

*Koului-hankkeen nimi tulee verbistä koulia, joka tarkoittaa kasvien kasvattamista pienissä ruukuissa ennen niiden siirtämistä varsinaiselle kasvualustalle. Olemme kasvattaneet ideoiden siemenistä palvelujen taimia, joita ollaan siirtämässä Suurpellon maaperään suotuisan kasvun odotuksin.*

Koulutuksen Innovaatio & Integraatio-hanke Koului on koulutusyhtymä Omnia ja Laurea-ammattikorkeakoulun hanke, jonka tarkoituksena on kehittää ammatillisen toisen asteen ja ammattikorkeakoulun yhteistyötä osana alueellista innovaatiojärjestelmää. Hankkeessa kehitetään opettajien tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-osaamista palvelumuotoilun konseptia hyödyntäen. Palvelujen innovointi kohdistuu Espoossa sijaitsevaan uuteen asuinalueeseen Suurpeltoon. Raportissa arvioidaan Koului-hankkeen alkuvaiheen toimintaa realistisen arvioinnin keinoin. Hanketta rahoittaa Euroopan sosiaalirahasto ja Uudenmaan ELY-keskus.

koului

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2007-2013

LAUREA JULKAISUT | LAUREA PUBLICATIONS

ISSN 2242-5225 | ISBN 978-951-799-264-0 (NID.)

LAUREA Uuden edellä  
AMMATTIKORKEAKOULU



Saappaat Suurpellon savessa

Soile Juujärvi (toim.)

## Saappaat Suurpellon savessa

Koului-hankkeen väliarviointi



LAUREA OTANIEMI Empowering People and Companies

LAUREA JULKAISUT | LAUREA PUBLICATIONS

Soile Juujärvi (toim.)

# Saappaat Suurpellon savessa

Koului-hankkeen väliarviointi

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU, OTANIEMI  
2012 VANTAA

Copyright © Tekijä  
ja Laurea-ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Leena Manner

ISSN 2242-5225  
ISBN 978-951-799-264-0

Edita Prima Oy, Helsinki 2012

# Sisällys

1	Koului-hankkeen kuvaus.....	14
	<i>Soile Juujärvi ja Kaija Pessa</i>	
2	Realistinen evaluaatio Koului-hankkeen tutkimusstrategiana .....	17
	<i>Soile Juujärvi ja Kaija Pessa</i>	
2.1	Realistinen evaluaatio tutkimusstrategisena valintana.....	17
2.2	Ohjelmateorian ja arviointikohteiden rakentaminen .....	19
2.3	Menetelmälliset ratkaisut.....	21
2.4	Aineistonhankinta ja analyysi .....	23
3	Käytäntölähtöinen innovaatiotoiminta .....	24
	<i>Soile Juujärvi ja Kaija Pessa</i>	
3.1	Innovaation käsitteen määrittelyä.....	24
3.2	Tietämyksen reikäleipämalli .....	25
3.3	Living Lab -toiminnan arviointia .....	33
4	Innovaatiotoiminnan verkostoituminen .....	35
	<i>Soile Juujärvi ja Kaija Pessa</i>	
4.1	Innovaatiotoiminnan verkostoitumisen malli .....	35
4.2	Tiimien yhteistoiminnallisuus .....	37
4.3	Tiimien verkostoituminen .....	40
4.4	Uuden tiedon virtaaminen verkostossa .....	43
4.5	Innovaatiotoiminnan verkostoitumisen arviointia .....	45
5	Palvelumuotoilu Koului-hankkeessa .....	48
	<i>Soile Juujärvi ja Kaija Pessa</i>	
5.1	Käyttäjälähtöisyyden ja palvelumuotoilun määrittelyä .....	48
5.2	Palvelumuotoilun prosessi .....	49
5.3	Opettajien käsitykset palvelumuotoilusta hankkeen alussa.....	51
5.4	Palvelumuotoilun prosessin eteneminen tiimeissä.....	52
5.5	Palvelumuotoilun erityispiirteet Koului-hankkeessa .....	54
5.6	Käyttäjätiedon hankkimisen keinot ja menetelmät .....	54
5.7	Tiedonhankinnan käyttäjälähtöisyys .....	56

5.8	Palvelumuotoilun ja käyttäjälähtöisyyden arviointia.....	58
6	Yhteisöpaja yhteiskehittelyn menetelmänä..... <i>Minna Hägg</i>	61
6.1	Kokeilun tausta .....	61
6.2	Kokeilun toteutus .....	62
6.3	Kokeilun arviointia.....	70
7	Koulutuksen kehittäminen Koulii-hankkeessa..... <i>Briitta Hiitola</i>	73
7.1	Lähtötilanne toimintamallin kehittämiseksi – erilaiset oppimiskulttuurit .....	73
7.2	Esimerkki yhteisten opintojen kokeilusta.....	76
7.3	Opintopolun kehittämisen vaiheet.....	79
8	Kokoavaa arviointia..... <i>Soile Juujärvi ja Kaija Pessa</i>	80
	Lähteet.....	85

## **Kuvaluettelo**

<b>Kuva 1</b>	Suurpeltoa toukokuussa 2011 .....	14
<b>Kuva 2</b>	Arvioinnin vaiheet.....	18
<b>Kuva 3</b>	Koulii-hankkeen ohjelmateorian alueet .....	20
<b>Kuva 4</b>	Ohjelmateorian osa-alueet ja arvioinnin kohteet .....	21
<b>Kuva 5</b>	Tietämyksen luomisen reikäleipämalli (Harmaakorpi & Melkas 2005, Harmaakorpi 2009).....	26
<b>Kuva 6</b>	Lumipallomalli.....	27
<b>Kuva 7</b>	Opettajia havainnoimassa Suurpeltoa .....	28
<b>Kuva 8</b>	Koulii-hankkeen Living Lab -toimijat 13.12.2010 .....	30
<b>Kuva 9</b>	Juvenalian puhallinorkesteri esiintyy Pitkiä Pellavia!- tapahtumassa .....	31
<b>Kuva 10</b>	Suurpelto-projektin johtaja Pekka Vikkula avaa Hans Floorin leikkipuiston Kukkiva Suurpelto –tapahtumassa.....	31

<b>Kuva 11</b>	Laurean ja Omnian opiskelijat istuttavat kirsikkapuita Lillhemtin puistoon.....	32
<b>Kuva 12</b>	Koului-hankkeen Living Labin toimijat toukokuussa 2011.....	33
<b>Kuva 13</b>	Tuloksellisen innovaatiotoiminnan verkostoitumisen malli.....	36
<b>Kuva 14</b>	Tiimien yhteistoiminnallisuuden arviointi .....	39
<b>Kuva 15</b>	Tiimin tavoitteiden saavuttaminen lukuvuonna 2010–2011 .....	40
<b>Kuva 16</b>	Tiimien kumppanien määrä.....	41
<b>Kuva 17</b>	Ihmiset tekevät Suurpellon -tiimin verkosto .....	42
<b>Kuva 18</b>	Kookos-tiimin verkosto .....	42
<b>Kuva 19</b>	Yhteiskumppanien ja oman näkökulman samanlaisuus .....	44
<b>Kuva 20</b>	Yhteistyökumppaneilta saadun tiedon laatu .....	44
<b>Kuva 21</b>	Opiskelijoita Kukkiva Suurpelto-tilaisuuden arviointiseminaarissa .....	46
<b>Kuva 22</b>	Ohjelmateoria kiteytettynä toukokuussa 2011.....	47
<b>Kuva 23</b>	Innovaatioprosessin malli (Kumar 2009).....	50
<b>Kuva 24</b>	Käyttäjätiedon hyödyntäminen (N=21) .....	53
<b>Kuva 25</b>	Palvelumuotoilun menetelmiin perehdyttiin kahdessa työpajassa .....	55
<b>Kuva 26</b>	Ideakahvilan toteuttajat Pitkiä pellavia! –tapahtumassa.....	56
<b>Kuva 27</b>	Mihin käyttäjistä hankittu tieto perustuu (N=21) .....	57
<b>Kuva 28</b>	Käyttäjätiedon uutuus (N=21).....	58
<b>Kuva 29</b>	Palvelun konseptointia .....	60
<b>Kuva 30</b>	Yhteisöpajan eteneminen ja aikataulu .....	63
<b>Kuva 31</b>	Yhteisöpajan osallistujia toukokuussa 2011.....	65
<b>Kuva 32</b>	Suurpelto-yhteisön toimintajärjestelmä .....	66
<b>Kuva 33</b>	Kehittämiskokeilujen toteutus.....	68
<b>Kuva 34</b>	Suurpellon Infopaviljonki elokuussa 2011.....	72

<b>Kuva 35</b>	Lapsia kuvaamassa Suurpeltoa.....	77
<b>Kuva 36</b>	Valokuvanäyttely Maakirjan päiväkodissa .....	78

# Kirjoittajat

**Soile Juujärvi**

VTT, dosentti, yliopettaja  
Laurea-ammattikorkeakoulu

**Briitta Hiitola**

KM, kouluttaja  
Omnian aikuisopisto

**Kaija Pessa**

TtT, yliopettaja  
Laurea-ammattikorkeakoulu

**Minna Hägg**

valmentaja, opiskelija  
Laurea-ammattikorkeakoulu



# Asiasanat

ammattikorkeakoulut  
ammattillinen koulutus  
innovaatiot  
living lab  
palvelumuotoilu  
realistinen evaluaatio  
tiimityö  
verkostot

innovations  
higher education  
realistic evaluation  
service design  
team work  
university of applied  
sciences  
vocational training

# Esipuhe

Koulii-hankkeen nimi tulee verbistä *kouliia*, joka tarkoittaa kasvien kasvattamista pienissä ruukuissa ennen niiden siirtämistä varsinaiselle kasvualustalle. Tämä metafora kuvaa osuvasti hankkeemme toimintaa. Olemme kasvattaneet ideoiden siemenistä palvelujen taimia, joita ollaan siirtämässä Suurpellon maaperään suotuisan kasvun odotuksin. Tässä raportissa arvioidaan hankkeen tähänastista toimintaa ja pohditaan, miten ja mihin suuntaan kasvua tulisi ohjata.

Koulii on Euroopan sosiaalirahaston ja Uudenmaan ELY-keskuksen rahoittama kaksi ja puoli vuotta kestävä hanke. Ei ole tavanomaista, että lyhytkestoisesta hankkeesta tehdään väliarviointi. Se on kuitenkin tärkeä osa valitsemaamme tutkimusstrategiaa, realistista evaluaatiota, joka pyrkii vastaamaan siihen, mikä toimii, kenelle ja missä olosuhteissa. Hankkeemme edustaa käytäntölähtöistä innovaatiotoimintaa, jolle on ominaista vähitellen ilmaantuvan tiedon yhdisteleminen eri lähteistä. Väliarvioinnin työstäminen on toiminut erinomaisena kehittämisen välineenä.

Väliarvioinnin yhteydessä toteutettiin vertaisarviointi Haaga Helia ja Laurea-ammattikorkeakoulujen Symbio Living Lab -hankkeen kanssa rahoittajan toiveen mukaisesti. Arvioinnin perustana olivat tämän raportin tutkimustulokset, joiden arviointiin ja tulkintaan saimme yksityiskohtaista ja rakentavaa palautetta. Vertaisarviointi auttoi myös selkiyttämään raportin tekstiä ja näkemään hankkeemme uusin silmin. Tästä kiitokset Symbio Living Labin toimijoille Monika Birklelle, Sirpa Lassilalle, Teemu Rantaselle ja Anu Sipilälle.

Koulii-hankkeen toimijat ovat antaneet kukin oman panoksensa tähän raporttiin. Opettajat ja opiskelijat suorittivat itsearviointia henkilökohtaisesti ja tiimeissä. Projektiasiantuntijat Kaija Pessa ja Soile Juujärvi suunnittelivat ja toteuttivat tutkimuksen, tutkimusassistentti Anna-Leena Mutanen keräsi ja dokumentoi aineistoa, sekä projektiasiantuntija Briitta Hiitola ja projektinjohtaja Pekka Räsänen osallistuivat vertaisarviointiin. Valokuvat ovat projektiasiantuntija Riitta Vihusen ja Anna-Leena Mutasen ottamia. Opiskelija Minna Hägg kirjoitti kuvauksen yhteisötyöpajakokeilusta. Projektiasistentti Helena Kämäräinen on auttanut käytännön asioissa ja pitänyt hyvää ilmapiiriä yllä.

Tervetuloa tutustumaan kokeilevaan Kouliiseen!

# Tiivistelmä

Koului (Koulutuksen Innovaatio ja Integraatio) on vuosina 2010–2012 toteutuva Laurea-ammattikorkeakoulun ja koulutusyhtymä Omnian yhteishanke, jota rahoittaa Euroopan Sosiaalirahasto ja Uudenmaan ELY-keskus. Hanke pyrkii kehittämään yhteistyötä toisen asteen ja korkea-asteen ammatillisen koulutuksen välillä osana paikallista innovaatiojärjestelmää metropolialueella. Projektin ensisijaisena kohderyhmänä ovat opettajat, joiden t&k&i -osaamista kehitetään palvelumuotoilun konseptia hyödyntäen. Palveluiden innovointi kohdentuu Suurpeltoon, uuteen asuinalueeseen Espoossa, joka palvelee hankkeen Living Lab – ympäristönä. Hankkeen työmallina on yhteistoiminnallinen tiimityöskentely. Opettajat muodostivat seitsemän tiimiä jäsenten yhteisen innovaatioaikomuksen perusteella.

Tämä raportti on hankkeen väliarviointi, joka perustuu prosessiarviointiin ja hyödyntää realistista evaluaatiota tutkimusstrategiana. Aineisto kerättiin 36 opettajalta ja seitsemältä tiimiltä kyselylomakkeen, ryhmähaastattelujen ja videonauhointusten avulla ja analysoitiin kuvailevilla tilastollisin menetelmillä ja laadullisen sisällönanalysilla. Tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten Koului-hankkeen Living Lab -ympäristö on kehittynyt?
2. Miten tiimien toiminta on kehittynyt ja verkostoitunut?
3. Miten palvelumuotoilu on mukana tiimien toiminnassa?
4. Millainen on ollut oppilaitosten välinen yhteistyö?

Tulosten mukaan Koului-hanke on onnistunut kehittämään elävän Living Lab – verkoston, jossa oli noin 300 toimijaa. Suurimmat toimijaryhmät olivat kehittäjät (opettajat ja opiskelijat) ja käyttäjät (Suurpellon asukkaat ja tapahtumiin osallistuneet), hyödyntäjien (palvelujen tuottajat) ollessa pienin ryhmä. Tiimien omat verkostot olivat kehittyneet vaihtelevasti ja yleisesti tarvitsivat enemmän hyödyntäjiä ja asukkaita yhteistyökumppaneiksi. Tiimien suurimmat vahvuudet olivat yhteisesti jaetut tavoitteet, hyvä yhteishenki ja korkea motivaatio. Suurimmat heikkoudet oli erilaisten näkökulmien ja erilaisen tiedon puute sekä joissain tapauksissa heikko verkosto. Tiimit olivat edistyneet palvelumuotoilun prosessissa vaihtelevasti. Opettajat ymmärsivät palvelumuotoilun periaatteet hyvin, mutta heiltä puuttui etnografisten ja erityisesti innovatiivisten menetelmien osaamista. Kuitenkin joitakin innovatiivisia kokeiluja oli toteutettu ja niistä oli saatu hyviä kokemuksia ja tuloksia (esimerkiksi yhteisöpaja). Suurimmat haasteet olivat korkealaatuisen käyttäjätiedon kerääminen ja tilojen puute Suurpellossa, joissa voitaisiin kokeilla palvelujen prototyyppejä. Laurean ja Omnian yhteistyötä oli

toteutettu erilaisin muodoin, kuten yhteisinä opintojaksoina ja opiskelijaprojekteina sekä siltaopintojen kehittämisenä. Yhteistyötä on vaikeuttanut erilaiset käytänteet ja organisaatiokulttuurit.

Tulosten perusteella Koulii-hanke edustaa käytäntölähtöistä innovaatiotoimintaa, jolla on keskikokoinen heterogeeninen verkosto. Päähaasteena on kehittää vahvempia kumppanuuksia Suurpellon asukkaiden ja hyödyntäjien (yritykset, julkisen ja kolmannen sektorin palvelujen tuottajat) kanssa sekä saada innovaatioprosesseihin mukaan erilaisia näkökulmia ja tietoa edustavia toimijoita. Opettajat tarvitsevat enemmän koulutusta, rohkaisua ja kokeiluja palvelumuotoilun menetelmien käytössä sekä valmennusta palvelujen konseptointiin. Monipuolisemman yhteistyön kehittäminen toisen ja korkea-asteen ammatillisen koulutuksen välille edellyttää, että koulutusorganisaatioilla on samansuuntaiset pedagogiset strategiat. Omnian pedagogisen strategian kehittäminen on vielä alussa ja se tulisi ottaa kehittämisen kohteeksi lähitulevaisuudessa

# Abstract

Koulii (Innovation and Integration of Education) is a collaborative project of Laurea UAS and Omnia (the Joint Authority of Education in Espoo Region) funded by European Social Fund and Centre for Economic Development, Transport and the Environment in 2010–2012. The project aims at developing collaboration between vocational training and higher education as a part of the regional innovation system in the metropolitan area. The project's primary target group is educators whose R&D&I expertise will be enhanced through utilising the Service Design concept. Innovating services are focused on Suurpelto, a new urban area in Espoo that serves as a Living Lab for the project. The working model of the project is based on collaborative team work. The educators formed seven teams based on the members' shared innovation intents.

This report describes a process evaluation study of the project's first phase, employing Realistic Evaluation as a research strategy. The data was collected from 36 educators and seven teams through a questionnaire, focus group interviews and video recording and was analysed through descriptive statistical methods and qualitative content analysis. The evaluation is guided by the following research questions

1. How has the Living Lab environment developed?
2. How have the teams' activities and networks developed?
3. How have the teams utilised Service Design in their development work?
4. What has the collaboration between the UAS and the vocational college been like?

The results showed that the Koulii project has succeeded in developing a vivid Living Lab network consisting about 300 actors. The biggest actor groups were developers (educators and students) and users (residents in Suurpelto and people participating in events) utilisers (service providers) being the smallest group. The teams' networks had developed variedly, generally needing more utilisers and inhabitants as partners. The main strengths of the teams were commonly shared goals, good team spirit and high motivation, whereas the main weaknesses were a lack of different viewpoints and knowledge and, in some cases, poor networks. The teams progressed in service design development in a varied way. The educators understood the SD and process quite well, but lacked expertise in using ethnographic and especially innovative methods. Some innovative experiments with good experiences and results were nevertheless carried out (e.g. Community Workshop). The main

challenges were collecting data of high quality on user experience and a lack of facilities for experimenting service prototypes in Suurpelto. The collaboration between Laurea and Omnia has taken different forms, such as joint study units and students' projects and developing bridging study units. Contradicting practices and different organizational cultures have been obstacles for collaboration.

The results suggest that the Koulii project represents practice-based innovation activity with a medium-size heterogeneous network. The main challenges are to develop stronger partnerships with Suurpelto inhabitants and utilisers (enterprises, public and third-sector service providers) and to involve actors representing different viewpoints and knowledge in innovation processes. The educators need more education, encouragement and experiments on Service Design methods as well as coaching for service concept development. Developing sophisticated forms of collaboration between vocational and higher education requires that pedagogical strategies of Laurea and Omnia are parallel. Omnia's pedagogical strategy is still at its initial stage and should be developed in the near future.

# 1 Koulii-hankkeen kuvaus

*Soile Juujärvi ja Kaija Pessa*



**Kuva 1** Suurpeltoa toukokuussa 2011

Koulutuksen Innovaatio & Integraatio-hanke, Koulii, on Espoon seudun koulutusyhtymä Omnian ja Laurea -ammattikorkeakoulun vuosina 2010–2012 toteutettava yhteisprojekti, jota rahoittaa Euroopan Sosiaalirahasto ja Uudenmaan ELY-keskus. Hanke edistää ammatillisen toisen asteen ja ammattikorkeakoulun yhteistyötä ja osaamista metropolialueen innovaatiojärjestelmän kehittämiseksi Espoon alueella. Opetushenkilöstön osaamisen kehittäminen on avaintekijä kummankin koulutusorganisaation palveluinnovaatioita painottavassa aluekehitystyössä. Koulutusasteiden yhteistyö innovaatiotoiminnassa ja aluekehitystyössä on ollut satunnaista, jonka vuoksi opetushenkilöstön

yhteistoiminta nähdään keskeisenä asteiden integraationa edistävänä tekijänä. Projektin tuloksena tavoitellaan monialaista oppimisklusteria, jossa integroituu ammatillinen toinen aste ja korkeakoulutus ja joka hyödyntää palvelumuotoiluun perustuvaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan mallia ja Living Lab -ympäristöä aluekehitystyön välineinä (Hankehakemus Koulii 30.10.2010)

Koulii-hankkeen välittömänä kohderyhmänä on opetushenkilöstö, jonka tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-osaamista (t&k&i) kehitetään erityisesti palvelumuotoilun konseptia hyödyntäen. Palvelumuotoilu on suhteellisen uusi lähestymistapa palvelujen kehittämiseen, jota on sovellettu vasta vähän koulutuksen kentällä (Designing services with innovative methods 2009). Uskomme, että palvelumuotoiluosaamisella on paljon annettavaa koulutusorganisaatioiden alueella innovaatiotoiminnalle. Laurea- ammattikorkeakoulun Leppävaaran yksikkö on ollut edelläkävijä palvelumuotoilun kehittämisessä ammattikorkeakoulun piirissä ja siellä saadut hyvät kokemukset ovat toimineet hankkeen inspiraation lähteenä.

Koulii-hankkeessa palvelujen innovointi kohdentuu Espoossa sijaitsevaan uuteen asuinalueeseen, Suurpeltoon, joka on ollut suunnittelun kohteena 1990-luvulta lähtien. Suurpelto on 325 hehtaarin kokoinen alue keskellä Espoota, joka säilyi pitkään luonnon tilassa Mankkaan ja Henttaan asuinalueiden välissä. Espoon kaupunki, maanomistajat ja rakennuttajat lähtivät suunnittelemaan aluetta yhteistyössä tavoitteenaan 10 000 asuntoa ja tuhansia työpaikkoja. Erityistä Suurpellon rakentamisessa on, että alueen infrastruktuuri rakennetaan valmiiksi ennen muuta rakentamista. Suurpellon suunnittelussa tavoitellaan viihtyisyyttä, ekologisuutta sekä työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistämistä. Esimerkkeinä ekologisuudesta on Suomen ensimmäinen imujätejärjestelmä, jolla pyritään minimoimaan alueen jäteautoliikenne sekä kerrostaloihin tulevat palveluteiset, joihin nettikaupat voivat toimittaa ostokset. Alueen markkinoinnista vastaa Espoon kaupungin ja rakentajien omistama Suurpellon markkinointi. Ensimmäiset asukkaat muuttivat Suurpeltoon syksyllä 2010 (Leena Manner 10.9.2010).

Koulii-hankkeessa Suurpelto toimii Living Lab -ympäristönä, jossa opettajat, opiskelijat ja alueen toimijat kehittävät ja kokeilevat elämäntapaa ja -tilanteeseen sopivia palveluja ja tuotteita vuorovaikutuksessa käyttäjien kanssa. Opiskelijat ja alueen toimijat edustavat hankkeen välillisiä kohderyhmiä. Toimijoihin kuuluvat asukkaat, suunnittelijat ja rakentajat, yksityisen, kolmannen ja julkisen sektorin palvelujen tuottajat sekä kulttuurialan toimijat (Hankehakemus Koulii 30.6.2010.)

Hankkeen organisaatio muodostuu projektiryhmästä, työryhmistä ja ohjausryhmistä. Projektiryhmään kuuluvat kokopäiväinen projektipäällikkö Pekka Räsänen, neljä puolipäiväistä projektiasiantuntijaa, kaksi projektiassistenttia ja talousvastaava. Projektiasiantuntijoista Soile Juujärvi ja Kaija Pessa vastaavat tutkimus- ja kehittämistoiminnasta, Briitta Hiitola pedagogisesta kehittämisestä ja



Riitta Vihunen viestinnästä. Anna-Leena Mutanen toimii tutkimusassistenttina, Kämäräinen talousassistenttina ja Mirja Vainikainen Laurean talousvastaavana. Työryhmien jäsenenä on 18 Laurean ja Omnian eri aloja edustavaa opettajaa, joille hanketyöskentelyyn on resurssoitu työaikaa 80 tuntia lukukaudessa. Työryhmien toiminnassa on mukana myös muita opettajia, joiden työaika lasketaan hankkeen omarahoitusosuuteen. Käytännössä työryhmät ovat järjestäytyneet 3-8 hengen tiimeiksi yhteisen kehittämisintressin perusteella. Ohjausryhmän jäsenenä on ELY-keskuksen edustaja, Laurean ja Omnian johtajia, Suurpellon rakentajia ja muita kehittäjiä. Hankkeen kokonaisbudjetti on 1 134 093 euroa. Hankkeella on omat toimitilat Mankkaan ostoskeskuksessa, joka sijaitsee muutaman kilometrin päässä Suurpellosta.

Koulii-hanke on suunnitelman mukaan vaiheistettu siten, että ensin hankkeelle luodaan ohjelmateoria opetushenkilöstön ja alueen toimijoiden yhteiskehittelynä (2010). Toisessa vaiheessa (2011) toteutetaan valmennuspolut opetushenkilöstölle ja palvelumuotoilupilotit yhteiskehittelynä alueen toimijoiden ja opiskelijoiden kanssa. Kolmannessa vaiheessa (2012) kiteytetään ja testataan palvelumuotoiluun perustuvaa *t&k&i* -toimintamallia Living Lab -ympäristössä. Hankkeessa toteutetaan arviointitutkimus, jonka avulla arviointitietoa kerätään ja analysoidaan kaikissa vaiheissa (Hankehakemus). Tämä raportti keskittyy hankkeen prosessin arviointiin ja toimii siten myös väliarviointina. Muita hankkeen tutkimusraportteja ovat julkaisut *Service Design as a tool for regional innovations* (Juujärvi, Pessa & Räsänen 2011) ja *Innovaatiotoiminnan verkostoituminen Koulii-hankkeen alkuvaiheessa* (Juujärvi & Pessa 2011). Suunnitelmana on kirjoittaa hankkeen kokoavan arvioinnin lisäksi myös innovaatiotoiminnan ja palvelumuotoilun teemoihin liittyviä tutkimusjulkaisuja. Hankkeeseen on myös rekrytoitu opinnäytetyöntekijöitä kehittämään palveluja sekä arvioimaan hankkeen kokeiluja ja vaikuttavuutta.

# 2 Realistinen evaluaatio Koulii-hankkeen tutkimusstrategiana

*Soile Juujärvi ja Kaija Pessa*

## 2.1 Realistinen evaluaatio tutkimusstrategisena valintana

Arviointitutkimuksemme lähestymistapa on Pawsonin ja Tilley'n (1997) alun perin esittämä realistinen evaluaatio (RE), josta Suomessa on laatinut yleisesityksen Pirkko Anttila (2007). Anttilan (2007) mukaan RE sopii hyvin sellaisten hankkeiden arviointiin, joilla on selkeät tavoitteet. RE kattaa niin tulosten vaikuttavuuden kuin myös prosessin ja siihen sisältyvien interventioiden arvioinnin. Lähestymistavan ydin on ns. ohjelmateorian luominen, joka sisältää perustelut ja taustat hankkeen toimenpiteille sekä keskeiset ideat siitä, miten hankkeen tavoitteisiin päästään. Perinteisestä tieteellisestä paradigmasta poiketen realistisessa evaluaatiossa ei pyritä tiedon yleistettävyyteen vaan täsmentämiseen: mikä toimii, kenelle ja missä olosuhteissa. Tarkastelun kohteena on niin vaikutuksen mekanismi, konteksti kuin tuloksetkin. Tutkija on myös toiminnan kehittäjä, joka prosessoii tietoa yhteisöllisen reflektion ja kollektiivisen oppimisen pohjaksi (Pawson & Tilley 1997, Anttila 2007.)

Valitessamme hankkeen tutkimusstrategiaa vaihtoehtoinamme olivat kriittinen toimintatutkimus ja realistinen evaluaatio. Kummallekin on ominaista kriittis-emansipatorinen tiedonintressi eli pyrkimys muutokseen tiedostamisen kautta, sekä menetelmien monipuolisuuden ja prosessin korostaminen (Nelson & Prilleltensky 2005). Kriittiselle toimintatutkimukselle ja realistiselle evaluaatiolle yhteistä on tutkijan rooli muutoksen käynnistäjänä, yhteistoiminnan koordinoijana ja vastuun kantajana muiden hankkeen toimijoiden kanssa. Toiminnan vaikuttavuus, ammatillinen kehittyminen, parantunut itseymmärrys ja uudenlainen tietoisuus eivät riitä hankkeen tavoitteiksi. Niiden lisäksi pyritään vapautumaan itsestään selvinä pidetyistä toimintamalleista, arvioimaan kriittisesti byrokraattisia

käytänteitä ja muuttamaan organisaatiota (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2008). Toimintatutkimus soveltuu hankkeisiin, jossa on kysymys ryhmässä tai yhteisössä tapahtuvan muutoksen yhteistoiminnallisesta prosessista ja arvioinnista, kun taas RE soveltuu hankkeisiin, jossa kehittämisen kohteena ovat konkreetit reaali maailman asiat, kuten ohjelmat ja tuotteet, ja jossa tavoitteet on selkeästi määritelty ennen kehittämistyön aloittamista. Koulii-hankkeen päätavoitteina on kehittää (1) palvelumuotoiluun perustuvaa t&k&i -toimintamalli ja (2) monialainen, toisen asteen ja korkeakoulutusta integroiva oppimisklusteri Suurpeltoa Living Lab -ympäristöä hyödyntäen. Tutkimuksen kannalta keskeistä on näihin tavoitekokonaisuuksiin sisältyvien prosessien kuvaaminen ja arviointi.

Koska RE yhdistää prosessin arvioinnin (formatiivinen arviointi) ja tulosten arvioinnin (summatiivinen arviointi), koimme sen olevan hankkeeseemme parhaiten sopiva tutkimusstrategia. Hankkeen keskeisinä toimenpiteinä ovat opettajatiimien palvelupilottien kehittäminen, joiden toiminnan seuraaminen muodostaa arvioinnin rungon. Palvelupilottien kehittäminen voidaan jakaa palveluiden konseptointi- ja kokeiluvaiheisiin, joiden taitekohdassa syksyllä 2011 suoritettiin hankkeen prosessiarviointi sekä vertaisarviointi Symbio Living Lab -hankkeen kanssa. Kokoava prosessin ja tulosten arviointi toteutetaan tiimien työskentelyn loppuvaiheessa keväällä ja syksyllä 2012 (ks. kuva 2).

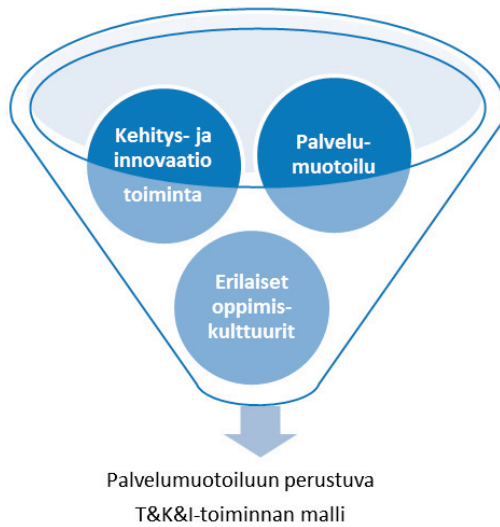


**Kuva 2** Arvioinnin vaiheet

## 2.2 Ohjelmateorian ja arviointikohteiden rakentaminen

RE:n keskeinen toimenpide on ohjelmateorian rakentaminen, jonka tarkoituksena hankkeen toimenpiteiden taustoittaminen ja perustelevminen. Ohjelmateoria on integroitu näkemys siitä, mikä toimii, kenelle ja missä olosuhteissa ja se voidaan kiteyttää kaavaan: tulokset = vaikutuksen mekanismi + konteksti (Pawson & Tilley 1007). Sille läheisiä käsitteitä ovat teoreettinen viitekehys ja laadullisen tutkimusperusteen käsitteistöön kuuluva esiyymmärrys. Perinteisestä teoreettisesta viitekehuksesta poiketen ohjelmateorian rakentamisessa voidaan käyttää aineksina myös muuta kuin tutkittua tietoa. Kun etsitään mahdollisia malleja siitä, miten saadaan halutut vaikutukset aikaan, voidaan turvautua myös asiantuntijatietoon ja hiljaiseen tietoon. Tieteellistä tietoa neuvotaan käyttämään joustavasti inspiraation lähteenä. (Anttila 2007.) Koului-hankkeen puitteissa ilmeni, että hankeympäristön toimijoilla oli paljon sekä käytännön innovaatiotoimintaan liittyvää asiantuntijatietoa että kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa. Ohjelmateorian rakentamisessa ja rajaamisessa on hyödynnetty tutkimustiedon lisäksi myös verkostossa olevaa asiantuntija- ja hiljaista tietoa sekä hankkeen koulutusten antia. Tämä tieto liittyi erityisesti käytäntölähtöiseen innovaatiotoimintaan ja ryhmäprosessien ohjaamiseen, jonka perusteella valitsimme projektin työskentelymuodoksi tiimityöskentelyn.

Realistisessa evaluaatiossa hyödynnetään ns. abduktiivista päättelyä, jossa tutkijoiden empiiriset havainnot ja pyrkimys teoreettiseen ymmärtämiseen vuorottelevat. Tutkijoilla ei ole lähtökohtanaan yhtä selkeää teoriaa tai mallia, vaan ajattelua ohjaa ns. johtoajatus, joka voi olla luonteeltaan intuitiivinen käsitys tai pitkälle muotoiltu työhypoteesi. Johtoajatukset täsmentyvät havaintojen ja karttuvan tiedon perusteella ohjelmateoriaksi (Anttila 2007.) Abduktiivisessa päättelyssä kiinnitetään huomiota yllättäviin havaintoihin, joiden perusteella voidaan joutua muotoilemaan tai jopa hylkäämään teoreettisia lähtöoletuksia tutkimusprosessin aikana (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2008). Huomasimme, että hankkeen tavoitteiden laajuuden vuoksi tarvitsemme yhden teorian sijaan useita teorioita, jotka kohdentuvat kehitys ja -innovaatiotoimintaan, palvelumuotoiluun ja koulutusasteiden väliseen yhteistyöhön (ks. kuva 3).



**Kuva 3** Koului-hankkeen ohjelmateorian alueet

Hankkeen käynnistyttyä rakensimme ohjelmateoriaa syyslukukauden 2010 ajan. Tutustuimme aihetta koskevaan kirjallisuuteen, hyödynsimme koulutuksia sekä keskustelimme asiantuntijoiden ja hanketoimijoiden kanssa. Hankkeessa selkiytyi, että Koului-hanke edustaa käytäntölähtöistä innovaatiotoimintaa vastapainona tiedelähtöiselle innovaatiotoiminnalle, jonka vuoksi sitä koskevan tutkimustiedon löytäminen ja hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää. Olimme valinneet tiimit projektityöskentelyn organisoinnin muodoksi pitkälti hiljaisen tiedon perusteella, mutta valintamme sai vahvistusta tutustuttuamme Vesa Taatilan ym. (2005) katsaukseen innovaatiotoiminnan sosiaalisista verkostoista sekä teokseen *Innovaatioiden lähteellä* (2009), joista syntyi ohjelmateoriamme toinen punainen lanka.

Palvelumuotoilun kohdalla koimme asiantuntijuutemme olevan niin vähäistä, että päätimme luottaa ulkopuolisten kouluttajien asiantuntijatietoon. Tilaamamme koulutus ei kuitenkaan tarjonnut kaipaamamme kokonaisnäkemystä palvelumuotoilun prosessista, jonka vuoksi jouduimme etsimään prosessimalleja yritysten ja erehdysten kautta asiantuntijoita konsultoiden. Valitsimme Google-haulla löytyneen insinöritieteitä edustavan Vijay Kumarin (2009) kehittämän mallin, jonka arvioimme sopivaksi myös hankkeemme kohderyhmälle. Koulutusasteiden välistä yhteistyötä lähetettiin jäsentämään European Qualification Framework (EQF) viitekehyksen kautta, jossa on määritelty eri koulutusasteille yhtenäiset tavoitevaatimukset Euroopassa. Kuitenkin jo alkuvaiheessa osoittautui, että keskeisiä yhteistyötä rajoittavia tekijöitä on Laurean ja Omnian erilaiset rakenteet ja käytänteet sekä niiden takana olevat strategiset valinnat. Sen vuoksi

ohjelmateoriaan tulee sisällyttää koulutusorganisaatioiden erilaisten oppimiskulttuurien vertailu. Koulutusasteiden yhteistyötä tarkastellaan myös yhteistoiminnallisen tiimityön kautta, joka on myös innovaatiotoiminnan verkostoitumisen ytimessä. Kuvassa 4 on esitelty Koulii-hankkeen ohjelmateorian osa-alueet ja niiden perusteella valitut arvioinnin kohteet.



**Kuva 4** Ohjelmateorian osa-alueet ja arvioinnin kohteet

Arviointikohteiden perusteella olemme asettaneet seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten Koulii-hankkeen Living Lab -ympäristö on kehittynyt?
2. Miten tiimien toiminta on kehittynyt ja verkostoitunut?
3. Miten palvelumuotoilu on mukana tiimien toiminnassa?
4. Millainen on ollut oppilaitosten välinen yhteistyö?

## 2.3 Menetelmälliset ratkaisut

RE edustaa kriittistä tieteenfilosofista paradigmaa, jolle on ominaista joustavuus tutkimusmenetelmien valinnoissa. Menetelmät valitaan sen perusteella, miten saadaan parhaiten vastaukset asetettuihin kysymyksiin: tavoitteena on hankkeen prosessin ja tulosten realistinen ja kriittinen arviointi. Koska arviointitutkimuksella ei pyritä tulosten todeksi vahvistamiseen ja yleistettävyyteen vaan niiden hyväksymiseen, tutkimusjoukon suuruudelle kyselyssä ei aseteta samanlaisia vaatimuksia kuin perinteisessä tieteellisessä tutkimuksessa (Anttila 2007). Olemme käyttäneet aineistonhankinnassa erilaisia tiedonhankintamenetelmiä,

kuten videoaineistoa, dokumentteja ja työskentelyn tuotoksia, sekä kyselyä ja ryhmähaastattelua. Erilaisten menetelmien käyttö osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Esimerkiksi innovaatiotoiminnan verkostoitumista olemme tutkineet kaikilla edellä mainituilla menetelmillä.

Keskeiseksi haasteeksi arviointitutkimuksessamme on noussut aineiston runsaus ja sen analyysi: hankkeen alkuvaiheessa kaikki työpajat ja seminaarit videointiin. Nopeatahtisessa hankkeessa tulokset pitäisi saada välittömästi käyttöön mutta samalla tulosten tulisi olla luotettavia. Miller et. al (2001) ovat jäsentäneet innovaatiotoiminnan tiedontuotantoon liittyvää käsitteistöä erottamalla toisistaan aineiston (*data*), informaation (*information*) ja tiedon (*knowledge*). Aineisto tarkoittaa asian tai esineen representaatiota (tutkimusaineisto), kun taas informaatio on aineiston liittämistä johonkin kokonaisuuteen, jolle on annettu merkitys tulkinnan kautta (analyysin tulokset). Tieto syntyy siitä, kun informaatiota sulautetaan suhteessa tiettyyn kontekstiin tai sääntöihin (johtopäätökset). Luodun tiedon perusteella puolestaan arvioidaan saatua informaatiota ja tehdään päätöksiä (*decision*) miten toimintaa muutetaan. Päätöksenteossa tarvitaan myös tilannetajua (*situational awareness*), joka tarkoittaa informaation arviointia suhteessa päätöksiin kontekstia koskevan tiedon avulla. (ks. Melkas & Harmaakorpi 2008). Käytännössä tiedon lajien käyttö limittyy, eivätkä ne noudata perinteisen tutkimusprosessin selkeää logiikkaa. Olemme esitelleet alustavia tutkimustuloksia ja kehittyvää ohjelmateoriaa jo varhaisessa vaiheessa, kolme kuukautta hankkeen käynnistämisen jälkeen. Päätöksiä on tehty myös intuitiivisen tiedon perusteella. Tilannetaju on käytännön projektitoiminnassa myös tärkeä elementti, koska toiminnan muuttamista koskevia johtopäätöksiä ei aina voida toteuttaa mielekkäällä tavalla.

Oman haasteensa realistisessa evaluaatiossa asettaa myös tulosten raportointi: miten ja missä kohdassa raporttia ohjelmateoria esitetään? Kuinka paljon aineistoa tulee tehdä näkyväksi? Olemme päätyneet siihen, että ohjelmateoria esitetään tulosten yhteydessä, koska se itsessään on myös tulos. Verrattuna perinteiseen tutkimuksen viitekehykseen, ohjelmateoria on teoreettisesti ohuempi ja nojautuu enemmän käytännölliseen tietoon, mikä heijastuu myös raportoinnissa. Raportissa ei esitetä aiheeseen liittyvää kirjallisuuskatsausta, vaan ne teoreettiset näkökulmat joiden arvellaan selittävän parhaiten hankkeessa tavoiteltavaa toimintaa. Emme nähneet tarpeelliseksi myöskään kuvata yksityiskohtaisesti haastatteluaineiston laadullista analyysiä. Aineistoa kuvaavia esimerkkejä (haastattelut) on vähän. Tämä johtuu toisaalta siitä, että haluamme turvata tutkimushenkilöiden anonymiteettiä ja toisaalta siitä, että emme näe niillä olevan suuressa aineistossa merkitystä luotettavuuden takaajana. Pyrimme kuvaamaan tutkimustamme siten, että lukijoilla on mahdollisuus seurata ja kriittisesti arvioida tutkijoiden päättelyä sekä arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja hyödynnettävyyttä (ks. Anttila 2007).

## 2.4 Aineistonhankinta ja analyysi

Tähän raporttiin liittyvä tiedonhankinta toteutettiin ryhmähaastatteluna kaikille tiimeille (N=7) sekä kyselynä kaikille lukuvuoden aikana Koulii-hankkeen toiminnassa olleille opettajille (N=36). Myös toukokuussa mukana oleville opiskelijoille (N=20) toteutettiin kysely, joka oli opettajille suunnattua kyselyä suppeampi sisältäen tiimien toiminnan ja oppilaitosten välisen yhteistyön alueet. Kysely toteutettiin nettikyselynä sähköpostin kautta. Se sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Opettajien kyselyn vastausprosentti oli 54 %. Vastausprosenttia voidaan pitää tyydyttävänä, koska se kohdistui myös opettajiin, jotka eivät enää toimineet hankkeessa ja olivat mahdollisesti huonosti motivoituneita tai kykenemättömiä vastaamaan kyselyyn puutteellisen tietämyksen vuoksi.

Haastattelut toteutettiin hankkeen työpajapäivänä ja niihin osallistuivat kaikki tiimit. Haastatteluista jäi pois kolme henkilöä sairastumisten ja aikatauluihin liittyvien epäselvyyksien vuoksi. Ryhmähaastattelut toteutettiin haastateltavien ehdoilla etenevänä teemahaastatteluna, joka mahdollistaa myös yllättävien seikkojen esiin tulemisen (Hirsjärvi & Hurme 2008). Tutkijat haastattelivat yhden tiimin yhdessä ja muut tiimit yksin. Haastattelujen ilmapiiri oli avoin, luottamuksellinen ja toisinaan huumorin sävyttämänä.

Litteroitua aineistoa kertyi 150 sivua 1,5 rivivälillä kirjoitettuna. Haastatteluaineisto ja kyselyn avovastaukset analysoitiin sisällönerittelyllä tutkimuskysymysten mukaan teemoittelemalla aineisto. Kyselyaineisto analysoitiin kuvailevan tilastollisen analyysin menetelmin SPSS-ohjelmalla (PASW Statistic 18). Tutkimustulokset esitellään haastatteluaineistosta nousseiden teemojen mukaisesti. Edellä kuvatun aineiston lisäksi tässä raportissa hyödynnetään myös dokumentti- ja videoaineiston analyysiin perustuvia tuloksia, jotka on raportoitu toisaalla (Juujärvi & Pesso, 2011, Juujärvi, Pesso & Räsänen 2011)



# 3 Käytäntölähtöinen innovaatiotoiminta

*Soile Juujärvi ja Kaija Pessa*

## 3.1 Innovaation käsitteen määrittelyä

Innovaatiolla on useita toisistaan poikkeavia määritelmiä ja luokituksia. Yhteistä määritelmille on se, että kysymyksessä on toimiva idea, joka tuottaa lisäarvoa ja parannusta olemassa olevaan. Innovaatio on innovaatio aina ympäristössään; jokin muualla toteutettu tapa tai toiminta voi olla innovaatio uudessa kontekstissa. Innovaatiota voidaan pitää uutuuksena, joka on toteutettu sellaisella tavalla käytännön toiminnassa, että siitä on ollut taloudellista tai sosiaalista hyötyä (Taatala 2009). Alasoinin ym. (2002) mukaan innovaatiot ovat uusia, etsimisen, tutkimisen ja oppimisen pohjalta syntyviä oivalluksia, jotka näkyvät työelämässä uusina tuotteina ja palveluina sekä uusina tapoina tuottaa niitä. Innovaatioita voidaan luokitella uutuuksasteen mukaan standardi-innovaatioihin, inkrementaalisiin ja radikaaleihin innovaatioihin. Standardi-innovaatiot merkitsevät tuotteen tai palvelun vähittäistä parantamista, kun taas radikaalissa innovaatioissa on kysymys uudesta palvelusta tai tuotteesta, jolla on radikaali vaikutus strategiaan tai liike-ideaan (Grupp & Maital 2001.)

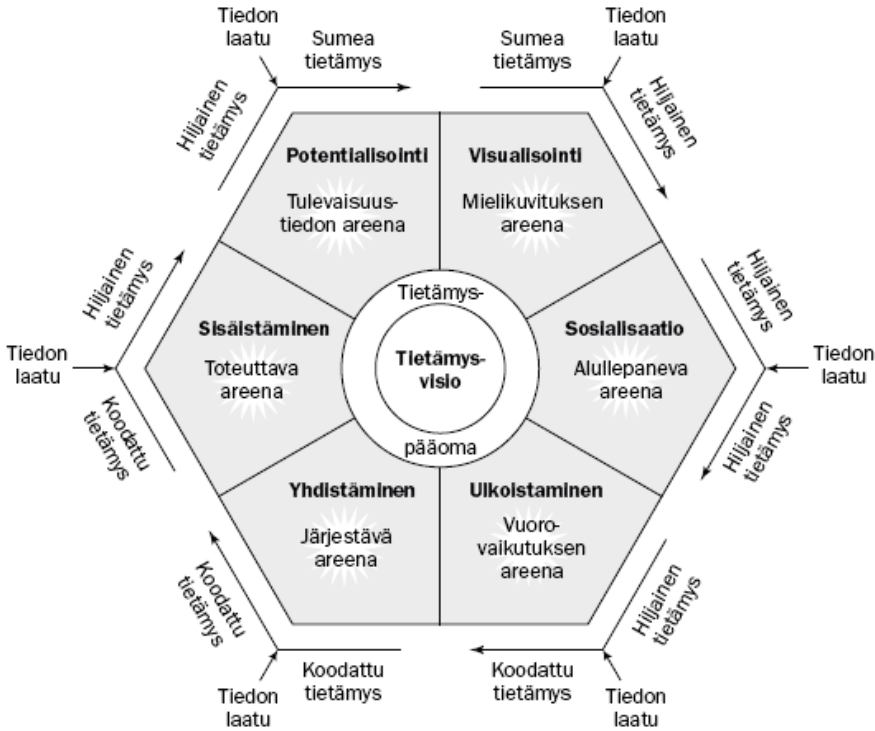
Harmaakorven (2008) mukaan alueellisia innovaatioympäristöjä on perinteisesti kuvattu innovaatiojärjestelmän käsitteen avulla, jossa tiedon tuottamisesta ja levittämisestä ovat vastanneet yliopistot, tutkimuslaitokset ja erilaiset välittäjäorganisaatiot ja hyödyntämisestä sekä soveltamisesta yritysverkostot. Perinteiselle, yliopistojen yhteydessä tapahtuvalle innovaatiotoiminnalle on tyypillistä asiantuntija- ja tiedelähtöisyys, kapeat kärkialueet ja rajattu ongelmanratkaisuprosessi. Kuitenkin Euroopan innovaatiotutkimuksen mukaan vain 4 % innovaatiotoiminnasta on tiedelähtöistä. Suurin osa innovaatioista syntyy yliopistojen ulkopuolella käytännön toiminnassa (Harmaakorpi 2008.) Harmaakorpi (2008, 110) määrittelee käytäntölähtöisen innovoinnin ”innovaatioprosesseiksi, joiden ongelma-asettelu saa alkunsa käytännönläheisissä

konteksteissa ja jotka ovat leimallisesti synteettistä tiedontuotantoa epälineaarisisa sekä monitoimijaisissa ja monitieteellisissä innovaatioverkostoissa.” Keskeisin ero kahden innovointityypin välillä on niiden tiedontuotannon muodoissa. Moodissa 1 tiedontuotannon lähtökohtana on homogeeninen teoriapohja ja tieto säilyttävät prosessin aikana perusluonteensa: tieto on luonteeltaan eksplisiittistä ns. koodattua tietoa. Moodissa 2 keskitytään käytännön ongelmanratkaisuun, jossa yhdistellään hajanaista, vähitellen ilmaantuvaa tietoa eri lähteistä (Gibbons ym. 1994.) Käytettävä tieto on koodatun tiedon lisäksi myös hiljaista tietoa ja tulevaisuustietoa. Heterogeeninen verkosto edesauttaa innovaatioiden syntymistä, koska se mahdollistaa älyllisen ristipölytyksen. Niitä voidaan olettaa syntyvän erityisesti verkostojen rakenteellisissa aukoissa, kun toimijat joutuvat ylittämään ”ei kenenkään maan” ja syntetisoimaan erillisten ryhmien tietoa (Konsti-Laakso 13.10.2010.)

Käytäntölähtöiselle innovaatiotoiminnalle läheinen käsite on Living Lab. Living Labille on ominaista käyttäjien mukanaolo kehitystyössä, tosielämän tilanteissa tapahtuva tutkimus ja laaja toimijoiden ekosysteemi (Ranti & Kivikangas 2011). Toimijoiden verkostoa luonnehtii yhteiskunnan eri sektoreiden edustus, vuorovaikutuksellisen oppimisen korostuminen, lukuisat alaverkostot ja pyrkimys toimintojen koordinointiin (Harmaakorpi & Niukkanen, 2007). Suurpelto on listattu yhdeksi Suomen Living Living Labeista (Orava 2009). Useat innovaatioverkostot ja hankkeet ovat kiinnostuneita Suurpellon kehittämisestä. Tällä hetkellä Suurpeltoa kehittää erityisesti Espoon kaupungin teknisen toimen Suurpelto-projekti, joka vastaa alueen suunnittelusta ja infrastruktuurin rakentamisesta. Muita hankkeita ovat vuonna 2015 valmistuvan Opinmäen koulun suunnitteluprojekti ja *Aalto Camp for Societal Innovation* -ohjelma, jossa Suurpelto on ollut yhtenä casena vuonna 2010.

## 3.2 Tietämyksen reikäleipämalli

Koulii edustaa lähestymistavaltaan käytäntölähtöistä innovaatiotoimintaa, jossa innovaatioiden oletetaan syntyvän tiedon rajapinnoilla heterogeenisessä monitoimijaisessa verkostossa (Harmaakorpi 2010). Harmaakorven (2010) mukaan tiedontuotanto on kuitenkin niin tärkeä innovaatioiden osa-alue, ettei sitä pidä jättää spontaanin toiminnan varaan. Melkas ja Harmaakorpi (2008) ovat kehittäneet Nonakan ja Takeuchin (1995) mallin pohjalta niin sanotun reikäleipämallin. Siinä alueellisen innovaatiotoiminnan tiedontuotanto kuvataan erilaisten areenoiden jatkumona, jossa hiljainen tieto ja koodattu tieto vaihtelevat (ks. kuva 5).



**Kuva 5** Tietämyksen luomisen reikäleipämalli (Harmaakorpi & Melkas 2005, Harmaakorpi 2009)

Harmaakorven ja Melkkaan (2008) malli tarjoaa välineen analysoida Koulii-hankkeen etenemistä kollektiivisena oppimisprosessina. Tässä kuvauksessamme hyödynnämme mallista kuitenkin ainoastaan areenan (*ba*) käsitettä. Areenalla tarkoitetaan fyysistä paikkaa tai virtuaalista tilaa, jossa tietämys muuntuu (Nonaka & Konno 1998, ks. Harmaakorpi 2008). Hankkeen innovaatioverkoston etenemistä ja pääsyä alueelle voidaan kuvata areenojen mahdollistamisena ja järjestämisenä. Hankkeen elinkaaren tulisi kattaa koko prosessi, jossa edetään mielikuvituksen areenalta eri vaiheiden kautta jälleen tulevaisuustiedon areenalle.

Koulii-hankkeen suunnittelu on käynnistynyt vuonna 2009 mielikuvituksen areenalla, jolle on ominaista hiljaisen tiedon hahmottaminen ja muuntaminen sumeaksi tietämykseksi visualisoinnin avulla. Tuolloin Suurpelto oli alueena vielä asumaton, jossa näkyi silloin tällöin liikuskelevan työmiehiä. Laurean ja Omnian työryhmä (Maija Virtanen, Pekka Räsänen, Kaija Pessa, Soile Juujärvi ja Soile Passoja) ideoi yhteistyötä kuvitteellisella kaupunkialueella Espoossa. Mahdolliseksi toteutuspaikaksi vuoden prosessin jälkeen seuloutui Suurpelto, jonka keskeisten toimijoiden, Suurpellon markkinoinnin (Leena Manner) ja Suurpelto-projektin (Pekka Vikkula) kanssa ryhdyttiin luomaan kumppanuutta ja ideoimaan Suurpellon





**Kuva 7** Opettajia havainnoimassa Suurpeltoa

Mielikuvituksen areenalle sijoittui myös Koulii-hankkeen brändityöskentely, johon projektiryhmän lisäksi osallistuivat Laurean liiketalouden ja Omnian media-alan opiskelijat sekä ulkopuolinen asiantuntija. Hankkeen logosta järjestettiin opiskelijakilpailu. Toimintaa ohjaaviksi arvoiksi valittiin sosiaalinen eheys, vastuullisuus ja monimuotoisuus. Palvelulupauksen mukaan Koulii –hanke edistää yhteistyöllä Suurpellon vetovoimaisuutta, lisää asukkaiden ja toimijoiden viihtyvyyttä sekä sitoutumista alueeseen ja kehittää asiakaslähtöisten ja verkostomaisten palvelujen osaamista. Brändin tyyliä valittiin kuvaamaan seuraavat ominaisuudet: *elävä, mukaansatempaava, kokeileva ja katse tulevassa*. Tunnuslauseeksi tuli: *koulii* ihmisen kokoisia palveluja Suurpellossa (Koulii -brändi 13.12.2010).

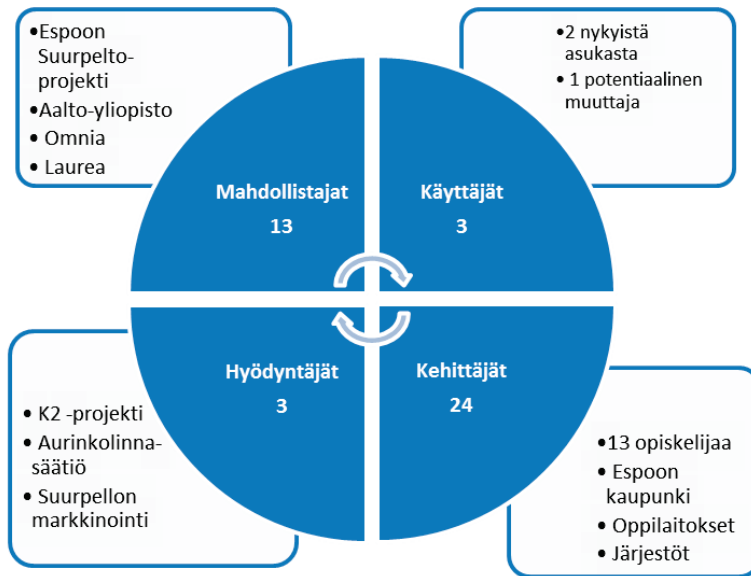
Koulii-hankkeen sidosryhmille suunnattu seminaari voidaan nähdä hankkeen painopisteen siirtymänä seuraavalle eli alullepanevalle areenalle, jolle on tyypillistä kontaktien luominen ja tutustuminen kumppaneihin. Alullepanevan areenan tyypillisiä toimintamuotoja ovat kulttuuri- ja liikuntatapahtumat, opintomatkat ja saunailat jotka mahdollistavat osallistujien hiljaisen tiedon vaihtumisen ja tulemisen toisilleen näkyväksi luontevalla tavalla (ks. Kostianen 2001). Toisaalta seminaarissa oli tarkoitus edetä jo vuorovaikutuksen areenalle, jolle on tyypillistä kokoontuminen yhdistävän asian ympärille ideointipalavereissa ja erilaisilla

keskustelufoorumeilla. Seminaarikutsun saanutta pyydettiin organisaation ja alueen edustajana mukaan luomaan uutta sekä arvioimaan ja sparraamaan tehtyjä suunnitelmia. Osallistujat jakautuivat kiinnostuksensa mukaan tiimien työpajoihin, jossa innovaatioaikomusta työstettiin edelleen. Osassa tiimeistä vuorovaikutus jäi tutustumisen asteelle, kun pysyvämpää yhteistyösuhdetta kaikkien osallistujien kanssa ei syntynyt. Kuitenkin osa osallistujista sitoutui yhteistyöhön. He osoittivat sitoumuksensa kirjoittamalla sen sisällön ja nimensä hedelmään, kertomalla sen ääneen ja ripustamalla hedelmän valitsemansa pilotin puuhun.

Sitoumukset luokiteltiin Oravan (2009) Living Lab -toimijoiden luokituksen mukaan:

1. käyttäjät, jotka ideoivat, kehittävät ja testaavat palveluja ja tuotteita omassa ympäristössään ja antavat rehellistä palautetta (ns. tavalliset ihmiset)
2. kehittäjät, jotka tarjoavat toteuttamiseen työkaluja, resursseja ja menetelmiä (esimerkiksi tutkimus- ja kehittämisorganisaatiot)
3. hyödyntäjät, jotka haluavat kehittää palveluitaan tai tuotteitaan käyttäjälähtöisesti (esimerkiksi yritykset, julkiset toimijat ja yhdistykset)
4. mahdollistajat, jotka luovat infrastruktuurin mutta eivät yleensä itse osallistu aktiivisesti toimintaan (esimerkiksi rahoittajat)

Osallistujien analyysi osoitti, että verkostoon sitoutui mahdollistajia ja kehittäjiä (kuva 8). Sen sijaan hyödyntäjien ja käyttäjien rekrytoiminen osoittautui haasteelliseksi, osittain heidän vähäisen määrän vuoksi. Alueen asuntojen myyminen ei ollut sujunut odotetusti ja yritysten houkutteleminen alueelle oli ollut vaikeaa (Salmela 5.4 2011). Toisaalta seminaari onnistui sitouttamaan opiskelijoita hankkeeseen, mikä on tärkeä seikka oppilaitosvetoisessa Living Lab -toiminnassa.



**Kuva 8** Koului-hankkeen Living Lab -toimijat 13.12.2010

Kevään 2011 aikana Koului-hankeessa jatkettiin toimintaa Pitkiä pellavia! ja Kukkiva Suurpelto -tapahtumilla, joiden tarkoituksena oli viihdyttää, luoda kontaktia asukkaisiin ja käynnistää pienimuotoisia palvelujen kokeiluja.

Tapahtumia markkinoitiin Länsiväylän, Face Bookin, Suurpellon portaalin, julisteiden ja suoramainosten välityksellä Pitkiä pellavia!-laskiaistapahtumaan osallistui 450–500 henkeä ja Kukkiva Suurpelto -tapahtumaan 150 henkeä. Vaikka Kukkiva Suurpelto -tapahtuman osallistujamäärä jäi vähäiseksi, se sai osakseen myönteistä huomiota mediassa. Tapahtumat edustivat luonteeltaan alulle panevaa ja vuorovaikutuksen areenaa, syntyneen vuorovaikutuksen syvyydestä riippuen.



**Kuva 9** Juvenalian puhallinorkesteri esiintyy Pitkiä Pellavia!-tapahtumassa



**Kuva 10** Suurpelto-projektin johtaja Pekka Vikkula avaa Hans Floorin leikkipuiston Kukkiva Suurpelto –tapahtumassa

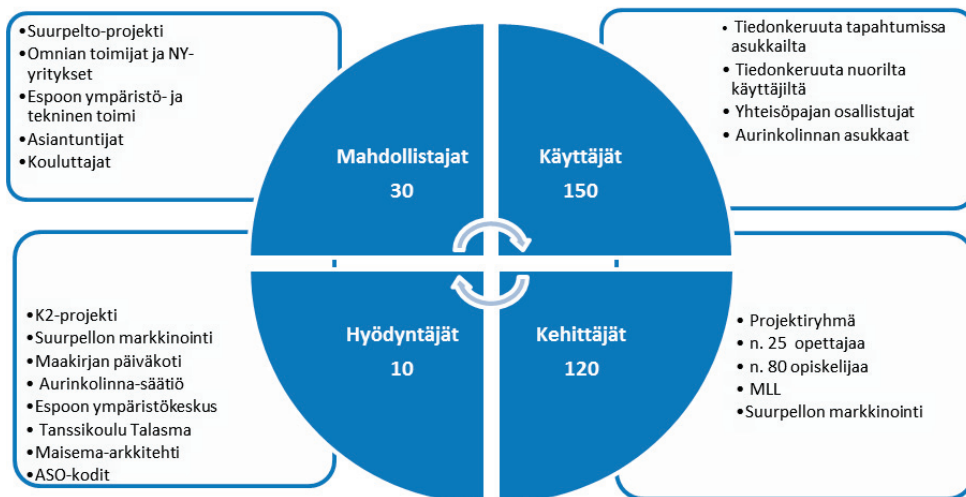




**Kuva 11** Laurean ja Omnian opiskelijat istuttavat kirsikkapuita Lillhemtin puistoon

Tiimien yhteistyö verkoston kanssa kevään 2011 aikana oli pääasiassa kontaktien luomista ja temaattisia kokoontumisia. Yhteistyön syveneminen yhteisen toiminnan ja projektien tasolle on merkki toteuttavalle areenalle siirtymisestä (Kostiainen 2001). Tiimeistä *Kookos* ja *Ihmiset tekevät Suurpellon* olivat selkeimmin siirtymässä toteuttavalle areenalle syksyllä 2011. *Kookos* oli raportoinut kyselytutkimuksensa tulokset toimeksiantajalle ja odotti jatkotoimenpiteitä. *Ihmiset tekevät Suurpellon* valitsi yhdessä asukkaiden kanssa neljä yhteisöllisyyttä edistävää kokeilua. Näistä yksi oli Suurpellon Infopaviljongin kehittäminen, joka sai World Design Capital -statuksen nimellä *Ihmiset tekevät Suurpellon*.

Toukokuussa 2011 tehtyjen haastattelujen perusteella Koulii-hankkeen verkosto oli monimuotoistunut ja täsmentynyt. Kuvassa 12 on esitetty Koulii-hankkeen Living Labin tärkeimmät toimijat ja eri toimijaroolien lukumäärät.



**Kuva 12** Koulii-hankkeen Living Labin toimijat toukokuussa 2011

### 3.3 Living Lab -toiminnan arviointia

Koulii-hanke on onnistunut luomaan ensimmäisen toimintavuoden aikana verkoston, joka edustaa erilaisia Living Lab -toimijoita. Tähän on vaikuttanut keskeisesti brändityöskentely, joka loi hankkeen toimijoille yhteisen näkemyksen hankkeen tahtotilasta ja helpotti hankkeen markkinointia ja sisäänpääsyä alueen innovaatiojärjestelmään. Kouliin verkosto on luonteeltaan tyypillinen keskikokoinen käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan verkosto, jossa on mukana eri yhteiskunnan sektoreita edustavia toimijoita ja joita sitoo yhteen yhteisesti hyväksytty päämäärä ja oppimisprosessin korostaminen (Harmaakorpi & Niukkanen 2007).

Fred, Kortelainen ja Leminen (2011) kuvaavat Living Lab -toimintaa hammasratastalon metaforalla, jossa tulee olla mukana kaikki rattaat - kehittäjät, käyttäjät, hyödyntäjät ja mahdollistajat - ja niiden tulee pyöriä samansuuntaisesti. Keskeinen haaste Suurpellossa on edelleen väestöpohjan vähyys (tällä hetkellä 900 asukasta). Esimerkiksi Helsingin Arabianrannassa asukkaita on 6000, joista 200 on aktiiveja alueen yhteisöllisessä toiminnassa (Vanhala 3.10.2011). Koulii-hankkeessa käyttäjätiedon hankinta on kohdistunut erityisesti nuoriin toteutetun laajan kyselyn vuoksi, asukkaiden ollessa selkeästi vähemmistönä. Asukkaisiin on pyritty luomaan kontaktia erityisesti tapahtumien kautta, jotka ovat kuitenkin alttiita erilaisille häiriötekijöille (ajankohta, sää ja markkinointi). Hankkeen toimintatapoja voidaan arvioida tässä suhteessa riittämättömiksi ja markkinointia melko perinteiseksi.

Hankkeessa tulee jatkossa ideoida ja kokeilla uusia tapoja eri asukasryhmien motivoimiseksi ja sitouttamiseksi oman asuinympäristönsä kehittämiseen.

Vähäinen asukasmäärä ja tilojen puute on vaikuttanut myös siten, että toimintaan on ollut vaikea sitouttaa julkisen sektorin ja yhdistysten toimijoita, jotka pitävät Suurpeltoa tällä hetkellä liian pienenä toiminta-alueena. Toisaalta Koulii-hankkeen verkostossa on alueen rakentamisen kannalta keskeiset kumppanit, Suurpellon markkinointi ja Espoon kaupungin Suurpelto-projekti sekä aktiivisia asukkaita. Verkostoon on saatu myös niin kutsuttuja lead-usereita, joilla on poikkeuksellisia tarpeita ja jotka hyötyisivät niiden toteuttamisesta, toimien näin innovaatioiden lähteinä (Konsti-Laakso 25.10.2011). Kiinnostavaa on myös se, että Kouliin yhteistyö muiden kehittäjäorganisaatioiden kanssa on jäänyt yhteydenottojen tasolle. Tähän on mahdollisesti vaikuttanut hankkeen käytäntölähtöisyys, jota voidaan pitää myös hankkeen kilpailuvalttina alueen innovaatiojärjestelmässä. Jatkossa Koulii-hankeessa tulee jatkaa Living Lab -verkoston monipuolistamista.

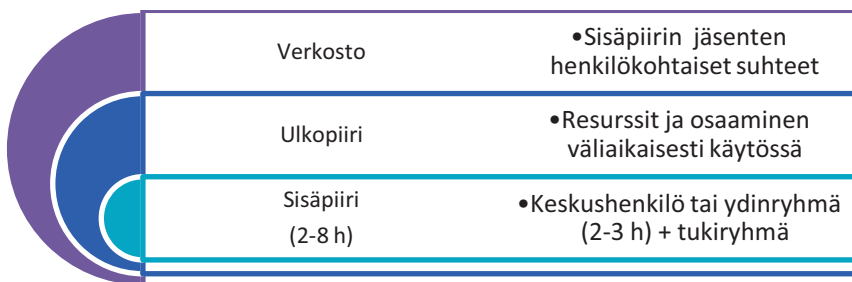
# 4 Innovaatiotoiminnan verkostoituminen

*Soile Juujärvi ja Kaija Pessa*

## 4.1 Innovaatiotoiminnan verkostoitumisen malli

Verkostoituminen on Living Lab -toiminnan rakentamisen kannalta ydinasia, mutta sillä on tärkeä merkitys myös innovaatioiden syntymiselle, koska käytännössä innovaatiot harvoin ovat koskaan yksittäisen henkilön aikaansaannoksia (Tautila ym. 2006). Koulii-hankkeessa tavoitteena on toisaalta verkoston rakentaminen Laurean, Omnian ja Suurpellon toimijoiden kesken ja toisaalta kehittämistiimien verkoston rakentaminen. Näistä ensimmäinen on erityisesti projektitiimin vastuulla ja toinen kunkin kehittämistiimin omalla vastuulla.

Innovaatiotoiminnan verkostoitumista ohjaavaksi ohjelmateoriaksi on Koulii-hankkeessa valittu Vesa Tautilan (2009) kehittämä tuloksellisen innovaatiotoiminnan verkoston malli (ks. kuva 13). Lähtökohtana on oletus siitä, että innovaatiot syntyvät yleensä useamman henkilön yhteistyössä. Verkoston keskiössä on joko 2-3 hengen *ydinryhmä* tai *keskushenkilö* ja häntä tukeva 2-8 henkilön muodostama *sisäpiiri*. Ydinryhmän/sisäpiirin ympärille muodostuu *ulkopiiri*, joihin kuuluvien henkilöiden osaamista tai resursseja tarvitaan väliaikaisesti ja jotka ovat mukana vain oman osaamisalansa puitteissa. Sisäpiirin jäsenillä on laajat *verkostot*, joita käytetään tarvepohjaisesti hakemalla osaamista tai muita resursseja projektiin sopivalla hetkellä. Ydinryhmä ja sisäpiiri ovat taustoiltaan varsin yhtenäisiä koulutuksen ja kulttuurisen taustan suhteen ja niille on ominaista vahva sisäinen luottamus ja jatkuva myönteinen vuorovaikutus. Ulkopiiri ja henkilökohtaiset verkostot tuovat innovaatiotoiminnan erilaisen osaamisen ja tiedon kirjon (Tautila 2009.) Innovaatioprosessin kannalta hedelmällinen on sellainen verkoston rakenne, joka sisältää pienempiä keskenään samanlaisia soluja kommunikoinnin helpottamiseksi, mutta samalla kokonaisverkostossa on laaja kirjo erilaista näkemystä ja osaamista (Rodan 2002).



**Kuva 13** Tuloksellisen innovaatiotoiminnan verkostoitumisen malli

Innovaatiotoimintaa voidaan jäsentää myös Granovetterin (1973, 1985) vahvojen ja heikkojen sidosten käsitteiden avulla. Tavanomaiselle kehittämisverkostolle tyypillistä on vahvojen sidosten muodostuminen henkilöiden välille. Niille on ominaista tiiviit yhteydet ja yhteiset normit, suuri luottamuksen määrä, yhteiset tavoitteet ja samankaltainen viestintä. Menestyksekkäs innovaatiotoiminta edellyttää kuitenkin myös heikkoja sidoksia. Ne edustavat kontakteja toimijoihin, joilla on erilaiset tavoitteet ja kulttuuri. Heikkojen sidosten on havaittu olevan tärkeitä innovaatioiden syntymisen kannalta, koska niiden kautta virtaava tieto on uudempaa (Granovetter 1985). Innovaatiotoiminnan verkostossa tarvitaan sekä heikkoja että vahvoja sidoksia, koska niiden tulisi mahdollistaa sekä (1) uuden tiedon hankkiminen ja sulauttaminen että (2) hankitun tiedon muokkaaminen ja hyödyntäminen organisaatioiden käyttöön (ks. Melkas & Harmaakorpi 2008).

Taatilan (2009) malliin pohjautuen Koulii-hankkeessa innovaatiotoiminnan ytimen muodostaa yhteistoiminnallinen tiimi, jolle on positiivinen riippuvuus, avoin ja monipuolinen vuorovaikutus sekä tiimin jäsenten yksilöllinen vastuu (Taatila 2009, Siltala 2009). Tavoitteena on ollut tukea tiimien muodostumista hankkeen alkuvaiheessa niin, että niistä muodostuisi yhteistoiminnallisia tiimejä. Tähän on pyritty erityisesti antamalla mahdollisuus tiimin yhteisen tavoitteen muotoutumiselle. Yhteistoiminnallinen tiimi edustaa vahvoja sidoksia, kun taas ulkopiiriin ja verkostoon tulisi kuulua myös heikkoja sidoksia. Seuraavaksi tarkastelemme tiimien verkostoitumista niiden yhteistoiminnallisuuden ja rakentuneen verkoston kautta.

## 4.2 Tiimien yhteistoiminnallisuus

Koului-hankkeessa tiimit ohjattiin muodostumaan ideariihityöskentelyn tuloksena yhteisten kehittämisideoiden ja teemojen ympärille (ks. tarkemmin Juujärvi & Pessu 2011). Ideariihityöskentely sisälsi useita ajallisesti erillisiä vaiheita, joihin limittyi sekä yksilö- että ryhmätyöskentelyä. Halusimme erityisesti turvata mahdollisuuden yksilölliseen luovaan ideointiin. Ideoinnissa käytettiin yhtenä välineenä Think Tank -menetelmää, jossa osallistujat tuottavat nimettömänä ideoita ja kommentoivat toistensa ideoita reaaliaikaisesti tietokoneen välityksellä. Ideat luokiteltiin ja 32 idearyppäystä äänestettiin suosituimmat. Opettajat saivat muodostaa tiimit pääsääntöisesti haluamallaan tavalla, mutta kaksi alkuperäistä tiimiä, sosiaalinen media ja asukasportaali yhdistettiin. Kaikkiin tiimeihin yhtä lukuun ottamatta (*Ihmiset tekivät Suurpellon*) tuli jäseniä kummastakin koulutusorganisaatiosta.

Juujärven ja Pesson (2011) tulosten mukaan tiimin jäsenten henkilökohtainen kiinnostus kehittämisideaan oli tärkein tiimiä rakentava tekijä. Opettajat pitivät kiinni omasta kiinnostuksen kohteestaan erilaisten ideointivaiheiden läpi ja hakeutuivat samaan tiimiin saman kiinnostuksen kohteen ja osittain saman koulutustaustan jakavien kanssa.

*Se lähti niin kuin silloin syksyllä. Oli lokakuun alku oli se ensimmäinen kerta siellä Mankkaalla (hankkeen tiloissa) niin siellähän haettiin ja haettiin ideoita ja siellähän oli vaikka kuinka paljon näitä ideoita, joista sitten osa pikkuhiljaa rupes karsiutumaan... Ehkä se tais olla kahen viikon päästä seuraava tapaaminen siellä Mankkaalla ja ihmiset jakaantu pöytäkuntiin ja sitten sitä ikään kuin hakeuduttiin näihin tiimeihin. Tai ainakin haeskeltiin mitä tehään ja mitäs täällä tehään... Jos mä puhun itestäni niin, mitä olin ajatellu silloin ekalla kerralla niin tää vois olla semmonen, missä mä voisin toteuttaa näitä ajatuksia.*

Tiimin kehittämisideaa työstettiin kuvakollaasien ja brändityöskentelyn avulla syksyllä 2011. Tiimien kehittämistehtävät eli pilotit muotoutuivat seuraaviksi:

**Ihan pihalla** suunnittelee puisto- ja viheralueiden hyödyntämistä

Pilotti tuottaa viherpalveluita uudenaikaisessa oppimisympäristössä. Asukkaat ja toimijat otetaan mukaan ympäristön ja piha-alueiden suunnitteluun, käyttöön ja hoitamiseen siten, että ne ovat aktiivisesti läsnä ihmisten elämässä ja hyvinvoinnin edistämässä.

**Ihmiset tekevät Suurpellon** luo verkostoja ja yhteistä toimintaa.

Pilotti edesauttaa monimuotoista yhteisöllisyyttä asukkaiden ja toimijoiden keskuudessa. Kehitämme toimintamalleja, joilla edistetään yhteenkuuluvuuden tunnetta, vaihtotalouden kehittymistä ja vaikuttamista.

**Kookos** analysoi yritysten ja asukkaiden palveluiden tarvetta.

Pilotti on alueen toimijoiden kumppani yritysten rekrytoinnissa ja palveluiden suunnittelussa. Hanke tarjoaa toimijoiden käyttöön tietoa, selvityksiä, kartoituksia, tutkimusta ja palveluiden muotoilua.

**Look** tuottaa asiakaskeskeisiä palveluita. Look on opiskelijaosuuskunta, joka tuottaa alueella erilaisissa yhteisöissä ja kodeissa asuville henkilöille asiakaslähtöisiä palveluita monialaisesti.

**Parasta arkea 24/7** luo arjen palveluita ja edistää niiden vaihdantaa.

Pilotti tuottaa matalan kynnyksen palveluita alueen asukkaiden arjen hyvinvoinnin lisäämiseksi ja yhteisöllisyyden vahvistamiseksi.

**Sosiaalinen media** luo uusia kohtaamisia asuinyhteisössä.

Palvelu kokoaa ihmiset sosiaalisen median tilaan ja siten auttaa ihmisiä tutustumaan toisiinsa sekä rakentamaan yhteisöllisyyttä erilaisissa arjen tilanteissa.

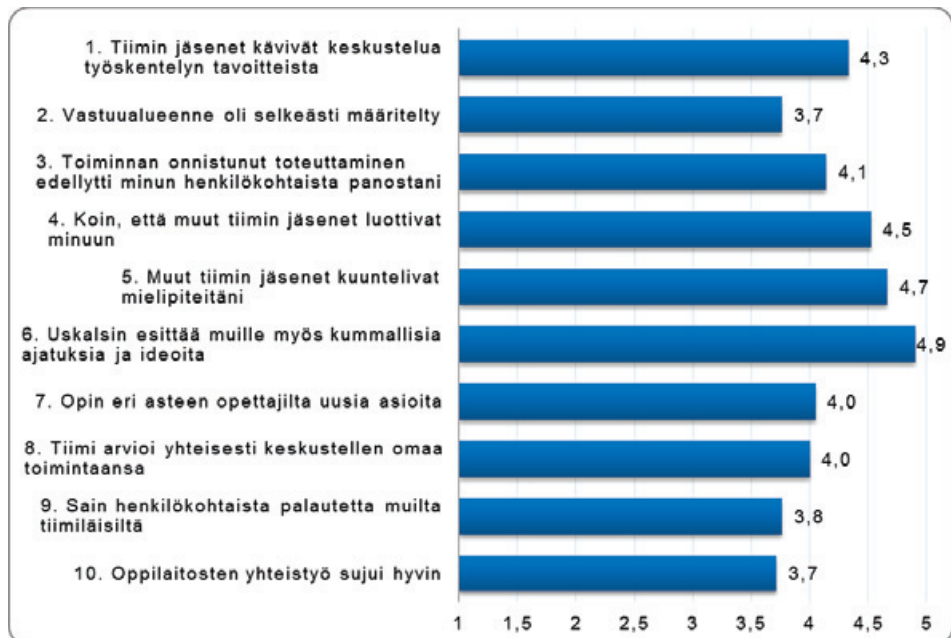
**Vihreä keidas** luo virkistystä sekä hyvinvointipalveluita.

Pilotti tarjoaa hyvinvointipalveluja joustavasti, ekologisesti ja helposti saavutettavasti. Näihin kuuluvat muun muassa parturi-kampaaja- ja kauneudenhoitopalvelut sekä ravitsemispalvelut.

Siltalan (2009) mukaan menestyneille innovaatioyrityksille on tyypillistä yhteistoiminnallisen oppimisen perusajatukset, kuten positiivinen riippuvuus, avoin ja monipuolinen vuorovaikutus sekä yksilön vastuu. Yhteistoiminnalliseen oppimiseen oli yrityksissä kuitenkin pikemminkin ajautettu kuin tietoisesti ryhdytty. Tekemällä yhteistoiminnallinen oppiminen tietoisesti valinnaksi voidaan innovaatiotoimintaa paremmin ohjata tulokselliseen suuntaan. (Siltala 2009.) Tiimityössä tulisi edistää avointa vuorovaikutusta, yhteisten päämäärien etsimistä ja hyväksyvää ilmapiiriä. Ollakseen luova tiimin jäsenen tulee pystyä tuntemaan olonsa turvalliseksi, koska varuillaanolo johtaa puolustautumiseen, omaan näkökulmaan juuttumiseen ja ajattelun kapeutumiseen. Hyväksyvä ilmapiiri mahdollistaa sen, että jäsenet uskaltavat esittää epätavallisia ajatuksia ja ideoita sekä haastaa toistensa ajattelua ja näkökulmia. (Johnson & Johnson 2003.)

Riittävän haastava yhteinen tavoite puolestaan synnyttää positiivista riippuvuutta, kun kukaan ei voi yksin päästä tavoitteeseen ja jokainen joutuu laittamaan

osaamisensa likoon. Koska tiimin jäsenet ovat riippuvaisia toistensa osaamisesta, on myös mahdollista, että yksittäinen tiimin jäsen tuottaa tiimille enemmän haittaa kuin hyötyä. Luottamus innovaatioryhmän jäsenenä ansaitaan pätevyyden perusteella: jäsenen tulee osoittautua riittävän osaavaksi tekemään oma osuutensa ja täyttämään paikkansa projektissa. Tärkeää on myös se, että jokainen sitoutuu kantamaan kortensa kekoon yhteisessä toiminnassa. (Taatila 2009, ks. Juujärvi & Pessa 2011.) Toukokuussa 2011 toteutetussa kyselyssä tiimien jäseniä pyydettiin arvioimaan tiimin yhteistoiminnallisuutta useiden kriteereiden avulla asteikolla 1-5. Arvioinnin tulokset ovat esitetty kuvassa 14.

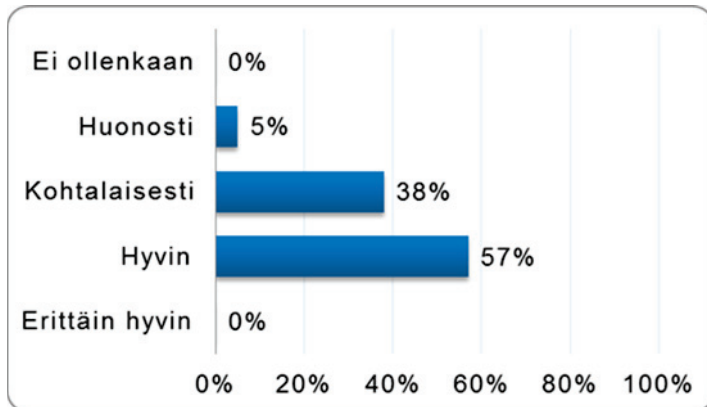


**Kuva 14** Tiimien yhteistoiminnallisuuden arviointi

Tulokset vahvistavat Juujärven ja Pesson (2011) aikaisempaa havaintoa, että tiimeistä oli muodostunut ydinryhmiä tai sisäpiirejä, joille on ominaista yhteinen kieli ja yhteiset tavoitteet sekä avoin vuorovaikutus. Huomionarvoista on, että parhaimmat arvioinnit saivat väittämät ”Uskalsin esittää muille myös kummallisia ajatuksia ja ideoita” ja ”Koin, että muut jäsenet kuuntelivat mielipiteitäni.” Tiimin jäsenet kokivat henkilökohtaisen panoksen tärkeäksi työskentelyn onnistumiselle, mikä viittaa positiivisen riippuvuuden muodostumiseen jäsenten välillä. Myös tiimin tavoitteista oli käyty paljon keskustelua. Haastatteluaineiston analyysin perusteella tiimien näkemys tavoitteesta olikin varsin yhteneväinen viidessä tiimissä, yhdessä tiimissä tavoitetta määriteltiin eri abstraktiotasoilla ja yhdessä tuli esiin hyvin erilaisia näkemyksiä tiimin tavoitteesta. Haastatteluissa tuli esiin se, että yhdistetyn *Sosiaalinen media* -tiimin jäsenet eivät tavanneet toisiaan samoina



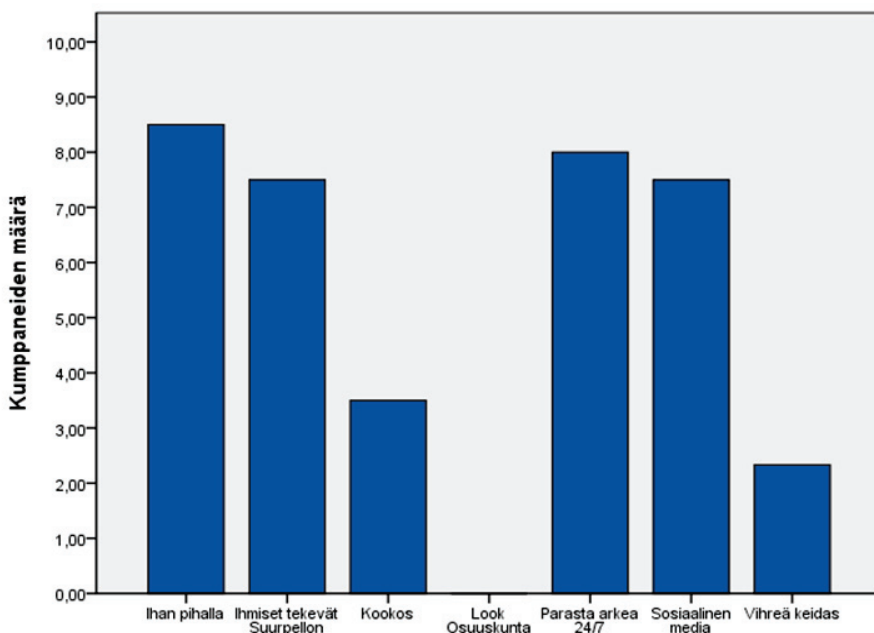
aikoina, mikä on vaikuttanut siihen, ettei yhteistä tavoitetta ollut syntynyt. Tulosten perusteella tiimityöskentelyn kehittämisen kohteet ovat vastualueiden määrittely ja oppilaitosten välinen yhteistyö. Kaiken kaikkiaan tiimit arvioivat tavoitteiden saavuttamisen onnistuneen kohtalaisesti tai hyvin (ks. kuva 15).



**Kuva 15** Tiimin tavoitteiden saavuttaminen lukuvuonna 2010–2011

### 4.3 Tiimien verkostoituminen

Tiimin yhteistyökumppaneiden määrä kartoitettiin kyselyn avulla. Tiimin toimintaan oli osallistunut keskimäärin 11 opiskelijaa, vähimmillään 4 ja suurimmillaan 20. Tiimeillä oli keskimäärin 6,5 muuta yhteistyökumppania, mutta niiden määrä vaihteli tiimeittäin (kuva 16).



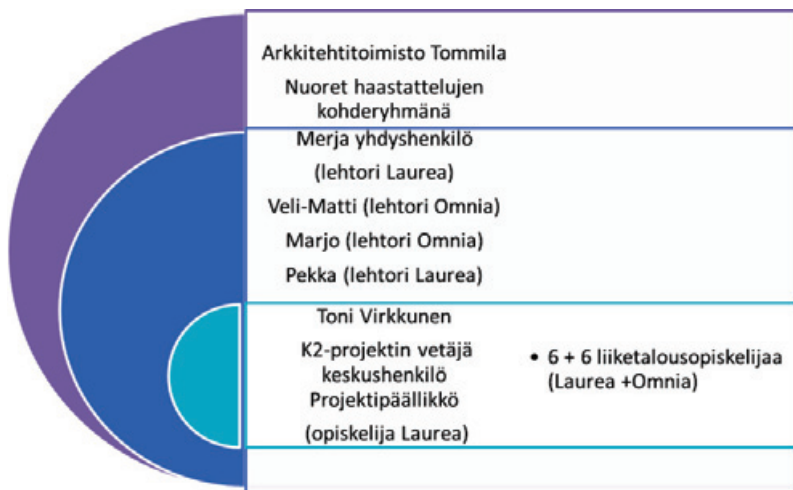
**Kuva 16** Tiimien kumppanien määrä

Tiimien verkosto kartoitettiin haastatteluissa pyytämällä tiimiä nimeämään verkoston jäsenet Innovaatiotoiminnan mallin mukaisesti. Viidestä tiimistä löytyi keskushenkilö, jonka rooli tai panostus oli muita merkittävämpi tiimin toiminnan kannalta. Kahdessa tiimissä keskushenkilöt olivat hankkeen projektiasiantuntijoita, yhdessä tiimissä keskushenkilö oli opettaja, yhdessä opiskelija ja yhdessä ulkopuolinen toimija. Olimme ennakoineet, että opettajat muodostaisivat verkoston sisäpiirin ja opiskelijat sekä tärkeimmät yhteistyökumppanit asettuisivat ulkopuolelle, jossa resurssit ja osaaminen ovat käytössä tarpeen tullen. Opiskelijoiden ajateltiin olevan toiminnassa mukana rajatun opintojakson puitteissa. Uloimmalle piirille sijoittuisivat jäsenten henkilökohtaiset kontaktit, joiden asiantuntijuutta käytettäisiin tarpeen tullen (Juujärvi & Pessa 2011). Useimmat tiimit noudattelivat tätä pienin poikkeuksin, mistä *Ihmiset tekevät Suurpellon* on hyvä esimerkki. Pilotissa Laurean opiskelijat työskentelivät tiimeissä, joilla jokaisella oli oma projektinsa. Omnian opiskelijat olivat mukana Nuorten yritysten kautta, jotka järjestivät kahvilatoiminnan kahteen tapahtumaan (ks. kuva 17).



**Kuva 17** Ihmiset tekevät Suurpellon -tiimin verkosto

Kuitenkin kahdella tiimillä (*Osuuskunta Look* ja *Kookos*) oli selkeästi ennakkoletuksesta poikkeava rakenne. Näissä tiimeissä opiskelijat muodostivat sisäpiirin ja opettajat olivat ulkopiirillä (kuva 18). Tiimien haastattelussa korostettiin voimakkaasti tiimin toiminnan opiskelijavetoisuutta ja opettajien roolia tiimin toiminnan fasilitoijina. *Lookissa* opiskelijat olivat perustaneet osuuskunnan ja *Kookoksessa* toiminta oli organisoitu opiskelijoiden johtamaksi projektiorganisaatioksi, jotka suorittivat keskushenkilön toimeksiantoa. Opiskelijat olivat mukana *Lookin* haastattelussa ja heitä kaipailltiin myös *Kookoksen* haastattelussa.



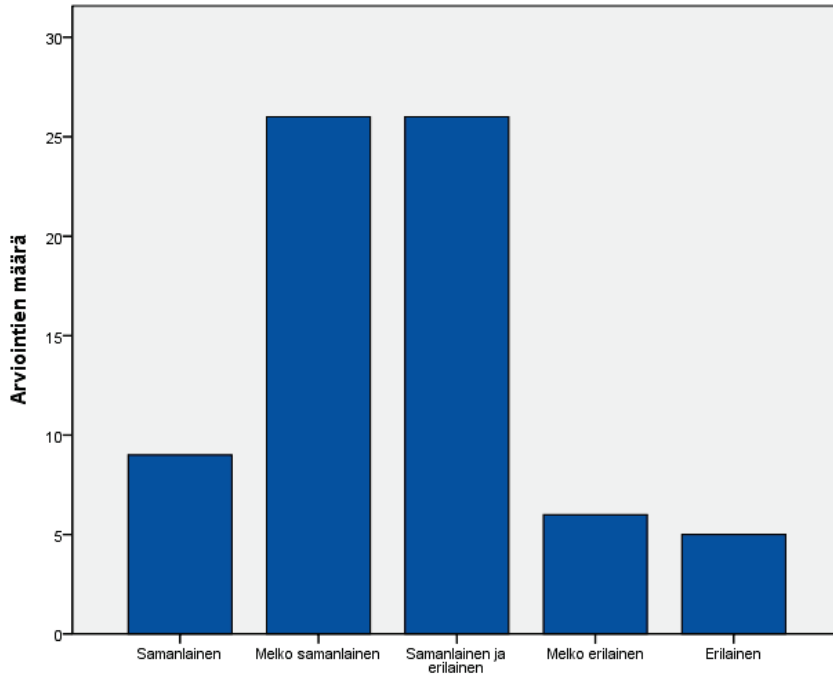
**Kuva 18** Kookos-tiimin verkosto

Tarkasteltaessa ulkopuolisten kumppaneiden asemaa verkostossa, neljällä tiimillä oli ulkopiirissä jäseniä Omnian ja Laurean ulkopuolelta, kun taas kolmelta ne puuttuivat. Tämä viittaa siihen, että neljä tiimiä oli käynnistänyt suunnitelmallisen yhteistyön muiden Living Lab -toimijoiden kanssa, kun taas kolmella kontaktit olivat olleet satunnaisia tai kertaluontoisia. Tiedontuotannon reikäleipämallia tulkiten puolet tiimeistä oli siirtynyt vuorovaikutuksen ja järjestämisen areenoille, kun taas puolet oli vasta hankkimassa kumppanuuksia ja käynnistämässä yhteistyötä. Kyselyn perusteella tuli ilmi, että yhteistyökumppaneiden roolit eivät vielä olleet selkiytyneet: tiimien jäsenillä oli keskenään ristiriitaisia näkemyksiä siitä, onko tietty kumppani mahdollistaja, kehittäjä vai hyödyntäjä.

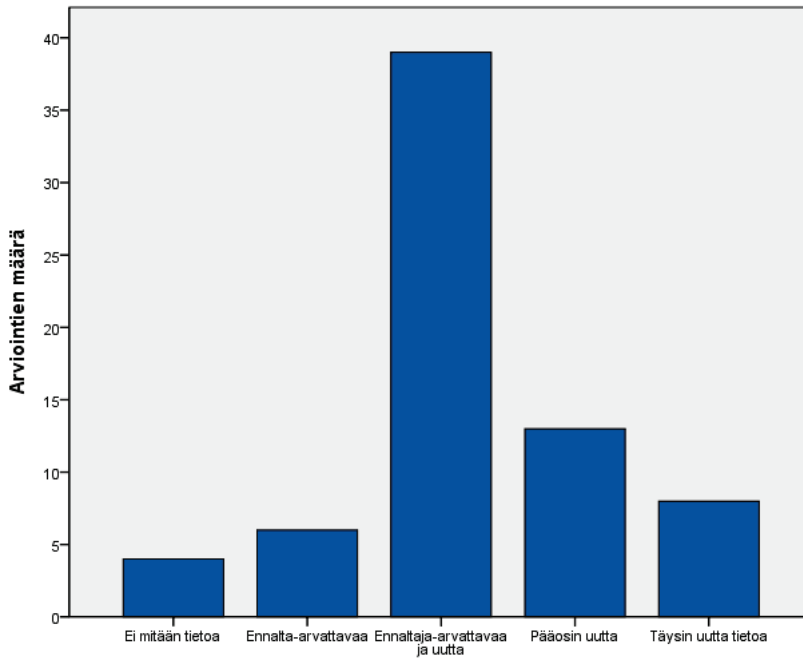
#### 4.4 Uuden tiedon virtaaminen verkostossa

Onnistuneen innovaatiotoiminnan edellytys on uusi ja erilainen tieto, jota parhaiten virtaa verkostoon ns. heikkojen sidosten kautta (Granovetter 1985). Päädyimme aiemmin siihen, että heikkoja sidoksia ei vielä ollut havaittavissa alkuvaiheen verkostoitumisessa (Juujärvi & Pessa 2011). Haastatteluaineiston perusteella vaikutti siltä, että kumppanuuksien etsintä keskittyi vahvojen sidosten etsimiseen. Kyselyn perusteella kuitenkin kävi ilmi, että vaikka näkökulmat ovat pitkälti samanlaisia (49 %), mukana oli myös erilaisuutta yli puolessa (51 %) arvioinneista (ks. kuva 19).

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan kumppaneilta saadun tiedon uutuusastetta. Suurin osa (56 %) kumppaneista oli välittänyt sekä ennalta arvattavaa ja uutta tietoa, mutta melkein kolmasosa (30 %) myös pääosin tai täysin uutta tietoa (ks. kuva 20). Tämä viittaa siihen, että tiimeillä on ollut yhteistyötä myös heikkojen sidosten kanssa. Esimerkkinä tästä on tiimien *Ihan Pihalla* ja *Ihmiset tekevät Suurpellon* kokoukset Espoon kaupungin ympäristö- ja teknisen toimen kanssa, jossa tuli ilmi näkökulmien ja intressien erilaisuus, mutta jonka pohjalta virisi hedelmällisiä ideoita ja niiden jatkokehittelyä.



**Kuva 19** Yhteiskumppanien ja oman näkökulman samanlaisuus



**Kuva 20** Yhteistyökumppaneilta saadun tiedon laatu

## 4.5 Innovaatiotoiminnan verkostoitumisen arviointia

Koului-hankkeen alkuvaiheessa tavoitteena oli tiimien muodostuminen yhteistoiminnallisiksi tiimeiksi, eräänlaisiksi innovaatiotoiminnan työrukkasiksi. Arviointimme mukaan useimmille tiimeille on ominaista vahvojen siteiden ominaisuudet: yhteinen päämäärä, avoin ja myönteinen vuorovaikutus ja positiivinen riippuvuus toisistaan. Tiimeihin on tyypillisesti hakeutunut saman alan edustajia, mikä on taannut yhteisen kielen ja toisten ymmärtämisen. Useimmissa tiimeissä oli keskushenkilö, jolle oli tyypillistä vahva emotionaalinen sitoutuminen kehittämisidean eteenpäin viemiseksi. Keskushenkilöihin kuuluivat kaksi projektiasiantuntijaa, Suurpellon kaupunkikeskuksen projektin johtaja ja yritystoimintaa suunnitteleva opiskelija. Erityistä huomiota kiinnittää opettajien vahva sitoutuminen alkuperäiseen kehittämisintressiin. Johtopäätöksemme on, että vapaus ryhmytyä samasta päämäärästä kiinnostuneiden ja samanlaisen taustan omaavien toimijoiden kanssa on oleellista yhteistoiminnallisuuden kehittymisen kannalta. Emotionaalinen kiinnittyminen on tärkeää myös innovaatiotoiminnan motivaation perustana. Ihmisten pakottaminen kehittämään ideoita, jotka eivät heitä luontaisesti kiinnosta, ei toimi. Väärät henkilövalinnat tai tärkeiden henkilöiden siirtyminen pois pilotista kesken kaiken aiheuttaa suuria ongelmia (Tautila 2009).

Arviointimme mukaan olemme onnistuneet Koului-hankkeessa hyvin huolehtimaan tiimien kehittymiseen liittyvistä rakenteellisista tekijöistä, yhteisestä riittävästä ajasta, aikataulusta, yhteisistä tiloista ja muista resursseista. Myös tavoitteen ja päämäärän selkiyttämiseksi on annettu riittävästi aikaa ja ohjausta. Sen sijaan innovaatiotoiminnan ulkopiirin ja verkoston rakentaminen ei ole onnistunut yhtä hyvin. Osalla tiimeistä oli muotoutumassa monipuolisia kumppanuuksia, kun taas osalta puuttuivat ulkopuoliset yhteistyökumppanit. Tämä voi myös heijastella potentiaalisten yhteistyökumppanien vähäistä määrää erityisesti yksityisellä sektorilla. Alueelle ei ole pystytty houkuttelemaan kiinteistösiioittajia odotetusti, jonka vuoksi yrityksillä ei ole tiloja toimia (Salmela 5.4.2011). Joidenkin tiimien toiminta on vaikeutunut myös sen vuoksi, että he eivät ole saaneet käyttöönsä alueelta sopivia tiloja, jossa voisivat kokeilla palveluja.

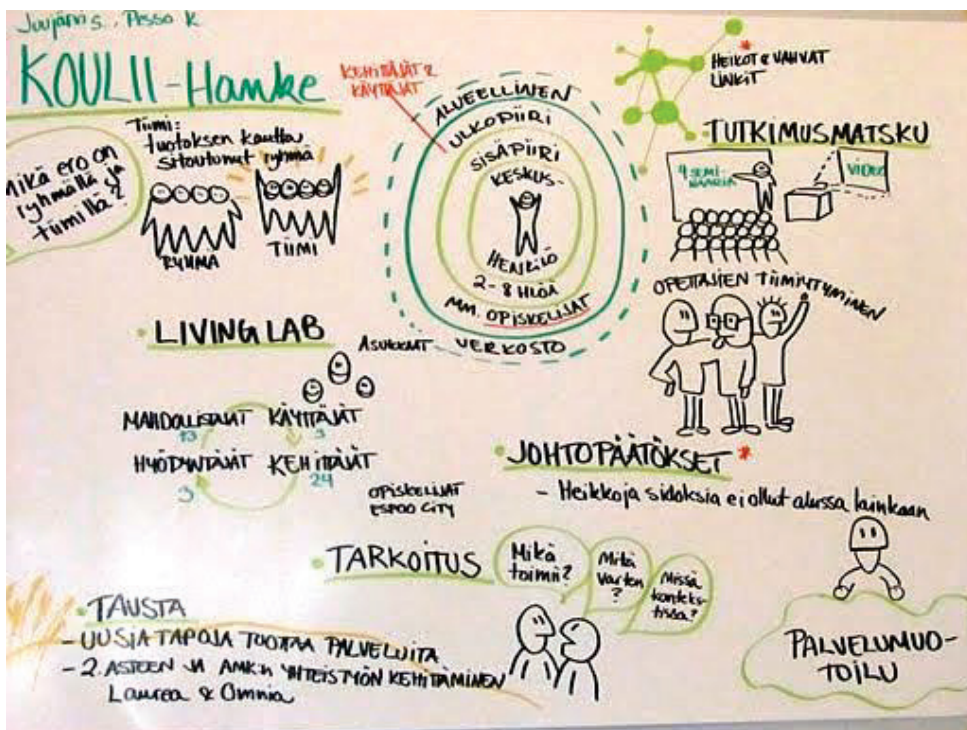
Tulosten mukaan opiskelijat voivat kytkeytyä innovaatiotoimintaan monin eri tavoin. Opiskelijoita oli mukana sisäpiirissä ja ulkopiirissä monenlaisissa rooleissa. Kaksi käytössä olevaa mallia oli opiskelijavetoinen projektityöskentely ja opiskelijoiden osallistuminen omana alatiiminä tiimin toimintaan. Kummassakin tapauksessa opiskelijoiden kanssa työskentely on tiivistä: heidän tulee olla selvillä tiimin päämäärästä ja siitä miten heidän projektinsa kytkeytyy sen edistämiseen. Myös yksittäisten opiskelijoiden osaaminen ja panos oli merkittävä joissakin

tiimeissä. Opiskelijat tyypillisesti edustavat vahvoja sidoksia, jotka jakavat tiimin muiden toimijoiden kanssa saman päämäärän.

Emme pystyneet analysoimaan yhteiskumppaneiden sidosten luonnetta tarkemmin, mutta yleisvaikutelmamme oli että se suuntautui vahvoihin sidoksiin eli saman alan toimijoihin. Vahvoihin linkkeihin suuntautuvan ns. sitovan sosiaalisen pääoman lisäksi tarvitaan myös silloittavaa pääomaa, joka luo linkkejä toisistaan erillään olevien ryhmien välillä (ks. Harmaakorpi 2009). Silloittavan pääoman käyttöä tarvitaan Koulii-hankkeessa selkeästi enemmän. Tälle on tarvetta myös siitä syystä, että ideointivaiheessa omaperäisimmät ideat karsiutuivat pois, koska ne eivät saaneet laajempaa kannatusta (nettitaivas, viherterapian koulutusohjelma). Mahdollisesti ne löytävät toteutusmuotonsa piloteissa myöhemmin.



**Kuva 21** Opiskelijoita Kukkiva Suurpelto-tilaisuuden arviointiseminaarissa



Kuva 22 Ohjelmateoria kiteytettynä toukokuussa 2011



# 5 Palvelumuotoilu Koulii-hankkeessa

Soile Juujärvi ja Kaija Pessa

## 5.1 Käyttäjälähtöisyyden ja palvelumuotoilun määrittelyä

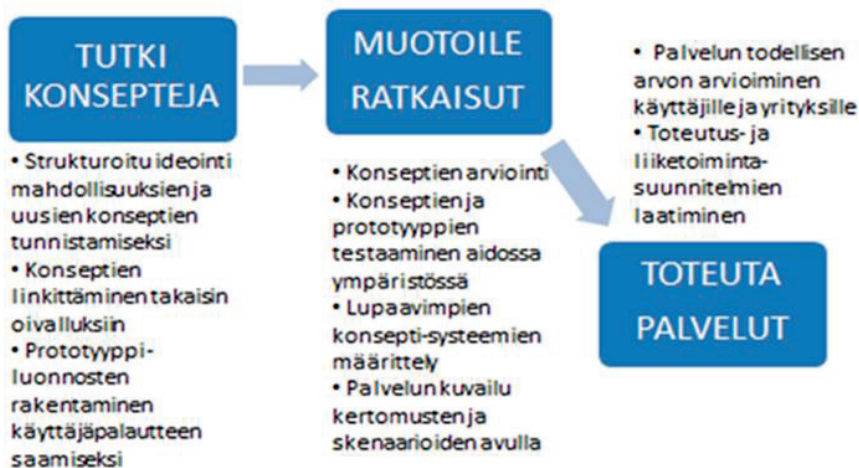
Käyttäjälähtöisyys on yksi Koulii-hankkeen lähtökohdista ja tavoitteista. Perinteisesti asiakkaat ja loppukäyttäjät ovat tuotteiden ja palvelujen kehitysprosessissa mukana passiivisena tutkimuskohteena, jonka tehtävänä on antaa tietoa yrityksen antamien tavoitteiden ja suuntaviivojen mukaisesti. Käyttäjälähtöisessä (*user-driven*) toimintamallissa käyttäjä on subjekti, jonka tehtävä on myös suunnata toimintaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseksi (Kortelainen, Fred & Leminen 2011). Living Lab -toiminnassa käyttäjälähtöisyys on keskeinen periaate, mutta käyttäjien osallisuuden aste käytännössä vaihtelee. Suomalaisille Living Labeille on tyypillistä käyttäjien rekrytointi mukaan tapauskohtaisesti. Käyttäjryhmät ovat vahvasti opiskelijoiden ja vanhusten varassa (Ranti & Kivikangas 2011.) Rantin ja Kivikankaan selvityksen (2011) mukaan vaikuttaa siltä, ettei käyttäjryhmien motivointiin ole kunnollisia keinoja ja että käyttäjien rekrytointi systemaattisesti ja tehokkaasti askarruttaa useita Living Labeja. Käyttäjien mukaan saaminen palvelujen ja alueen suunnitteluun on keskeinen haaste myös Koulii-hankkeessa. Koska alue on uusi ja ilman palveluja, verkostoituminen alueen toimijoiden ja asukkaiden kanssa on käyttäjälähtöisyyden toteutumisen edellytys. Tämän vuoksi käyttäjälähtöisyys ja verkostoituminen kietoutuvat hankkeessa oleellisesti toisiinsa.

Koulii-hankkeen tavoitteena on luoda palvelumuotoiluun perustuva t&k&i -toiminnan malli, jonka vuoksi käyttäjälähtöisyys käsitteellistetään ja ymmärretään palvelumuotoilun viitekehyksessä. Kiteytetysti ilmaistuna palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelukokemuksen suunnittelua niin, että palvelu vastaa käyttäjän tarpeita ja palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Asiakkaiden ja käyttäjien unelmien, tarpeiden, toiveiden ja kokemusten ymmärtäminen on palvelumuotoilun

lähtökohta. Käyttäjät ovat mukana palvelujen innovoinnissa, konseptoinnissa ja kokeiluissa (Koului, luettu 23.9.2011). 'Käyttäjä' tarkoittaa henkilöä, joka käyttää palvelua, tuotetta tai järjestelmää; Living Lab -ympäristössä niitä ovat "tavalliset ihmiset" jotka osallistuvat palvelujen suunnitteluun ja kokeiluun luonnollisissa ympäristöissä (Orava 2009). 'Asiakas' viittaa henkilöön, jolla on suhde yritykseen tai palveluntuottajaan. Moritz (2006) suosii asiakkaan käsitteen käyttöä, koska se indikoi kunnioitusta käyttäjää kohtaan ja antaa hänelle erityisroolin palvelumuotoilun prosessissa. Koska Koului-hanke on leimallisesti myös aluekehitystyötä, koemme 'käyttäjän' käsitteen jossain määrin ongelmalliseksi (vrt. Rantanen & Kantola 2011). Osa käynnistyneistä kehittämislinjoista liittyy alueen yhteisöllisyyden ja ympäristön viihtyvyyden edistämiseen, jolloin on luontevaa puhua asukkaista käyttäjien sijaan. Toimija-sanalla tarkoitamme puolestaan alueen muita toimijoita asukkaiden lisäksi: yrityksiä sekä julkisen ja kolmannen sektorin toimijoita, joiden intressinä on alueen kehittäminen ja siitä hyötyminen. Koului-hankkeessa käyttäjälähtöisyys tarkoittaa pyrkimystä käyttäjien osallisuuteen palvelumuotoilun eri vaiheissa.

## 5.2 Palvelumuotoilun prosessi

Olemme valinneet palvelumuotoilun prosessia ohjaavaksi ohjelmateoriaksi Kumarin (2009) innovaatiomuotoilun prosessin mallin, joka on tarkemmin käsitelty tutkimusartikkelissamme (Juujärvi, Pessa & Räsänen 2011). Vaihtoehtona oli myös mm. Moritzin (2006) esittämä malli, jonka totesimme kuitenkin olevan enemmän palvelumuotoilun ammattilaisille suunnattu. Kumarin malli on esitetty kuvassa 23. Malli on tarpeeksi yleinen, mutta samalla riittävän yksityiskohtainen hankkeen kohderyhmän eli opettajien tarpeisiin. Opettajilla on paljon tietoa käyttäjien tarpeista, mutta he eivät ole palvelumuotoilun ammattilaisia. Kyseinen malli soveltuu myös Koului-hankkeen toimintaan, jossa palvelumuotoilua ei tehdä tilaustyönä, vaan vähitellen ilmaantuvan ja hajanaisen tiedon perusteella (vrt. Harmaakorpi 2010). Malli yhdistää innovaatiotoiminnan ja (palvelu)muotoilun sekä painottaa tiimityön ja erilaisen asiantuntijaosaamisen merkitystä, jotka ovat myös Koului-hankkeen painotuksia. Mallin vaiheet kattavat kehitystyön ideavaiheesta palvelujen toteuttamiseen, jonka vuoksi se sopii hyvin ohjaamaan opettajatiimien pitkäjänteistä työskentelyä kahden vuoden ajan. Malli esiteltiin opettajille ensimmäisen kerran marraskuussa 2010.



**Kuva 23** Innovaatioprosessin malli (Kumar 2009)

Kumarin mallin taustalla olevat keskeiset periaatteet ovat (1) innovaatioiden rakentaminen ihmisten kokemusten ympärille (2) innovaatioiden ymmärtäminen systeemeinä eikä pelkästään tuotteina (3) organisaatioiden innovaatiokulttuurin edistäminen ja (4) kurinalaisten muotoilun prosessien ja menetelmien omaksuminen (ks. tarkemmin Juujärvi, Pessa & Räsänen 2011). Näistä keskeisin hankkeen alkuvaiheessa on ollut ensimmäinen periaate, joka viittaa käyttäjäkokemuksen merkityksen ymmärtämiseen palvelumuotoilussa. Käyttäjäkokemus tarkoittaa käyttäjän ja palvelun tai tuotteen välistä vuorovaikutusta (Luojus & Cavén-Pöysä 2010). Siihen sisältyy lukuisia osatekijöitä: fyysinen vuorovaikutus, tunteet, ajatukset ja palvelulle annetut merkitykset, käyttäytyminen erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa sekä kulttuuristen normien ja arvojen merkitys käyttäjälle (Kumar 2009).

Käyttäjäkokemuksen huomioiminen tarkoittaa käyttäjän osallistumista kehitystyöhön, jossa hän luo omaan kontekstiinsa sopivan kokemuksen palvelumuotoilun menetelmien avulla (Miettinen 2009). Kun käyttäjäkokemus integroidaan palvelumuotoilun kaikkiin vaiheisiin, voidaan puhua yhteiskehittelystä (*co-creation*) (Mager 2009). Yhteiskehittelyn tuloksena käyttäjistä voi tulla myös palvelujen kanssa-tuottajia tai sen seurauksena voi syntyä jopa yhteisesti tuotettuja palveluja (Manzini 2009).

Asukkaiden osallistuminen palvelujen tuottamiseen tai alueen kehittämiseen on visiona useassa hankkeen pilotissa (*Ihmiset tekevät Suurpellon, sosiaalinen media, Ihan pihalla, Parasta arkea 24/7*). Tämän vuoksi käyttäjien saaminen mukaan kehittämiseen sekä käyttäjälähtöisten menetelmien oppiminen ja kokeilu ovat hankkeen käytännön toiminnassa keskeisessä asemassa.

### 5.3 Opettajien käsitykset palvelumuotoilusta hankkeen alussa

Juujärven, Pesson ja Räsänen (2011) tutkimuksessa tuli ilmi, että hankkeen alussa opettajat tunsivat käyttäjäkokemuksen huomioimisen palvelumuotoilun ”punaisena lankana” hyvin. He käsitteellistivät sen asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisenä ja niihin vastaamisena. Palvelumuotoilu tarkoittaa palveluiden räätälöimistä sekä palautteen keräämistä siitä, miten tarpeisiin ja odotuksiin onnistutaan vastaamaan. Asiakkaan näkökulman omaksuminen tunnustettiin kehittämisen lähtökohdaksi. Opettajat myös näkivät palvelut osana laajempaa systeemiä. Yksittäinen palvelu on osa palveluketjua, jonka kaikkien osien tulisi toimia moitteettomasti ja yhteistyössä, jotta loppukäyttäjän tarpeisiin vastattaisiin onnistuneesti. Heillä oli runsaasti esimerkkejä siitä, miten loppukäyttäjien tarpeisiin ei onnistuta vastaamaan tai ne jätetään huomioimatta erityisesti julkisen sektorin palveluissa. Henkilökohtainen kontakti on olennainen hyvälle palvelukokemukselle. Hyvän palvelukokemuksen

usein huomaamaton osa on palvelunjakajan (työntekijän) asiantuntijuus sekä yrityksen tai työyhteisön palvelukulttuuri. Opettajat olivat kiinnostuneita oppimaan uusia asiakasymmärrykseen liittyviä menetelmiä, joilla saataisiin tietoa myös käyttäjien piiloisista tarpeista. On huomattava, että näkemyksissä painottuvat sosiaali- ja terveysalan opettajien näkemykset, koska he toivat niitä eniten esille aineistona käytetyssä seminaarikeskustelussa (Juujärvi, Pessa & Räsänen 2011.)

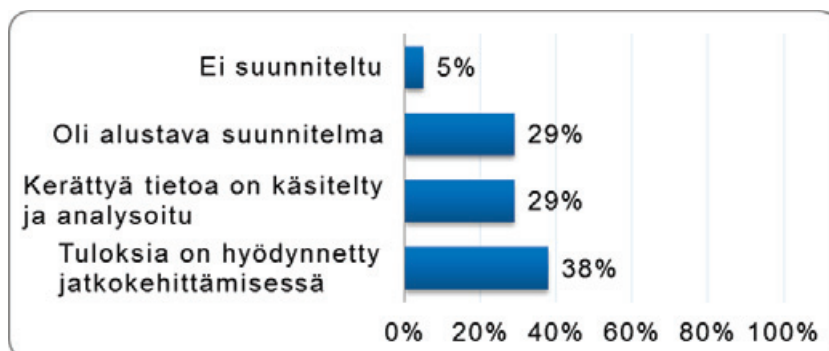
Kumarin (2009) mukaan onnistunut innovaatiotoiminta edellyttää kurinomaisen muotoiluprosessin ja menetelmien omaksumista ja soveltamista. Opettajien menetelmäosaaminen oli hankkeen alussa hajanaista ja ymmärrys prosessista puutteellista tai intuitiivista. Tutkimuksessa seurattiin kahta pilottia (*Ihmiset tekevät Suurpellon ja Parasta arkea 24/7*), jotka kumpikin siirtyivät palvelun konseptointiin ennen asiakkaiden tarpeiden ja kontekstin kartoitusta. Tähän osaltaan saattoi vaikuttaa se, että Suurpellossa oli tällöin vain vähän asukkaita (Juujärvi, Pessa & Räsänen 2011.) Myös hankkeen projektiryhmällä oli tällöin puutteellinen ymmärrys palvelumuotoilun prosessista ja ulkopuolisten asiantuntijoiden toteuttama koulutus hankkeen alussa vei prosessia väärään suuntaan. Tutkimustulosten perusteella palvelumuotoilun prosessin ymmärtämisestä ja menetelmäosaamisesta tuli keskeinen kehittämisen kohde hankkeessa. Keväällä 2011 järjestettiin palvelumuotoilukoulutus (toteuttajana Johansson & Johansson), jossa tutustuttiin erilaisiin menetelmiin niitä oman pilotin tarpeisiin soveltaen. Menetelmiä olivat tulevaisuuskartoitus, persoonat, arjenkuvaus, palvelupolku, haastattelu, havainnointi, business modelling canvas ja service evidencing. Koulutuksen tavoitteena oli auttaa pilotteja palvelumuotoilun prosessissa eteenpäin asiakasymmärryksestä konseptointivaiheeseen. Hankkeessa toimivia opettajia kannustettiin myös omatoimisesti tutustumaan palvelumuotoilun menetelmäkirjallisuuteen (esim. Palvelumuotoilu 2011).

## 5.4 Palvelumuotoilun prosessin eteneminen tiimeissä

Toukokuussa 2011 toteutetuissa haastatteluissa useat tiimit totesivat, että palvelumuotoilun prosessiin olisi pitänyt perehtyä hankkeen alussa. Kumarin (2009) mallissa käyttäjien ja kontekstin tunteminen edeltää muotoilun kriteerien valitsemista ja konseptointia, mutta se hypättiin yli kolmessa tiimissä. Myös brändin rakentamiseen liittyvä koulutus marraskuussa 2010 toteutettiin liian aikaisin palvelumuotoilun prosessin kannalta, mikä johti hämmennykseen ja suunnittelun hajoamiseen *Sosiaalinen median* tiimissä. *Kookoksen* jäsenet puolestaan kertoivat noudattaneensa intuitiivisesti palvelumuotoilun prosessin vaiheita koko ajan, mutta tiedostaneensa ne mallin esittelyn yhteydessä. Kolme tiimiä toi esiin, että kevään palvelumuotoilukoulutus edisti ratkaisevasti heidän prosessiaan. Kaksi tiimiä kertoi saaneensa uutta tietoa palvelumuotoilusta myös opinnäytetyöntekijöiltä.

Kolme tiimiä seitsemästä määritteli olevansa konseptointivaiheessa. Heille oli valikoitunut innovaatioaihoista kärkihankkeet, johon he aikoivat jatkossa keskittyä. Kuitenkin ainoastaan yhden tiimin, *Ihmiset tekevät Suurpellon*, mielestä heillä oli riittävä määrä asiakasymmärrystä. Tiimin opettajat ja opiskelijat haastattelivat asukkaita Pitkiä pellavia!-tapahtumassa sekä järjestivät yhteisöpajan alueen asukkaille ja toimijoille. Nämä kaksi erilaista tiedonhankintatapaa tuottivat varsin yhteneväisen näkemyksen siitä, millaisia tarpeita alueen asukkailla on yhteisöllisyydelle. *Ihmiset tekevät Suurpellon* -tiimillä oli myös muista tiimeistä poiketen pilotin lähtökohtana teoreettinen ymmärrys ilmiöstä, joka oli tuotettu visuaaliseen muotoon ja joka ohjasi voimakkaasti tiedonhankintaa ja konseptointia. Kaiken kaikkiaan viisi tiimiä seitsemästä toi haastattelussa esiin palvelumuotoiluprosessin vaiheita. Huomionarvoista on, että kontekstin tuntemisen tärkeyttä ei korostettu erikseen haastatteluissa, vaan se tuotiin esiin lähinnä alueen käytännön ongelmien ja yhteiskunnallisen tilanteen pohdintana.

Palvelumuotoilun suunnitelmallisuutta mitattiin kyselyssä kysymällä, onko hankittua tietoa hyödynnetty kehittämisessä (kuva 24). Yli kolmannes vastaajista oli hyödyntänyt tuloksia jatkokehittämisessä, vajaa kolmannes oli analysoinut hankittua tietoa ja vajaalla kolmanneksella oli tulosten hyödyntämisestä alustava suunnitelma. Yhdessä haastattelussa todettiin, että hankittu tieto tulee dokumentoida ja analysoida, jotta se veisi eteenpäin palvelumuotoilun prosessia.



**Kuva 24** Käyttäjätiedon hyödyntäminen (N=21)

## 5.5 Palvelumuotoilun erityispiirteet Koulii-hankkeessa

Tutkimusaineistosta kävi ilmi myös Koulii-hankkeen palvelumuotoiluun liittyviä erityispiirteitä. Koska kysymyksessä on oppilaitosten toiminta, prosessia ei voi tiukasti aikatauluttaa vaan sen tulee edetä väljällä tavoitetasolla. Kaupunkikeskuksen suunnittelulle ominainen pitkä prosessi kuitenkin sopii oppilaitosten rytmiiin. Haastateltavat korostivat myös luovan kokeilun merkitystä: kokeillaan jotain ja jos se toimii, niin kehitetään ja monipuolistetaan sitä. Toisaalta palvelumuotoilua rajoittaa resurssien puute uudella alueella. Suunnitelmissa olleiden tilojen peruuntuminen aiheutti ongelmia erityisesti *Vihreän Keitaan* pilotille, koska tiettyjä hyvinvointipalveluja (kampaamo ym.) ei voida kokeilla ilman niille sopivia tiloja.

*Kookoksen* ja *Osuuskunta Lookin* piloteissa opiskelijoilla oli keskeinen rooli, mikä koettiin tärkeäksi. He olivat saaneet olla mukana palvelumuotoilun prosessissa alusta asti, jolloin myös heidän projektityöskentelystään oli muodostunut mielekäs kokonaisuus. *Ihan pihalla* -tiimissä tuotiin esiin ajatus, että pihasuunnittelua voidaan toteuttaa monialaisena opintokokonaisuutena, joka ottaa monipuolisesti huomioon asiakkaan tarpeet. Kaiken kaikkiaan tiimit eivät yleensä pitäneet kehittämisen kohteena olevia palvelujen sisältöjä kovin innovatiivisina, koska niiden takana on ihmisten tavanomaiset tarpeet: ”Ihmiset ajattelee kuitenkin aika standardisti ja toivovat tiettyjä asioita.” Sen sijaan palvelujen kehittämis- tai toteuttamistapaa pidettiin innovatiivisena. Esimerkiksi *Kookoksen* pilotissa nuorten näkemyksiä uudenlaisen kaupunkikeskuksen (K2) suunnittelussa hyödynnettiin kaksinkertaisesti: ensin opiskelijat haastattelivat muita nuoria tuottaen tietoa heidän tarpeistaan K2-projektille ja sitten K2-projektin johtaja kartoitti opiskelijoiden näkemyksiä yhteisessä työskentelyssä.

## 5.6 Käyttäjätiedon hankkimisen keinot ja menetelmät

Käyttäjätietoa kartoittavat menetelmät voidaan luokitella eri tavoin. Yksi usein käytetty jako on perinteisiin, mukailtuihin ja innovatiivisiin menetelmiin. *Perinteisiä* menetelmiä edustavat markkinatutkimus, kohderyhmätutkimukset ja kyselyt, jotka tuottavat määrällistä ja mitattavaa aineistoa. *Mukaiillut* menetelmät on lainattu humanististen ja sosiaalitieteiden perinteestä ja niitä edustavat etnografiset menetelmät, kuten videodokumentointi, varjostaminen, osallistuva havainnointi, ääneen ajattelu ja haastattelu. Menetelmillä pyritään saamaan syvä ja yksityiskohtainen ymmärrys pienestä ihmisjoukosta, elämästä ja olosuhteista, joihin

tuote tai palvelu kytkeytyy. *Innovatiivisille* menetelmille on ominaista luovuus ja käyttäjien osallistuminen. Niitä edustavat luotaimet (*probes*), käyttäjäprofiilit, prototyypit ja suunnittelutyöpajat. Innovatiiviset menetelmät tuottavat kielellistä ja kuvallista aineistoa, kuten valokuvia, kollaaseja tai malleja, jotka heijastavat käyttäjien maailmaa tai kehitettävän palvelun luonnetta (Luojaus & Cavén-Pöysä 2011, Palvelumuotoilun menetelmät 2011.) Innovatiivisia menetelmiä on lukuisia ja periaatteessa mikä tahansa, joka auttaa asioiden ja ilmiöiden visualisoinnissa ja konkretisoimisessa voi toimia menetelmänä (Markku 25.10.2010). Hankkeen alkuvaiheessa perinteiset ja mukailut menetelmät olivat alasta riippuen jossain määrin tuttuja hankkeessa mukana oleville opettajille, kun taas innovatiiviset menetelmät olivat lähes kaikille uusia (Juujärvi, Pessa & Räsänen 2011).

Kyselyn tulosten perusteella kaikki Koulii-hankkeen pilotit olivat hankkineet käyttäjiä koskevaa tietoa jollakin tavoin. Tiedonhankintamenetelmiä oli käytetty kyselyjä, havainnointia, haastatteluja ja keskusteluhetkiä. Palvelumuotoilun ”hengen” mukaisia, epätavanomaisia menetelmiä olivat perhetarinat, kuvien näyttäminen virikemateriaalina haastatteluissa, ”ideakahvilan” pitäminen ja kehittämisideoiden kirjaaminen pöytäliinoinhin sekä yhteiskehittely asukkaiden ja toimijoiden työpajatyöskentelynä. Kyselyjen ja haastattelujen määrät vaihtelivat muutamasta vastaajasta 120 vastaajaan. Laajimman kyselyn toteutti *Kookos*, jolla oli toimeksianto Suurpellossa toimivalta K2-projektilta.



**Kuva 25** Palvelumuotoilun menetelmiin perehdyttiin kahdessa työpajassa



Vaikka pilottien käyttäjätiedon hankkiminen painottuu perinteisiin ja soveltaviin tiedonhankintamenetelmiin, joissakin piloteissa oli ollut uskallusta kokeilla myös luovia ja osallistavia menetelmiä. *Parasta arkea 24/7* kartoitti lasten näkökulmaa Suurpellon alueeseen järjestämällä heille valokuvausretken, antamalla heidän valokuvata aluetta ja haastattelemaan heitä. *Sosiaalinen media* näytti asukkaille demon porraskäytävään sijoitettavasta mediasta ja tuli siihen johtopäätökseen, että prototyypin demonstrointi toimii kehittämisen välineenä hyvin, kun siitä saatu palaute dokumentoidaan tilanteeseen sopivalla tavalla: ihmiset olivat kiinnostuneita demosta mutta eivät jaksaneet vastata palautekyselyyn. *Ihmiset tekevät Suurpellon* järjesti ideakahvilan Pitkiä pellavia! -tapahtumaan, jota isännöivät hyvät henget. Tiimi toteutti myös yhteisöpajan, jonne kutsuttiin neljä asukasta ja neljä alueen toimijaa kehittämään alueen yhteisöllisyyttä yhdessä opiskelijoiden kanssa muutoslaboratoriomenetelmää soveltaen. Useat tiimit tunnistivat tarpeen oppia enemmän innovatiivisia ja konseptointiin liittyviä menetelmiä.



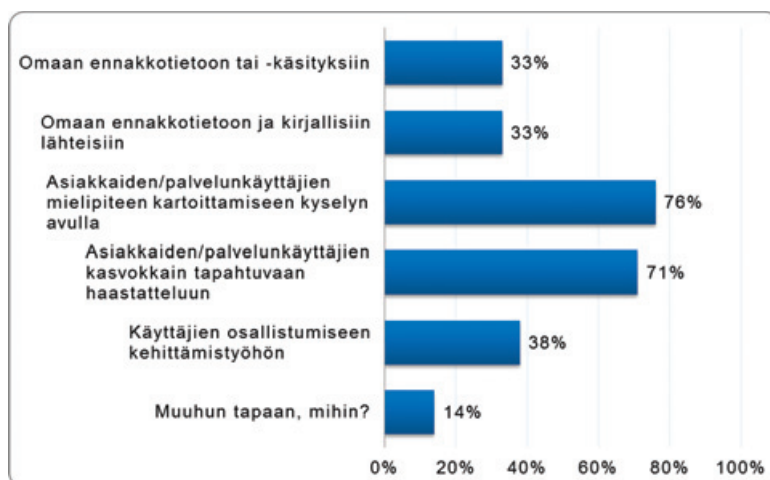
**Kuva 26** Ideakahvilan toteuttajat Pitkiä pellavia! -tapahtumassa

## 5.7 Tiedonhankinnan käyttäjälähtöisyys

Käyttäjälähtöisyyden asteen voidaan nähdä vaihtelevan olettamisesta osallistamiseen. *Olettamisessa* käyttäjän näkökulma perustetaan omaan tietämykseen, luuloon tai tuntemukseen asiasta. *Kuuntelu* puolestaan tarkoittaa käyttäjän mielipiteen kartoitusta, kun taas *tarkkailussa* käyttäjä on intensiivisen

havainnoinnin tai haastattelun kohteena. *Testaaminen* puolestaan tarkoittaa käyttäjän toteuttamaa palvelun tai tuotteen kokeilua aidossa ympäristössä ja *osallistamisessa* käyttäjä osallistuu itse idean tai prototyypin kehittämiseen. (Konsti-Laakso 25.10.2010.)

Kuvasta 27 käy ilmi, että tyypillisimmin käyttäjien mielipidettä oli kartoitettu kyselyn avulla, joka menetelmänä edustaa kohtuullisen alhaista käyttäjälähtöisyyden astetta eli kuuntelua. Opettajat toivatkin haastatteluissa esiin sen, että kysely ei ole kovin käyttäjälähtöinen menetelmä. Nopeasti toteutetut kyselyt Pitkiä pellavia! -tapahtumassa eivät tuottaneet innovatiivista tietoa. Todettiin, että ihmisillä on taipumus antaa tavanomaisia vastauksia aikapaineen alla. Haastatteluista puolestaan oli myönteisiä kokemuksia, koska ne olivat paljastaneet asiakkaiden tarpeisiin liittyviä ennako-odotuksia virheellisiksi. Esimerkiksi *Vihreän keitaan* toteuttamassa asukkaiden haastatteluissa oli käynyt ilmi, että ekologisuus ei ole henkilökohtaisesti tärkeä asia palvelujen valinnassa, vaikka Suurpellon alueen markkinoinnissa korostetaan ekologisia arvoja. Useat haastateltavat olivat oivaltaneet, että kasvokkaiset kontaktit ovat tärkeitä syvällisen käyttäjätiedon saamiseksi. *Parasta arkea 24/7* oli havainnut, että kolmannen sektorin toimijoilta saa arvokasta tietoa asiakkaiden palvelusta ja puutteesta. Yksi tärkeä käytännön havainto oli myös se, että tiedonhankinta voi kohdistua myös vastaaviin käyttäjiin Suurpellon alueen ulkopuolella.



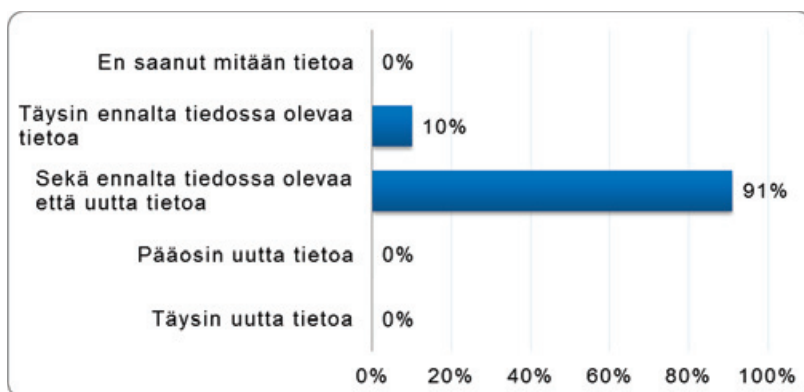
**Kuva 27** Mihin käyttäjistä hankittu tieto perustuu (N=21)

Kyselyssä kartoitettiin myös hankitun käyttäjätiedon uutuutta, koska uusi ja yllättävä tieto on innovaatioiden syntymisen edellytys (Melkas & Harmaakorpi 2008). Vastanneista 91 % saadun tiedon olevan sekä ennalta tiedossa olevaa että uutta tietoa: kukaan ei ollut saanut pääosin tai täysin uutta tietoa (ks. kuva 28). Toisaalta käyttäjistä saatiin myös uutta tietoa eli aitoa tiedonhankintaa oli tapahtunut.

Uutta tietoa edustivat käyttäjiin liittyvät oivallukset, joita muun muassa olivat seuraavat:

Käyttäjien tarpeista lähteminen on toiminnan onnistumisen edellytys

- Käyttäjien kasvokkain tapahtuva kontaktointi on tärkeää
- Kouliin säännöllinen näkyvyys ja toiminta alueella tärkeää käyttäjätiedon saamiseksi
- Asukkaiden tarpeet kytkeytyvät vahvasti alueen ja ympäristön kehittämiseen
- Yhteisöllisyyteen tarvitaan tila ja syy kerääntyä yhteen
- Käyttäjillä on toive säännöllisiin palveluihin
- Palveluja halutaan ilta-aikaan
- Opintoihin kytketty opiskelijajäyrittäjyys voi tarjota alueelle erilaisia palveluja



**Kuva 28** Käyttäjätiedon uutuus (N=21)

## 5.8 Palvelumuotoilun ja käyttäjälähtöisyyden arviointia

Tulokset vahvistavat aikaisempaa käsitystämme siitä, että Kumarin (2009) sovellettu malli sopii hyvin Koulii-hankkeessa tapahtuvan palvelumuotoilun ohjelmateoriaksi. Suurin osa tiimeistä oli omaksunut prosessin ydinajatuksen ja sovelsi sitä omaan toimintaansa. Osa tiimeistä oli myös pystynyt systemaattisesti etenemään kehitystyössään mallin mukaisesti. Kuitenkin vain puolet oli edennyt hankesuunnitelman mukaisesti konseptointivaiheeseen. Konseptointi edellyttää käyttäjien tarpeiden kuvaamista ja ymmärtämistä sekä palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittelyä (Miettinen, Kalliomäki & Ruuska 2011). Keskeinen haaste hankkeen tässä vaiheessa on riittävä ja laadukas käyttäjätiedon kerääminen. Käyttäjätietoa oli kerätty erityisesti Pitkiä pellavia!-laskiaistapahtumassa, jossa oli

300–350 Koulii-hankkeen ulkopuolista kävijää. Sen sijaan Kukkiva Suurpelto-tapahtumassa osallistujamäärä ja näin ollen myös tiedonkeruu jäi vähäiseksi. Koska Suurpellon asukas pohja on vielä pieni, käyttäjätietoa kannattaa hakea vastaavilta käyttäjäryhmiltä alueen ulkopuolelta. Toisaalta tutkimustulokset osoittavat, että myös pienen aineiston perusteella voi saada syvällistä tietoa asukkaiden tarpeista.

Luoja ja Cavén-Pöysä (2010) tuovat esiin osallistavan kehittämistyön haasteellisuuden. Verrattuna perinteiseen asiantuntijaorientoituneeseen kehittämisprosessiin se vaatii menetelmäosaamisen lisäksi huomattavan määrän resursseja ja aikaa sekä uudenlaista roolijakoa kehittäjiä ja käyttäjiä välillä. Kuitenkin käyttäjien osallistuminen suunnitteluun on kustannustehokasta pitkällä tähtäimellä, kun vältetään tarpeettomien palvelujen ja tuotteiden kehittämiseltä (Kumar 2009). Käyttäjien osallisuus tuottaa laadukasta tietoa, koska suora vuorovaikutus eliminoi vääринymmärryksiä ja tuo hiljaisen tiedon esille (Konsti-Laakso 28.10.2010). Tulosten perusteella verkostoituminen käyttäjien kanssa on avaintekijä laadukkaana käyttäjätiedon saamisessa. Käyttäjien motivointi osallistumaan ja yhteydenpito heihin on välttämätöntä.

Käyttäjäkokemuksen ymmärtäminen edellyttää samastumista käyttäjiin, heidän tunteiden motiivien ja ajatusten tutkimista (Luoja & Cavén-Pöysä 2010). Tähän tarkoitukseen kysely soveltuu huonosti tiedonhankintamenetelmäksi. Kysely oli kuitenkin tiimien suosituin tiedonhankintakeino. Etnografisista menetelmistä tiimit käyttivät ainoastaan haastattelua, eivät esimerkiksi varjostusta tai osallistuvaa havainnointia. Vaikka tiedonhankintaa toteutettiin myös luovin menetelmin, menetelmien kirjo jäi kokonaisuudessaan pieneksi. Todennäköisesti tästä syystä johtuen tiedonhankinta ei tuottanut pääosin uutta tietoa kenenkään tiimin kohdalla. Tulos voi osittain myös heijastella opettajien asiantuntijuutta kehittämisalueella, jolloin täysin uutta tietoa on vaikea saada.

Tulosten perusteella opettajat ja opiskelijat tarvitsevat rohkaisua erilaisten menetelmien kokeiluun sekä täsmällisempää menetelmäosaamista asiakasymmärryksen syventämiseen että konseptointiin liittyen. Paras tapa levittää osaamista on innostaa opettajat menetelmien käytöstä, koska he toimivat ”portinvartijoina” opiskelijoihin päin. Palvelumuotoilun soveltaminen oppilaitosten t&k&i -toimintaan tarkoittaa myös painopisteen siirtymistä käyttäjätiedon hankkimiseen sekä suunnitteluun nopeiden käytännön projektien sijaan. Tämä edellyttää muutoksia oppimiskulttuurissa ja käytänteissä.

Lopuksi palaamme vielä käyttäjälähtöisyyden määritelmään. Koulii-hankkeessa käyttäjälähtöisyys määritellään käyttäjien osallistumisena palvelumuotoilun eri vaiheisiin. Prosessin ensimmäinen vaihe, innovaatioaikomuksen kiteyttäminen on kuitenkin tapahtunut pelkästään opettajien toimesta aivoriihiyöskentelyn tuloksena (Juujaervi, Pessa & Räsänen 2011). Olemme verranneet ideointimme

tuloksia Aalto-yliopiston innovaatiotyöskentelyyn, jossa ei myöskään ollut mukana Suurpellon asukkaita, mutta sen sijaan kansainvälisiä tutkijoita ja opiskelijoita (ACSI Cases 2010). Innovointi on tuottanut samankaltaisia kehittämisideoita Koulii-hankkeen kanssa. Tämä voi johtua siitä että Suurpellon suunnittelua ohjaavat arvot ovat olleet kummassakin työskentelyssä lähtökohtina. Koulii-hankkeen palveluideat ovat kuitenkin käytännöllisempiä ja yksinkertaisempia, mikä voi selittyä paremmalla alueen tuntemisella. Samoin Taideteollisen korkeakoulun Ideapello-projekti tuotti hyvin samanlaisia konsepteja ja skenaarioita Koulii-hankkeen kanssa. (Ideapello 1-3, 2009). Voidaan kysyä, kuinka omaperäisiä ideamme ovat. Mahdollisesti ne edustavat vallitsevaa megatrendiä pikemminkin kuin ovat muutoksen ajureita (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009).



**Kuva 29** Palvelun konseptointia

# 6 Yhteisöpaja yhteiskehittelyn menetelmänä

*Minna Hägg*

## 6.1 Kokeilun tausta

*Ihmiset tekevät Suurpellon* on Koulii-hankkeen yhteisöllisyyttä edistävä pilotti, johon liityin mukaan marraskuussa 2010. Hankkeen koulutusten yhteydessä syntyi ajatus kokeilla kehittävän työntutkimuksen muutoslaboratoriomenetelmän sovellusta yhteisöllisyyden edistämiseksi. Olen aiemmin toiminut henkilöstön kehittämistehtävissä ja suorittanut Helsingin yliopiston Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikön hyväksymän muutoslaboratorio-ohjaajan koulutuksen. Kokemukseni mukaan kyseinen menetelmä on oiva tapa motivoida ja sitouttaa osallistujat yhteisten kehittämiskohteiden tarkasteluun ja toteuttamaan niitä käytännössä. Ajattelin, että olisi mielenkiintoista kokeilla miten menetelmä taipuu yhteisöllisyyden tutkimiseen yhteisössä, jossa ei ole työorganisaation valtarakenteita. Pilotin vastuuopettaja innostui asiasta ja suunnittelutyö käynnistettiin välittömästi. Ihmiset tekevät Suurpellon -tiimistä yhteisöpajaprosessiin osallistui kaksi henkilöä, vastuuopettaja ja allekirjoittanut sekä viisi opiskelijaa. Kehittävä työntutkimus on ollut Koulii-hankkeessa viitekehystenä ainoastaan tässä kokeilussa.

Kehittävän työntutkimuksen muutoslaboratorio on työelämän kehittämismenetelmä. Se on nopeampi muutoshankkeen toteutusmenetelmä kuin usein pitkiksi ja raskaiksi koetut kehittävän työntutkimuksen kehittämishankkeet yleensä. Muutoslaboratoriossa ohjaaja suunnittelee hankkeen vaiheet yhdessä työyhteisön ja varsinkin johtamisvastuussa olevien kanssa. Ohjaaja tarjoaa työkaluja toiminnan kehittämishaasteiden ja ratkaisujen löytämiseksi. Muutoslaboratorio toimii siis hyvänä oppimisprosessina koko työyhteisölle: se voisi olla esimerkiksi kymmenen muutaman tunnin kokoussarjan mittainen hanke. Muutoslaboratorion vaiheet muodostavat kokonaisuuden, joiden tavoitteena on muodostaa näkymä työyhteisön lähikehityksen vyöhykkeestä, eli työyhteisö luo

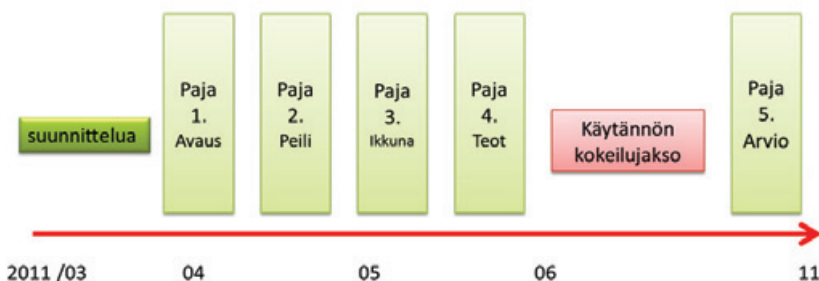
vision omista kehitysmahdollisuuksistaan. Tähän edetään analysoimalla niin toiminnan historiallista kehityskulkua kuten monia muita työyhteisön osatekijöitä. Työskentelyn keskeiset teoreettiset käsitteet ovat toimintajärjestelmä ja ekspansiivinen oppiminen (Engeström 1987). Toimintajärjestelmän avulla on mahdollista hahmottaa malli toimintaan liittyvistä osatekijöistä ja uuden toiminnan visiosta. Historiallinen ja tulevaisuudessa tapahtuva kehitys voidaan puolestaan hahmottaa ekspansiivisen oppimisen syklin avulla. Muutoslaboratorio hankkeen päävaiheet ovat analyysi-, suunnittelu- ja kokeiluvaihe ja se on paikallisen toiminnan tutkivaa kehittämistä. (Muutoksen tekijät, luettu 17.10.2011.) Muutoslaboratoriotyöskentelyä on toteutettu ja tutkittu muun muassa erikoissairaanhoidossa (Kerosuo, Kajamaa & Engeström 2010).

Muutoslaboratoriokokeilun toteutettiin yhteisöpajatyöskentelynä keväällä 2011. Jokaisesta työskentelykerrasta laadittiin muistio, joka lähetettiin osallistujille ennen seuraavaa työskentelykertaa. Pajoissa tuotettu aineisto kuvattiin ja osa työskentelystä videoitiin. Kuvaan seuraavaksi kokeilun toteutusta omien kokemusteni ja aineiston perusteella.

## 6.2 Kokeilun toteutus

Suurpellossa toteutetussa yhteisöpajassa sovellettiin mahdollisuuksien mukaan muutoslaboratoriomenetelmän periaatteita. Siinä houkuteltiin asukkaita, opiskelijoita ja alueen muita toimijoita yhteiselle tutkimusmatkalle yhteisöllisyyden näkökulmiin ja toimenpiteisiin. Yhteisöpaja toteutettiin tiiviinä kehittämishankkeena, jossa mahdolliset ristiriidat nähtiin yhteisöllisen toiminnan kehityksen liikkeelle panevana ja sitä eteenpäin vievänä voimana. Vastasin hankkeen suunnittelusta yhdessä Ihmiset tekevät Suurpellon -pilotin vastuunopettajan kanssa ja hanketta suunniteltiin menetelmään sopivalla avoimella ja tutkivalla kokeilumielellä. Neljä ensimmäistä pajakokoontumista toteutettiin parin viikon välein kevään 2011 aikana. Istuntojen suunnittelu tapahtui aina istunto kerrallaan, jotta voitiin ottaa huomioon edellisessä istunnossa opitut asiat ja havainnot. Yksittäinen pajakokoontuminen oli tiivis ja paineistettu osa kokonaisuutta, jolla tähdättiin yhteisöllisen toiminnan kehittämiseen liittyvien ideoiden löytämiseen. Käytännön kokeiluvaihe toteutettiin kesän tai syksyn aikana ja arviointipalaveri pidettiin marraskuussa 2011. Kuvassa 30 näkyy yhteisöpajan eteneminen ja aikataulu.

### Yhteisöpajan aikataulu



**Kuva 30** Yhteisöpajan eteneminen ja aikataulu

Pajaistuntojen sisällöt olivat seuraavat:

- Yhteisöpaja 1: Kehitysnäkymien avaus vuodeksi eteenpäin ja peiliaineiston esittelyä
- Yhteisöpaja 2: Yleisten toimintatapojen kyseenalaistaminen ja ongelmien analysointi peiliaineiston valossa
- Yhteisöpaja 3: Asuinalueen strategioiden käsittely ja kehittämishaasteiden paikantaminen
- Yhteisöpaja 4: Ratkaisujen tuottaminen ja toimintasuunnitelman kokoaminen
- Kokeiluvaihe: Toteutetaan sovitut kokeilujaksot käytännössä syksyn aikana
- Yhteisöpaja 5: Arviointi ja toimivien kokeilujen kehittäminen ja vakiointi sekä jatkosuunnitelmat

Yhteisöpajan markkinointi avainhenkilöille oli ensimmäisiä oleellisia asioita kokeilun kannalta. Avainhenkilöiksi määriteltiin Espoon kaupungin Suurpellon rakentamisesta vastaava projektijohtaja ja Suurpellon markkinoinnista vastaava henkilö. Heillä molemmilla olisi tärkeä rooli asuinalueeseen liittyvän informaation jakamisessa muille yhteisöpajan osallistujille. He suhtautuivat hankkeeseen hyvin myönteisesti heti ensimmäisen puhelinkeskustelun yhteydessä ja heille oli helppo myydä idea yhteisestä kehittämisprosessista. Heidän mukanaolon varmistumisen jälkeen en nähnyt enää mitään estettä hankkeen toteutumiseksi. Esittelin heille myöhemmin henkilökohtaisesti menetelmän idean tarkemmin ja sovimme heidän osuutensa tulevassa prosessissa.

Sosionomiopiskelijat olivat olleet mukana Koului-hankkeessa alusta alkaen ja suunnitelleet omissa pienryhmissään yhteisöllisyyttä, yhteenkuuluvuutta ja



vaihtotaloutta edistäviä tapahtumia, kuten kirpputoria, polkupyörien huoltoa sekä puiden ja pensaiden istutusta. Opiskelijaryhmän mukaan saaminen työpajaproessiin tehtiin heidän opintojaksoonsa *Yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja sosiaalietiikka* liittyen. Ryhmän valinnan teki opettaja, joka toimi työpajan toisena vastuuhenkilönä. Hän näki yhteyden opiskelijaryhmän kehittämisen ideakahvilakonseptin ja yhteisöpajan välillä. Olin mukana kyseisen ryhmän projektityöskentelyssä. Tuolloin esittelin heille yhteisöpajassa käytettävän menetelmän, sovimme prosessiin liittyvistä rooleista ja aloitimme menetelmässä käytettävän peiliaineiston työstämisen. Opiskelijoiden rooleja olivat mm. taulukirjuri, muistiokirjuri, istuntojen videokuvaaja ja tarjoiluista vastaava. Opiskelijoiden tuli myös omien kokemuksensa ja kykyjensä mukaan osallistua muiden osallistujien kanssa keskusteluun ja esille nousevien asioiden ratkaisemiseen. Kartoitimme myös yhdessä mahdollisia muita osallistujia, joiden yhteystietoja saimme opettajalta ja Suurpellon markkinoinnista.

Otin vastuulleni ottaa yhteyttä asukkaisiin sekä muihin alueella toimijoihin ja markkinoida työpajaa heille. Ihmisten houkutteleva mukaan kehittämiproessiin tuotti varsin myönteisen tuloksen ja vain muutama kieltäytyi omiin kiireisiinsä vedoten. Otin yhteyttä asukkaisiin ja toimijoihin pääosin puhelimitse, joista vain muutaman olin kohdannut aiemmin henkilökohtaisesti. Neljäs asukas, vain kolme päivää Suurpellossa asunut henkilö, saatiin mukaan suoraan kadulta pysäyttämällä ja keskustelemalla hankkeesta. Työpaja voitiin aloittaa huhtikuussa 15 henkilön voimalla, joista neljä oli alueen uusia asukkaita. Sillä hetkellä alueella oli vain 300 asukasta. Asukkaille ja muille toimijoille menetelmä esiteltiin tarkemmin työpajaistuntojen aikana.

Yhteisöpajan analysointivaiheeseen täytyi valmistella nk. peiliaineisto, jonka avulla yhteisö voi tarkastella toimintaansa. Tarkoituksena oli löytää toiminnassa olevia häiriöitä ja ongelmia, koska niiden avulla ristiriitaisuudet ja kehittämisen tarpeet tulevat paremmin esille. Suurpellon markkinoinnista vastaava henkilö lupautui pitämään työpäiväkirjaa noin viikon ajan, josta saataisiin yksi tarttumakohta Suurpellon yhteisölliseen toimintaan. Laskiaistapahtumassa maaliskuussa opiskelijat olivat haastatelleet asukkaita ja muita alueen toimijoita alueelle toivotuista palveluista ja toiminnoista. Opiskelijat valmistelivat haastatteluista aineiston esitettäväksi toisena peiliaineistona.



**Kuva 31** Yhteisöpajan osallistujia toukokuussa 2011

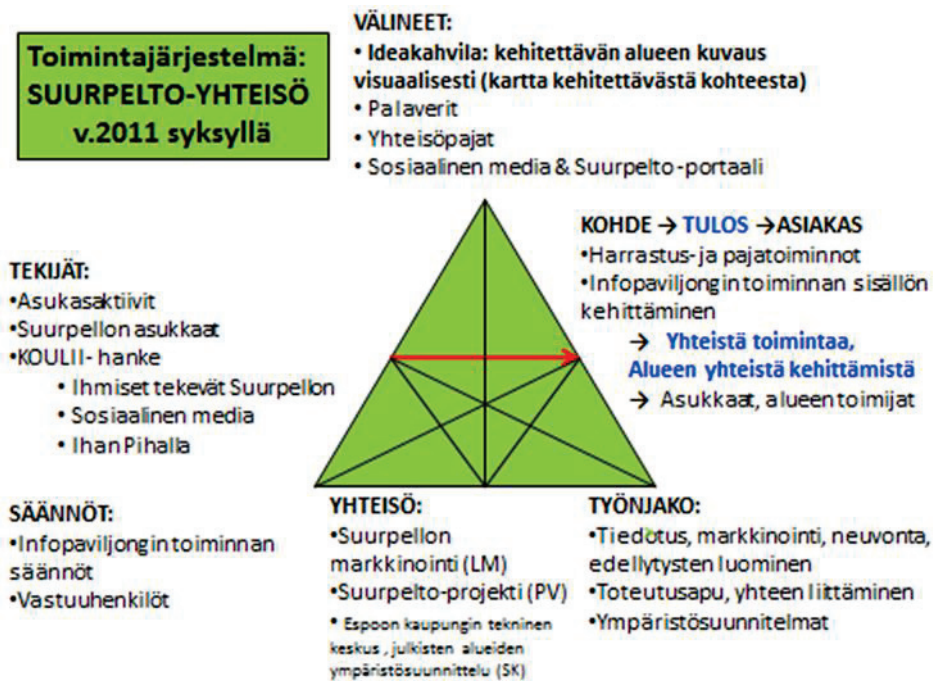
Ensimmäisessä yhteisöpajan istunnossa avattiin keskustelu yhteisöllisyyden näkökulmiin ja merkityksiin. Ohjaajana sain ryhmähaastattelun tuloksena tuntuman ryhmän ajatteluun. Pyysin osallistujia tuomaan ajatuksensa yhteisölliseen toimintaan liittyvistä ideoista, häiriöistä ja ongelmista yhteiseen ryhmämuistiin seinätaululle. Osallistujat lajittelivat tulokset ja niistä syntyi seitsemän erilaista luokkaa. Tämän jälkeen Suurpellon markkinoinnista vastaava ja Koulii-hankkeen vastuuopettaja pitivät puheenvuorot kehityksestä vuoden 2012 loppuun mennessä. Osallistujat kiteyttivät kuulemansa asiat kahdessa pienryhmässä ja lisäsivät myös omat toiveet kalanruotokaavioihin. Istunnon lopuksi eräs opiskelija esitteli lyhyesti opiskelijoiden valmisteleman peiliaineiston laskiaistapahtuman asukkaiden haastattelujen pohjalta. Sen oli tarkoitus virittää ajatuksia tulevaa kertaa varten.

Seuraavan istunnon aineiston valmisteluista vastasivat alueella toimija ja pari opiskelijaa. He lupasivat tehdä pohjatyön sekä asukasfoorumin että asukasyhdistyksen toimintajärjestelmän mallittamista varten. Opettajan kanssa hahmottelimme kolme eri toimintajärjestelmän mallia ennakkoon, jotta saisimme kuvan mitä eroa Suurpellon toimintajärjestelmällä on lähialueen asukasyhdistyksen ja asukasfoorumin malleihin verrattuna.

Toisessa yhteisöpajassa kaikki osallistujat olivat paikalla, joten esittelin aluksi lyhyesti kehittämismenetelmän periaatteet. Tutustumista ja ryhmäytymistä autettiin pyytämällä osallistujia arvioimaan voimavarojaan merkitsemään ne koordinaatistoon. Ulottuvuudet koordinaatistossa olivat innostus *Suurpellon kehittämiseen* ja *oma kokemus yhteistoiminnasta*. Opettaja piti lyhyen virikepuheenvuoron yhteisöllisyydestä erilaisten tutkimusten pohjalta. Sitten

jatkettiin peiliaineiston käsittelyä alueella toimijan työpäiväkirjamerkintöjen pohjalta. Niistä käsiteltiin toiminnan häiriöitä ja niiden nykyisiä ratkaisuja sekä pohdittiin mahdollisia uusia ideoita häiriöiden ratkaisemiseksi. Myös asukkaiden kokemia häiriöitä käsiteltiin samalla tavalla. Häiriöiden tarkastelua jatkettiin vielä nelikentässä jonka ulottuvuuksia olivat häiriöiden *ainutkertaisuus vs. toistuvuus* sekä *sisäiset syyt vs. ulkoiset syyt*. Valtaosa häiriöistä koettiin ulkoisista seikoista johtuviksi ja ne olivat toistuvia.

Tämän jälkeen esittelin toimintajärjestelmämallin ja loimme osallistujien kanssa aluksi asukasyhdistyksen ja asukasfoorumin toimintajärjestelmät. Malleihin hahmotettiin myös ne osatekijöiden kohdat, jotka koettiin ongelmallisiksi. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi taloudelliset resurssit, sitoutuneisuus ja motivaatio sekä hajaantunut päätöksenteko. Suurpellon toimintajärjestelmä hahmottui pajaistunnon lopuksi (kuva 32). Suurpellon yhteisöllisen toiminnan kohteeksi kiteytyi erilainen harrastus- ja pajatoiminta sekä alueen keskeisen yhteisen tilan infopaviljongin käyttö asukkaiden hyödyksi.



**Kuva 32** Suurpelto-yhteisön toimintajärjestelmä

Suurpelto-yhteisön toimintajärjestelmäkolmannen yhteisöpajan suunnittelua varten konsultoin Helsingin yliopiston emeritusprofessori Jaakko Virkkusta ekspansiivisen oppimisen syklin käytöstä. Olin ajatellut soveltaa teorioita alun perin

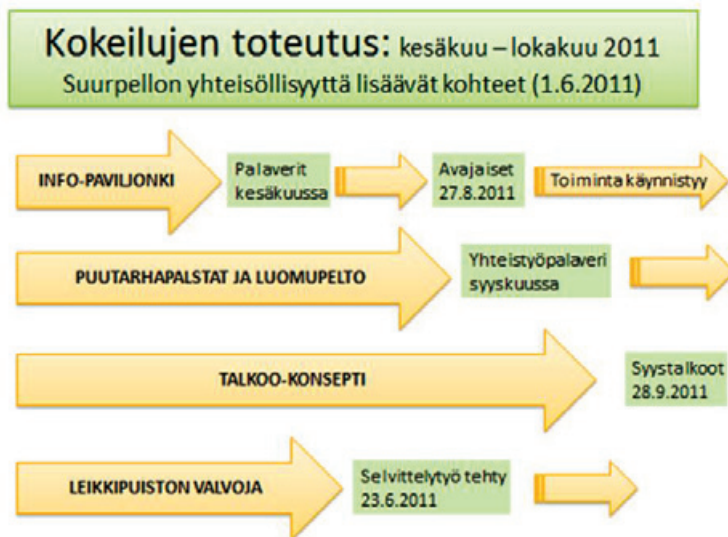
siten, että asukasyhdistyksen ja asukasfoorumien toimintamallien avulla otetaan kiinni yhteisöllisen toiminnan historiallisesta toimintatavasta, mutta tässä vaiheessa kaipasin kuitenkin asiantuntijan näkemystä siitä, miten edetä asian suhteen. Keskustelu Jaakko Virkkusen kanssa oli antoisa ja päädyimme lopputulokseen, että sykliä ei kannata käyttää tässä prosessissa, koska se ei tuo mitään lisäarvoa. Toimintajärjestelmän avulla toiminnan hahmottaminen olisi kuitenkin suositeltavaa ja sillä on asioita jäsentävä merkitys. Suurpellon toimintajärjestelmää luotiin ennakkoon vastuupettajan kanssa, Espoon kaupungin projektijohtajan ja maisema-arkkitehdin sekä alueen markkinoinnista vastaavan kanssa. Näin toimintajärjestelmästä tuli tarkempi ja sen avulla hahmottui kokonaisuus jokaiselle samanlaisena.

Kolmanteen istuntoon tuli mukaan myös Suurpellon rakentamisesta vastaava projektijohtaja. Vain yksi osallistuja ei päässyt paikalle. Istunnon aluksi esittelin lyhyesti ryhmän analysoinnin tulokset ja opettaja esitteli Suurpellon toimintajärjestelmän. Sitten kerroin lyhyesti myös ekspansiivisen oppimisen syklin teorian ja totesin samalla, ettemme voi käyttää sitä nyt kuitenkaan tässä prosessissa. Oli kuitenkin mielenkiintoista havaita, kuinka projektijohtaja useaan otteeseen viittasi kyseiseen teoriaan oman puheensa aikana. Projektijohtajaa oli pyydetty pitämään nk. ikkunapuhe, jonka avulla osallistujat voisivat nähdä alueen kehittymisen tulevaisuudessa ja siihen liittyvät mahdollisuudet. Puheen jälkeen pyysin osallistujia keskustelemaan projektijohtajan kanssa ja tarvittaessa myös kyseenalaistamaan asioita. Tämän jälkeen siirryttiin miettimään alueen ja toiminnan kehittämiskohteita eli edettiin analysointivaiheesta suunnitteluvaiheeseen. Osallistujat tuottivat parityöskentelynä kaiken työstämänsä aineiston ja projektijohtajan puheen pohjalta listan kohteista, jotka arvioitiin vielä alueen kehittämistä edistävän ja yhdessä toimimisen ulottuvuuksilla. Sen tuloksena valittiin neljä kohdetta, joiden toimintasuunnitelma-ehdotukset valmisteltiin parityöskentelynä seuraavaan kertaan. Valitut kohteet olivat seuraavat:

- Info-paviljongin toiminnan suunnittelu
- Talkoo-konsepti
- Viljelypalstat
- Leikkipuiston valvojan hankkiminen

Koulii-hankkeen kahden muun pilotin palveluideat ja resurssit saatiin tässä vaiheessa yhdistettyä yhteisöpajan kehittämisprosessiin. Hyvinvointipalveluja kehittävä Parasta arkea 24/7 ja viherrakentamiseen suuntautunut *Ihan pihalla* -tiimit ottivat osaa suunnitelmien laadintaan. Itse osallistuin viljelyasioita edistävän kohteen suunnitteluun. Kolme asukasta ja yksi alueen toimija oli mukana suunnittelemassa ehdotuksia yhdessä Koulii-hankkeen toimijoiden kanssa.

Neljänten yhteisöpajaan kesäkuun alussa saapui paikalle 10 henkilöä, joista vain kaksi oli opiskelijaa. Kesätöiden alkaminen verotti opiskelijaryhmää eniten. Osallistujat esittelivät valmistelemissaan ehdotukset ja niistä keskusteltiin. Koko ryhmän toimesta niihin tehtiin tarvittavat parannukset. Jokaisesta kehittämiskohteesta tehtiin toimintasuunnitelma, josta ilmeni tehtävät, vastuuhenkilöt, tavoitteet, aikataulu ja seurantatavat. Kuvasta 33 käy ilmi, miten suunnitteluvaiheesta siirryttiin kehittämiskohteiden kokeiluvaiheeseen.



**Kuva 33** Kehittämiskokeilujen toteutus

Kokeiluvaiheeseen liittyen sovittiin, että jokainen merkitsee arviointilomakkeeseen reaaliajassa havaintojaan ja kokemuksiaan kehittämiskohteista. Näitä asioita ovat esimerkiksi myönteiset kokemukset, ongelmalliset yllätykset, tapahtuneet muutokset kokeiluun liittyen ja jatkosuunnitelmat. Arviointilomakkeiden avulla on mahdollista keskustella osallistujien todellisista kokemuksista paremmin kuin mitä keskustelu olisi jokaisen sen hetkisen pelkän muistikuvan varassa. Arviointipalaveri eli viides yhteisöpajaistunto sovittiin pidettäväksi marraskuussa. Lopuksi tarjoilusta vastaava opiskelija kuumensi grillin ja tarjoili maittavan iltapalan osallistujille hyvän yhteistyön, kokeiluvaiheen ja kesän alkamisen kunniaksi.

Pidin yhteyttä puhelimitse asukkaisiin kesäkuussa ja varmistin heidän sitoutumisensa sovittuihin asioihin. Halusin myös varmistaa ettei mitään oleellista ollut heidän mielestään jäänyt sopimatta. Leikkipuiston valvojan asia jäi mielestäni eniten avoimeksi ja sen toteutumiseen tarvittiin eniten Koulii-hankkeen muiden pilottien tukea. Tämä on ainut kokeilukohde, jonka toteutukseen en osallistunut muutoin kuin tiedustelemalla vastuuhenkilöiltä sen edistymisestä aika ajoin.

Infopaviljongin toiminnan organisointia koskeva palaveri pidettiin kesäkuussa ennen juhannusta ja siellä sovittiin Suurpellon asuinalueen kartan hankkimista kehittämiskäytännöksi tulevaan paviljonkiin. Kartan työstäminen tehtiin Omnian opiskelijatyönä kesän aikana. Ensimmäinen versio kartasta valmistui koekäyttöön Espoo-päivään mennessä elokuun lopulla. Kartta toimi hyvänä kommunikointivälineenä, mutta sitä paranneltiin vielä ennen sen lopullista asettamista infopaviljongin seinälle. Suurpelto-projektin johtajalla oli asiasta paras näkemys ja teimme korjaukset karttaan hänen neuvojensa perusteella. Infopaviljongin valmistuminen rakennuttajan lupaamaan määräaikaan elokuussa ei toteutunut ja siten rakennukseen suunnitellusta toiminnasta ei saatu kokemuksia. Joitakin infopaviljonkiin suunniteltuja toimintoja toteutettiin kuitenkin alueen muissa tiloissa syksyn aikana, mutta jotkut suunnitelmat jäivät myös kokonaan toteutumatta. Infopaviljongin toiminta käynnistyi vuoden 2012 alusta alkaen. Syksyn 2011 aikana kävimme tutustumassa Helsingissä yhden kaupunginosayhdistyksen toimintaan ja toimitiloihin. Sieltä saimme arvokasta tietoa Suurpellon asukastoiminnan käynnistymisen edistämiseksi. Tilavuokraukseen liittyvät asiat kuten maksut ja varausvuorosysteemi tulee ratkaista ensimmäiseksi rakennuksen turvallisuus- ja kulkulupa-asioiden ohella.

Asukkaiden tukena viljelypalstojen aikaansaamiseksi Suurpeltoon on Ihan pihalla -tiimi. Kesän aikana yhteisöpajassa mukana ollut asukas lupasi olla yhteydessä muutamiin tahoihin tuoden julki asukkaiden tahtotilaa viljelypalsta-asiassa. Syksyn alussa sovittiin yhteistyöpalaveri Espoon kaupungin ihmisten ja asukkaiden kanssa. Tähän palaveriin menimme mukaan myös yhteisöpajan vastuuopettajan kanssa ja vastasimme palaverin sujumisesta. Espoo-päivänä olimme saaneet uusia kesällä alueelle muuttaneita asukkaita innostumaan asiasta ja kutsuimme heidät myös tähän palaveriin. Kaupungin edustajina paikalla olivat projektijohtaja, projekti-insinööri ja maisema-arkkitehtiä sijaisti Espoon viljelyasioista vastaava henkilö. Palaverissa päädyttiin suosittamaan asukkaille lavaviljelyä seuraavaksi kevääksi ja kaupungin ihmiset lupasivat selvittää mahdolliset viljelypaikat alueella. Palaverissa tuli puheeksi myös Suurpelto-yhdistyksen perustamisen tärkeys, joka on ollut esillä jo ensimmäisestä yhteisöpajaistunnosta lähtien. Se ei kuitenkaan nousut kehittämiskokeilujen joukkoon vielä tuolloin. Syyskuussa pidetyissä talkoissa sain kerättyä lisää viljelystä kiinnostuneiden ihmisten yhteystietoja ja heidät oli mahdollista kutsua seuraavaan viljelypalstojen koskevaan palaveriin, jossa tarkoitus oli käsitellä myös yhdistyksen perustamista. Puhuin asiasta puhelimitse myös ennen palaveria muutamien asukkaiden kanssa ja innostin heitä tarttumaan asiaan.

Talkoot olivat kolmas kehittämiskokeilu ja siihen liittyvä palaveri pidettiin syyskuussa. Siinä vastuuhenkilön roolissa toimi alueen markkinoinnista vastaava ja vastuuopettaja. Talkoot oli hyvin suunniteltu ja taas uusiakin asukkaita ilmestyi mukaan toimintaan. Itse lähdin sipulikukkaistutukseen ja sinne tuli mukaan myös

lapsiperheitä. Lapsista oli erityisen mukavaa piilotella sipuleita maahan ja saimme myös muutamia iltakävelyllä olevia ihmisiä pysähtymään hetkeksi istutustöihin. Viereisessä leikkipuistossa opiskelijat leikkivät lapsia ja toinen opiskelijavetoinen ryhmä kulki ohitse sauvakävelijöiden kanssa. Paikalla oli myös kierrätyskeskuksen keräysauto ja ympäristökasvattaja jakamassa tietoa kierrätykseen liittyen. Yksi ryhmä keräsi roskia lähiympäristöstä. Illan lopuksi kokoonnuttiin syömään grillimakkaroita ja juomaan virvokkeita kerhohuoneiston lämpimään. Iloisesta puheensorinasta päätellen tapahtuma oli onnistunut ja ihmiset olivat tyytyväisiä järjestelyihin. Syyskuun lopulla ilta hämärtyy jo seitsemän jälkeen, joten ensi syksynä talkoot kannattaa talkoot aloittaa jo tuntia aikaisemmin. Nyt talkoot aloitettiin kello 18.

Neljäs kehittämiskokeilu oli leikkipuiston valvojan hankkiminen. Lapsille järjestetyt leikkipuistotapahtumat niin kevään asukastapahtuman kuin talkoiden yhteydessä olivat alueen lasten mieleen. Myös Espoo-päivän tilaisuuden askartelupöytä oli suosittu lasten keskuudessa. Näistä lapsille suunnatuista toiminnasta vastasi *Parasta arkea 24/7* -tiimi. He ovat järjestäneet erilaista lapsille ja koululaisille suunnattua toimintaa marraskuusta lähtien. Toiminnan käynnistämistä hidasti infopaviljongin käyttöönoton siirtyminen sovitusta aikataulusta.

Yhteisöpajan kokeiluvaiheen tuloksia arvioitiin osallistujien kanssa marraskuussa 2011. Syystalkoot arvioitiin onnistuneeksi matalan kynnyksen toiminnaksi, joka on tarkoitus vakiinnuttaa. Viljelypalstatoiminnan käynnistämisen todettiin nytkähtäneen ratkaisevasti eteenpäin, koska asukkaat ja kaupungin toimijat oli saatettu yhteisen neuvottelupöydän ääreen. Samalla todettiin, että viljelypalstatoiminnan organisointi edellyttää kaupunginosayhdistyksen perustamista. Leikkipuiston valvoja-asiaa oli selvitelty mutta sitä ei ollut pystytty hankkimaan ja selvitystyötä päätettiin jatkaa. Lapsille ja lapsiperheille suunnattuun, syksyllä käynnistyneeseen toimintaan oltiin tyytyväisiä. Infopaviljongin kehittäminen oli kaikista eniten ongelmia kohdannut kokeilu, koska sen rakentaminen oli viivästynyt eikä toimintaa sen vuoksi ollut pystytty käynnistämään. Infopaviljongin harjakaiset Espoo-päivänä oli kuitenkin onnistunut tapahtuma, jossa Infopaviljonkia ja Suurpeltoa markkinoitiin 2000 kävijälle.

## 6.3 Kokeilun arviointia

Yhteisöpajassa sovellettiin muutoslaboratoriomenetelmää alueellisen yhteisöllisyyden kehittämisessä. Perinteisestä muutoslaboratoriotyöskentelystä poiketen osallistujina ei ollut vakiintunut työyhteisö vaan joukko alueen asukkaita ja toimijoita sekä opiskelijoita, jotka eivät entuudestaan tunteneet toisiaan kovin hyvin. Muodostuneella yhteisöllä ei myöskään ollut entuudestaan historiaa, jonka

analyysi on keskeisellä sijalla muutoslaboratoriotyöskentelyssä. Näistä rajoituksista huolimatta tai niiden ansiosta pystyimme soveltamaan menetelmää uutta luovalla tavalla. Pajatyöskentely synnytti yhteishengen osallistujien keskuudessa ja auttoi puhaltamaan yhteen hiileen. Muutoslaboratorio voi arviointimme mukaan toimia mainiosti yhteisöllisyyden rakentajana. Historiallinen analyysi korvattiin analysoimalla läheisyydessä toimivan asukasyhdistyksen toimintamallia sekä Espoossa käytössä olevan aluefoorumin toimintamallia. Tämä analyysi toi esiin keskeisiä asukastoiminnan ristiriitoja ja kehittämishaasteita, jotka on hyvä huomioida Suurpellon kehittämisessä. Toimintajärjestelmän malli toimi hyvin myös Suurpellon yhteisöllisyyden kehittämisen jäsentäjänä ja havainnollistajana. Myös muut visuaaliset ja osallistavat menetelmät olivat toimivia. Yhteisöpajatyöskentelyssä keskeinen haaste ei olekaan työskentelytavoissa vaan osallistujien motivoinnissa ja toimintaan sitouttamisessa koko prosessin ajaksi. Tämä edellyttää seuraavia asioiden huomioimista:

- Tulee olla rohkeutta luoda kontakteja ennestään tuntemattomien ihmisten kanssa
- Luottamus syntyy konkreettisen ja rohkaisevan työskentelyn avulla
- Tulee löytää avainhenkilöt osallistujien joukosta vastuullisten tehtävien hoitajiksi
- Yhteydenpito ja kannustaminen ovat tärkeitä tulosten syntyminen kannalta
- Tulee huomata asiat, joissa kaivataan tukea ja tarjota apua

Yhteisöpajatyöskentelyyn osallistui alueen neljä asukasta ja neljä toimijaa. Kokeilua voi kritisoida siitä, että osallistujien määrä jäi pieneksi verrattuna alueen asukasmäärään. Määrä rajattiin tietoisesti pieneksi ryhmän toimivuuden takaamiseksi. Pajatyöskentelyyn osallistui alueen kaksi keskeistä toimijaa, Suurpelto-projekti ja Suurpellon markkinointi, joilla on paljon asiantuntijatietoa ja myös vaikutusvaltaa, mikä vaikutti ratkaisevasti kokeilujen onnistumiseen. Arviointimme mukaan tämän kaltaisessa innovaatiotoiminnassa tärkeämpää on tuotetun tiedon laatu kuin määrä. Valitut kehittämiskohteet ovat saaneet myönteistä vastakaikua myös muiden Suurpellon asukkaiden keskuudessa ja niiden myötä käynnistynyt toiminta on jatkunut.





**Kuva 34** Suurpellon Infopaviljonki elokuussa 2011

# 7 Koulutuksen kehittäminen Koulii-hankkeessa

*Briitta Hiitola*

Hankkeen tavoitteena on toimintamallin luominen toisen asteen ja ammattikorkeakoulun yhteistyölle. Suunnitteluvaiheessa käytännön pedagogisiksi menetelmiksi ajateltiin yhteisten opintojen ja kehittämishankkeiden tarjoamista sekä Laurea-ammattikorkeakoulun ja Omnian ammattiopiston ja aikuisopiston opiskelijoille. Tavoitteena on kehittää oppimispolkuja ammatillisen toisen asteen opinnoista ammattikorkeakouluopintoihin. Moninaistuvat työelämän osaamisvaatimukset tuovat jatkuvasti toiveita ammatillisen koulutuksen kehittämiseksi. Tässä hankkeessa pitkän tähtäimen tavoitteena on kehittää ns. mosaiikkimaisia tutkintoja, joilla voidaan vastata alueellisesti työelämän tarpeisiin.

Yhteistoiminnallinen oppiminen on valittu hankkeessa yhteiseksi oppimisen malliksi. Yhteistoiminnallinen oppiminen tukee hankkeen innovaatiotoiminnan edistymistä ja uusien pedagogisten ratkaisujen kehittelyä. Sosiaalisen median avulla aktivoidaan hankkeen toimijoita keskustelemaan, tuottamaan kehittämisideoita ja antamaan palautetta niin pilottien sisällä kuin koko hankkeessa. Verkko-pedagogisilla menetelmillä kannustetaan ryhmiä yhteisölliseen osaamisen rakentamiseen ja verkostomaiseen toimintaan piloteissa. Verkko-oppimisen alustaksi valitsimme Elgg -sosiaalisen median.

## 7.1 Lähtötilanne toimintamallin kehittämiseksi – erilaiset oppimiskulttuurit

Laurealla ja Omnialla on ollut satunnaista yhteistyötä pedagogisessa kehittämisessä jo aiemmin. Joillakin hankkeeseen osallistuvilla opettajilla oli jo yhteistyökokemuksia toistensa kanssa, mikä vaikutti myönteisen ilmapiirin syntymiseen alusta asti. Hankkeen käynnistysvaiheessa opettajien kanssa käytiin läpi hankkeen tavoitteita myös pedagogisen kehittämisen kannalta. Opettajille annettiin vapaat kädet lähteä suunnittelemaan yhteistyötä ja tapoja toteuttaa

pedagogisia ratkaisuja. Tavoitteena oli koulutusasteiden välisen yhteistyön edistäminen kaikessa toiminnassa.

Koulutusasteiden välistä yhteistyötä lähdettiin Projektiryhmässä ensimmäiseksi jäsentämään European Qualification Framework (EQF) viitekehyksen kautta. Opetusministeriön selvitys (2009) antoi perustan tarkastella molempien oppilaitosten tutkintoja kansallisen viitekehyksen (NQF) kautta. Omniassa suoritettavat perustutkinnot ja ammattitutkinnot sijoittuvat viitekehyyksessä tasolle 4. Omniassa voi myös opiskella muutamia erikoisammattitutkintoja, jota sijoittuvat tasolle 5. Laureassa puolestaan ammattikorkeakoulututkinto sijoittuu tasolle 6 ja ylempi ammattikorkeakoulututkinto tasolle 7. Tasot kuvataan oppimistuloksina, jotka on määritelty tietona, taitona ja pätevyytenä (Euroopan parlamentin ja neuvoston suositus 2008). Haltia, Ilola, Nyssölä, Roisko ja Sallinen (2010, 36) esittävät kaikille ammatillisille tutkinnoille yhteisiksi osaamistarpeiksi työyhteisö- ja organisaatio osaamisen, asiakas - ja verkosto-osaamisen, keittämisaosaamisen, liiketoimintaosaamisen ja itsensä kehittämisen/johtamisen. Tutkintojen viitekehys ja kaikille tutkinnoille yhteiset osaamistarpeet käsiteltiin opettajien kanssa seminaarissa 13.12.2010. Alustuksen pohjalta käytiin lyhyt pohdinta, millaista osaamista pilottien toiminnassa mahdollisesti syntyy. Samoin käytiin keskustelua millaisia pedagogisia asioita tulisi hankkeen aikana ratkaista.

Pilottiryhmien keskustelut tuottivat eritasoisia osaamistavoitteita hankkeeseen. Kolmessa ryhmässä arvioitiin, että hankkeessa voidaan saavuttaa kaikkia elinikäisen oppimisen osaamisalueita. Neljässä ryhmässä osaamista oli pohdittu pilottin toiminta-ajatuksen tai hankkeen tavoitteiden kautta, jolloin korostettiin palveluosaamista ja asiakaan kohtaamista, sisäistä ja ulkoista yrittäjyyttä, erilaisten ryhmien ohjaamista ja reflektio-osaamista. Opetuksen rakenteisiin liittyen keskustelua syntyi tiedostamattoman osaamisen tunnistamisesta ja ymmärtämisestä sekä miten hanke voisi tukea opetussuunnitelmien rakentumista käytännössä. Yhdessä ryhmässä esitettiin ajatus Laurean ja Omnian yhteisistä kompetensseista. Opettajat pohtivat, miten opiskelijat tulisi rekrytoida hankkeeseen, miten hankkeessa toimiminen liitetään opintosuunnitelmaan ja opiskelijan henkilökohtaiseen opinto-ohjelmaan sekä miten ammatillisen osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen hankkeessa voisi tapahtua. Pohdintaa herätti myös se, miten voitaisiin huomioida yksilölliset osaamiset, esimerkiksi opinnot yli koulutusalojen ja -asteiden. Samoin kannettiin huolta nivelvaiheen ohjauksesta ja opiskelijaohjauksesta yleensä.

Keskustelujen pohjalta alkoi muodostua näkemys, että hankkeessa tullaan toimimaan usean toimintakulttuurin rajapinnassa. Molempien oppilaitoksien toimintaa ohjaa oma lainsäädäntö. Valtakunnallinen kehittämistyö on selkeästi ollut erillään ammattikorkeakoulujärjestelmän perustamisesta asti. Toimintakulttuurit ja oppimiskulttuurit ovat Laureassa ja Omnian kehittyneet oman historiallisen toimintansa kautta. Omnian oppilaitoksessa on myös kaksi rinnakkain elävää

toimintakulttuuria: ammattiopiston ja aikuisopiston toimintakulttuurit. Molemmassa oppilaitoksissa on myös perinteiset alakohtaiset toimintakulttuurit. Sosiaalisen yhteisön kulttuuriset erot tulevat esimerkiksi näkyviin erilaisena ajatteluna, erilaisena kielenä, toimintana ja tuotteina. Kulttuurieroja nähdään myös yhteisön tiedoissa ja osaamisessa: siinä mitä ihmiset tietävät, tekevät ja käyttävät (Aarnio 2010, 179). Oppimiskulttuurin näkökulmasta keskeisiä ovat oppilaitoksen yhteiset käsitykset oppilaitoksen tehtävästä sekä ajatukset oppimisesta, oppijoista ja oppimisprosessista. Käytännön arjessa tämä näkyy erilaisena opetuksen suunnitteluna, toteutuksena, toimintana ja käytännön järjestelyinä.

Erilaisuus oppilaitosten oppimiskulttuureissa tulee esille jo oppilaitosten perustehtävää määrittävissä asiakirjoissa. Laurea -ammattikorkeakoulun pedagogisessa strategiassa (2007, 2011) integroituu ammattikorkeakoulun kolme tehtävää: opetus eli pedagogiikka, tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä aluekehittämistehtävä. Laureassa on kehitetty kehittämispohjaisen oppimisen strategia (Learning by developing - LbD), joka ohjaa toiminnan suunnittelua ja toteutusta. Toiminnan päätavoite on tuottaa uutta osaamista toimintaympäristöön ja verkostoihin sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Omnialla ei ole pedagogista strategiaa vaan opetussuunnitelman yhteinen osa (2010) määrittelee tahtotilan, toiminta-ajatuksen ja arvot. Omnian tahtotilana on takuu osaamisesta ja asenteesta. Toiminta-ajatuksen mukaan Omnia kouluttaa ja ohjaa osaajia työelämään ja jatko-opintoihin sekä kehittää alueen työ- ja elinkeinoelämää. Omnian arvot ovat ammattitaidon arvostaminen, asiakaslähtöisyys, vastuullisuus ja yhteisöllisyys. Omnia järjestää sekä opetussuunnitelmaperustaista ammatillista koulutusta että näyttötutkintoja. Laurean tahtotilana on olla kansainvälisesti tunnustettu tulevaisuuden osaamisen ja metropolikehityksen ammattikorkeakoulu vuonna 2015. Laurean arvot ovat yhteisöllisyys, sosiaalinen vastuullisuus ja luovuus. Nämä oppilaitoksen toimintaa ohjaavat arvot tulevat esille opettajien ja opiskelijoiden välisissä keskusteluissa sekä mielikuvissa ja uskomuksissa toisesta oppilaitoksesta (ks. Helakorpi 2010, 92).

Oppimiskulttuurien erilaisuus tulee esille myös opiskelijan roolin, oppimisen, ja oppimisympäristön ominaispiirteiden kuvauksissa. Laurean kehittämispohjaisessa oppimisessa (LbD) oppiminen rakentuu opiskelijakeskeiselle oppimisprosessille, jossa opiskelijan rooli voi vaihdella aloittelijasta asiantuntijaan oppimisprosessin edetessä. Opiskelija nähdään aktiivisena, vastuullisena ja toimintaan sitoutuneena yksilönä. Oppiminen toteutetaan jaetun asiantuntijuuden yhteisöissä kumppanuuden periaatteella, jolloin opiskelijat toimivat työelämän asiantuntijoiden ja opettajien kanssa yhteistyössä t&k&i -toiminnassa. Oppimisympäristön piirteitä ovat monialaisuus, verkostomaisuus sekä kansalliset ja kansainväliset oppimisympäristöt. Omniassa vastaavasti opiskelija nähdään aktiivisena toimijana, joka haluaa oppia ja kehittyä sekä tekee itsenäisiä valintoja. Oppimistilanteiden suunnittelun lähtökohtana ovat tutkintokohtaiset opetussuunnitelman perusteet tai

näyttötutkinnon arviointikokonaisuudet. Oppiminen pyritään suunnittelemaan mahdollisimman työelämälähtöiseksi ja työelämän toimintakokonaisuuksia painottavaksi. Keskeisiä oppimisympäristöjä ovat työelämä sekä muut monipuoliset fyysiset ja virtuaaliset oppimisympäristöt.

Hankkeen näkökulmasta oppilaitosten erilaiset käytänteet opetuksen suunnittelussa ja toteutuksessa ovat tuoneet esille oppilaitosten erilaiset toimintarutiinit. Opetuksen suunnittelun ajoitus on oppilaitoksissa erilainen, vastuu suunnittelusta on organisoitu eritavalla sekä opetus toimintana ja käytännönjärjestelyinä toteutuu eri tavoin. Seuraavan toimintakauden suunnittelu lähtee Laurea-ammattikorkeakoulussa liikkeelle huomattavasti aikaisemmin kuin Omnian ammatti- ja aikuisopistossa. Hankkeen kannalta tämä on tarkoittanut, että koulutuksen integraation kehittäminen ja käytännön kokeilujen suunnittelu on täytynyt aloittaa omialaisten opettajien kannalta ilman tarkkaa ennakkotietoa toteutusmahdollisuudesta ja laurealaisen opettajan kannalta ilman varmaa opiskelijayhteistyöryhmää. Laurean opettajilla on myös Omnian opettajia itsenäisempi rooli oman opetuksensa suunnittelussa ja opintojakson sisällön rakentamisessa. Omnian opetuksen suunnittelussa painottuvat erilliset oppiaineet ja luokkamuotoiset opetusjaksot kiinteinä ajallisina periodeina. Opettaja saa myös lukujärjestyspohjaisen työsuunnitelman valmiina. Yhteistoteutusten suunnittelussa on ollut haasteena myös eritavalla rytmittyvät työssä oppimisen jaksot. Omnian aikuisopistossa on myös opetusta kesäaikaan, jolloin olisi mahdollista toteuttaa yli koulutusasteiden tapahtuvaa hankkeeseen nivoutuvaa opiskelua. Kun hanketoimijoiden ymmärrys oppilaitosten erilaisista käytännöistä on lisääntynyt, ovat myös suunnitelmat pedagogisille kokeiluille lisääntyneet.

## 7.2 Esimerkki yhteisten opintojen kokeilusta

Kevään 2011 aikana toteutuivat jo ensimmäiset pedagogiset yhteiskokeilut. Parasta arkea 24/7 -pilotin tavoitteena on eri-ikäisten ja eri elämänvaiheessa olevien Suurpellon asukkaiden yhteisten toimintamahdollisuuksien lisääminen oman hyvinvointinsa edistämiseksi. Päämääränä on toimijaverkoston avulla tuottaa hyvinvointia edistäviä monipuolisia ja kokeilevia palveluja Suurpellon alueella vuoden jokaisena päivänä.

Parasta arkea 24/7 -pilotti toteutti lasten valokuvausprojektin Suurpellossa vuoden 2011 alussa. Sen tavoitteena oli antaa lapsille mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja näkemyksensä Suurpellon rakentamisesta ja näin tukien lasten osallisuutta. Valokuvausprojektiin osallistui seitsemän lasta sekä opettajia ja opiskelijoita Laureasta ja Omniasta. Opiskelijat olivat lähihoitaja- ja sosionomiopiskelijoita. Lähihoitajaopiskelijoille hanke kuului opintojaksoon varhaiskasvatuksen perusteet.

Sosionomiopiskelijoille hanke sisältyi opintojaksoon, joka käsitteli lapsilähtöistä työskentelyä ja vanhemmuuden vahvistamista. Yhteisopetuksen teemoina olivat sadutusmenetelmän ja valokuvauksen käyttäminen dokumentointivälineinä sekä taidekasvatuksen teoria varhaiskasvatuksessa. Teoriaopintojen lisäksi tehtiin retken Suurpeltoon lasten kanssa ja toteutettiin yhteinen taidepajan.

Opiskelijat kartoittivat lasten ajatuksia ja mielipiteitä ympäristöstä keskustelemalla, haastattelemalla ja kyselemällä lapsilta mielipiteitä Suurpellossa retken aikana. Lisäksi lapset ottivat valokuvia itseään kiinnostavista asioista ja opiskelijat tekivät ja kirjasiivat havaintoja. Valokuvia käytettiin materiaalina lasten taidepajassa. Taidepajassa lasten mielipiteitä kartoitettiin vielä sadutusmenetelmän avulla. Valokuvista ja lasten tarinoista kasattiin lopuksi valokuvanäyttely, joka oli esillä Maakirjan päiväkodissa Suurpellossa Pitkiä pellavia! -tapahtumassa maaliskuussa 2011. Tapahtuman jälkeen lasten valokuvanäyttely oli esillä myös Laureassa ja Omniassa.



**Kuva 35** Lapsia kuvaamassa Suurpeltoa

Opiskelijat arvioivat projektin toteutusta kyselylomakkeella. Opiskelijoiden mielestä projektin tavoitteena oli selvittää lasten näkökulmaa Suurpellon alueesta valokuvaamalla sekä tuoda esille ajatuksia uudesta asunalueesta ja sen kehittämisestä. Opiskelijat ilmaisivat myös, että tavoitteena oli ollut yhteistyö koulujen välillä. Muutamassa vastauksessa kuvattiin, että tavoitteena oli järjestää hauska päivä lapsille Suurpellossa ja toteuttaa taidepaja lasten kanssa. Yhden

opiskelijan vastauksessa oli tavoite kuvattu vaikuttamisena siihen, että Suurpelto rakennettaisiin myös lapsille mieleiseksi asunalueeksi.

Kyselyyn vastanneiden opiskelijoiden mielestä yhteistyö ammatillisen oppilaitoksen ja ammattikorkeakoulun välillä on mahdollista. Ryhmissä toimiminen oli koettu mukavana ja sujuvana useimmissa ryhmissä. Opiskelijoiden mielestä oli ollut mukavaa jakaa informaatiota opiskeluistaan omassa oppilaitoksessaan ja keskustella erilaisista opiskelukäytännöistä. Kritiikkiä opiskelijat antoivat siitä, että heidän mukaansa projektille oli varattu liian vähän aikaa. He toivoivat enemmän yhteistä suunnittelua, enemmän tapaamisia ja keskusteluja projektin eri vaiheissa. Tämä olisi turvannut paremman informaation saannin ja kulun, sekä selkiinnyttänyt työnjakoa ja eri toimijoiden rooleja projektissa. Tärkeänä pidettiin molemminpuolista ja tasavertaista panostusta koko projektin ajan. Pääsääntöisesti projektiopiskelu koettiin sopivan hyvin tai erittäin hyvin omaan oppimistapaan ja oppimistavoitteiden saavuttamiseen. Vain yhdessä vastauksessa tuotiin ilmi, että tämän tyyppinen projektioppiminen ei ollut itselle mieleinen tapa opiskella.



**Kuva 36** Valokuvanäyttely Maakirjan päiväkodissa

## 7.3 Opintopolun kehittämisen vaiheet

Opintopolun kehittäminen toisen asteen oppilaitoksesta ammattikorkeakouluun on hankkeessa käynnistynyt vähitellen. Ensimmäinen tapaaminen Laurean ja Omnian opinto-ohjaajien välillä toteutui toukokuussa 2010. Palaverissa kartoitettiin sen hetkistä tilannetta ja arvioitiin yhdessä niitä kehittämiskohteista, joita Koulii-hankkeen kautta olisi mahdollista toteuttaa. Palaverissa selvisi, että oppilaitosten välille on kehitetty ns. väyläopintoja jo aiemmin. Näitä väyläopintoja on toteutettu kuitenkin vain omniaalaisille merkonomiopiskelijoille Laurean Leppävaaran yksikössä. Sisällöllisesti väyläopinnot ovat kehittyneet aikaisemmasta substanssikeskeisyydestä amk-oppimisvalmiuksia kehittävän suuntaan. Opintojaksolle on myös rakennettu systemaattinen ohjaus ja opintojen tuki, jolloin opintojakson keskeytykset ovat huomattavasti vähentyneet. Koulii-hankkeen aikana tätä hyvää ja toimivaa väyläopintomallia yritetään kehittää siten, että se olisi tarjottavissa myös muiden alojen toisen asteen opiskelijoille. Laurean Leppävaaran yksikön opinto-ohjaajat lupautuivat tekemään alustavan suunnitelman opintosisällöstä elokuuhun 2011 mennessä. Tällä hetkellä amk-opintojakso on yksi vapaasti vallittava opintojakso Omnian opetussuunnitelmaperusteisissa tutkinnoissa. Opiskelijan jatkaessa ammattikorkeakouluun tämä opintojakso voidaan lukea ammattikorkeakoulun vapaasti valittaviin opintoihin. Näyttötutkintoon perustuvissa tutkinnoissa se ei kuitenkaan voi olla vapaasti valittava tutkinnon osa. Ensimmäinen toteutus tapahtuu tammi-maaliskuussa 2012.

Opettajat toivat myös esille tarpeen, että Koulii-hankkeen sisällä tehtyjen opintojen, projektien tai hankkeiden tulisi hyödyntää opiskelijoita muutenkin opintosuoritusten lisäksi. Millä perusteilla hankkeessa tehty yhteisprojekti voisi olla ammattikorkeakoulutasoinen opintosuoritus? Miten yhteisprojekti tulisi dokumentoida ja arvioida, jotta opiskelija voisi hyödyntää suorittamiaan opintoja hakeutuessaan ammattikorkeakouluopintoihin? Ratkaisuna on hahmoteltu Koulii-hankkeen omaa lausuntoa opiskelijan projektityöstä. Lausuntoon tulisi kirjata tarkka kuvaus opiskelijan toiminnasta ja saavutetusta osaamisesta. Lausunto olisi näin todistus opiskelijan saavutetusta osaamisesta, joka olisi mahdollista hyväksyä ammattikorkeakoulun AHOT-menettelyn (aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistaminen) kautta osaksi opiskelijan ammattikorkeakouluopintoja.



# 8 Kokoavaa arviointia

*Soile Juujärvi ja Kaija Pessa*

Koului-hankkeen (2010–2012) päätavoitteena on luoda monialainen oppimisklusteri

1. jossa integroituu ammatillinen toinen aste ja korkeakoulutus
2. joka hyödyntää palvelumuotoiluun perustuvaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan mallia ja Living Lab -ympäristöä aluekehitystyön välineinä

Olemme puolivälissä matkalla kohti tavoitetta, jonka vuoksi arviointimme keskittyy prosessiin eikä hankkeen varsinaisiin tuloksiin. Arviointiraporttimme lopuksi nostamme esiin Koului-hankkeen kannalta keskeisiä kehittämisen ja oppimisen haasteita. Tässä hyödynnämme Symbio Living Lab -hankkeen kanssa tapahtunutta vertaisarviointia. Symbio Living Lab on Haaga-Helia- ja Laurea-ammattikorkeakoulujen ESR-osarahoitteinen hanke, jonka tavoitteena on mm. käyttäjälähtöinen lasten ja nuorten hyvinvointia edistävä tapahtumatuotanto Porvoon alueella. Vertaisarviointi toteutettiin seminaarityöskentelynä tuotettujen itsearviointiaineistojen pohjalta 29.11.2011 Porvoossa. Arvioinnin kohteena olivat verkostoituminen, käyttäjälähtöisyys, käyttäjälähtöisten menetelmien hyvät käytännöt ja koulutuksen kehittäminen. Koului-hankkeen aineistona oli tämän raportin käsikirjoitus. Osa palautteesta liittyi raportin epäselviin ilmaisiin ja asioiden riittämättömään kuvaukseen, jonka perusteella raporttia on täydennetty. Vertaisarviointi samankaltaisen hankkeen kanssa avasi uusia näkökulmia arviointiin.

Koului-hankkeessa rakennetaan verkostoa koko projektitiimin tasolla sekä kehittämistiimien tasolla. Näemme, että Living Lab -toimijoiden verkoston rakentamisen kokonaisuus on projektitiimin vastuulla, jonka tarkoituksena on puolestaan edistää kehittämistiimien verkostoitumista. Arviointimme mukaan Koului-hankkeen Living Lab -toimijoiden verkosto on rakentunut hyvin ja tiimien verkosto puolestaan vaihtelevasti. Koului-hanke on saavuttanut tunnettavuutta ja näkyvyyttä, mitä on edesauttanut huolellinen hankkeen brändin rakentaminen ja markkinointi. Vertaisarvioinnissa tuli esiin asukkaiden vähäinen määrä kehittämistoiminnassa. Arviointimme mukaan asukkaiden määrä kuitenkin vastaa

vastaavissa hankkeissa olevien käyttäjien määrää asukasluukuun suhteutettuna. Määrän vastapainona asukkailta saatu tieto on ollut laadukasta ja suunnannut kehittämistyötä. Käyttäjien motivoimiseksi ja sitouttamiseksi kehittämistoimintaan tulisi kokeilla uudenlaisia keinoja ja toimintatapoja, mihin auttaa myös heidän elämänsä ja arkensa kokonaisvaltainen ymmärtäminen.

Toinen keskeinen vertaisarvioinnin palaute koski menetelmien vaihtelevaa käyttäjälähtöisyyden astetta. Sen perusteella hankkeessa tulisi olla enemmän rohkeutta kokeilla etnografisia ja innovatiivisia menetelmiä tuttuun ja turvalliseksi koettujen kyselyjen ja haastattelujen lisäksi tai sijaan, mikä edellyttää epämukavuusalueelle siirtymistä. Kokeilut ja epäonnistumisen sallimiset kuitenkin kuuluvat Kouliin brändiin ja ovat siten sallittuja ja jopa toivottavia. Tällaista kokeilua edusti yhteisöpajatyöskentely, jossa sovellettiin kehittävän työntutkimuksen muutoslaboratoriomenetelmää. Uutta kokeilussa oli menetelmän soveltaminen vasta muotoutumassa olevan yhteisön kehittämiseen, jolta puuttuu yhteinen historia. Näemme, että menetelmä on siirrettävissä asuinalueiden yhteisöllisyyden kehittämiseen laajemminkin, jonka vuoksi se on kuvattu raportissa yksityiskohtaisesti (luku 6). Vertaisarvioinnissa kiinnitettiin huomiota menetelmien vaikuttavuuden arviointiin. Yhteisöpajan vaikuttavuutta ei vielä voida arvioida luotettavasti aikaperspektiivin lyhyden vuoksi. Osallistujat ovat kuitenkin olleet erittäin tyytyväisiä prosessiin ja se näyttää edistäneen merkittävästi asukkaiden ja toimijoiden verkostoitumista, viljelypalstatoiminnan käynnistymistä ja asukasyhdistyksen perustamista.

Koulii-hankkeen toimintamalliksi on valittu tiimityöskentely. Tämä perustuu siihen ennakkotietoon, että innovaatiot harvoin ovat yksittäisten henkilöiden aikaansaannoksia, vaan edellyttävät usein ydinryhmää ja verkostoa (Taatila 2009). Käyttämämme tiimirakenne (ydinryhmä/sisäpiiri–ulkopiiri–verkosto) herätti kuitenkin paljon kysymyksiä vertaisarvioijien keskuudessa. Toimintaa arvioitiin opettajavetoiseksi käyttäjälähtöisyyden sijaan. Samoin tiimin jäsenten jakamista sisäpiiriin ja ulkopiiriin sekä verkoston rakentumista henkilökohtaisten suhteiden perusteella arvioitiin kriittisesti.

Edellä mainitut vertaisarvioinnissa esiin nostetut kriittiset näkökulmat liittyvät laajemmin siihen kysymykseen, onko tavoitteen painopiste olemassa olevien toimintatapojen ja palvelujen kehittämisessä (kehittämistoiminta) vai uuden luomisessa (innovaatiotoiminta) Tavoitteenamme on jälkimmäinen. Koulii-hankkeen välittömänä kohderyhmänä ovat opettajat, jonka vuoksi he luontevasti olivat useiden tiimien sisäpiirin jäseninä. Innovaatiotoiminta edellyttää pitkäjänteistä sitoutumista kehittämiseen, jonka vuoksi mukana olevien opettajien ja opiskelijoiden tulisi sitoutua hankkeeseen koko ajaksi. Opiskelijavetoisten tiimien haavoittuvuus tuli esiin Koulii-hankkeessa syksyllä 2011, kun joidenkin tiimien opiskelijajäsenet jättivät tiimin. Jäsenten jakautuminen sisäpiiriin ja ulkopiiriin oli

puolestaan selkeästi nähtävissä tiimien toiminnan rakenteessa. Sisäpiiri suhtautui intohimoisemmin ideoiden eteenpäin viemiseen; he ikään kuin omistivat idean. Koulutusorganisaatioiden kehitystyössä näemme opettajien ja opiskelijoiden sitoutumisasteen vaihtelun olevan käytännön realismia, joka tulisi ottaa huomioon. Havaintomme tukevat myös sitä, että tiimin jäsenten erilaisilla ja yllättävillä henkilökohtaisilla kontakteilla on suuri merkitys innovaatioidean prosessoinnissa. Huomautettakoon, että jako sisäpiiri ja ulkopiiri ovat tutkimuksellisia eikä käsitteitä aktiivisesti käytetä Koulii-hankkeen keskustelussa. Yhteinen keskustelu tiimin jäsenten motivaatiosta ja vastuista ja niiden näkyväksi tekeminen on kuitenkin tärkeä osa yhteistoiminnallisen tiimin toimintaa (Siltala 2009). Keskustelua jäsenten panostuksen erilaisesta laadusta tai määrästä ei tulisi välttää, koska se auttaa roolittamaan ja tehostamaan tiimin toimintaa.

Koulii-hanke edustaa käytäntölähtöistä innovaatiotoimintaa, josta olemme oppineet paljon hankkeen ensimmäisen vuoden aikana. Käytäntölähtöiselle innovaatiotoiminnalle on tyypillistä käytännön ongelmanratkaisu, jossa yhdistellään hajanaista, vähitellen ilmaantuvaa tietoa eri lähteistä (Gibbons ym. 1994). Tämä on edetty todeksi Koulii-hankkeessa, kun useat käytännön ratkaisut ovat edellyttäneet puuttuvan tiedon paikantamista ja etsimistä. Kontaktien luominen ja verkostoituminen vaativat pitkäjänteisyyttä ja joustavuutta aikatauluissa eikä aina päästä näkyviin tuloksiin. Olemme kuitenkin havainneet, että aiemmin luodut kontaktit voidaan aktivoita tarpeen tullen ja alun perin merkityksettömältä vaikuttaneet kontaktit voivat osoittautua hedelmällisiksi. Monet hyvät ideat törmäävät ennen kaikkea käytännön esteisiin, jotka voivat olla luonteeltaan erilaisia asioita, kuten ihmisten asenteet, taloyhtiön säännöt, turvallisuusmääräykset tai lait ja asetukset. Näkyvät aikaansaannokset edellyttävät paljon näkymätöntä työtä. Väliraporttimme nimi *Saappaat Suurpellon savessa* kuvaa hyvin tuntemuksiamme käytäntölähtöisestä innovaatiotoiminnasta.

Vertaisarvioinnissa useat Koulii-hankkeen kehittämiskokeilut arvioitiin tavanomaisiksi. Ne ovat kuitenkin läpäisseet useita käytännön toiminnalle asetettuja seuloja ja saaneet laajempaa kannatusta. Tämä voidaan tulkita siten, että ihmisten tarpeet ovat usein samanlaisia mutta niihin voidaan vastata uudella tavoin. Koulii-hankkeessa on tuotettu myös poikkeuksellisia ideoita, jotka kuitenkin eivät ole edenneet jatkokehittelyyn hankkeen tässä vaiheessa. Voidaan kysyä, onko tiimitoiminnan painottaminen johtanut liialliseen samanmielisyyden korostamiseen vai eikö aika ole vielä kypsä täysin uusille ideoille. Opettajien haastattelut osoittivat, että kaikki eivät vielä olleet luopuneet ”kuningasajatuksestaan” vaikka sitä ei ollut valittukaan yhteisen kehittämisen kohteeksi. Innovaatiotoiminnan kannalta erittäin tärkeäksi henkilökohtaisen motivaation tukemisen, koska innovaatioaikomukset kehittyvät innovaatioiksi vain sen varassa.

Koulutuksen kehittämisessä Koului-hankkeen painopiste on erityisesti ammattikorkeakoulun ja toisen asteen yhteistyössä. Vertaisarvioinnissa tuotiin esiin se, että Laurean ja Omnian lähtökohdat (työelämälähtöisyys, opiskelijoiden aktiivisuuden korostaminen) muistuttavat paljon toisiaan. Toiminnan samankaltaisuus ja yhteen sovitettavuus oli lähtökohta hankkeen suunnittelulle ja yhteistyölle, mutta toimintakulttuurien erilaisuus hankkeen käynnistyessä yllätti meidät. Laurea on voimakkaasti profiloitunut Suomen ammattikorkeakoulukentässä pedagogisen strategiansa, kehittämispohjaisen oppimisen mallin (Learning by Developing) ansiosta. Hankkeen edetessä on käynyt ilmi, että se on luonteva osa Laurean opettajien ja opiskelijoiden toimintaa. Omnialla ei vielä ole tässä vaiheessa selkeää pedagogista strategiaa. Alkuperäinen ajatuksemme oli lähteä tutkimaan ja integroimaan erilaista osaamista aluekehitystyössä EQF-viitekehityksen pohjalta osoittautui turhan aikaiseksi, koska ensin tulee luoda yhteistä toimintakulttuuria ja yhteistyön mahdollistavia rakenteita. Niiden puuttuminen on myös ollut este laajalaisemman yhteistyön kehittämiselle hankkeen alkuvaiheessa. Yksi kehittämisen väylä on työssä oppimista painottavan pedagogisen strategian luominen Omniaan. Jatkossa lähdemme selvittämään tätä mahdollisuutta sekä organisaatiokulttuurien erilaisuuden astetta.

Laurean kohdalla näemme haasteeksi kehittämispohjaisen oppimisen mallin (LbD) mukaisen toiminnan kehittämisen kansainvälisten arviointien (Vyakarnam ym. 2008, Löytönen ym. 2010) pohjalta. Niissä on nostettu kehittämiskohteiksi opiskelijoiden projektityön osaaminen, työelämän mukaan saaminen oppimisen arviointiin ja laadukkaat tutkimushankkeet, jotka ovat myös muiden ammattikorkeakoulujen kehittämishaasteita. Olemme pyrkineet kiinnittämään erityistä huomiota projektityöskentelyn dokumentointiin sekä opiskelijoiden ryhmäprosessin tukemiseen ja ohjaamiseen. Mielestämme opiskelijatiimien dynamiikan tunteminen ja ohjaaminen on olennainen osa laadukasta kehittämistoimintaa, jota ei kuitenkaan LbD-toimintamallissa huomioida riittävästi. Hankkeen toimijat ja yhteistyökumppanit ovat olleet mahdollisuuksien mukaan mukana oppimisen arvioinnissa. Keskeiseksi yleiseksi haasteeksi näemme lehtorien nykyistä laajemman osallistumisen tutkimustoimintaan, johon hanketoiminta tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia.

Olemme käynnistäneet palvelumuotoiluun perustuvan t&k&i -toiminnan mallin kehittämisen suhteellisen vaivattomasti. Arvioimme mukaan palvelumuotoilu sopii hyvin lähtökohdaksi sekä toisen asteen että ammattikorkeakoulun kehittämistyölle. Palvelumuotoiluun perustuvan malli nostaa käyttäjän ja käyttäjätiedon t&k&i -toiminnan keskiöön työelämäkumppanuuksien sijaan ja painottaa kehittämisideoiden konseptointia palveluiksi ja tuotteiksi. Se suuntaa toimintaa käytännölliseen suuntaan ja edellyttää verkostoitumista käyttäjien, hyödyntäjien ja toisten kehittäjien kanssa. Palvelumuotoilu edellyttää t&k&i -henkilöstöltä uudenlaisen ajattelutavan omaksumista ja uusien menetelmien opiskelua.

Palvelumuotoilun asettamat haasteet ovat myös jossain määrin riippuvaisia koulutusalaista. Havaintojemme mukaan tekniselle ja liiketalouden aloille uutta on käyttäjälähtöisyys, kun taas sosiaali- ja terveysalalle uutta on palvelujen konseptointi ja kaupallistaminen. Palvelumuotoilu tarjoaa eri koulutusaloille yhtenäisen ja kattavan mallin t&k&i-toimintaan.

Valitsimme tutkimusstrategiaksemme realistisen evaluaation (Anttila 2007) epäileväisin mielin, koska meillä ei ollut siitä aikaisempaa kokemusta. Se on kuitenkin sopinut erittäin hyvin hankkeen tarpeisiin, koska se pakottaa jatkuvaan vuoropuheluun ohjelmateorian ja kokemusten välillä. Realistisen evaluaation vahvuus on siinä, että se ohjaa etsimään parempia toimintamalleja jo hankeprosessin aikana. Tämä väliraportti painottuu vahvasti prosessiarviointiin ja ohjelmateorian tarkentamiseen. Haemme vastausta kysymykseen: mikä toimii, kenelle ja missä kontekstissa (Pawson & Tilley 2007). Myös hankkeen vaikutuksia arvioidaan jatkossa esimerkiksi IVA-analyysin keinoin. Kiinnostuksen kohteena ovat hankkeen pitkäaikaiset vaikutukset alueella ja erityisesti asukkaiden aktiivinen terveys ja voimaantuminen.

# Lähteet

Aarnio, H. 2010. Oppijakeskiset oppimisprosessit. Teoksessa S. Helakorpi, H. Aarnio & M. Majuri (toim.) Ammattipedagogiikka uuteen oppimiskulttuuriin. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu, 179–203.

ACSI cases 2010. Aalto Camp for societal innovation.  
Luettu 4.11.2011. <http://acsi.aalto.fi/acsi+cases+2010/>

Alasoini, T., Lifländer, T., Rouhiainen, N. & Salmenperä, M. 2002. Innovaatioiden lähteillä. Miksi ja miten suomalaista työelämää kannattaa kehittää? Helsinki: Työministeriö.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: AKATIIMI.

Burt, R.S. 2004. Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349–399.

Designing services with innovative methods. 2009. S. Miettinen & M. Koivisto (toim.) Helsinki: University of Art and Design.

Engeström, Y. 1987. Learning by Expanding: An activity theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta konsultit.

Eskola J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen Jyväskylä: Vastapaino.

Euroopan parlamentin ja neuvoston suositus eurooppalaisen tutkintojen viitekehyksen perustamisesta elinikäisen oppimisen edistämiseksi. 28.1.2008. Bryssel: Euroopan parlamentti.

Fred, M., Kortelainen, M.J. & Leminen, S. 2011. Living Lab –toiminnan lähtökohtia. Teoksessa A.-G. Nyström & S. Leminen (toim.) Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa. Näkemyksiä Living Lab –toimintaan. Turku: Fin Lab –toimijat, 31–36.

Gibbons, M., Limoges, C., Nowoty, H., Schwarzman, S., Scott, P. & Trow, M. 1994. The new production of knowledge. London: Sage.

Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 91, 481–510.

Granovetter, R. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91, 481–510.

Grupp, H. & Maital, S. 2001. Managing new product development and innovation. A microeconomic toolbox. Cheltenham: Edward Elgar.

Haltia, P-M., Ilola, H., Nyyssölä, N., Roisko, H. & Sallinen, S. 2010. Ammatillisen tutkintojärjestelmän kehittämistutkimus – Koordinoiva hanke ja klusteritutkimukset. Tampereen yliopisto: Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.

Hankehakemus. Koulii. 30.6. 2010. Julkaisematon aineisto.

Harmaakorpi, V. 2008. Käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan innovaatioympäristöt. Teoksessa N. Mustikkamäki & M. Sotarauta (toim.) Innovaatioympäristön monet kasvot. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 108-131.

Harmaakorpi, V. & Melkas, H. 2005. Knowledge management in regional innovation networks: The case of Lahti, Finland. *European Planning Studies* 13(5), 641–659.

Harmaakorpi, V. & Niukkanen, V. 2007. Leadership in different kind of regional development networks. *Baltic Journal of Management* 2(1), 80–96.

Heikkinen, H.L.T., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2008. Toiminnan tutkimuksen suuntaukset. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 39–76.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2008. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat Helsinki: Kansanvalistusseura, 78–93.

Helakorpi, S. 2010. Koulu oppivana ja verkostoituvana laatuorganisaationa. Teoksessa S. Helakorpi, H. Aarnio & M. Majuri (toim.) Ammattipedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu, 81–100.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Ideapelto 1-3. 2009. Taidekorkeakoulun julkaisuja.

Johnson, D. & Johnson, R. 1999. Learning together and alone: co-operative, competitive and individualistic learning. Boston: Allyn and Bacon.

Juujärvi, S. & Pesso, K. 2011. Innovaatiotoiminnan verkostoituminen Koulii-hankkeen alkuvaiheessa. Teoksessa I. Torniainen ym. (toim.) Innovations for competence management. Conference Proceedings. Series C, part 83. Lahti: Lahti University of Applied Sciences, 131-141.

Juujärvi, S., Pessa, K. & Räsänen, P. 2011. Service Design as a tool for regional innovations. *Interdisciplinary Studies Journal* 1(3), 13–22.

Kehittämispohjaisen oppimisen strategia. Learning by Developing (LbD). 2011. Laurea ammattikorkeakoulu.

Kerosuo, H., Kajamaa, A. & Engeström, Y. 2010. Promoting innovation and learning through Change Laboratory: An example from Finnish health care. *Central European Journal of Public Policy* 4(1), 110-131.

Konsti-Laakso, S. (25.10. 2010). Innovaatiotoiminta ja Living Labit. Susinno. Luento Koulii-hankkeen seminaarissa. Työväen Akatemia, Kauniainen.

Kostiainen, J. 2001. Learning and the "ba" in the development network of an urban region. *European Planning Studies* 10(5), 613–631.

Kumar, V. 2009. A process for practicing design innovation. *Journal of Business Strategy* 30(2/3), 91-100.

Luojus, S. & Cavén-Pöysä, O. 2010. Utilizing user experience in product development – From product development process towards participatory innovation process. *Interdisciplinary Studies Journal* 1(1), 46–56.

Luotonen, A., Marttila, S., Hyypä, K., Botero, A. & Kommonen, K.-H. 2011. Kohti avointa innovaatiotoimintaa – yhteissuunnittelun lähestymistapoja ja menetelmiä. Teoksessa A.-G. Teoksessa A.-G. Nyström & S. Leminen (toim.) *Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa. Näkemyksiä Living Lab –toimintaan. Fin Lab –toimijat: Turku*, 55-61.

Löytönen, M. Schwab-Matkovits, I., Spaapen, J. Varmola, T. 2010. Evaluation report of Laurea University of Applied Sciences 201. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 39. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Mager, B. (2009). Service design as an emerging field. Teoksessa S. Miettinen & M. Koivisto (toim.) *Designing services with innovative methods*. Helsinki: University of Art and Design, 28–42.

Manner, L. 10.9.2010. Suurpellon rakentamisen tilannekatsaus.

Manzini, E. 2009. Service design in the age of networks and sustainability. Teoksessa S. Miettinen & M. Koivisto (toim.) *Designing services with innovative methods*. Helsinki: University of Art and Design, 44–59.

Markku, R. 25.10.2010. Palvelumuotoilun menetelmät. Luento Koulii-hankkeen seminaarissa. Työväen Akatemia, Kauniainen.



Melkas, H., & Harmaakorpi, S. 2008. Data, information and knowledge in regional innovation networks. Quality considerations and brokerage functions. *European Journal of Innovation Management*, 11(1), 103–124.

Miettinen, S., Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2011. Palvelun konseptointi. Teoksessa S. Miettinen (toim.) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 106-121.

Muutoksen tekijät - toimintakonseptin kehittäjien oppimisverkosto.. Luettu 17.10.2011.  
[www.muutoslaboratorio.fi](http://www.muutoslaboratorio.fi)

Nelson, G. & Prilleltensky, I. 2005. *Community Psychology. In Pursuit of Liberation and Well-Being*. Palgrave. Macmillan.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOY.

Opetussuunnitelman yhteinen osa. 2010. Espoo: Omnia Espoon seudun koulutuskuntayhtymä.

Orava, J. 2009. *Living Lab -toiminta Suomessa. Aluekeskusohjelman verkkojulkaisu 3/2009. Seinäjoen teknologiakeskus*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

*Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. 2011. S. Miettinen (toim.) Helsinki: Teknologiainfo Teknova,

Pawson, R., & Tilley, N. 1997. *Realistic evaluation*. London: Sage.

*Pedagoginen strategia*. 2007. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Rantanen, T. & Kantola, T. 2011. *Kohti käyttäjälähtöistä kehitystyötä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 2011(3)*. Helsinki: Opetus-, kasvatus- ja koulutusalojen säätiö, 7-24.

Ranti, T. & Kivikangas, M. 2011. *Living Lab –menetelmän rooli ja haasteet innovaatiotoiminnassa*. Teoksessa A.-G. Nyström & S. Leminen (toim.) *Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa. Näkemyksiä Living Lab –toimintaan. Fin Lab –toimijat: Turku*, 13-17.

Rodan, S. 2002. Innovation and heterogeneous knowledge in managerial contact networks. *Journal of Knowledge Management* 6(2), 152–63.

Salmela, M. 5.4.2011. *Suurpellon unelma romahti*. Helsingin Sanomat, A12.

Siltala, R. 2009. Yhteistoiminnallinen oppiminen innovaatioyrityksissä. Teoksessa V. Taatila (toim.). Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja A 68 . Vantaa: Laurea, 44–75.

Taatila, V. 2009. Innovaatiot toteutuvat sosiaalisissa verkostoissa. Teoksessa V. Taatila (toim.). Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja A 68. Vantaa: Laurea, 109–120.

Taatila, V., Suomala, J., Siltala, R. & Keskinen, S. 2006. Framework to study social innovation networks. *European Journal of Innovation Management* 9(3), 312–326.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys. 2009. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 24. Helsinki: Opetusministeriö

Vanhala, S. 3.10.2011. Henkilökohtainen tiedonanto. Tutustumiskäynti asukastila Kääntöpaikkaan.

Vyakarnam, S., Illes K., Kolmos, A. & Madritsch, T. Making a difference. 2008. A Report on Learning by Developing – Innovation in Higher Education at Laurea University of Applied Sciences. Laurea julkaisusarja B26. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu.