä ahkerasti (n=4). Sen sijaan perinteistä uutismediaa kännykällä luettiin jonkin verran (n=10), vaikkakaan siitä ei pidetty läheskään yhtä paljon kuin videosisällöstä. Käyttäjät käyttivät siis eniten perinteisiä uutisivustoja kännykällä, vaikkakin pitivät viitottua uutisisältöä parhaana. Tulos saattaa johtua viitotun sisällön puutteesta, jolloin käyttäjät saavat tietonsa perinteisistä uutisista, mutta ovat täysin visuaalisen informaation varassa ja yrittävät arvata uutisten merkityksiä (ks. Lahtinen & Rainò 2017).

*Käyttäjäprofiilit.* Aikaisempien tutkimuksien (ks. Lahtinen & Rainò 2017) ja alussa tehdyn kyselyn pohjalta käyttäjistä luotiin persoonakuvauksia (ks. Cooper 1999 & Cooper ym. 2007), jotka auttoivat suunnittelijoita ja hankkeen osapuolia ymmärtämään paremmin kohderyhmää ja laittamaan heidän tarpeensa suunnittelun keskiöön (Miaskiewicz & Tomasz 2011). Persoonia tehtiin kaksi erillistä versiota, joista ensimmäinen käsitti viisi albanialaista henkilöä ja toinen versio oli laajennettu lopulliseen kävijäkuntaan, joka kattaa Balkanin alueen laajemmin (kuva 1). Lopuksi ANADin henkilöstö tarkasti, että persoonakuvaukset vastaavat todellisuutta.



Kuva 1. Persoonakuvaukset käyttäjien ymmärtämisen työkaluina

*Työpajat.* Palvelun suunnitteluvaiheessa järjestettiin kaksi työpajaa, jossa ANADin henkilökunta pääsi ideoimaan käyttöliittymää. Osallistujiin kuuluivat kolme luku- ja kirjoitustaidotonta uutisankkuria sekä kaksi muuta ANADin henkilöstöön kuuluvaa. Osallistujille annettiin tehtävät sähköisesti, ja työpajan tuloksia purettiin videoneuvotteluyhteyden välityksellä. Ensimmäisessä työpajassa selvitettiin, millaisen sivuston osallistujat itse suunnittelisivat. Lopuksi osallistujilta kysyttiin heidän mielipidettään valmiiksi suunnitellusta käyttöliittymäluonnoksesta. Osallistujien ideoimassa käyttöliittymässä pääuutinen oli isolla, ja sen alla sijaitsivat uutiseen kuuluvat uutisaiheet, joita klikkaamalla pääsee kyseiseen uutisaiheeseen. Osallistujat visioivat myös uutisarkiston. Navigointilinkit haluttiin ehdottomasti viittomakielellä (ks. Fajardo et al. 2008). Osallistujat pitivät myös suunnittelijan ehdottamasta mahdollisuudesta esittää uutiset aikajanalla, jonka avulla pystyisi selaamaan eri uutispäiviä sivusuunnassa. Toisessa työpajassa uutisankkurit pääsivät testaamaan kolmea eri prototyyppiä uutissivustosta, jotka oli kehitetty ensimmäisen työpajan pohjalta. Uutisankkureiden ajatusten ja ideoiden pohjalta prototyyppiä jatkokehitettiin kohti lopullista toiminnallisuutta.

*Käyttäjätestaus.* Toteutettu palvelu (kuva 2) käyttäjätestattiin uutisankkureilla ja viidellä kohderyhmän edustajalla Albaniassa ennen sivuston julkaisua. Uutisankkurit saivat ohjeet käyttäjätestauksen tekemiseen ja suorittivat sekä videoivat testaukset annettujen ohjeiden mukaisesti. Testauksen suurin ja yllättävin tulos oli, että testattavat halusivat kirjoitettua kieltä ikonien rinnalle. He halusivat kirjoitettuna uutisaiheen, kategorian sekä myös päävalikon symbolin.



Kuva 2. Sivusto julkaistiin käyttäjätestauksen jälkeen

*Co-create-prosessi.* Uutisten kohderyhmään kuuluvat uutisankkurit osallistuvat uutisten tuotantoprosessiin. Prosessin alussa käännöstoimisto Viparo toimittaa ja kääntää uutiset kansainväliselle viittomakielelle, jotta uutisankkurit yhdessä ANADissa olevien tukihenkilöiden avulla ymmärtäisivät uutisisällön. Ankkurit kääntävät tämän jälkeen uutiset hankkeessa kehitetylle visuaaliselle viittomakielelle. Viitottuaan uutiset he ehdottavat kuvituksia ja merkitsevät aikakoodit kullekin kuvalle. Esimerkiksi puhuttaessa henkilöistä uutisankkuri osoittaa kuvaa, joka näkyy viittojan vieressä, tai kertoessaan tulivuorenpurkauksesta hän osoittaa käsielein purkautuvaa tulivuorta, jota tukee vieressä oleva tulivuoren symboli (kuva 3). Tapahtumapaikka osoitetaan uutisissa kartalla, jossa näkyvät myös kyseisen maan lippu ja paikannimi kirjoitettuna. Suunnittelijat XAMKissa visualisoivat uutiset ankkureiden ehdotusten pohjalta sekä lisäävät mahdollisia lisäkuvia ehdotettujen lisäksi. Lopuksi uutisankkurit tarkistavat valmiin uutisen ja antavat korjausehdotuksia ennen uutisen virallista julkaisua sivustolla, YouTubessa ja Facebookissa.





Kuva 3. Kuva valmiista uutisesta, jossa kuva tukee viitottua sisältöä

*Verkkokysely 2.* Keväällä 2018 toteutettiin pienelle otannalle (n=11) verkkokysely uutisten ymmärrettävyydestä Albaniassa, Serbiassa ja Kosovossa. Tutkimuksessa näytettiin kaksi uutista, joista kumpikin uutinen näytettiin kahteen kertaan: ensimmäinen uutisvideo oli ilman kuvitusta ja toinen viittomista tukevalla kuvituksella. Vastaus tuli antaa valitsemalla parhaiten uutisaihetta kuvaava valokuva neljästä vaihtoehdosta. Tutkimus antaa viitteitä, että suunnittelijoiden oletamus siitä, että kuvat lisäävät ymmärrettävyyttä, saattaa olla osittain väärä. Tutkimustuloksissa kuvat eivät lisänneet ymmärrettävyyttä, vaan kuvat viittojan rinnalla tekivät uutisesta osalle vastaajista vaikeammin ymmärrettävän. Voikin olla, että vaihtuva visuaalinen informaatio vie keskittymisen pois itse viittomiselta, jolloin henkilön, joka juuri ja juuri pystyy viittomista ymmärtämään, ei enää pysty keskittymään itse asiaan. Tutkimustuloksiin saattaa vaikuttaa myös sekin, että vastaajat hämmentyivät nähdessään saman uutisen kahteen kertaan ja vaihtoivat tästä syystä vastausta nähdessään toisen videon, sillä suurin osa vastaajista vastasi videoversioihin eri tavalla, vaikka uutinen pysyi samana peräkkäisissä kysymyksissä.

## HANKKEEN JATKO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Käyttäjien osallistaminen suunnitteluprosessiin ja toteutukseen auttaa ymmärtää erilaisia tarpeita, tapoja kokea ja ymmärtää. Kun kohderyhmän edustajat ovat itse tuottamassa sisältöä, he osaavat ottaa käyttäjien tarpeet huomioon syvällisemmin ja monipuolisemmin kuin suunnittelija, joka yrittää ymmärtää käyttäjien kokemusmaailmaa ulkopuolelta. Tuotantoprosessissa on lähes mahdotonta kysyä kaikkia ratkaisuja käyttäjiltä. Käyttäjien mukanaolo on mahdollistanut sen, että väärät suunnitteluratkaisut on voitu korjata heti. Esimerkiksi uutisankkurit eivät ymmärtäneet, miksi vedensäänöstelyä koskevassa uutisessa suihkukerta oli kuvitettu merkinnällä 1x. Heille kertolaskuista tuttu x-merkki oli vieras.

Design-tutkimuksen tulos on aina hypoteesi: vasta kun tuote on valmis ja sitä voi testata, voimme tietää, kuinka hyvin toteutettu tuote tai palvelu itse asiassa palvelee loppukäyttäjiä. Ottamalla kohderyhmän edustajia mukaan suunnittelu- ja tuotantoprosessiin voidaan parantaa todennäköisyyttä sille, että toteutettu tuote tai palvelu vastaa mahdollisimman paljon käyttäjien kokemusmaailmaa. Palvelusta on pyritty luomaan sellainen, joka kiinnostaisi lukutaidottomia kuuroja ja jota he pystyisivät ymmärtämään. Hypoteesi toimivasta palvelusta on luotu yhdessä kuurojen käyttäjien kanssa, jossa yhdistyy suunnittelijan intuitio ja käyttäjien antamat ideat ja palaute.

Oikeiden ratkaisujen löytyminen helpottuu hyödyntämällä osallistavan suunnittelun metodeja ja työkaluja. Esimerkiksi persoonat helpottavat kohderyhmää kommunikoimaan sidosryhmille ja tuotantotiimille, työpajat mahdollistavat kohderyhmän osallistumisen suunnitteluprosessiin, kyselyiden avulla voidaan testata tuotettuja ratkaisuja ja varsinaisessa co-design-prosessissa suunnitteluvirheisiin pystytään puuttumaan heti.

Vaikkakin ratkaisut on tehty yhdessä kohderyhmään kuuluvien uutisankkureiden kanssa, jotka jakavat yhteisen kulttuurisen taustan kuuroina ja Balkanin alueen edustajina, ei ole olemassa yhtä kuurojen kokemusta, vaan kuurot ovat yksilöitä henkilökohtaisine mieltymyksineen (Ladd 2003; Leigh 2009). Eri osallistujilla voi olla erilainen ymmärrys sopivista ratkaisusta, joihin ei ole olemassa oikeaa tai väärää ratkaisua (Rittel & Weber 1973). Tyydyttävä lopputulos sisältää kompromissien hyväksynnän (Simon 1969).

Ongelmasta ei siis voi oppia kokeilematta ratkaisuja. Emme voi tietää oikeaa ratkaisua asiasta, jota ei vielä ole olemassa. (Leinonen ym. 2008.) Väärä ratkaisu asettaa uusia haasteita, jotka vaativat lisää kehittämistä ja suunnittelua, kuten olettautui siitä, että kuvitus lisää ymmärrettävyyttä absoluuttisesti, osoittautui ainakin osittain vääräksi. Ongelmanratkaisu loppuu, kun projekti päättyy, ja design-prosessi loppuu, kun lopputulos täyttää asetetut kriteerit (Simon 1969). Visual Sign News -uutispalvelussa on aikaa testata erilaisia visuaalisia ja viitottuja ratkaisuja kevääseen 2019 asti, jonka aikana on tarkoitus suunnitella jatkuvuutta uutispalvelulle myös tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

- Cooper, A. 1999. *The inmates are running the asylum*. Indianapolis: SAMS/Macmillan.
- Cooper, A., Reimann, R. & Cronin, D. 2007. *About Face 3: The Essentials of Interaction Design*. 3. painos. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.
- Fajardo, I., Parra, E., Cañas, J. J., Abascal, J., López J. M. & Gea, M. 2008. Web textual hyperlinks supported with sign language videos. *Proceedings of Workshop on Cognition and the Web: Information Processing, Comprehension and Learning. WCW2008*. University of Granada. Saatavissa: [http://www.uv.es/infabra/WCW%202008\\_Extended.pdf](http://www.uv.es/infabra/WCW%202008_Extended.pdf) [viitattu 15.3.2018].
- Kitunen [Pylvänen], S. 2010. *Designing a Deaf culture specific web site. Participatory design research for knack.fi*. MA Thesis. University of Art and Design Helsinki. Media Lab. Kymenlaakson Ammattikorkeakoulun julkaisuja No. 25.
- Ladd, P. 2003. *Understanding Deaf culture – In search of deafhood*. Clevedon: Multilingual Matters.
- Lahtinen, I. & Rainò, P. (toim.) 2016. *Deaf People in Albania in 2015 – A survey study*. Finnish Association of the Deaf. Saatavissa: <http://www.kuurojenliitto.fi/fi/file/20191/download?token=6Pge27Tw> [viitattu 14.1.2018].
- Leigh, I. 2009. *A Lense on Deaf identities*. Oxford: Oxford University Press.
- Leinonen, T., Toikkanen, T. & Silfvast, K. 2008. Software as hypothesis: Research-based design methodology. *Proceedings of Participatory Design Conference 2008*. ACM International Conference series.
- Miaskiewicz, T. & Kozarb, K. A. 2011. Personas and User-centered Design: How Can Personas Benefit Product Design Processes? *Design Studies* 32 (5), 417–430. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0142694X11000275> [viitattu 14.1.2018].
- Mindess, A. 2014. *Reading between the signs: intercultural communication for sign language interpreters*. 3. painos. Boston, MA: Intercultural Press.
- Moalasi, R. 2007. *The impact of socio-cultural factors upon human-centred design in Botswana*. Ph.D. Thesis. Brisbane: Queensland University of Technology.

Pylvänen, S., Raike, A. & Rainò, P. 2013. Co-design for accessibility in academia for Deaf Students. – Co-Create 2013. Aalto University publications series Science + Technology 15, 301–312.

Raike, A., Pylvänen, S. & Rainò, P. 2014. Divergent thinking is essential for creative co-designing of knowledge. – H. D. L. Bauman & J. Murray (toim.), *Deaf-Gain. Raising the Stakes for Human Diversity*, s. 402–420. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

Report of the status of Deaf people in Republic of Kosovo. 2010. Kosovar Association of the Deaf. Saatavissa: <http://www.finlandkosovo.org/public/download.aspx?ID=60612&-GUID=%7BFA9311EC-924D-4675-84EC-4BCB11BCA06D%7D>. [viitattu 4.3.2018].

Rittel, H.W.J. & Webber, M. M. 1973. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155–169.

Sacks, O. 1991. *Seeing voices: Journey into the world of the Deaf*. London: Picador.

Sanders, E. B.-N. & Stappers, P. J. 2008. Co-creation and the new landscapes of design, *Co-Design*, 4 (1), 5–18. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15710880701875068?needAccess=true> [viitattu 7.3.2018].

Simon, H. A. 1969. *The Sciences of the Artificial*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Sleeswijk, V. F. 2009. *Bringing the everyday life of people into design* Doctoral thesis Delft. Sleeswijk Visser, Rotterdam. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://studiolab.io.tudelft.nl/manila/gems/sleeswijkvisser/sleeswijkthesis.pdf> [viitattu 15.3.2018].

Von Hippel, E. 2005. *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: The MIT Press.



# ARVIOINTI

Arvioinnin merkitystä hanketoiminnassa on alettu viime vuosina korostamaan, ja yhä useammin sitä myös vaaditaan. Tämä on tervetullut vaatimus kehittämistoimintaan. Enää ei riitä, että hanketoimintaa kuvataan tarkasti. Tässä lähestytään tutkimuksellista otetta. Tieteellisessä tutkimuksessa arviointi on esitettävä eksplisiittisesti vaihe vaiheelta tutkimuksen alusta sen päättymiseen saakka: millainen teoreettinen kehys tutkimusasetelman perustana on, miten aineistot on analysoitu, kuinka tiettyihin tuloksiin on päästy ja millaisia rajoitteita tutkimuksessa on ollut. Vaikka kehittämissankkeissa aineistojen analyysin suhteen ei vaadittaisi samaa tarkkuutta, voidaan hankeaineistot kuitenkin hankkia ja jäsennellä systemaattisesti.

Rahoittajat edellyttävät hankkeilta vaikuttavuutta, ja tätä on vaikea osoittaa, jos hankkeen tavoitteita, toimenpiteitä ja tuloksia ei arvioida. Arviointi herättää myös kritiikkiä: kenen tai keiden tarpeita arviointi palvelee. Hankearviointi voidaan kokea myös vallan ja kontrollin välineenä, erityisesti jos arviointiin kiinnitetään huomiota vasta hankkeen loppuvaiheessa.

# ARVIOINTI HANKETOIMINTAA OHJAAVANA KÄYTÄNTÖNÄ

Karoliina Nikula

Määritelmällisesti arviointi on jonkin asian ansion tai arvon määrittelyä. Arvioitsijan tehtävänä on raportoida arvioinnin kohteesta totuudenmukaisesti ja muodostaa siitä arvottavia johtopäätöksiä. Arviointi on systemaattista ja objektiivista. Arvioinnin luonteeseen kuuluu olennaisesti luotettavuus, puolueettomuus ja arvottavat johtopäätökset. Olennaista on selvittää onnistumista, ei vain kuvata tosiasioita. (Hyttinen 2006, 10; ks. myös Robson 2001, 17–18; KEPA 2004.)



Joillekin mielikuva arvioinnista saattaa olla negatiivinen: kriittinen ja arvosteleva. Tällaisesta ajattelutavasta olisi hyvä pyrkiä eroon, sillä rakentava tapa suhtautua arviointiin olisi nähdä se omaa toimintaa ohjaavana ja tukevana tekijänä. Välttämättömän pahan sijaan arvioinnin voisi pyrkiä näkemään ystävänä. Projektiarvioinnin tehtävä on palvella projektia ja saattaa projekti maaliin. Hankkeen mahdolliset epäkohdat on tuotava esiin. Tällainen arvioiva palaute tulisi nähdä korjaavana, ei kielteisenä (Hyttinen 2006). Englannin kielen sana feedforward on oiva kuvaamaan sitä, millaista hankearvioinnin korjaavan palautteen tulisi olla: eteenpäin, ei taaksepäin työntävää (feedback).

Hankearviointia voisi tarkastella lukuisista eri näkökulmista. Nostan seuraavaksi esiin muutaman näkökulman, jotka ovat analogisia myös tutkimusjulkaisujen arvioinnille.

## HANKEARVIOINNIN VÄLTÄMÄTTÖMYDESTÄ

Arviointi on, tai ainakin sen tulisi olla, luovuttamaton osa eettisesti kestävästä hanketyöstä. Hankearviointia tulisi tehdä jatkuvasti osana jokaista eettisesti kestävästä hanketta. Hankeella on tavoitteet, joiden saavuttamista voidaan ja pitää arvioida. Jos arviointi on hanke-toimintaa ja hanketoimijoita ohjaava käytäntö, hyödyttää se myös hanketoimijaa ja arvioijaa itseään. Eettinen näkökulma arviointiin vapauttaa arvioijan myös ajatuksesta, että arviointi on vain ”välttämätön paha”, joka täytyy normien tai pykälien niin edellyttäessä hoitaa. Hyvin toteutettu arviointi on keino hanketoimijoille kehittää hanketta oikeaan suuntaan ja myös itse kehittyä hanketoimijana. Eettisesti kestävä hankearviointi ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys.

Tutkimusjulkaisut perustuvat vertaisarviointiin. Hankearviointia voi verrata tutkimusjulkaisujen vertaisarviointiin sikäli, että niistä ainakin lähtökohtaisesti tulisi saada objektiivinen arvio. Voisiko tätä ulkopuolista, objektiivista arviointia toteuttaa systemaattisemmin myös hankearvioinnissa? Toisaalta tutkimusjulkaisujen ulkopuolinen, objektiivinen arviointi-kaan ei ole aivan yksinkertaista: myös siihen sisältyy paljon vallankäyttöä ja esimerkiksi eri koulukuntien välisiä ristiriitoja. Hyväkin tutkimusjulkaisu saattaa jäädä julkaisematta jossakin tiettyssä jurnaalissa, koska arvioitsija edustaa itse eri koulukuntaa tai ehkä jopa eri tieteenalaa, eikä arvioikaan artikkelikäsitelmistä artikkelin tieteenalan kriteereillä.

## **ARVIOINTI OPPIMISEN NÄKÖKULMASTA**

Hyvin toimiva arviointi voi olla myös pedagoginen prosessi, aivan kuten tutkimusartikkelien arviointiprosessi. Parhaimmillaan tutkimusartikkelin arviointi voi olla keskeinen oppimiskokemus ja mahdollisuus kehittää paitsi kyseessä olevaa tutkimusartikkelia, kehittyä myös laajemmin tutkijana. Sama voisi päteä hankearviointiin. Kasvatus- ja koulutusmaailmassa arviointi on arkipäiväistä, ja sieltä voisikin olla hyödynnettävissä monta toimivaa lähestymistapaa myös eettisesti kestävään ja käytännössä toimivaan hankearviointiin. Pedagogisesti rakentava tapa hankearviointiin on se, että hanketta arvioidaan jo hankkeen ollessa meneillään, ei vasta lopuksi, jolloin asioita ei enää voi muuttaa eikä hankkeen kurssia muuttaa. Tässä ulkopuolinen arvioitsija tukisi myös hanketoimijoita ja heidän mahdollisuuttaan toteuttaa yhä parempaa hanketta. Hankkeen lopussa arvioinnissa saattaa korostua hanketoimijoiden oma paine nähdä asiat korostetun positiivisessa ja onnistuneessa valossa. Kun hankearviointia tehdään läpi koko hankkeen kulun, se voidaan paremmin nähdä osana oppimisprosessia, kykyä reflektoida omaa toimintaa ja mahdollisuutena suunnan tarkistukseen.

## **UHKAAKO HANKETOIMINNAN LAATUA PRODUKTIVISMI?**

Hankkeita ja hankearviointia voisi jossain mielessä verrata tutkimusartikkeleiden julkaisupaineeseen. Tieteen tekemisessä on vallalla ”julkaise tai tuhoudu” -tyyppinen ajattelu (ks. esim. Karvonen, Kortelainen & Saarti 2014). Nykyinen tiedepolitiikka ei vaikuta arvostavan hidasta tutkimusta enää samalla tavalla kuin aiemmin (ks. esim. Kivistö & Pihlström 2018). Tämä näkyy esimerkiksi suhtautumisessa monografioihin julkaisumuotoina. Monografiat eivät tuota nopeasti viittauksia ja korkeakoulujen tarvitsemia pisteitä.

Kuhlmanin mukaan jurnaleihin tarjottavien tutkimusartikkeleiden taso on laskenut (Kuhlman 2014). Myös eri tahojen paine saada hankkeita rahoitettua ja pyörittää omaa toimintaa hankkeiden kautta on kova. Kuhlman nostaa esiin kysymyksen siitä, mikä on kausaatio sen välillä, että on ”pakko julkaista” ja että artikkeleiden taso on laskenut. Sama kysymys on relevantti myös hanketoiminnassa ja hankkeiden arvioinnissa: miten mahdolli-



nen paine saada hankkeita rahoitettua ja toteuttaa hankkeita tietyssä aikataulussa vaikuttaa hankkeiden laatuun? Uskalletaanko tätä arvioida riittävän rehellisesti?

Vertaisarviointiin liittyy refereeen arviointi julkaistavaksi jätetystä artikkelista. Hankearviointia ei välttämättä tee kukaan muu kuin hanketoimija itse ja rahoittaja. Pitäisikö eettisesti kestäväällä hankearvioinnilla olla aina ulkopuolinen arvioitsija, kuten vertaisarvioituilla tutkimusartikkeleilla on? Voidaan kai pitää luotettavuusongelmana sitä, että toimija itse ensin asettaa tavoitteet, sitten päättää keinot ja menetelmät niiden arvioimiseksi ja lopuksi vielä itse toteuttaa arvioinnin – vaikka toki rahoittaja käytetyt kriteerit onkin hyväksynyt ja arvioi hanketta niiden mukaan. Kuhlmanin mukaan tutkimusartikkeleissa on havaittavissa tason laskua, vaikka ne käyvät läpi vertaisarvioinnin. On perusteltua kysyä, mikä mahtaa olla tilanne hankkeissa, joita ulkopuoliset eivät arvioi. Paljon saattaa olla hanketoimijan oman etiikan varassa, miten hän arvioinnin toteuttaa. Hankkeen rahoittaja tietysti seuraa tilannetta ja puuttuu mahdollisiin epäkohtiin.

Onko hanketoiminnassa tilaa laadulle, määrän ohella? On kiinnostavaa huomata, että produktivismin logiikan mukaan tutkimuspuolella esimerkiksi Einstein ja Karl Marx olisivat kadonneet anonymiteettiin, jos heitä olisi arvioitu määrällä eikä laadulla tai heidän aikaansaannostensa merkittävyydellä (Kuhlman 2014, 21). Eettisesti kestävässä hanke-toiminnan arvioinnissa on myös uskallettava kysyä, uhkaako hanketyötä produktivismi, kuten tieteellisiä julkaisuja.

## **HANKKEIDEN VAIKUTTAVUUS JA MITTAAMINEN**

Tutkimusartikkeleiden vaikuttavuutta voidaan arvioida myös sen perusteella, miten saavutettavissa ne ovat. Esimerkiksi ovatko tutkimusjulkaisut maksumuurin takana ja millä kielellä tutkimus on kirjoitettu? Eettisesti kestävässä hankearvioinnissa olisi perusteltua ottaa huomioon se, miten hyvin ja saavutettavasti hankkeen tulokset ovat saatavilla ja käytettävissä. Etenkin julkisella rahalla tehdyt hankkeet ovat velvollisiakin jakamaan tuloksensa ja hyvät käytäntönsä avoimesti. Eettisesti kestävä hanketoiminta pitäisi arvioida myös siitä näkökulmasta, miten paljon hanke tuottaa uusia käytännön sovelluksia, miten hyvin se vastaa hankkeelle asetettuihin tavoitteisiin ja miten mielekäs hanke on lähtökohtaisesti. Hankkeiden laatua voi arvioida esimerkiksi niiden vaikuttavuudella, näkyvyydellä, kehityillä uusilla innovaatioilla ja menetelmillä.

Hanketyössä saattaa olla myös paljon sellaista, mitä on vaikea tai ehkä jopa mahdotonta mitata. Tällöin saattaa tulla tunne, ettei arvioiminen ole mahdollista. Esimerkiksi hanketyöhön osallistuneiden ihmisten todellisia kokemuksia ei välttämättä tavoiteta. Vaikka ihmisiltä kysyttäisiinkin kokemuksia osallisuudestaan hankkeeseen ja siitä, miten he siitä hyötyivät – kaikkea ei välttämättä osata osallistuneiden toimesta käsitteellistää ja sanoittaa, eikä kaikkea relevanttia hanketoimijoiden toimesta kysyä. Ehkä osa tuloksista on oivallet-

tavissa ja mitattavissa vasta paljon hankkeen päättymisen jälkeen – näin on monen merkittävän tutkimusjulkaisunkin kohdalla. Esimerkiksi Charles S. Peirce ei nauttinut omasta aikanaan juurikaan arvostusta, mutta nyt häntä voidaan pitää yhtenä merkittävimmistä amerikkalaisista filosofiista (Kivistö & Pihlström 2018). Hankkeesta osallisille merkittävintä on voinut olla jokin sellainen, mitä hankearvioitsija ei tule kysyneeksi tai edes ajatelleeksi arviointia tehdessään. Hankkeen aikaansaannokset ja vaikuttavimmat asiat saattavat tulla esille ja mitattavaksi paljon hankearvioinnin ja hankkeen päättymisen jälkeen.

Julkaisujen läpimenossa editorit ovat keskeisessä roolissa siinä, millaisia artikkeleita he päästävät läpi julkaisuprosessissa. Joskus heillä saattaa olla toisaalta turhankin paljon valtaa, eikä refereeen tai editorin mielestä epämiellyttäviä tutkimustuloksia välttämättä julkaista. Hanketyössä voisi verrata rahoittajalla olevan vastaavanlaista valtaa ja vastuuta: millaisia hankkeita rahoittaja päästää läpi eli rahoittaa? Rahoittaja arvioi hankkeiden laatua jo rahoitusvaiheessa.

Tutkimusjulkaisuissa tutkijan on usein itse analysoitava tutkimuksensa ongelmakohtia ja tutkimuseetiikkaa. Hankearvioinnissa saattaa painaa paine arvioida hankkeen onnistuminen yläkanttiin: ”Me onnistuimme!”. Ihmisen luontainen tarve on kokea onnistumista. Kuitenkin hanketyön ja asiasisällön kehittämisen kannalta olisi hedelmällisempää, rakentavampaa ja ehdottomasti eettisesti kestävämpää, että hanke arvioidaan rehellisesti ja läpinäkyvästi, puutteineen. Virheistä ja epäonnistumisista on mahdollisuus oppia. Ei rahoittajakaan toivo, että epäkohdat jätetään mainitsematta arvioinnissa ja raportoinnissa. Mahdollisten epäkohtien ilmaiseminen on osoitus kyvystä reflektoida omaa ja hankkeen toimintaa myös kriittisesti ja oppia epäonnistumisista.

Lopuksi hankearvioitsijan on hyvä kysyä, kuten tutkimusta tehdessä: jos joku muu toistaisi arvioinnin samoilla menetelmillä samasta hankkeesta, päätyisikö hän samoihin johtopäätöksiin? Eettisesti kestävä hankkearvioinnin punaisena lankana tulisi olla totuuden tavoittelu, ei esimerkiksi rahoittajan tai yhteistyökumppaneiden miellyttämisen.

## LÄHTEET

Hyttinen, N.K. 2006. Arviointi avuksi projektityöhön. Helsinki: Sininauhaliitto.

Karvonen, E., Kortelainen, T & Saarti, J. 2014. Julkaise tai tuhoutu. Johdatus tieteelliseen viestintään. Tampere: Vastapaino.

KEPA. 2004. Kehitysyhteistyön palvelukeskus. Syventävän hankearvioinnin kurssimateriaali. Helsinki. Julkaisematon lähde.

Kivistö, S. & Pihlström, S. 2018. Sivistyksen puolustus. Miksi akateemista elämää tarvitaan? Helsinki: Gaudeamus.

Kuhlman, M. Jr. 2014. Publication in Scientific Journals: Ethics, Quality and Research Evaluation 44(151), 17–31. Cadernos de Pesquisa. Translated by: Nara Lemos.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.

# “LUOVUUS TULEE ESIIN, KUN ÄLY HALUAA PITÄÄ HAUSKAA”

Terhi Halonen

## JOHDANTO

Albert Einstein, yksi aikamme kuuluisimmista teoreetikoista, määritteli luovuutta tämän artikkelin otsikon tavoin. Luovuuden eri tasot, kuten ilmaisullisuus, produktiivisuus, kokeilevuus, innovatiivisuus ja uuden syntyminen (Taylor 1959), tulevat esille ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa (TKI-toiminta). Tässä katsauksessa sukellaan kuitenkin luovuuden idean taakse ja tarkastellaan ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan taustalla olevan projektiyhteiskunnan syntymekanismeja ja niistä kumpuavaa kehittämis- ja arviointitoimintaa. Koska arviointi on aina jonkin asian arvottamista, se on moraalisesti ja eettisesti latautunutta. Siksi katsauksessa käsitellään myös arvioinnin eettisiä näköpuolia. Lopuksi pohditaan koneen ja ihmisen yhteistyön tulevaisuutta ja sitä, mitä voi tapahtua, kun tekoäly haluaa pitää hauskaa.



## TEHOKKUUSAJATTELUN SYNTYMEKANISMIT

Suomalainen yhteiskunta on muuttunut 35 vuoden aikana projektiyhteiskunnaksi. Muutoksen taustalta löytyy uusliberalistinen aatesuuntaus, jonka mallit tulivat osaksi suomalaista poliittista ja taloudellista järjestelmää maan liityttyä EU:n ja OECD:hen. Tässä talouspoliittisissa mallissa yhteiskunnan jäsenten hyvinvointia edistetään yksityisellä omistusoikeudella, vapailla markkinoilla ja vapaakaupalla. (Rantala & Sulkunen 2006.)

Uusliberalistisen mallin tavoitteena on toiminnan tehostaminen purkamalla yhteiskunnan byrokraattisia ja hierarkkisia ohjausjärjestelmiä. Tuloksena syntyi yhteiskuntaa läpileikkaava tehokkuusajattelu, joka näkyy muun muassa niin palvelujen kuin palvelun tarjoajien kilpailuttamisena sekä päätöksenteon ja vastuun hajauttamisena. Tehokkuusajattelun työkaluksi muodostuivat projektit, joiden edellytetään kehittävän innovatiivisia toimintamalleja ja hyviä käytänteitä. Niiden toimintojen avulla pyritään vastaamaan yhteiskunnassa esiin nouseviin sosiaalisiin ongelmiin. Nykyään puhutaankin osallistumisesta, kumppanuudesta ja sopimuksista, ja mallin myötä palvelun tarvitsijat ovat muuttuneet asiakkaisiksi. (Rantala & Sulkunen 2006.)

Projektitoiminnan palvelua tarvitsevat asiakkaat ovat usein yhteiskunnan marginaaleihin määritettyjä: kouluttautumattomia ja työttömiä nuoria, pitkäaikaistyöttömiä, osatyökykyisiä, maahanmuuttajia, päihteiden väärinkäyttäjää, vankeja, mielenterveysongelmia kokevia, yksinäisiä ja asunnottomia henkilöitä. Marginaaliryhmien lisäksi toimenpiteet kohdentuvat myös työssäkäyviin kansalaisiin tarjoamalla heille osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia sekä seniorikansalaisiin vahvistamalla heidän itsenäistä selviytymistään ja toimintakykyään. Erilaiset asiakasryhmät kietoutuvat projektitoiminnan lonkeroihin osallistumalla niihin joko pakotettuina, ohjattuina tai vapaaehtoisesti.

Projektit on sidottu yhteiskunnan aikatarakenteisiin ja vallitseviin poliittisiin ohjelmiin. Kiinteät budjettivarat ovat vaihtuneet jatkuvasti muuttuviin määrärahoihin ja pienet alueelliset projektit muuttuneet kansainvälisiksi miljoonan dollarin megaprojekteiksi. Kymmenien henkilöiden osallistujajoukko on vaihtunut miljooniin henkilöihin, ja osallistujien kasvava lukumäärä korreloi henkilökohtaisten ja yhteiskunnallisten kerrannaisvaikutusten kanssa. (Rantala & Sulkunen 2006; Flyvbjerg 2017.) Oli kyseessä sitten pieni paikallinen tai kansainvälinen projekti, sen tuottavuutta ja tehokkuutta mitataan, eli se on arvioinnille alisteinen.

## **ARVIOINTI; YKSINKERTAINEN AJATUS**

Projektityhteiskunnan syntyä seurasi arviointiaalto, joka saavutti Suomen 1990-luvulla. Sen seurauksena projektit joutuivat tehostamisen, mittaamisen ja kontrolloimisen kohteiksi. (Vedung 2003; Rantala & Sulkunen 2006.) Arvioinnin tavoitteena on saada selvyys arvioitavasta asiasta, ja siten se määrittää tilaa tai asiaa. Alun perin se pohjautui yksinkertaiseen ajatukseen, jonka ytimenä oli tutkia tavoitteiden saavuttamista ja panosten vaikutuksia aina silloin tällöin. Ajan myötä arviointi muuttui talouden tehokkuutta ja tuottavuutta mittaavaksi malliksi. (Vedung 2003.) Sen avulla ohjataan ja kontrolloidaan niin materiaalisia kuin immateriaalisia resursseja sekä yritetään ennakoida näkymättömiä, ei koskettavissa tai mitattavissa olevia uhkia (Kodukula 2014). Se on muuttunut tieteellisestä tutkimuksesta neuvottelujen ja osallistumisen kautta asiakaslähtöiseksi toimintamalliksi, pysyväksi osaksi tavoite- ja tulosjohtamista. Onko toiminnalle asetetut tavoitteet saavutettu? Onko toiminnalle myönnetty varat käytetty suunnitelman mukaisesti ja järkevästi? Resurssien jakaminen ja tulostavoitteet sidotaan tiukasti toisiinsa, jolloin rahoittaja sekä asiakas odottavat saavansa vastinetta rahoillensa, ”value for money”. (Vedung 2003.) Arviointi on yksi hallinnon elementeistä, mutta kun arviointia tehdään, ollaan usein tekemisissä yksilöiden elämään vaikuttavien ilmiöiden kanssa (Robson 2001).

## **VOIKO ARVIOINTI OLLA EETTISESTI KESTÄVÄÄ TOIMINTAA?**

Arvioinnissa ollaan tekemisissä ihmisten arvojen kanssa, ja siten siihen kuuluu sisältyä eettistä pohdintaa. Arvot voivat kuitenkin olla ristiriitaisia ja palvella yhteen sopimattomia päämääriä (Coombes 1992). Jos projektitoimintaan osallistuminen ei ole ollut vapaaehtoista

ja osallistumattomuus on sanktioitua, näkemuserot nousevat herkästi esille. Tällainen vastakkainasettelu nostaa arviointiin sisältyvän vallan ja vastuun esille, ja juuri tässä kohtaa Coombes (1992) näkee arvioinnin eettisyyden haasteen, sillä arvioijan ja arvioinnin kohteena olevan asemat ovat erilaisia (Atjonen 2007).

Starrattin (1994) mukaan eettisyydessä on kolme keskeistä elementtiä, joihin arvioijan on kyettävä: oikeudenmukaisuus, kriittisyys ja huolenpito. Arvioinnin oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan ansion mukaista kohtelua, ja sen on oltava kriittistä niin kohdetta, arvioinnin tekijää kuin kumppaneitakin kohtaan. On kuitenkin huomioitava, ettei arviointi saa olla vain kriittistä ja oikeudenmukaista; siihen on sisällyttävä myös huolenpitoa, tuen antamista ja ymmärtävää vuorovaikutusta.

Arvottaminen, eli arvon antaminen, vaatii sen toteuttajalta itseyymmärrystä ja eettistä pohdintaa siitä, mitä hän on tekemässä. Arvottamisen lisäksi käytämme arvioissamme myös moraalialia, eli yhteistä ymmärrystä asioista ja tilanteista. (Atjonen 2007.) Moraalin avulla erotamme oikean väärästä ja hyvän huonosta (Anteby 2017). Mutta entä jos arvon määritteleekin kone, tekoäly? Onko koneella itseyymmärrystä ja eettistä pohdintaa omasta tekemisestään? Arvioija, on se sitten kone tai ihminen, ei voi arvioida mitään, ellei hän pysty muodostamaan erilaisista arvoista – rahoittaja, toteuttaja, asiakas – yhteisiä kriteereitä. Vasta näiden kriteerien pohjalta arvioija voi tehdä arvottavia johtopäätöksiä arvioinnin kohteena olevan ansioista ja arvoista (Heinonen 2002).

## **MITÄ TAPAHTUU, KUN TEKÖÄLY PITÄÄ HAUSKAA?**

Vaikka luovia, uusia ja arvokkaita ideoita kehitellään jatkuvasti ja projektitoiminnan avulla niitä pyritään toteuttamaan, aluksi uusia ideoita voidaan pitää typerinä, hyödyttöminä ja outoina, ja siten ne tulevat usein torjutuiksi (Kaufman & Sternberg 2015). Projektitoiminta on kuitenkin paras kokeilualusta uusien ja luovien ideoiden kokeilemiseen, ja projekteilta vaaditaankin yhä enemmän innovatiivisuutta ja ketterää, asiakaslähtöistä toimintaa, mutta niillä ei voi puuttua yhteiskunnan rakenteellisiin ongelmiin (Rantala & Sulkunen 2006) eikä maantieteellisiin välimatkoihin. Projektit eivät ole myöskään kopioitavissa suoraan paikkakunnalta toiselle, sillä niiden tavoitteena on löytää ratkaisuja oman toiminta-alueensa haasteisiin. Mikä toimii maahanmuuttajatyössä Itä-Helsingissä, ei toimi Lieksassa.

Projektityöskentelyn avulla voi nopeasti vastata alueella ilmi tulleisiin haasteisiin, mutta niiden toiminta on syklittäistä, ja sen kautta syntyneet hyvät käytänteet juurtuvat harvoin osaksi rakenteita. Projektit ovat ajassa eläviä ilmiöitä, nyky-yhteiskunnan tähdenlentoja, sillä projektitoimijat, kohderyhmät, tavoitteet ja toimenpiteet vaihtuvat kausittain ja rahoituskansien painopisteiden myötä. Ehkä lähitulevaisuudessa yhdistämällä tekoäly ihmisen työpariksi projektien käytänteitä voidaan hyödyntää nykyistä tehokkaammin ja paremmin. Kaappien pölyttyneet kansiorivistöt ja tiedostojen kätköt saavat uuden elämän, sillä kone

on väsymätön tiedon käsittelijä. Se pystyy keräämään ja käsittelemään dataa loputtomiin ilman vapaapäiviä, ilman lomaa, ilman palkkaa ja ilman taukoja. Projektityöntekijää, eli ihmistä, tarvitaan kuitenkin vielä tulkitsemaan tuloksia. Mutta ehkä sitten, kun tekoäly haluaa pitää hauskaa, se luovuutensa hedelmänä vapauttaa projektityöntekijän tulosten tulkinnasta ja siirtää osaksi kohderyhmää. Jolloin olemme osa koneistoa, emme pelkästään koneen käyttäjiä.

## LÄHTEET

Anteby, M. 2017. Management and Morality/Ethics—The Elusive Corporate Morals. Teoksessa Wilkinson, A., Armstrong, S. J. & Lounsbury, A. (toim.) *The Oxford Handbook of Management*. Oxford: Oxford University Press. E-kirja. Saatavissa: <http://www.oxfordhandbooks.com.ezproxy.uef.fi:2048/view/10.1093/oxfordhb/9780198708612.001.0001/oxfordhb-9780198708612-e-22> [viitattu 27.6.2018].

Atjonen, P. 2007. Hyvä, paha arviointi. Helsinki: Tammi.

Coombes, M. 1992. The ethics of educational evaluation. *Social Alternatives* 11 (3), 39–42.

Flyvbjerg, B. 2017. Introduction: The Iron Law of Megaproject Management. Teoksessa Flyvbjerg, B. (toim.) *The Oxford Handbook of Megaproject Management*. Oxford: Oxford University Press. E-kirja. Saatavissa: <http://www.oxfordhandbooks.com.ezproxy.uef.fi:2048/view/10.1093/oxfordhb/9780198732242.001.0001/oxfordhb-9780198732242-e-1> [viitattu 27.6.2018].

Heinonen, S. 2002. Korkeakoulutettujen työttömien omaehtoisen täydennyskoulutuksen sidosryhmäperusteinen arviointitutkimus. Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 180. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Kaufman, J., C & Sternberg, R., J. 2015. The Creative Mind. Teoksessa Jones, C., Lorenzen, M. & Sapsed, J. (toim.) *The Oxford Handbook of Creative Industries*. E-kirja. Saatavissa: <http://www.oxfordhandbooks.com.ezproxy.uef.fi:2048/view/10.1093/oxfordhb/9780199603510.001.0001/oxfordhb-9780199603510-e-022> [viitattu 29.6.2018].

Kodukula, P., S. 2014. *Organizational Project Portfolio Management: A Practitioner's Guide*. Florida: J. Ross Publishing.

Rantala, K. & Sulkunen, P. 2006. Uudet hallintamekanismit – miksi ja miten? Teoksessa Rantala K. & Sulkunen P. (toim.) Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia. Helsinki: Gaudeamus, 7–14.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.

Starratt, R. 1994. Building an ethical school: a practical response to the moral crisis in schools. London: Falmer Press.

Sulkunen, P. 2006. Projektiyhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus. Teoksessa Rantala K. & Sulkunen P. (toim.) Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia. Helsinki: Gaudeamus, 17–38.

Taylor, C.W. 1959. The third research conference on the identification of creative scientific talent. Salt Lake City: University of Utah Press.

Vedung, E. 2003. Arviointialto ja sen liikkeelle panevat voimat. Stakes, FinSoc Työpöytäkirja 2/2003, Helsinki.



# TUTKIMUKSELLISEN OTTEEN JA PALVELUMUOTOILUN AVULLA SYSTEMAATTISUUTTA ARVIOINTIIN

Jaana Poikolainen & Tarja Toikka

## JOHDANTO

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa toteutetaan runsaasti eri sisältöisiä hankkeita – organisaation strategian mukaisesti (XAMK 2018). Hankkeita suunnitellaan kuunnellen paikallisten yhteistyötahojen tarpeita ja toiveita sekä perustuen hanketoimijoiden kollegiaalisesti hankkimaan tietoon. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus, johon hanketoimintakin perustuu, nähdään yhä keskeisempänä osana suomalaisten korkeakoulujen tehtävää. Hankkeissa akateemisen maailman, liike-elämän ja muun yhteiskunnan rajat liudentuvat.



Kehittävää implementointitutkimusta tehdään sekä yliopistoissa että ammattikorkeakouluissa, vaikka kehittävä tutkimus usein liitetäänkin jälkimmäiseen organisaatioon. Ammattikorkeakoululaissa 14.11.2014/932 todetaan, että ammattikorkeakoulu toteuttaa työelämää ja aluekehitystä edistävää sekä alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa.

Hankesuunnitelmien laadinnassa voisi käyttää tutkimuksellista lähestymistapaa, jotta suunnitelmat terävöityisivät arvioinnin suhteen. Olisi hyvä ymmärtää arvioinnin teoreettisia lähtökohtia, jotta hanke voisi tuottaa arvioinnissa tarvittavaa tietoa koko kestopan ajan. Muun muassa systemaattisuus arviointiaineistojen hankinnassa ja analyysissa on esimerkki tutkimuksellisesta näkökulmasta tai laadukkaasta kehittämistyöstä. Eri aloja integroivia projekteja voidaan käsitellä myös palvelumuotoiluajattelun avulla, koska se on itsessään integroivaa ja tapahtuu vaiheittain sykleissä. Palvelumuotoilun käyttö hankkeen suunnittelussa voi auttaa myös hankearvioinnissa, koska palvelumuotoilua voidaan pitää luonnostaan eri aloja ja näkökulmia integroivana.

Hankkeissa voidaan oppia ja kehittyä, mutta tällainen toiminta edellyttää kriittisyyttä. Hankkeet vaikuttavat myös niihin osallistuvien organisaatioiden imagoon ja maineeseen. Tämä asettaa paineita itsearviointille. ESR-hankkeiden ohjeistuksessa suositellaan suoraan,

että toteutumista ja tuloksia arvioidaan suhteessa hankkeen tavoitteeseen. Väli raportoinnissa odotetaan tulosten selkeää esittämistä maksatuksen ehtona. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.) Voi olla houkuttelevaa raportoida tuloksia referoimalla tavoitteita kuvaavaa tekstiä (ks. Poikolainen & Kirvesniemi 2017). Oppimisen ja kehittämisen kannalta parempi tapa on koota kohderyhmistä ja hanketoimijoilta järjestelmällisesti dataa, jota arvioinnissa sitten analysoidaan relevantilla tavalla. Tähän tarvitaan arvioinnin teoriaa eli mainittua tutkimuksellista otetta.

Tässä artikkelissa tarkastellaan arviointia aiemman tutkimuksen valossa sekä käytännön kehittämistyön perspektiivistä. Esimerkkinä käytetään maahanmuuttajille suunnattua Briefcase – Oma polku ammattiin -hanketta (ESR 2016–2018) erityisesti Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun osatoteutuksen näkökulmasta.

## ARVIOINTIA MUOTOILEMALLA

Mielekkään tutkimus- tai kehityshankkeen tuloksia ei voida tietää ennakolta. Esimerkiksi ESR-rahoitteisen hankkeen hankesuunnitelmassa kuitenkin edellytetään melko tarkkoja kuvauksia tavoiteltavasta tulevaisuudesta tuloksineen. Hankesuunnitelmassa tulee kuvata ja osoittaa tiedetyksi, miten varmistetaan hankkeen laadukas toteutuminen sekä toteuttajan että rahoittajan näkökulmasta. Tämä varmistaminen olisi yksinkertaista, jos olisi mahdollista suunnitella hankkeen tavoitteet ja toimenpiteet 100 % realistisiksi sekä ennakoida riskit ja sopia osapuolten kesken siitä, mitä “laadukas” itse kullekin toimijalle tarkoittaa. Käytännössä hankesuunnitelmaa joudutaan usein hieman muokkaamaan, jotta voidaan saavuttaa hankkeelle osoitetut tavoitteet.

Tutkimus- ja kehittämishankkeissa tavoitellaan paitsi vaikuttavuutta myös uutta ymmärrystä ja innovaatioita. Hanketoimijoiden on tasapainoitava toivottavan tulevaisuuden visioinnin ja nykytilanteen haasteiden tunnistamisen välillä. Jos tutkimuksen tulokset, kuten kaikki riskit ja tarvittavat, realistiset toimenpiteet, tiedettäisiin etukäteen, kehittäminen ja tutkimus olisi turhaa. Tuotanto voitaisiin tehdä linjaorganisaation toimesta toteutusprojektina.

Ihmistoimintaan liittyy paljon hiljaista kokemusperäistä tietoa, ja ihmisten parissa emootiot, arvot ja asenteetkin vaikuttavat tuloksiin. Ihmisten henkilökohtaisina pitämät tuntemukset voidaan uuden tutkimuksen mukaan jakaa kategorioihin, joissa keholliset kokemukset ja tunteet yhdistyvät samalla tavalla eri ihmisten tuntemuksissa (Nummenmaa ym. 2018). Oman tiimimme viitekehys on luovat alat, joiden parissa inhimillinen luovuus on tärkeä tuotantotekijä. Luovuutta on tutkittu tieteellisesti 1950-luvulta saakka. Teresa Amabile kehitti teorian vuonna 1983, ja hän on jatkanut sen päivittämistä 2000-luvun puolelle. Hän loi kattavan teorian luovuuden komponenteista ja niiden suhteista luovien yksilöiden, luovien organisaatioiden ja luovien prosessien näkökulmista. (Amabile 2012.)

Luovuudesta ei ole tutkijoiden kesken jaettua määritelmää, mutta useat luovuuden tutkijat jakavat käsityksen, että luovuuden tuloksena syntyy jotain hyödyllistä. Hyöty voi olla materiaalista tai immateriaalista, kuten oppiminen.

*“Vaikka luovuudelle ei ole mitään kaiken kattavaa yleistä määritelmää, jonkinlaisena lähtökohdانا tai työversiona voidaan pitää Sternbergin ja Lubartin (1999) esittämää määrittelyä: ”Luovuus on kyky tuottaa työ, joka on sekä uusi (omaperäinen, odottamaton) että soveltuva (käytännöllinen, toimiva)” (Koskennurmi-Sivonen & Seitamaa-Hakkarainen 2014).*

Yksi luovilla aloilla käytetyistä kehittämismenetelmistä on palvelumuotoilu. Viime vuosikymmenten aikana muotoilun menetelmiä on alettu käyttää muuallakin kuin muotoilussa, esimerkiksi palveluiden kehittämisessä. On alettu puhua erityisestä palvelumuotoilusta. Muotoilu on tulevaisuuteen kurkottavaa toimintaa. Muotoilussa kohdataan lähes aina tilanne, jossa pitäisi kyetä saamaan tietoa jostakin, jota ei vielä ole olemassa, eli kehitteillä olevasta tuotteesta tai palvelusta, ja muotoilijat ovatkin kehittäneet itsedokumentointia varten tiedonrakenteluun artefakteja ja tarvikkeita, kuten luotaimia. (Mattelmäki 2006.)

Tässä on yhtymäkohta hankearviointiin. Meidän pitäisi kyetä suunnittelemaan arvioinnin käytäntöjä jo ennen kuin hanketta on toteutettu, jotta osaamme kootuksi dataa matkan varrelta. Jälkeenpäin hankkeen ja organisaation imagotarpeet voivat syrjäyttää objektiivisuuden vaatimukset. Ketterä toiminta edellyttää myös jatkuvaa arviointia niin, että tietoa voidaan syöttää kehittämisen tueksi prosessin kuluessa.

Briefcase-hankkeessa kehitetään yhdessä maahanmuuttajien kanssa työllistymistä ja kouluttautumista tukevaa Osaamisportfoliota sekä Kielisalkkua, joista jälkimmäinen tukee suomen kielen oppimista. Hankkeessa tuodaan myös näkyväksi nivelvaiheeseen osuvan työllistymisen ja kouluttautumisen katkokset sekä niihin liittyvät tekijät. Käytännössä tämä tarkoittaa verkoston yhteistyönä laadittua kuvausta nivelvaiheen eri polkuja tukevia palvelumalleista, joilla edistetään kotoutumiskoulutuksen suorittaneiden maahanmuuttajien työllistymistä, pääsyä jatkokoulutukseen tai tuetaan heidän ryhtymistään yrittäjiksi. Arviointi kuuluu sekä tutkimukseen että kehittämistoimintaan. Hankearviointi painottuu usein käytännön tavoitteiden saavuttamiseen, kuten työllistymiseen ja koulutukseen pääsyyn, mutta jos jo hanketta suunniteltaessa perehdytään aiheeseen liittyvään aikaisempaan tutkimukseen, on mahdollista yhdistää teoreettisia näkökulmia kehittämistoimintaan. Esimerkiksi teoria sosiaalisen, kulttuurisen ja taloudellisen pääoman merkityksestä yksilöiden hyvinvoinnille on todettu monissa tutkimuksissa. Tätä teoriaa ei hyödynnetty hankesuunnitelman laadinnassa (tai jotain muuta mallia tai käsitteistöä). Edelleen esimerkkiä jatkaen sosiaalisen pääoman merkitys työllistymisen kannalta on keskeinen. Jos henkilöllä on riittävän laaja sosiaalinen verkosto, voi hän hyödyntää sitä etsiessään töitä. Myös integroitumisessa suomalaisen työkulttuuriin on sosiaalisella pääomalla vaikutusta.

Kun esimerkiksi edellä mainittu käsitteistö hallitaan, voidaan sitä hyödyntää suunniteltaessa hankkeita ja kehittämistoimintaa sekä arvioinnissa. (Thomas ym. 2016.) Hankearviointia voidaan käytännössä toteuttaa monesta eri näkökulmasta, ja tässä artikkelissa esitellään pääasiassa yhtä mallia, jota hyödynnetään case-hankkeen arvioinnissa.

## **INTEGROIVA ALHAALTA YLÖSPÄIN RAKENTUVA ARVIOINTIMALLI**

Arviointimalleja on kehitetty useita, ja niitä on tutkittu kansainvälisellä kentällä. Muun muassa on selvitetty, millaiset mallit toimivat sellaisten hankkeiden arvioinnissa, joissa tavoitteena on kehittää ihmisten hyvinvointia tukevia toimintatapoja ja välineitä, sekä miten niitä mahdollisesti kannattaisi kehittää edelleen. (Chen 2010; 2016.) Hankkeiden toimenpiteiden vaikutusta osallistujiin on vaikea todentaa, erityisesti jos kyseessä on toiminta tai ajattelutapa, johon vaikuttaa useat eri muuttujat (Chen 2016). Kun toimenpiteillä vaikutetaan ihmisten tietoihin, taitoihin, minäkuvaan ja verkostoihin, voidaan tehdä ennen-jälkeen-vertailua, jatkuvaa arviointia hankkeen loppuvaiheen arviointia. Olennaista sopivia arviointimekanismeja valittaessa on valita sellainen malli, joka sopii juuri tietyn hankkeen arviointiin, sillä arvioinnin tavoitteet ja intressiryhmät vaihtelevat. Joitain yleis-päteviä suuntaviivoja arviointiin voidaan kuitenkin antaa, ja niitä avataan seuraavaksi.

Integroiva pätevyys (integrative validity) -malli yhdistettynä alhaalta ylöspäin rakentuvaan lähestymistapaan on todettu toimivan hankkeeseen osallistujien, sidosryhmien ja hankkeiden työntekijöiden näkökulmasta (Chen 2016.) Esimerkiksi tietoa hankkeen toteutuksesta ja sen toimivuudesta saadaan eri toimijoiden näkökulmasta. Tähän sopii myös hyvin palvelumuotoilun keinot. Palvelupolku on hyvä tapa visualisoida useiden samanaikaisesti vaikuttavien muuttujien, toimijoiden ja kohderyhmien suhteita.

Yleisenä tavoitteena mallissa on, että arviointi on sekä pätevästi tehty ja että siitä on hyötyä (Chen 2010). Hankkeen pätevyyttä voidaan tarkastella kolmesta suunnasta: 1. Hankkeen sisäistä pätevyyttä arvioidaan siitä näkökulmasta, miten objektiivisesti ja missä laajuudessa toiminta on tuottanut kausaalisia muutoksia suunnitelman mukaisesti. 2. Ulkoisen validiteetin tarkastelu kertoo, onko saatu aikaan hankkeeseen osallistujia hyödyttäviä tuloksia 3. Arvioidaan myös, toimiiko esimerkiksi intervention mukainen tai suunnittelun tuloksena tuotettu malli tai toiminta reaalielämässä eli onko se elinkelpoinen. (Chen 2010.) Hanketta siis arvioidaan hankkeen toimenpiteisiin osallistujien, sidosryhmien ja hanketoimijoiden näkökulmasta.

Kausaalisia muutoksia tapahtuu silloin, kun hanke on tuottanut syyn, jonka seurauksena on tapahtunut suunniteltu muutos. Arviointia varten kerätty data voi paljastaa myös yllätyksiä ja suunniteltu tiedonkeruu voi epäonnistua. Esimerkiksi informantteja ei saada mukaan tai he eivät suostu antamaan tietoa toivotulla tavalla. Maineen varjelu tai hyvän imagon luomisen tarve voi myös muuttaa saadun tiedon validiteettia.

Riskianalyytit ovat perinteisessä projektitoiminnassa tyypillisiä toimenpiteitä. Ne toimivatkin hyvin toteutus- tai toimitusprojekteissa, joissa projektin tulos voidaan kuvata tarkasti etukäteen (Thomas ym. 2016). Jokaisen tällaisen projektin riskit voidaan ennakoita ja kuvata, ja niihin voidaan varautua. Kun projektitoiminta on laajentunut ihmisten parissa tehtävään innovointiin, riskien ennakoinnista on tullut haastavampaa.

## ARVIOINTIPROSESSI JA ITSEARVIOINTI

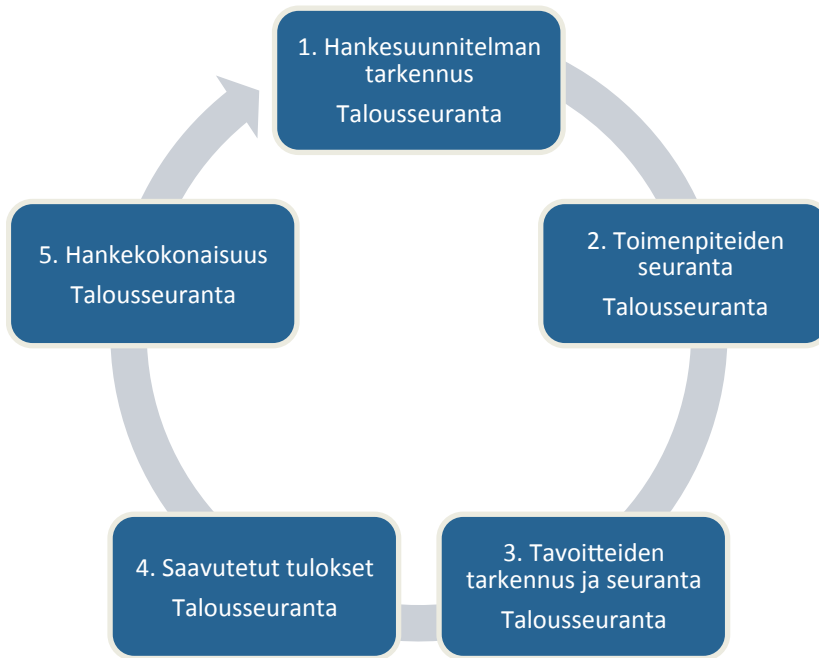
Hankearvioinnissa on hanketta tekevien toimijoiden eli työntekijöiden näkökulmasta kyse usein bottom-up-arvioinnista (Chen 2010), joka kytkeytyy itsearviointiin: seurataan itse, miten projekti etenee, kirjataan eteneminen ja raportoidaan siitä esimerkiksi rahoittajille ohjausryhmälle toimitetuissa väliraporteissa.

Oman toiminnan dokumentointi ja arviointi hanketta tukevalla tavalla on haastavaa. Arviointi vie aikaa erityisesti silloin, kun tähän prosessiin osallistuvat kaikki toimijat. Muotoilututkimuksessa ja sitä soveltavassa palvelumuotoilussa itsearviointia voidaan tehdä esimerkiksi käyttäen luotaimia. Ne ovat itsedokumentoinnin tapoja ja välineitä, joiden suunnittelussa kriittistä on se, että ne todella auttavat saamaan tietoa relevanteista asioista. Niiden tulee olla myös käyttäjää motivoivia ja hyväksyttäviä käyttötilanteen kannalta (Miettinen 2015).

Arvioinnin systemaattisuus toteutuu, kun arviointiprosessi suunnitellaan ja kirjataan hankesuunnitelmaan, ja suunnitelmaa noudatetaan, mutta ollaan samalla avoimia prosessin avaamille tarjoomille. Itsearviointiin kuuluu liittää kuvaus ”evidensseistä”, joita tarvitaan osoittamaan, että tavoite on todella saavutettu. Projektitoiminnassa projektivaiheet edellyttävät tuotoksia. Kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten evidenssit kuvataan, sillä niiden on oltava havaittavia ja tunnistettavia.

Arvioinnin yleiset aiheet ja askeleet on esitelty alla olevassa kuviossa 1. Oikeastaan kyse on iteratiivisesta etenemisestä, sillä tarkoituksena on, että hankkeen kaikkia vaiheita seurataan jatkuvasti edeten kehällä eteenpäin. Hankesuunnitelmassa ilmaistujen tavoitteiden saavuttamista tulisi arvioida systemaattisesti hankkeen edetessä sen päätökseen saakka. Mitä laajemmasta konsortioista on kyse, sitä tärkeämpää on huolellinen arvioinnin etukäteissuunnittelu, sillä työpakettien toteutuksien ajankohdat voivat vaihdella.

Keskeistä arvioinnissa on arvioinnin kohteiden määrittely, joita esitellään seuraavassa luvussa.



Kuvio 1. Itsearviointiprosessi

## HANKEARVIOINTIA KÄYTÄNNÖSSÄ PALVELUMUOTOILUN KEINAIN

Briefcase-hankkeen aikana ja lopussa arvioidaan hankkeen vaikuttavuutta useasta eri näkökulmasta käyttäen monenlaisia aineistojen keruumenetelmiä. Hankkeen tavoitteena on luoda välineitä maahanmuuttajien työllistämiseksi. Hankkeessa pyritään myös ohjaamaan osallistujia työllistymään ja kouluttautumaan, jolloin arvioinnin välineinä ovat määrälliset mittarit, kuten työllistyneiden ja koulutukseen päässeiden osuus hankkeeseen osallistujista.

Tärkeänä osana arviointia on työllistymiseen ja kouluttautumisen kytkeytyvä asiakasnäkökulma. Siinä tarkastellaan yhtäältä, millaisia esteitä ja hyötyjä asiakkaat itse näkevät osallisuudelle olevan, ja toisaalta, millaisia esteitä tai mahdollistajia työllistämiseen ja kouluttautumiseen ohjaavat toimijat, TE-toimiston uraohjaajat, opettajat ja opinto-ohjaajat tunnistavat. On hyödyllistä selvittää esteiden ja mahdollistajien tilannetta myös työnantajien suunnalta. Arviointi kohdistuu lisäksi hankkeen tavoitteiden mukaisten toimintojen prosesseihin ja palvelurakenteisiin.

Arviointitietoa kerätään hankkeessa pääasiassa laadullisin menetelmin ja palvelumuotoilun avulla syystä, jota käsiteltiin edellä. Briefcase-hankkeessa ei kehitetä uusia mittareita vaan

käytetään ja sovelletaan jo olemassa olevia. Arviointitietoa hankitaan eri tavoin suoraan tai välillisesti siihen osallistuneilta tahoilta. Tarkempi kuvaus kohderyhmistä, toimijatahoista, tiedosta ja sen hankinnasta sekä arviointituloksista esitellään taulukossa 1.

Taulukko 1. Arvioinnin eteneminen

Kohderyhmät	Toimijataho / tiedonantaja	Tarvittava tieto	Tiedonhankintaväline?	Arviointitulos
<b>Varsinainen kohderyhmä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Maahanmuuttajat, jotka osallistuvat hankkeeseen.</li> <li>– Mahdollisesti myös muita maahanmuuttajia tiedonantajina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Osaamisportfolion ja Kielisalkun sisällöllinen ja tekninen toimivuus</li> <li>– Tietoa työhön tai koulutukseen sijoittumisesta: polkuja tukevat palvelumallit</li> <li>– Osallistumisen ja omistajuuden kokemus prosessiin ja työkaluihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Teemahaastattelut ja kyselyt</li> <li>– Havainnointi</li> <li>– Palvelupolkujen kuvaukset asiakasrajapinnassa</li> <li>– Tarinat, visiot omasta tulevaisuudesta, onnistumisista</li> </ul>	Hyöty hankkeeseen osallistujille?
<b>Välillinen kohderyhmä: sidosryhmät</b>	Hankkeeseen osallistuneet organisaatiot ja yhteistyöyrietykset sekä 3. sektori	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Osaamisportfolion ja kielisalkun sisällöllinen ja tekninen toimivuus</li> <li>– Palvelupolut</li> <li>– Oma rooli prosessissa?</li> <li>– Kyky tunnistaa ja sanoittaa osaamista sekä tunnistaa informaalia osaamista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ryhmäkeskustelut</li> <li>– Luotaimet liittyen osaamisen tunnistamiseen ja työelämävalmiuksiin</li> <li>– Empatiakartta</li> <li>– Design fiction, tulevaisuuden onnistumistarinat</li> <li>– Backcastingharjoitus 20 v. aikajana, jossa syötteenä maahanmuuttajan tarina</li> </ul>	Toimiiko hankkeessa toteutettu toiminta ja luodut välineet ja toimintamallit reaalielämässä?
<b>Hanketoteuttajat</b>	Konsortio (5 koulutusorganisaatiota)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kehitetyt Osaamisportfoliot ja Kielisalkut</li> <li>– Palvelupolut toteuttajaroolista käsin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ryhmäkeskustelut</li> <li>– Persoonaharjoitus, minä</li> <li>– Empatiakartta-minä</li> </ul>	Päästiinkö hankkeen tavoitteisiin määrällisesti ja laadullisesti?

Hyvin suunniteltu arviointiprosessi helpottaa hankesuunnitelman toteuttamista. Hankearviointiin on olemassa helppokäyttöisiä oppaita (ks. esim. Innokylä 2018), mutta niiden ohjeistus ei sovellu kaikkien hankkeiden arvioinnin toteuttamiseen. Arviointikehikko voidaan laatia hyödyntäen taulukkoa 1, mutta hankkeiden aiheet ja tavoitteet määrittävät luonnollisesti arvioinnin kohteet ja arviointimenetelmät. Huolella suunniteltu ja toteutettu arviointi tuo tietoa hankkeeseen osallistujille, hanketoimijoille, sidosryhmille ja rahoittajalle. Samalla saadaan tärkeää tietoa siitä, mihin asioihin kannattaa jatkossa kiinnittää huomiota suunniteltaessa esimerkiksi palveluiden toimintaa, tukitoimia ja hallinnollisia toimenpiteitä.

## LÄHTEET

Amabile, T. 2012. Componential Theory of Creativity. HBS Working Paper, Number 12-096

Chen, H. 2016. Interfacing theories of program with theories of evaluation for advancing evaluation practice: Reductionism, systems thinking, and pragmatic synthesis. *Evaluation and Program Planning* 59, 109–118.

Chen, H. 2010. Bottom-up evaluation to integrative validity: A new perspective for program evaluation. *Evaluation and Program Planning* 33, 205–214.

Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932.

Innokylä. 2018. 3x3 arviointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli6250291> [viitattu 5.9.2018].

Koskennurmi-Sivonen, R. & Seitamaa-Hakkarainen, P. s.a. Luovuus. Saatavissa: [http://www.mlab.uiah.fi/polut/Luovuus/teoria\\_luovuus.html](http://www.mlab.uiah.fi/polut/Luovuus/teoria_luovuus.html) [viitattu 4.9.2018].

Mattelmäki, T. 2006. Muotoiluluotaimet. Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen, S. 2015. Aktiivinen kuntalainen – palvelumuotoilun työkalut osallisuuden kehittämiseksi? Avarasti ajattelemaan! – palvelumuotoilu kehittämisen apuna koulutuspäivä. Opetusvideo. Saatavissa: <https://www.kirjastokaista.fi/satu-miettinen-aktiivinen-kuntalainen-palvelumuotoilun-tyokalut-osallisuuden-kehittamisessa/> [viitattu 4.9.2018].



Nummenmaa, L., Hari, R., Hietanen, J. K. & Glerean, E. 2018. Maps of subjective feelings PNAS. Published ahead of print. Saatavissa: <https://doi.org/10.1073/pnas.1807390115> [viitattu 4.9.2018].

Poikolainen, J. & Kirvesniemi, T. 2017. Hankkeen työpakettien toteutusten arviointia – kohti osallisuutta ja osallistavaa toimintaa. Teoksessa Poikolainen, J. & Suikkanen-Malin, T. Siä päättät. Ratkaisuja nuorten osallisuudentukemiseen peli-innovaatiolla ja palvelumuotoilulla. Xamk Kehittää 13. Kouvola: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu XAMK, 84–91.

Thomas, R., Chiarelli-Helmianik, C., Ferraj, B. & Barrette, K. 2016. Building relationships and facilitating immigrant community integration: An evaluation of a Cultural Navigator Program. *Evaluation and Program Planning* 55, 77–84.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Itsearviointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.rakennerahasot.fi/itsearviointi#WSVQk8YIFPY> [viitattu 4.9.2018].

XAMK. 2018. Strategia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.xamk.fi/xamk/strategia/> [viitattu 5.9.2018].

# EPILOGI

Onnistuminen on asenne. Se on avoimuutta uusille ideoille, halukkuutta kuunnella, innokkuutta oppia, halua kasvaa ja joustavuutta muuttua.

- BJ Gallagher





