

Nina Hynnä

**PROJEKTIN ORGANISOINTI
MERKITYKSEN RAKENTAMISENA**
tapaustutkimus yleisen kirjaston
kehittämishankkeesta

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta

Lisensiaatintutkimus

Kesäkuu 2023

TIIVISTELMÄ

Nina Hynnä: Projektin organisointi merkityksen rakentamisena. Tapaustutkimus yleisen kirjaston kehittämishankkeesta
Lisensiaatintutkimus
Tampereen yliopisto
Informaatiotutkimuksen ja interaktiivisen median tohtorihjelma
Kesäkuu 2023

Tutkimuksessa tarkastellaan projektimuotoista kehittämistoimintaa yleisessä kirjastossa. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja lisätä ymmärrystä kehittämisprojektien organisoinnista merkityksen rakentamisena. Merkityksen rakentamisen prosesseissa rakennetaan merkityksiä asioille ja tapahtumille, jotka ovat uusia tai jotka herättävät epävarmuutta tai epäselvyyttä. Tutkimus on mikrotason analyysia siitä, miten projektin kehittämistehtävä rakentuu toimintamalliksi uskomus- ja toimintavetoisissa merkityksen rakentamisen prosesseissa. Tutkimus kohdistui Kouvolan kaupunginkirjaston Mediamaja-hankkeeseen, jonka tavoitteena oli perustaa Kouvolan kaupunginkirjastoon tila, Mediamaja, joka palvelee Kouvolan kirjasto-, koulu-, nuoriso- ja sosiaalitoimen kohderyhmiä. Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan maahanmuuttajille suunnatun toiminnan kehittämisprosessia Mediamaja-projektissa. Tässä prosessuaalisessa tapaustutkimuksessa tarkastellaan kehittämisprojektin toiminnan organisoitumista merkityksen rakentamisena Weickin organisoinnin teorian ja sensemaking-lähestymistavan näkökulmasta. Vallan ilmenemistä ja käyttöä merkityksen rakentamisen prosesseissa analysoitiin merkityksen antamisen ja hajottamisen tapojen luokittelun avulla. Tutkimus edustaa projektitutkimuksen projekti käytäntönä -tutkimussuuntauksen projekteja kriittisesti tarkastelevaa lähestymistapaa. Tutkimus perustuu laadulliseen lähestymistapaan, jossa sovellettiin kertovan muutosselonteon menetelmää. Muutosnarratiivi, kertomus Mediamaja-kehittämisprojektin tavoitteiden ja tehtävien organisoitumisesta merkityksen rakentamisena pohjautuu erilaisten dokumenttien ja lähteiden sekä haastattelujen ja kokouskeskustelujen analyysiin. Mediamaja-projektin kehittämisprosessin ajallisen kehittymisen kuvaamiseksi tutkimuksessa käytettiin aineistonhankintamenetelmänä seurantaa, jonka keskeisenä kohteena oli Mediamajan kolmesta blogisivustosta koostuva aineisto.

Tutkimuksen ensimmäiseen tutkimusongelmaan ”Miten projektin tavoitteiden ja tehtävien merkityksiä rakennettiin Mediamaja-hankkeen edetessä?” vastaamisessa pääaineistona olivat projektiryhmän selontekojen yksilöhaastattelut. Projektiryhmän selontekojen haastatteluissa käytettiin episodista haastattelumenetelmää, jossa yhdistyy narratiivinen haastattelu ja perinteinen teemahaastattelu. Toiseen tutkimusongelmaan ”Miten ristiriidat ja valta ilmenivät rakennettaessa projektin tavoitteita ja tehtäviä koskevia merkityksiä?” vastaamisessa keskeinen aineisto muodostui maahanmuuttotoimistoilla pidettyjen kokousten keskusteluaineistosta. Empiirisen aineiston analyysi jakautui kolmeen vaiheeseen, joissa hyödynnettiin narratiivista strategiaa, tapahtumien ajallista sulkeistamista ja abduktiivista sisällönanalyysin menetelmää.

Analyysi tuo esiin sensemaking-kirjallisuudessa vähäiselle huomiolle jääneen merkityksen rakentamisen käytännöllisenä toimintana. Kehittämiprojekteissa projektiryhmän merkityksen rakentaminen on luonteeltaan yrittäjämäistä toimintaa. Projektiin osallistujien erilaisista taustoista kumpuavat, projektiin kohdistuvat näkemykset ja odotukset puheena ja toiminnan tapoina rajaavat ja mahdollistavat projektin kuviteltua tulevaisuutta.

Analyysissa kuvataan, miten kehittämistyön tavoitteita ja tehtäviä muotoiltiin erilaisten sosiaalisten käytäntöjen kautta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että projektin mahdollisuudet ja rajat rakennetaan toimintaan ryhtymisissä improvisoimalla, kokeilemalla ja hyviä käytäntöjä imitoiden, mutta projektin tavoitteiden ja tehtävien merkitysten sisältöjen uskottavuuden arviointi tapahtuu myöhemmin. Projektin tavoitteista ja tehtävistä rakennetuista merkityksistä tulee toimintaa ohjaavia sääntöjä ja toiminnalle asetettuja odotuksia.

Tutkimus osoittaa, että systeeminen valta rajaa merkityksen rakentamista projektin kontekstin kautta, mutta systeeminen valta voi myös rakentua projektin sisällä. Tilannekohtaisessa vallankäytössä ilmenee taustalla oleva systeeminen valta vakiintuneina toimintatapoina ja toiminnalle asetettuina odotuksina. Näissä systeemistä valtaa ilmentävissä merkitysten sisällöissä merkitykset rakentuvat suhteessa menneeseen ja tulevaan.

Tutkimus antaa uutta tietoa uutta luovien kehittämiprojektien käytännön toiminnan dynaamisesta luonteesta. Tutkimuksen tulokset lisäävät ymmärrystä merkityksen rakentamisen tavoista, joiden kautta uudet toimintatavat ja -mallit organisoituvat kehittämiprojekteissa. Tulokset kertovat, miten uutta luovissa kehittämiprojekteissa on vaikeaa saavuttaa jaettu ymmärrys projektin tavoitteista ja tehtävistä, eikä sen tavoittelu käytännössä ole ehkä realististakaan.

Avainsanat: kehittämiprojekti, sensemaking, sensegiving, sensebreaking, narratiivisuus, prosessitutkimus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ABSTRACT

Nina Hynnä: Organizing the project as sensemaking. A case study of the public library development project.

Lisenciate thesis

Tampere University

Doctoral Programme in Information Studies and Interactive Media

June 2023

This licentiate thesis investigates project-based development activities in a public library. The purpose of the study is to describe and increase understanding about the organizing of development projects as sensemaking. In the processes of sensemaking, meanings are produced for issues and events that are new or that arouse uncertainty or ambiguity. The study is a micro-level analysis of how the project's development task is constructed into an activity model in belief-driven and action-driven processes of sensemaking. The study was targeted on the Kouvola city library's Mediamaja project implemented between 2008 and 2011, the goal of which was to establish a space in Kouvola's city library, Mediamaja, which serves the target groups of Kouvola's library, school, youth, and social services. The analysis focused on the process of developing activities aimed at immigrants in the Mediamaja project.

In this processual case study, the organizing of the activities of the development project was investigated as sensemaking from the perspective of Weick's enactment theory and the sensemaking approach. The systemic and episodic power in sensemaking processes was analyzed by classifying ways of sensegiving and sensebreaking. Within the research stream of project-as-practice, the study represents a critical approach to the analysis of projects.

The study is based on a qualitative approach, where the method of narrative accounting was applied. The change narrative, a story about how the goals and tasks of the Mediamaja development project were organized as sensemaking, is based on the analysis of various documents and literary sources, as well as interviews and meeting discussions. To describe the temporal progress of the development process of the Mediamaja project, the study used follow-up as a data acquisition method, where the three blog sites of Mediamaja were the main objects of follow-up activities.

The study sought answers to two research problems. The first of them is "How were the meanings of the project's goals and tasks constructed as the Mediamaja project progressed?" When answering this question, the main data of the study were the individual interviews of the project group's accounts. The episodic interview method, which combines a narrative interview and a traditional theme interview, was used to gather the accounts articulated by the project group. The study also sought an answer to the question of "How did contradictions and power manifest themselves when constructing meanings regarding the goals and tasks of the project?" This research problem was answered by analyzing the discussion data of the meetings held at the immigration office. The analysis of the empirical data was divided into three phases, where the narrative strategy, the temporal bracketing of events and the abductive content analysis method were utilized.

The analysis highlighted sensemaking as a practical activity, which has received little attention in the sensemaking literature. In development projects, sensemaking of the project group was an entrepreneurial activity in nature. The views and expectations from the different backgrounds of the project participants, in the form of speech and ways of acting, limited and enabled the thinking about the imagined future of the project.

The analysis describes how the goals and tasks of the development work were shaped through various social practices. The results of the study show that the possibilities and limits of the project are built when taking action by improvising, experimenting and imitating good practices, but the assessment of the credibility of the content of the project's goals and tasks takes place later. The meanings constructed from the project's goals and tasks become rules that guide the activity and the expectations set for the activity.

The findings highlight that systemic power limits the sensemaking through the context of the project, but systemic power can also be built within the project. In the situational use of power, the underlying systemic power manifests itself as established ways of action and expectations set for the activity. In these contents of sensemaking that embody systemic power, meanings are built in relation to the past and the future.

The study produces new information about the dynamic nature of the practical activity of innovative development projects. The findings increase the understanding about the ways of sensemaking, through which new ways of acting and activity models are organized in development projects. Based on the research results, it can be concluded that in innovative development projects, shared understanding of the project's goals and tasks is difficult to achieve, and their pursuit in practical development work may be realistic.

Keywords: development project, sensemaking, sensegiving, sensebreaking, narrative, process study

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin Originality Check service.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	2
1.2	Tutkimuksen rakenne.....	5
2	PROJEKTIMUOTOINEN KEHITTÄMISTOIMINTA	7
2.1	Projektit ja kehittämistyö	8
2.2	Projektinhallinnan tutkimuksesta projektien tutkimukseen	11
2.3	Projekti tilapäisenä organisointina.....	13
2.3.1	Projekti tilapäisenä organisoinnin muotona.....	14
2.3.2	Projekti tilapäisenä organisoinnin prosessina	17
2.3.3	Projekti käytäntönä ja kriittinen projektitutkimus	23
2.4	Improvisointi ja kokeileminen kehittämistoiminnassa	28
3	TOIMINNAN ORGANISOINTI MERKITYKSEN RAKENTAMISENA.....	34
3.1	Organisoinnin teoria	34
3.2	Sensemaking-lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa	43
3.2.1	Merkityksen rakentaminen johdonmukaisuuden tavoitteluna ja uskottavuuden arviointina	46
3.2.2	Uskomuksista ja toiminnasta rakentuvat merkitykset.....	53
3.2.3	Valta merkityksen rakentamisessa	62
3.3	Ristiriidat ja niiden ratkaisukeinot.....	72
4	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSONGELMAT	76
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	80
5.1	Empiirinen tutkimuksen kohde	80
5.2	Tutkimuksen ontologinen ja epistemologinen lähestymistapa.....	82
5.3	Tutkimuksen menetelmälliset valinnat.....	87
5.4	Empiirinen tutkimusaineisto	94
5.5	Eettiset valinnat tutkimuksen aikana	97
5.6	Aineiston analyysi	99
5.6.1	Analyysin ensimmäinen vaihe.....	100
5.6.2	Analyysin toinen vaihe	101
5.6.3	Analyysin kolmas vaihe	103
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	107
6.1	Mediamajan konseptin muotoilu hankesuunnittelussa	107
6.1.1	Hankehakemus vaikuttamisen välineenä.....	107
6.1.2	Hankekokoukset eri toimialojen merkityksen rakentamisena... ..	109
6.1.3	Yhteenveto.....	111
6.2	Mediamaja-projektin toteuttaminen toimintaan ryhtymisenä	113
6.2.1	Mediamaja tavoitteiden ja tehtävien merkityksen rakentamisena.....	113
6.2.2	Mediamajan toiminnan käynnistäminen	119
6.2.3	Kokeileva kehittäminen	125
6.2.4	Yhteenveto.....	132

6.3	Mediamaja-projektin tavoitteiden ja tehtävien merkityksen rakentamista maahanmuuttotoimiston palavereissa	136
6.3.1	Ensimmäinen tapaaminen maahanmuuttotoimistolla	137
6.3.2	Toinen tapaaminen maahanmuuttotoimistolla	145
6.3.3	Yhteenveto.....	154
6.4	Mediamaja-projektin toiminnan silloittaminen.....	159
6.4.1	Maahanmuuttajatyön jalkauttamista kirjastoon	159
6.4.2	Mediamajan toimintamallin vakiinnuttamista ja toiminnan turvaamista	165
6.4.3	Yhteenveto.....	169
7	TUTKIMUKSEN TULOSTEN TARKASTELO	172
7.1	Päätulokset	172
7.2	Tutkimuksen arviointi	177
7.2.1	Sensemaking-tutkimus	178
7.2.2	Projektitutkimus	181
7.2.3	Tutkimuksessa käytetyt menetelmät.....	182
7.2.4	Käytännön kehittämistyö projekteissa.....	183
7.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimus	184
	LÄHTEET	186
	LIITE 1: TAPAHTUMIEN KRONOLOGINEN LISTAUS	204
	LIITE 2: HAASTATTELURUNKO	210
	LIITE 3: ANALYYSIRUNKO	213

KUVIOT

Kuvio 1. Toimintaan ryhtymisen, organisoinnin ja merkityksen rakentamisen suhde toisiinsa (Jennings & Greenwood, 2003, s. 202; Weickin, 1979, s. 132 jäsenystä soveltaen).	49
Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys, keskeiset käsitteet ja niiden suhteet	78

TAULUKOT

Taulukko 1. Merkityksen rakentamisen seitsemän ominaisuutta organisoinnin prosessissa (Weick 2009, 194).	48
Taulukko 2. Aineiston sisällönanalyyssissä käytetyt käsitteet analyysin toisessa vaiheessa	103

1 JOHDANTO

Julkisella sektorilla on tyypillistä, että uudistuksia käynnistetään ajallisesti rajoitettujen rahoitusohjelmien avulla, joissa kehittäminen toteutetaan projekteina. Perinteisen, normatiivisen projektitutkimuksen näkökulmasta projekti on ennakkoon suunniteltavissa oleva formaali toiminnan ja organisaation muoto. Normatiivinen, kontrolliin perustuva lähestymistapa projekteihin edustaa vain yhtä näkökulmaa, joka on huonosti sovellettavissa hankeperustaisen innovaatio- ja kehittämistoiminnan tutkimukseen.

Tutkimukseni lähtökohtana on, että merkityksen rakentaminen on kehittämistyön keskiössä. Tässä tutkimuksessa kehittämisprojektin tavoitteiden ja tehtävien merkityksen rakentamista lähestytään prosessilähtöisen näkemyksen mukaisesti ajassa muotoutuvana ja muuttuvana organisoinnin prosessina. Kun kehittämisprojekti käynnistyy, on vielä epäselvää, mitä tulee tapahtumaan. Kehittämistoimintaan osallistuvat toimijat mukauttavat, improvisoivat ja kehittelevät ohjelmaa paikallisesti siinä määrin kuin se on mahdollista (Tsoukas & Chia, 2002, s. 578). Kehittämistoimintaan osallistuvien tahojen erilaiset intressit, menneisyys ja pitkän aikavälin päämäärät muokkaavat projektin tavoitteita ja tehtävien sisältöjä. Koska projektin tarkoitus voidaan nähdä eri tavoin johtuen kehittämis toimintaan osallistuvien erilaisista taustoista, positioista ja intresseistä, projektin tavoitteet ja tehtävät muotoutuvat ja muuttuvat merkityksen rakentamisen prosesseissa.

Projektiryhmän sisällä kehittämiseen osallistuvilla toimijoilla ja projektin sidosryhmillä voi olla eriäviä näkemyksiä ja tulkintoja projektin tehtävästä ja tavoitteista, joita oikeutetaan keskusteluissa. Kehittämisprojektin tavoitteiden ja toimenpiteiden muotoilu on sekä kognitiivinen että diskursiivinen prosessi sulautuneena erilaisiin kehittämisen käytäntöihin. Kehittämisprojektissa, jonka tavoitteita ja tehtäviä ei ole etukäteen määritetty, projektin organisoituu merkityksen rakentamisen prosesseissa, joissa tavoitellaan yhteistä ymmärrystä projektin tavoitteista ja tehtävistä. Kollektiivinen merkityksen rakentaminen on usein ristiriitojen käsittelyä argumentoimalla, jossa tapahtuu myös vallankäyttöä ja politikointia (Weick, 1995, s. 136).

Kehittämisprojekteissa uudet toimintamallit rakentuvat erilaisista toimijoista, toimenpiteistä, vuorovaikutuksesta ja resursseista. Projektiryhmissä ja tiimeissä

kehittämistyö on käytännöllistä, konkreettista toimintaa, jossa uusia käytäntöjä kehitetään kokeilemalla. Projekteja kriittisesti tarkastelevan lähestymistavan mukaisesti tässä tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää projektien käytännöllistä toimintaa, siinä ilmeneviä sosiaalisia prosesseja ja valtasuhteita (Cicmil, Williams, Thomas, & Hodgson, 2006, s. 675–677).

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tutkimuksessani tarkastelen projektimuotoista kehittämistyötä yleisen kirjaston kontekstissa. *Tämän tutkimuksen tehtävänä* on saada vastaus kysymykseen, miten projektin kehittämistehtävä organisoitui Mediamajan toimintamalliksi vuosina 2008–2011 toteutetussa Kouvolan kaupunginkirjaston Mediamaja-projektissa. Tutkimuksessani keskityn tarkastelemaan Mediamaja-projektissa maahanmuuttajille suunnatun toiminnan kehittämisprosessia organisoinnin teorian ja sensemaking-lähestymistavan näkökulmasta. Mediamaja-kehittämisprojektin toimintaa lähestytään tilapäisenä organisointina, jossa projektin tavoitteet ja tehtävät muotoutuvat merkityksen rakentamisen prosesseissa. Tutkimus on mikrotason analyysia siitä, miten kehittämistehtävä rakentuu Mediamajan toimintamalliksi uskomus- ja toimintavetoisissa merkityksen rakentamisen prosesseissa. (Weick, 1995, s. 133–168.) Tutkimustehtävää täsmentävät tutkimusongelmat kuvataan luvussa neljä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää miten projektin kehittämistehtävä ja sen tavoitteet organisoituvat merkityksen rakentamisen prosesseissa. Merkityksen rakentaminen on tutkimukseni keskeisin käsite. Organisaatiotutkimuksessa sensemaking-käsitettä käytetään tyypillisesti viittaamaan prosesseihin, joissa ihmiset työskentelevät ymmärtääkseen hämmentäviä, epäselviä, uusia tai odottamattomia asioita tai tapahtumia (Brown, Colville & Pye, 2015, s. 266–267). Analysoin tutkimuksessani kehittämisprojektin tavoitteiden ja tehtävien organisoitumista merkityksen rakentamisena Karl. E. Weickin (1979; 1993; 1995; 2001; 2005) organisoinnin teoriaan ja sensemaking-lähestymistapaan kytkeytyvien organisaatioteoreettisten käsitteiden avulla. Weickin sensemaking-lähestymistapa soveltuu kehittämistoiminnan tutkimiseen, koska sen lähtökohtana on ymmärtää, miten organisaatioissa rakennetaan merkitys asioille ja tapahtumille, jotka ovat uusia tai jotka herättävät epävarmuutta tai epäselvyyttä. Tutkimuksessani kiinnostuksen kohteena on myös, miten valta ilmenee ja miten sitä

käytetään projektin tehtävän ja tavoitteiden merkityksen rakentamisessa. (Schildt, Mantere, & Cornelissen, 2019).

Tässä tutkimuksessa käytetään sensemaking-käsitteestä ilmaisua merkityksen rakentaminen, koska se kuvaa kirjaimellisesti, mistä sensemaking-käsitteessä on kysymys: merkityksen rakentamisesta. Sensemaking-käsitteelle ei ole vakiintunutta suomenkielistä käännöstä. Tähän voi vaikuttaa sense-termin monimerkityksellisyys ja se, että merkityksen rakentamista voidaan tutkia eri näkökulmista ja painottaen ilmiön eri ominaisuuksia. Savolainen (2010) kääntää Brenda Dervinin sense-making-käsitteen toiminnan merkityksellistämiseksi, samoin Jalonen (2013b, s. 106) käyttää Karl Weickin sensemaking-käsitteestä käännöstä merkityksellistäminen. Harisalo (2008, s. 226) puhuu ymmärryksen luomisesta ja Juuti (2001, s. 222–224) käyttää Karl Weickin sensemaking-prosessista ilmaisua ymmärtämisprosessi. Muita käännöksiä Weickin sensemaking-käsitteelle ovat esimerkiksi mielekkyyden luominen (Kettunen, 2013, s. 47; Tökkäri, 2012, s. 47), mielenrakentaminen (Vanhalakka-Ruoho, 2005, s. 13), järkeenkäyminen (Uotila, 2011, s. 15), tolkunteko (Jantunen, 2016, s. 34), merkityksen rakentaminen (Mantere, 2000) ja merkityksenrakentaminen (Palo-oja, 2018).

Tutkimuksessani projektin kehittämistehtävällä tarkoitan projektin tarkoitusta, mitä varten se on perustettu, tavoitteilla asiantilaa tai muutosta, johon kehittämistoiminnalla pyritään. Projektin kehittämistyön tehtäväkokonaisuus muodostuu tehtävistä ja toimenpiteistä, joita toteutetaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektin organisointi ymmärretään tyypillisesti projektinhallinnan etukäteissuunnitteluun kuuluvana resurssien, tehtävien ja vastuiden jakamisena ja järjestelynä projektin tavoitteiden mukaisesti. Tässä tutkimuksessa projektin organisointia lähestytään sensemaking-lähestymistavan mukaisesti merkityksen rakentamisena. Lähtökohtana on, että kehittämisprojekteissa, joiden tavoitteena on luoda uusia toimintatapoja, toiminnan organisointi ei perustu toiminnan ennalta suunnitteluun. Sen sijaan toiminta organisoituu merkityksen rakentamisen kautta ja uudet toimintatavat luodaan käytännön kehittäjien teoissa.

Tutkimukseni edustaa projektitutkimuksen projekti käytäntönä -tutkimussuuntauksen projekteja kriittisesti tarkastelevaa lähestymistapaa. Tässä tutkimuksessa kehittämisprojektin organisointi nähdään aikaan ja paikkaan sidottuna, käytännöllisenä,

sosiaalisena vuorovaikutuksena niiden ihmisten välillä, jotka työskentelevät yhdessä kehittämistehtävän suorittamiseksi (Cicmil & Marshall, 2005). Keskiössä on toiminnan ja vuorovaikutuksen prosessit, joissa rakennetaan merkitys projektin tavoitteista ja tehtävistä (Thomas, 2000, s. 26, 28). Tutkimuksen tekemistä on ohjannut havainto, jonka mukaan projektiryhmän on rakennettava merkitys siitä, mikä on projektin kehittämistehtävä ja tavoitteet, kun projektiryhmän toimintaa on ohjaamassa ennemminkin visionäärinen päämäärä kuin etukäteen suunnitellut toimenpiteet. Lähestymistavan mukaisesti tässä tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää projektien todellisuutta ja projektityön kompleksisia sosiaalisia prosesseja sekä toimintaan sulautuneita valtasuhteita (Cicmil ym., 2006, s. 675–677.)

Tutkimuksia, joissa keskitytään projektin kontekstin, konkreettisen toiminnan ja merkityksen rakentamisen yhteyttä toisiinsa ajassa etenevässä prosessina on harvassa (esim. Engwall & Westling, 2004; Pitsis, Clegg, Marosszeky & Rura-Polley, 2003; Sergeeva & Winch, 2021). Tyypillistä sensemaking-lähestymistapaa hyödyntävissä projektitutkimuksissa on se, että tutkimukset eivät edusta prosessilähtöisiä pitkittäistutkimuksia. Projekteissa tapahtuvaa merkityksen rakentamista tarkastellaan tavallisesti projektipäällikön tai muun keskitason johtoon kuuluvan tehtävien näkökulmasta (esim. Alderman, Ivory, McLoughlin & Vaughan, 2005).

Tutkimukseeni valikoitunut tapa lähestyä kehittämisprojektin toimintaa prosessina asemoituu organisaatiotutkimuksen kentälle. Kehittäminen on tavalla tai toisella kytköksissä eri organisaatiotutkimuksen teorioihin. Prosessi-termiä käytetään laajasti organisaatiotutkimuksessa, mutta termi ymmärretään ja sitä käytetään eri tavoin organisaatiotutkimuksessa. Prosessitutkimuksessa keskitytään tyypillisesti kehittyvän ilmiön empiiriseen tutkimukseen selittämällä ja ymmärtämällä toiminnan ajallista kehittymistä. (Langley, Smallman, Tsoukas & Van de Ven, 2013, s. 4–6.) Tutkimukseni osallistuu osaltaan kehittämistoiminnan prosessuaalisuutta käsittelevään keskusteluun tarkastelemalla, miten projekteissa kehittämistoiminta muuttuu ja kehittyy tilapäisenä organisoinnin prosessina eri toimijoiden toiminnan seurauksena.

Vaikka käsillä olevan lisensiaatitutkimuksen viitekehys tukeutuu organisaatiotutkimuksen teorioihin, kyseessä on informaatiotutkimuksen alaan kuuluva tutkimus erityisesti siksi, että työn empiirinen osio kohdistuu yleisten kirjastojen

mikrotasolla tapahtuvaan projektimuotoiseen kehittämistoimintaan. Yleisten kirjastojen kehittämistoimintaa koskevia tutkimuksia on tehty toistaiseksi hyvin niukasti. Vasta viime vuosina on julkaistu joitakin tutkimuksia (esim. Sucha ym., 2021) kirjaston roolista sosiaalisten innovaatioiden kehittämistoiminnassa julkisella sektorilla, mutta näissäkin tutkimuksen kohteena on ollut kirjaston johto. Käsillä oleva tutkimus tuo tämän aihealueen tutkimukseen uuden näkökulman tarkastelemalla merkityksen rakentamista laajemmin siten että tätä prosessia analysoidaan projektiryhmän tasolla.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Esittelen luvuissa kaksi ja kolme tutkimuksen monitieteellisen taustan. Luvussa kaksi projekteja ja kehittämistoimintaa käsittelevä osuus taustoittaa tutkimuksen empiiristä kontekstia. Tämän jälkeen esittelen projekti tilapäisenä organisointina -lähestymistavan eri tarkastelukulmia projektitutkimuksessa. Luvun kaksi lopussa käsittelen kehittämisprojektien toiminnalle tyypillistä käytäntöjen imitointia, improvisointia ja kokeilemista kehittämistoiminnassa.

Luvussa kolme tarkastelen organisoinnin teorian ja sensemaking-lähestymistavan suhdetta toisiinsa ja käyn läpi organisointiin ja merkityksen rakentamiseen liittyvät keskeiset käsitteet osana tulkitsevaa tutkimusta. Luvussa kolme esittelen tulkitsevaan organisaatiotutkimukseen asemoituvaa sensemaking-lähestymistavan, jolle käsitys sosiaalisesti rakentuvasta projektista rakentuu tutkimuksessani ja joka on myös analyttinen ratkaisuni projektin organisoitumisen tutkimiselle.

Neljännessä luvussa kiteytän tutkimuksen viitekehyksen ja tutkimusongelmat.

Viidennessä luvussa kuvaan tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat ja empiirisen tutkimuksen toteutuksen.

Luvussa kuusi esitän tutkimuksen tulokset. Rakennan tutkimusaineistosta kertomuksen, jossa kuvaan ja tulkiten miten projektin tavoitteet ja tehtävät organisoituvat merkityksen rakentamisen prosesseissa projektin eri vaiheissa.

Seitsemännessä luvussa esittelen tutkimuksen empiiriset päätulokset, pohdin niiden merkitystä suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin ja projektimuotoiseen

kehittämistoimintaan. Tämän jälkeen arvioin tutkimuksessa tekemiäni valintoja ja tutkimukseen liittyviä rajoituksia ja esittelen jatkotutkimuksen aiheita.

2 PROJEKTIMUOTOINEN KEHITTÄMISTOIMINTA

Tässä luvussa pyrin rakentamaan ymmärrystä siitä, millaisista näkökulmista projekteja ja projektimuotoista kehittämistoimintaa on tutkittu ja miten tutkimukseni tapaus asemoituu projektitutkimuksen kentällä. Projekteja voidaan tutkia erilaisista vaihtoehtoisista viitekehyksistä käsin. Tässä tutkimuksessa tutkimusaiheen tunnistaminen on lähtenyt liikkeelle tutkittavasta tapauksesta, Mediamaja-kehittämiprojektista. (Laine, Bamberg, & Jokinen, 2007, s. 11).

Hankkeista ja projekteista puhutaan usein viitattaessa ajallisesti rajattuun kehittämistoimintaan. Kuten kehittäminen, myös hanke on käsitteenä löyhä ja eikä se sisällä määritelmiä toimintatavoista tai toiminnan sisällöstä. Suomen kielessä hanke ja projekti mielletään arkikielessä usein toisilleen synonyymeiksi. Etenkin julkishallinnossa käytetään termiä hanke. Projektinhallinnan käsitteistössä hanke mielletään projektin lähikäsitteeksi. (Arto, Martinsuo, & Kujala, 2006, s. 29–30.)

Kehittäminen on yleiskäsite kuvamaan toimintaa, jonka tavoitteena on muuttaa organisaation rakenteita, toimintamalleja, tuotteita tai palveluita. Suomen kielessä kehittämisestä puhuttaessa käytetään usein rinnakkain käsitteitä kehittämistoiminta, kehitystyö ja kehittämistyö. Kehittämisellä tarkoitetaan usein myös hankeperustaista toimintaa. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 13–17.)

Organisaation kehittämisen voi erottaa muusta suunniteltuun muutokseen tähtäävästä toiminnasta, kuten esimerkiksi kehittämis- ja innovaatioprojekteista (Cummings & Worley, 2008, s. 2). Organisaation kehittämisen voi kuvata hitaaksi ja jatkuvaksi muutosprosessiksi, kun taas kehittämisprojekti on ennemminkin kertaluonteinen työkokonaisuus, jossa kehittäminen on sidoksissa kontekstinsa lisäksi aina tiettyyn ajalliseen päätepisteeseen. Seppänen-Järvelän (2004b, s. 21) mukaan jokainen kehittämisprosessi omanlaisensa ”toiminnan, havaintojen ja ajattelun kokonaisuus”, joka alkaa ennen projektia ja usein jatkuu myös projektin päättymisen jälkeen.

Julkisen sektorin tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotyötä rahoittavat tahot käyttävät hanke-termiä (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022). Projekteihin perustuvan näkemyksen mukaan esimerkiksi Euroopan Unionin rahoitusohjelma voidaan määritellä koordinoivaksi mekanismiksi projekteille, tai vaihtoehtoisesti ohjelma voidaan nähdä

muutoksen välineenä organisaatiossa, jolloin ei oteta kantaa projektin toteutustapaan (Pellegrinelli, Partington, Hemingway, Mohdzain & Shah, 2007, s. 41–42). Tässä tutkimuksessa projektimuotoisesta kehittämistoiminnasta käytetään termiä kehittämisprojekti viittaamaan julkisrahoitteiseen, ajallisesti rajattuun kehittämishankkeeseen. Kehittämistoiminnan muotonsa vuoksi tutkimuksen kohteena oleva toiminta asettuu myös projektitutkimuksen kentälle.

2.1 Projektit ja kehittämistyö

Suomenkielisessä projektiin liittyvässä keskustelussa ja projektikirjallisuudessa käytetään käsitteitä projektinhallinta ja projektijohtaminen, josta englannin kielessä käytetään tyypillisesti käsitettä *project management*. Projektinhallinta terminä viittaa erilaisten työkalujen ja hallintamenetelmien soveltamiseen projekteissa, kun taas projektijohtaminen kaikkeen toimintaan, jota tarvitaan projektin lopputulosten saavuttamiseksi. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä *projektinhallinta*, joka sisältää käsitteen molemmat ulottuvuudet.

Projektikirjallisuudessa projektia pidetään usein ylivoimaisena keinona reagoida ennustamattomiin ja epätavallisiin tilanteisiin. Projektit ovat muutoksen saavuttamisen välineitä, joilla oletetaan voivan vähentää kompleksisuutta tilanteissa, joissa päämäärien asettaminen on vaikeaa. (Sjöblom, Löfgren, & Godenhjelm, 2013, 6.) Projekti esitetään usein elinkaarimallin mukaisesti siten, että projekti voidaan jakaa eri vaiheisiin, esimerkiksi projektia edeltävään vaiheeseen (ideointi, mahdollisuuksien kartoitus ja valmistelu), projektin toteutukseen (aloitus, suunnittelu, toteutus, ohjaus ja päättäminen) ja projektia seuraaviin vaiheeseen (projektin tulosten käyttö ja käytön tukeminen) (Arto ym., 2006, s. 47–50). Projekti ymmärretään tyypillisesti ajallisesti rajattuna, ainutlaatuisena tehtävänä, jonka toteuttamisesta on vastuussa projektipäällikkö. Projektin onnistumiseen nähdään vaikuttavan ensisijaisesti projektipäällikön taidot systemaattiseen suunnitteluun, kyvykkyys sopivien projektijäsenten valintaan ja projektinhallinnan tekniikoiden ja menettelytapojen soveltamiseen. Projektille onnistumisen kriittisinä tekijöinä nähdään tyypillisesti projektin sisäinen viestintä, innovaatiokyvykkyys, ryhmädynamiikka ja tiedon luominen. (Engwall, 2003, s. 791–792.)

Yleinen näkemys projekteista on muodostunut pitkälti insinöörialojen projekteihin perustuen. Insinöörialojen projekteissa keskitytään tyypillisesti tietyn tuotteen,

järjestelmän tai laitteiston suunnittelemiseen, luomiseen tai parantamiseen. Tällainen lähestymistapa projekteihin edustaa ennemminkin yhtä näkökulmaa kuin kaiken kattavaa teoriaa projektista. Se on myös vähemmän sovellettavissa muun tyyppisiin projekteihin ja hankkeisiin, kuten esimerkiksi organisaatioiden muutosprojekteihin tai koulutushankkeisiin. (Winter & Szczepanek, 2009, s. 5.)

Projektimuotoista kehittämistoimintaa voi tarkastella käytännöllisenä toimintana. Projektin etymologisen taustan voi jäljittää latinankieliseen verbiin ”projicere”, ”heittää eteen”. Sen voi ymmärtää metaforaksi, joka kuvaa projektia ongelmien käsittelynä ja epävarman tulevaisuuden haltuun ottamisena, jossa projektin päämäärän määrittely tapahtuu ”heittämällä pitkälle tulevaisuuteen” (Lindkvist, 2008, s. 18.). Pirkko Anttila (2001, s. 11, 17) näkee ”heittää eteen” -ilmaisun merkityksen johtavan ajatukset ”eteen tuleviin” ehdotuksiin, ideoihin, joihin yritetään etsiä ratkaisua. Projektin voi siten määritellä ideaksi tai menetelmäksi jonkin tavoitteen ja tuloksen saavuttamiseksi, kuin myös työksi, jonka avulla tavoitteet aiotaan saavuttaa.

Kehittämiprojekteihin osallistuu usein eri organisaatioista tai organisaatioyksiköistä työntekijöitä, jotka edustavat monia erilaisia taustoja, intressejä ja näkökulmia, mikä tekee viestinnän ja vuorovaikutuksen moniääniseksi. Moniäänisyyteen kuuluu sekä pirstaloitumisen riski että uusien yhdistelmiä luovan vuoropuhelun mahdollisuus. (Engeström, 1995, s. 34–35.) Kehittämiprojekteihin osallistuvien eri toimijoiden diversiteetin, tietopohjan monimuotoisuuden ja -arvoisuuden voisi olettaa johtavan kehittämistyön kriittisempään arviointiin ja kannustaa luovaan toimijuuteen hankkeessa (Seo & Creed, 2005, s. 229–231, 239, 242). Kehittämistoiminnan voi nähdä tulkinta- ja omaksumisprosesseina, jotka tuottavat tulevaisuuteen heijastettuja uskomuksia ja tarinoita. Kehittämistoiminta on myös sidoksissa oman aikansa trendeihin ja ideoihin. Ennen kaikkea kehittäminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta sosiaalisessa rakennelmassa, joka tyypillisesti on projekti. Projekteihin osallistuu usein myös organisaation ulkopuolisia toimijoita, jotka tuovat mukanaan omat käsitteensä, viitekehyksensä ja toimintatapansa. (Seppänen-Järvelä, 2004a, s. 256.)

Kehittämisen ja innovaatiotoiminnassa käytetään erilaisia menetelmiä, jotka ovat sidoksissa kehittämisen trendeihin. Trendien vaikutukset ulottuvat myös organisaatioiden arjessa tapahtuvaan kehittämiseen. Uusia yhteistyömuotoja, joilla pyritään vastaamaan

sosiaaliin tarpeisiin, kutsutaan sosiaalisiksi innovaatioiksi. Jalonen (2013) tunnistaa kirjallisuudesta kolme yleisesti hyväksyttyä määritelmää sosiaalisen innovaation ominaispiirteistä. Sosiaalisen innovaation taustalla on ensinnäkin sosiaalinen tarve, jonka ratkaiseminen ei kuulu selkeästi tunnistettavalle yksittäiselle julkisen sektorin toimijalle. Toiseksi lopputuloksen ohella sosiaalisessa innovaatioissa on kysymys prosessista, johon osallistetaan eri toimijoita. Kolmanneksi sosiaaliset innovaatiot ovat luonteeltaan systeemisiä. Kyse on uudistuksista, joissa useat toimijat yhdessä löytävät uuden tavan toimia. Sosiaaliset innovaatiot pyrkivät ratkaisemaan ongelmia, jotka edellyttävät yhteistoimintaa. Jalonen esittää, että kompleksisuusajatteluun perustuvan näkökulman mukaisesti sosiaalinen innovaatio on toimijoiden itseorganisoitumiseen perustuva emergentti rakenne. Ilmaantumisesta muodostuva ylemmän tason rakenne vaikuttaa takaisin yksittäisten osien toimintaedellytyksiin. Tällaisessa yhteisevoluutioon perustuvassa toiminnan kehittämisessä jokaisen yksittäisen toimijan valinnat vaikuttavat aina muiden toimijoiden valintoihin. Kun ratkaisua haetaan ongelmiin, jotka koskevat useita eri toimijoita, myöskään ongelmia ei voi siirtää yksittäisen toimijan vastuulle. Sellaista ylemmän tason järjestäytymistä ilmaantuu, riippuu vuorovaikutuksesta ja palauteprosessista, joka voi vahvistaa tai rajata käyttäytymistä. Innovaatioiden näkökulmasta pienet muutokset voivat kertaantua palauteprosesseissa. Sosiaalisen innovaation kehittämiseen ja kehittymiseen vaikuttaa myös toimijoiden monimuotoisuus. (Jalonen, 2013a, s. 285–287, 295–297.)

Euroopan unionin rahoitusohjelmien ja julkiahallinnon kehittämishankkeissa tyypillisiin, käytännön toiminnan muuttamiseen liittyviin ongelmiin on yhtenä ratkaisuna nähty organisaation toimintaprosessien kehittämisen sijaan konseptikehittäminen. Konseptikehittäminen toiminnan kehittämisen muotona eroaa arjessa tapahtuvasta työn kehittämisestä. Toimintakonsepti ei ole idea tai suunnitelma, vaan sillä tarkoitetaan uudenlaista toiminnan kohteen ja tarkoituksen käsitteellistämistä sekä useita, toisiaan täydentäviä osaratkaisuja, joilla uusi toimintaperiaate saadaan toteutetuksi käytännössä. Konseptilla tarkoitetaan tyypillisesti toiminta-ajatusta tai -periaatetta tai perusideaa, jonka pohjalta voidaan laatia suunnitelmia toimintaa varten (Piehl, 1993). Toimintakonseptin voi ymmärtää tulevan toimintatavan malliksi, joka ohjaa kehittämistyötä. Usein toimintakonseptit perustuvat hallinnollisten ja ammattialojen ylittävään yhteistyöhön. Uusien ratkaisujen kehittäminen edellyttää eri toimijoiden

yhteistä vuoropuhelua, koska erilaisiin periaatteisiin perustuvia osaratkaisuja ei voi liittää toisiinsa mekaanisesti. Toimintakonsepti on myös käytännön toiminnan periaate ja rakenne, jolloin toimintamallilla tarkoitetaan paikallisesti organisoitunutta toimintakäytäntöä. Tässä tutkimuksessa toimintamalli määritellään paikalliseksi toimintakäytännöksi, joka organisoidaan kehittämissuunnitelmassa. (Virkkunen, Engeström, & Miettinen, 2007, s. 23–29.) Virkkusen ja kumppaneiden (2007) esittämä toimintakonseptin kehittämisen määritelmä muistuttaa Engeströmin (2004, s. 80–82) yhteiskehittelyn käsitettä, jossa useampi eri toimija kehittää palvelukokonaisuutta, joka sisältää kaikille yhteisiä osia ja erikseen räätälöitäviä osia.

2.2 Projektinhallinnan tutkimuksesta projektien tutkimukseen

Modernin projektinhallinnan synnyn voi ajoittaa 1940-luvulle, kun projektien suunnittelussa ja kontrolloinnissa alettiin soveltamaan matemaattisiin malleihin perustuvia kvantitatiivisia menetelmiä, kuten esimerkiksi kriittisen polun analyysia (Critical path method) ja tilastotieteen diagrammeja (Gantt bar charts, Gantt-kaaviot). Lähestymistavan lähtökohtana oli saavuttaa optimaalinen lopputulos määrittelemällä projektin tavoitteet, jakamalla projekti pienempiin osiin, suunnittelemalla projektien tehtävät huolellisesti, sekä aikatauluttamalla, arvioimalla ja toteuttamalla projektin tehtävät tehokkaasti käytettävissä olevan ajan ja resurssien puitteissa. (Turner, Anbari, & Bredillet, 2013, s. 8–11.)

Projektinhallinnan suunnittelutekniikoihin painottunut lähestymistapa kohtasi kritiikkiä 1960-luvulla. Projektinhallinnassa tunnistettiin ongelmia, jotka liittyivät organisaatorakenteisiin ja projektijohtamiseen. Tämä johti tutkimussuuntaukseen, joka keskittyi henkilöstöjohtamiseen ja projektitiimin rakentamiseen keskittyvään tutkimukseen. Samanaikaisesti ”organisatorisen” projektinhallinnan tutkimuksen kanssa kehittyi tutkimus, joka oli keskittynyt projektin suunnittelussa, valvonnassa ja riskien analyysissa käytettävien tietokonesovellusten ja asiantuntijajärjestelmien tutkimukseen. (Packendorff, 1995, s. 321.) 1990-luvulla projektinhallinnan tutkimus kehittyi organisaatiotutkimuksen kentällä monitieteelliseksi tutkimuskohteeksi, erityisesti liiketalouden ja johtamisen tutkijoiden keskuudessa. Projektikirjallisuudessa huomio kiinnittyi tiedon jakamisen ja tietojohdamisen (knowledge management) prosesseihin. Projektimuotoisen organisoimisen nähtiin mahdollistavan oppimisympäristön, jossa uusi

tieto, taidot ja asenteet kehittyivät. Projekteihin kiteytyi kahtiajakoinen lupaus toiminnan kontrolloitavuudesta ja luovuutta edistävänä organisointina, jolle myös organisaatioiden projektifikaatio on rakentunut. (Cicmil & Hodgson, 2006, s. 4–5.)

Projektinhallinnan tutkimuksen voi karkeasti jakaa 2000-luvulla perinteiseen insinöörialojen, yhteiskuntatieteisiin perustuvaan prosessorientoituneeseen ja projekti käytäntönä -tutkimussuuntaukseen. Perinteisen projektinhallinnan rakennetta korostavan näkökulman keskiössä ovat parhaat käytännöt, välineiden ja mallien kehittäminen. Tutkimussuuntauksessa keskitytään projektinhallinnan menetelmiin, organisaatiomuotoihin, rutiineihin ja johtamistyyliin. Blomqvistin ja kumppaneiden (2010, s. 6) mukaan tutkimuksen jakautumista kuvaa ”kamppailu” julkiteorian (mitä pitäisi tehdä) ja käyttöteorian (mitä käytännössä tehtiin) tai olemisen ja joksikin tulemisen välillä. Perinteinen normatiivinen projektinhallinnan tutkimus on keskittynyt rakenteisiin, mekaanisiin, ylhäältä alaspäin ohjattuihin, systeemimalliin perustuviin lähestymistapoihin, jotka perustuvat järjestelmien suunnitteluun, välineisiin, menetelmiin ja toimintatapoihin. Tällaisen tutkimuksen tavoitteena on käytännön ammattilaisten käyttäytymisen ennustaminen, parhaat käytännöt ja oppaat. Osa tutkimustuloksista on siirtynyt oppikirjoihin, oppaisiin, sääntöihin ja edelleen projektia koskeviin ennakkoodotuksiin.

Projektinhallinnan tutkimuksessa prosesseja on perinteisesti tarkasteltu ”ylhäältä” käsin, vaiheistettuna, enemmän tai vähemmän formaalina toimintana. Kritiikki on kohdistunut erityisesti tapaan käsittää projekti toimintana, jota organisaatiot voivat soveltaa normatiivisesti, riippumatta projektien kontekstista ja tilannekohtaisesta toiminnasta. Projekti käytäntönä tutkimussuuntaukseen kuuluvan kriittisen projektitutkimuksen mukaan perinteinen projektinhallinnan tutkimuksen lähestymistapa perustuu näkemykseen projektin kontrolloitavuudesta. Projektinhallinnan käytännöt ovat keino luoda järjestystä ja ohjata organisaation elämää ennalta määriteltyjen ja suljettujen prosessien kautta, määräyksiä ja sääntöjä noudattamalla. Tällaiseen kontrolliin perustuvassa lähestymistavassa projekti nähdään ennakkoon suunniteltavana organisaation muotona. Projektinhallinnan tehtävänä on perinteisen projektinhallinnan mukaan kontrollointi: asiat tehdään ajallaan, budjetin mukaisesti ja tietyllä laadun tai toiminnallisuuden tasolla. Myös kontingenssiteoriaan perustuva lähestymistapa projektinhallintaan perustuu kontrolliin, mutta se huomioi projektien perusluonteeseen

kuuluvan kompleksisuuden ja epävarmuuden. Kontingenssiteorian mukaisesti projektit ovat erilaisia ja projektityyppi määrittelee projektikäytännöt. (Thomas, 2000, s. 29, 32.)

Yhä laajenevassa määrin projektit ovat tutkimuksen kohteena myös muilla kuin perinteisesti projekteja tutkineilla tieteenaloilla, minkä myötä projekteja tutkitaan yhä erilaisemmista vaihtoehtoisista viitekehyksistä käsin ja tutkimusmenetelmiin perustuen. Projektien tutkimus on monitieteellinen tutkimusala, joka on kehittynyt tieteidenväliseksi alaksi, jossa toimivat muun muassa insinööritieteet, johtamistieteet, organisaatiotutkimus, sosiaalitieteet ja kasvatustiede. Lisäksi projektien tutkimus on laajentunut koskemaan myös muita kuin yksittäisiä projekteja ja niiden johtamista. Onkin ehdotettu, että projektitutkimus (project studies) olisi parempi käsite kuvaamaan tutkimuksen nykytilaa kuin projektinhallinta (project management). Käsite ei ole vaihtoehtoinen näkökulma projekteihin, vaan toimii sateenkaarena erilaisille näkökulmille ja lähestymistavoille projektien tutkimuksessa. (Gerald & Söderlund, 2018, s. 56–57; Söderlund, 2004, s. 657.)

2.3 Projekti tilapäisenä organisointina

Tässä tutkimuksessa projektissa tapahtuvaa kehittämistoimintaa lähestytään tilapäisenä organisoinnin prosessina. Projektia ei tarkastella organisaationa, vaan näkökulma on tapahtumissa ja toiminnassa jatkuvana virtana eli prosessina, jonka tiedetään päättyväksi. (Hällgren, 2015, s. 108.)

Tarkastelen tässä luvussa erityisesti skandinaaviseen koulukuntaan (Scandinavian school of project studies) asemoituvia, prosessorientoituneita ja käytäntöä painottavia projektitutkimuksia. Termiä skandinaavinen koulukunta käytettiin todennäköisesti ensimmäisen kerran *Beyond Project Management* -kirjassa (Jacobsson, Lundin, & Söderholm, 2016, s. 754.) Kyseisen kirjan ensimmäisessä luvussa Sahlin-Andersson ja Söderholm (2002, s. 11) kuvaavat, miten skandinaavisen koulukunnan lähestymistapa projektien tutkimukseen on rakentunut kolmesta keskeisestä ominaispiirteestä: 1) tutkimuksessa näkökulma tulisi olla laajempi kuin projekti, niin että tutkimus voi auttaa ymmärtämään tapoja, joilla projektit ovat yhteydessä kontekstiinsa, 2) tutkimuksen tulee perustua teoriaan ja asemoitua erityisesti organisaatiotutkimuksen kentälle ja että 3) tutkimusten tulee perustua laadulliseen tutkimusotteeseen perustuvaan empiriseen

tutkimukseen siitä miten projektit muuttuvat ja kehittyvät todellisuudessa (Sahlin-Andersson & Söderholm, 2002, s. 12–13).

Bakker ja kumppanit (2016) tunnistavat projektikirjallisuudesta kolme lähestymistapaa tilapäiseen organisointiin: tilapäinen organisointi muotona (form), prosessina ja näkökulmana. Kuten Hällgren (2015), myös Bakker ja kumppanit (2016, s. 1704, 1707–1708) määrittelevät tilapäisyydellä tarkoitettavan etukäteen määriteltyä kestoa, ja pysyvyydellä toistaiseksi voimassa olevaa ajallista kestoa. Projektit tilapäisenä organisoitina ovat useimmiten sulautuneena muihin pysyvimpiin muotoihin, organisaatioihin ja verkostoihin, mutta näiden eri järjestelmien välisiä jännitteitä, ristiriitoja ja synergioita ei tunneta vielä hyvin.

Verrattessa Bakkerin ja kumppaneiden (2016) projektikirjallisuudesta tunnistamiin lähestymistapoihin tutkia projektia tilapäisenä organisoitina, skandinaavisen koulukunnan projektitutkimuksessa on kaksi näitä lähestymistapoja yhdistävää keskeistä käsitettä: projekti tilapäisenä organisaationa ja projektiprosessien ja -käytäntöjen dynamiikka. Projekti tilapäisenä organisoinnin muotona lähestymistavassa projekteja analysoidaan tilapäisten organisaatioiden teorian näkökulmasta (esim. Lundin & Söderholm, 1995), kun taas projektiprosessien ja -käytäntöjen dynamiikan tutkimuksessa ihmisten toiminta on tutkimuksen lähtökohtana (esim. Engwall & Westling, 2004). Käytäntölähtöisessä lähestymistavassa keskitytään yksityiskohtaisesti prosesseihin ja käytäntöihin, jotka muokkaavat projektien päivittäistä toimintaa (esim. Marshall, 2006) ja ovat yhteydessä projektin tuloksiin. (Kozarkiewicz, Lada, & Söderholm, 2008, s. 29–30.)

2.3.1 Projekti tilapäisenä organisoinnin muotona

Lundin ja Söderholmin (1995) teoriaa kehittävä tutkimus projektista tilapäisenä organisaationa edustaa Bakkerin ja kumppaneiden (2016) mukaan tilapäinen organisointi muotona -lähestymistapaa. Lundin ja Söderholmin (1995, s. 440–441) artikkelissa projekti tilapäisenä organisaationa määritellään ajan, tehtävän, ryhmän ja siirtymän käsitteiden kautta.

Lundin ja Söderholmin (1995) mukaan tehtävä on projektin olemassaolon tarkoitus ja tehtävä määrittelee tekemistä projektissa. Organisoinnin prosessin ymmärtämiseksi on

ymmärrettävä projektin tehtävä. Projekti nähdään aikaan sidottuna, tilapäisenä organisointina, jossa projektin toimintaa määrittelee tehtävä tai tietty määrä tehtäviä, joita varten projekti on perustettu. Projektin toimintaa motivoivat ja ohjaavat tehtävään sidottu tekeminen ja tehtävälle asetetut päämäärät. Toiminta projektissa on erilaista riippuen siitä, onko tehtävä luonteelta toistettavissa oleva vai ainutlaatuinen. Jos tehtävä on ainutkertainen, kenelläkään ei ole välitöntä tietoa, miten toimia. Tämän takia ainutkertaisessa, uniikissa projektissa tarvitaan visionäärisiä, joustavia ja luovia toimenpiteitä. Tehtävän muotoileminen, sen ominaispiirteiden ja rajojen määrittely on sosiaalinen prosessi. Tähän prosessiin liittyy projektiryhmän lisäksi myös projektin ulkoinen toimintaympäristö, sekä muiden tahojen kautta hankittu tieto ja alakohtainen tietämys. Jos projektiryhmä organisoidaan ennen kuin tehtävä on lopullisesti määritelty, ryhmän jäsenet ja heidän kompetenssinsa vaikuttavat siihen mikä on projektin tehtävä tai mitä muutostavoitteita projektille voidaan esittää. (Lundin & Söderholm, 1995, s. 440–441.)

Siirtymä tarkoittaa sitä, että jotain pitää muuttua tai muuttaa toisenlaiseksi tilapäisen organisaation olemassaolon seurauksena ja nämä muutokset on saavutettava ennen kuin projekti päätetään. Siirtymän käsitteeseen liittyy kaksi merkitystä, joista molemmat ovat relevantteja sekä projektityön että sen tulosten kannalta. Siirtymä voidaan nähdä projektin tehtävänä ja muutosta kuvaavana tilanteena, joka on yhtä kuin projektin tarkoitus. Toisaalta siirtymä voidaan nähdä tärkeämpänä varsinaisen projektin toiminnan kannalta, jolloin huomio on käsityksissä, miten nykytilanteesta edetään projektin lopputuloksiin ja projektin päättämiseen. Käsitykset ja kokemuksen kautta rakentunut ymmärrys syy-seuraussuhteista voivat olla moninaiset riippuen projektiin osallistuvien näkemyksistä. Siirtymään liittyvien tavoitteiden painopiste voi olla toivottavat muutokset käyttäytymisessä tai arvoissa. (Lundin & Söderholm, 1995, s. 442–444.) Bakker (2010, s. 468–469) on ehdottanut tilapäisiä organisaatioita koskevan kirjallisuuskatsaukseensa perustuen, että tilapäisten organisaatioiden viitekehys tulisi rakentua neljästä keskeisestä teemasta: aika, projektiryhmä, tehtävä ja konteksti. Näin ollen Lundinin ja Söderholmin neljäs, siirtymän käsite tulisi laajentaa ja korvata kontekstin käsitteellä. Näkemys perustuu lähestymistapaan, jossa kiinnostuksen kohteena on ensisijaisesti prosessit, käyttäytyminen ja sosiaalinen vuorovaikutus.

Lundin ja Söderholm (1995, s. 444–445) ehdottavat artikkelissaan neljää keskeistä, projektin vaiheisiin liittyvää toiminnan käsitettä: 1) toimintaan perustuva yrittäjyysmäisyys, 2) sitoutumisen rakentamiseksi tapahtuva projektin osittaminen, 3) suunniteltu eristäminen ja 4) toiminnan päättäminen. Heidän mukaansa projektissa toteutetaan toimenpiteitä tietyissä vaiheissa, mutta oleellista on ennemminkin se miksi ja miten tiettyjä toimenpiteitä toteutetaan projektin elinkaaren eri vaiheissa. Brunet, Fachin ja Langley (2021, s. 836) luokittelevat Lundin ja Söderholmin (1995) artikkelin ontologisen lähestymistavan kuuluvan evoluutionäkökulmaan, jossa projektia tarkastellaan elinkaarena ja vaiheina. Tällainen evoluutionäkökulma tuottaa yksittäisen selonteon projektin tapahtumista. Se mahdollistaa ymmärryksen kehittämisen paitsi projektin lopputuloksista, mutta myös miten ja miksi projektit kehittyvät ajan myötä sellaisiksi kuin ne kehittyvät.

Lundin ja Söderholmin (1995) mukaan ainutlaatuisissa projekteissa, erotuksena toistuvaisluonteisista projekteista, projektin aloitukseen liittyvässä yrittäjämäisessä toiminnassa retoriikalla tavoitellaan sopivaa yleisöä ja liikkeelle panevaa voimaa toiminnan käynnistämiseksi. Retoriikan avulla projekti pyritään saada näyttämään konkreettiselta ja yksiselitteiseltä.

Toisella projektin vaiheisiin liittyvällä käsitteellä, sitoutumisen rakentamiseksi tapahtuvalla projektin tehtävän osittamisella, on kaksi tehtävää. Yhtäältä se rajaa projektin tehtävän laajuuden, yksinkertaistaa projektin tehtävän, ja tarjoaa aikahorisontin, joka mahdollistaa tehtävän hallinnan. Toisaalta se toimii mekanismina, joka varmistaa projektin jäsenten sitoutumisen tehtävään. Lundin ja Söderholmin mukaan sitoutuminen edellyttää projektin aloitusta erillään muusta organisaation toiminnasta ja oman identiteetin luomista. Sitoutumiseen liittyy tehtävän osittaminen, mitä tehtävä sisältää ja ei sisällä. Tehtävän osittaminen on prosessi, johon vaikuttavat monet tekijät. Ammatillista ja alakohtaista tietoa voidaan käyttää tehtävän määrittelyssä ja toiminnan prosessien organisoinnissa. Tehtävän osittaminen ei pääty ensimmäiseen tehtävän määrittelyyn, vaan ennemminkin se on muotoiluprosessi, jossa periaatteet mitä tehtävään sisältyy ja mitä ei sisälly, voivat muuttua. Alkuperäisiä määritelmiä voi kuitenkin olla vaikeaa myöhemmin muuttaa. Kritiikki voi johtaa tehtävän hylkäämiseen tai puolustamiseen ja rajojen suojelemiseen. Projekti rakentuu kuitenkin tietynlaisista osaamisista ja/tai toimijoista, mikä rajaa automaattisesti minkä tyyppisiä ongelmia tai ratkaisuja voidaan

löytää tai etsiä. Onkin luonnollista, että jokainen toimija projektissa keskittää huomionsa tiettyihin osa-alueisiin. (Lundin & Söderholm, 1995, s. 445–447.)

Lundin ja Söderholmin kolmas projektin elinkaareen ja vaiheisiin liittyvä käsite, suunniteltu eristäminen, keskittyy projektin toteuttamiseen. Yleisen käsityksen mukaan projektia tulee hallita ja johtaa suunnitelman mukaisesti. Suunnitelma, josta ollaan yhtä mieltä, voidaan toteuttaa ilman epätoivottavia pysähdyksiä. Tällaiset suunnitelmat toimivat suojakilpenä niin, että johdolta tai muilta tahoilta ei tarvitse saada hyväksyntää toiminnalle. Suunnitelmien ei tarvitse olla yksityiskohtaisia, ne voivat kuvata heikosti toteutettavia toimenpiteitä, ja ovat näin ennemminkin symbolisia merkitykseltään. Toiminnan käynnistyttyä suunnitelmista voi tulla retorisia argumentteja, joita tarvitaan projektin toiminnan suojaamiseksi ja häiriöiltä puolustautumiseksi.

Lundin ja Söderholmin neljäs ja viimeinen käsite liittyy projektin toiminnan päättämiseen. Toiminnan päättämiseen liittyy yhtä lailla myös silloittaminen, joka tarkoittaa toiminnasta saatujen kokemusten siirtämisen toiseen tilapäiseen tai pysyvään toimintaympäristöön. Toiminnan päättämisen ei tarvitse liittyä aikaan. Toiminta voi päättyä vähitellen, projekti voi menettää osallistujiaan toimintaympäristöstä, tehtävänsä tai legitimizeettinsä. Projektiryhmän jäsenet voivat tulla projektiin tai poistua projektista eri aikoina. Yksilötasolla projektin päättyminen on erilaista kuin mitä se on projektille itselleen. Jos projektia ei päätetä tavalla tai toisella, projekti tilapäisenä organisaationa päättyy ja sen toiminta vakiinnutetaan enemmän pysyvämpään muotoon. Projekti voi myös päättyä siten, että sitä tukevat toimijat vähenevät. Lundin ja Söderholmin mukaan tällaisissa tapauksissa syynä voi olla havaittavissa olevat, vakavat epäonnistumiset suhteessa siihen, mitä suunnitelmissa on tavoiteltu, tai että projektin toiminta on ajautunut liian kauaksi sen retoriikasta. (Lundin & Söderholm, 1995, s. 447–450.)

2.3.2 Projekti tilapäisenä organisoinnin prosessina

Projektien prosessitutkimuksissa projektit nähdään sosiaalisena organisoituneina. Prosessien analyysin keskiössä on menneen, nykyisyyden ja tulevan suhde. Tutkimuksissa on sovellettu ja kehitetty lukuisia käsitteellisiä organisaatioteorioita ja organisaatiokäyttäytymisen viitekehyksiä. Ajan myötä prosessinäkökuulmassa on huomioitu myös prosessit, jotka liittävät projektit laajempaan kontekstiin korostaen projektien ennustamattomuutta ja kontekstiriippuvuutta (Engwall, 2003, 802). Projekti

tilapäisenä organisoinnin prosessina -lähestymistapaan voidaan luokitella myös projektitutkimukset, joissa on hyödynnetty sensemaking-lähestymistapaa.

Bakkerin ja kumppaneiden mukaan (2016, s. 1704–1706) tilapäinen organisointi prosessina -lähestymistapa keskittyy toiminnan väliaikaisuuteen ja muutoksen dynamiikkaan. Analyysia voidaan tehdä monella eri tasolla. Lähestymistavassa keskitytään tyypillisesti rakenteen ja toimijan väliseen vuorovaikutukseen. Mitä dynamisempi on organisoinnin prosessi, sitä odottamattomampi on muutosprosessi ja sen lopputulokset.

Viime vuosien aikana narratiivinen lähestymistapa on ollut erityisesti kiinnostuksen kohteena projektitutkimuksen kentällä. Organisoinnin prosesseja voidaan kuvata narratiiveina, viestinnän muotona, jossa ihmiset tarjoavat selityksiä ilmiöille kertomusten muodossa, jotka linkittävät menneen, nykyisyyden ja tulevan. Narratiivit tai tarinat sisältävät yleensä jonkinlaisen järjestyksen ja ajallisen rakenteen (esim. alku, keskikohta ja loppu) ja ne kuvaavat taustalla olevan juonen tai etiikan, joka toimii merkityksen rakentamisen välineenä. Tällaiset narratiivit eivät kuvaa niinkään tapahtumia ja toimintaa objektiivisesti, vaan ne ovat subjektiivisia selontekoja ja kokemuksille annettuja merkityksiä. Narratiivisessa näkökulmassa tutkimuksessa hyödynnetään aineistoja, jotka paljastavat narratiiveja tai tarinankerrontaa. Tyypillisesti tutkimuksessa käytetään haastatteluja, joissa haastateltavia pyydetään kertomaan kokemuksistaan siitä, mitä tapahtui projektissa tai sekundaarista aineistoa, jotka sisältävät narratiiveja. Tällaiset aineistot voivat sisältää retrospektiivisiä selontekoja menneistä tapahtumista tai prospektiivisiä, tulevaisuuteen suuntautuneita suunnitelmia, joissa on kerronnallinen rakenne, joka yhdistää menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden. Toisin kuin projektin organisointi evoluutio -näkökulmassa, todellisiin tapahtumiin perustuva pitkittäistutkimus ei ole välttämätöntä, koska tutkimuksen kohteena on tutkittavien narratiivinen merkityksen rakentaminen. (Brunet ym., 2021, s. 837–838.)

Projekteja on myös tutkittu narratiivisina organisoinnin prosesseina, joissa tutkimuksen keskiössä on se, miten narratiiviset selonteot ilmenevät ja kehittyvät projektin aikana. Sergeeva ja Winch (2021) ovat tutkineet projektin elinkaarta narratiivisesta näkökulmasta, jossa projektinarratiivit ovat ennen kaikkea projektin aikaan sidottuja diskursseja, jotka ovat luonnostaan performatiivisia. Tällaisilla projektinarratiiveilla,

joiden kerronnallinen rakenne yhdistää menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden, on suora vaikutus projektin organisointiin. Sergeevan ja Winchin tutkimustulokset osoittavat, että projektinarratiivit ovat luonteeltaan erilaisia projektin eri vaiheissa ja ne ovat relationaalisessa suhteessa projektin emo-organisaation identiteettiin ja ulkoiseen imagoon. Projekteissa voi olla myös kilpailevia narratiiveja koko projektin elinkaaren ajan. Erilaisilla projektinarratiiveilla, kuten projektin visio ja tehtävä, imago, projekti-identiteetti ja arvo, kaikilla on oma roolinsa koko projektin elinkaaren ajan. (Sergeeva & Winch, 2021, s. 267, 272–273.)

Sensemaking-lähestymistapaa on hyödynnetty organisaatioiden muutosprojekteja tarkastelevissa tutkimuksissa (esim. Lunkka, Pietiläinen, & Suhonen, 2019). Tutkimuksia, joissa tarkastellaan merkityksen rakentumisen kehkeytymistä mikrotason sosiaalisina prosesseina sensemaking-lähestymistapaan perustuen, on kuitenkin edelleen vähän. Esimerkiksi Alderman ja kumppanit (2005, 382) ovat kehittäneet viitekehystä, jonka tarkoituksena on ymmärtää projektin kehkeytymistä merkityksen rakentamisena. Tutkimuksen kohteena oli suurnopeusjunan suunnittelu-, kokoonpano-, toimitus- ja huoltoprojekti. Projektissa tapahtuvaa eri toimijoiden merkityksen rakentamista tarkastellaan projektipäällikön tehtävien näkökulmasta. Papadimitrioun ja Pellegrinin (2007, s. 437) tutkimuskohteena oli pankin kehittämisprojekti. Tutkimustulosten mukaan projektin tavoitteiden ja tehtävien muuttuminen ei johtunut projektin luonteesta, vaan ennen kaikkea merkityksen rakentamisen prosessien vaihtelusta ja dynamiikasta, jossa projektin jäsenet vastaavat erilaisiin projektin tapahtumiin luomalla uusia kollektiivisia ymmärtämisen viitekehyksiä, käyttäen niitä ajattelussa ja niihin vaikuttamalla. Myös Papadimitrioun ja Pellegrinin tutkimuksessa näkökulma oli projektipäällikön rooli merkityksen rakentajana (sense-maker).

Engwallin ja Westlingin (2004, 1569–1571) tutkimuksessa kompleksisen tutkimus- ja kehitysprojektin prosessin dynamiikkaa lähestyttiin projektiryhmän yhteisen merkityksen rakentamisen prosessina. Tutkimuksen kohteena olevassa projektissa ei tapahtunut pitkään aikaan teknistä edistymistä, kunnes projektissa tapahtui käännekohta (peripety), jolloin projektin jäsenten yhteisesti jaettu ymmärrys projektin tarkoituksesta ilmaantui. Tutkittavassa projektissa käännekohtalla ei ollut yhteyttä suunnitelmiin, aikatauluihin tai virallisen johdon päätöksentekoon. Käännekohtaa edeltävässä projektia dominoidussa epäselvyyden tilassa projektiryhmän jäsenet luottivat ensisijaisesti henkilökohtaisten

verkostojen informaaleihin kontakteihin, joiden kanssa käydyissä keskusteluissa projektin jäsenten kokema epäselvyyden tila lieveni. Yleisemmällä tasolla syy kontakteihin oli omakohtaisen ja ”sensuroimattoman” informaation hankinta. Toiminnalle ennen käännekohtaa oli ominaista samanaikaisesti käynnissä olevat epäselvät tilanteet, kuten esimerkiksi toimenpiteiden ja niiden seurauksien epäuskottavat yhteydet, epäselvät päämäärät, projektin tehtävää koskevat moninaiset ja ristiriitaiset tulkinnat. Tämä viittaa ongelman määrittelyyn, josta ei voi siirtyä ongelmanratkaisutilaan ennen kuin on yhteisesti hyväksytty ymmärrys siitä, mikä on projektissa ratkaistava ongelma.

Engwallin ja Westlingin (2004) tutkimuksessa projektin käännekohta ilmaantui odottamatta yritykseen ja erehdykseen perustuvan kumulatiivisen oppimisen tuloksena, kun toiminnan ja vuorovaikutuksen, samoin kuin käytetyn kielin ja terminologian, merkitys rakentui suhteessa projektitehtävään. Muutoksen jälkeen projektiryhmän jäsenillä oli kollektiivisella tasolla muotoiltu (enacted) yhteinen määritelmä projektin sisällöstä. Yhteiseen näkemykseen tuotteen toimivuudesta ja suunnittelusta oli yhdistettävissä myös projektiryhmän jäsenten aikaisempi työ projektissa. Teknisiä ongelmia aloitettiin nimetä aktiivisesti "asioiksi", ja ne kehystettiin kontekstissa, jossa niihin voitiin viitata. Epävarmuutta pystyttiin vähentämään yhä yksityiskohtaisemmalla informaation hankinnalla tarkennettujen kysymysten avulla. Engwall ja Westling (2004, s. 1575) korostavat käännekohdan olevan tulosta merkityksen rakentamisen prosessista. Heidän mielestään on otettava huomioon myös se, että merkitys saattaa osoittautua myös virheelliseksi. Tämän vuoksi projektissa voidaan joutua hylkäämään yhdessä rakennettu merkitys projektin sisällöstä ja palaamaan aiempaan epäselvyyden, etsimisen ja ongelmanasettelun vaiheeseen.

Pitsisin ja kumppaneiden (2003) Sydneyn 2000 olympialaisten infrastruktuurihanketta koskeva tutkimus perustuu grounded-teorian mukaiseen lähestymistapaan, jossa seurattiin miten hankkeen ”kuviteltu tulevaisuus” (future perfect) kehittyi suuren, kompleksisen projektin aikana visiosta toimintaan ja lopulta toteutusvaiheeseen. Koska projektia ei ollut mahdollista suunnitella etukäteen, tutkimusmenetelmä valikoitui projektin luonteen vuoksi. Tutkimusaineisto koostui johtoryhmän kokouksista, yksilöhaastatteluista ja mediasisällöistä. Tutkimuksen analyyttinen käsite, kuviteltu tulevaisuus, oli analyysin keskiössä, jolla lähestyttiin projektikokouksissa tapahtuvaa

suunnittelua. Käsite on peräisin Alfred Schutzin (1967) esittämästä kognitiivisen prosessin määritelmästä, jossa yksilö arkipäivän elämässään kuvittelee toimintaansa tulevaisuuteen heijastettuina lopputuloksina.

Weick (1979, s. 197-200) on tuonut Schutzin (1967) future perfect thinking -käsitteen organisoinnin teoriaansa kuvaamaan, miten ennako-odotukset organisoinnissa ovat strategista ajattelua, jossa odotuksia ja toiveita visioidaan (future perfect thinking). Pitsisin ja kumppaneiden (2003, s. 587) tutkimuksessa kuviteltu todellisuus strategisena suunnitteluna keskittyi projektissa käytettyihin yhteistyön tapoihin, joita projektiorganisaatio käytti toiminnassaan. Tutkimuksen kohteena ollutta projektia pidettiin onnistuneena, mutta sen aikana ilmeni ei niinkään teknisiä, vaan ennen kaikkea sosiaalisia ongelmia, joita strategisissa suunnitelmissa ei voi osata ottaa huomioon. Tutkimuksessa tunnistettiin erilaisia keskustelutaktiikoita, joista yksi oli keskustelu ”tuntemattomasta” (strange conversations). Strange conversions -käsitteen Weick (1979) on tuonut etnometodologian kirjallisuudesta (Garfinkel 1967) organisaatioiden johtamisen tutkimukseen. Käsitteen alkuperäisen idean mukaan tuntemattomasta keskustelun tarkoituksena tuoda esille vakiintuneiden sääntöjen taustalla olevat hiljaiset, tunnistamattomat oletukset asioista. Weickillä käsite kuvaa keskustelua, jossa keskustelun agenda, itse prosessi ja lopputulokset ovat epäselviä.

Pitsisin ja kumppaneiden tutkimuksen kohteena olleet kokoukset noudattelivat projektin alussa Weickin kuvausta tuntemattomasta keskustelusta, joka usein oli jännitteinen. Keskustelu näyttäytyi keskittyvän toissijaisiin asioihin, mutta keskustelut auttoivat eri toimijoita tuottamaan luovia ratkaisuja. Usein kokouksissa oli epäselvää myös mikä oli kokouksen aihe, jolloin keskustelun tuloksena oli itseasiassa se, mistä keskustelussa oli kyse: merkitykset rakentuivat ja kiteytyivät lopulta alkuperäisiin ajatuksiin, jotka eivät olleet keskustelun alussa selviä. (Pitsis ym., 2003, s. 574–575, 582–583.) Pitsisin ja kumppaneiden tutkimustulokset korreloivat Weickin näkemyksiin kokouksista, jonka mukaan kokouksissa ei ole itse asiassa ole kyse päätösten tekemisestä tai ongelmien ratkaisemisesta. Kokoukset eivät välttämättä johda päätöksentekoon, mutta kokoukset voivat auttaa ristiriistaisten asioiden yhdistelemisessä ja koordinoinnissa. Kokouspuheen voi nähdä synonyymina projekteille tyypillisestä toiminnasta, jossa epäselvyyteen yritetään saada jotain muotoa. Projektikokouksissa asiat ja tapahtumat rakennetaan uudelleen, niitä muotoillaan ja tulkitaan. (Weick, 1995, s. 144-145.) Pitsisin ja

kumppaneiden (2003, s. 588) näkemyksen mukaan projektien tutkimuksessa pitäisi keskittyä projektin käytännölliseen, jokapäiväiseen toimintaan, koska projektin suunnittelu ja organisointi on yksityiskohdissa, joissa projektin toiminta kehittyy.

Projektien kriittistä tutkimussuuntausta edustavan Janice Thomasin (2000) mukaan perinteisessä, kontrolliin perustuvassa lähestymistavassa projekti nähdään ennakkoon suunniteltavana organisaation muotona, kun taas sensemaking-lähestymistapa näkee projektit organisointina, neuvottelevana, sosiaalisena vuorovaikutuksena ihmisten välillä, jotka työskentelevät yhdessä tietyn tehtävän suorittamiseksi. Sensemaking-lähestymistapa perustuu näkemykseen projektinhallinnan käytännöistä ilmaantuvina ja avoimina prosesseina, joissa organisaation toiminnasta rakennetaan merkitys. Sensemaking-lähestymistavan keskiössä on toiminnan ja vuorovaikutuksen prosessit, jotka mahdollistavat organisaation toiminnan merkityksen ymmärtämisen ja itse toiminnan. Thomasin mukaan sensemaking-lähestymistapaa voidaan soveltaa projektien tutkimuksessa kahdella tavalla: selittämään miten yksilöt tulkitsevat asioita tai tutkimalla prosessia, jossa yksilöt ja ryhmä rakentavat merkityksen uusille tilanteille. (Thomas, 2000, s. 26; 28, 41–43.)

Tutkimuksessani sensemaking-lähestymistapaa on hyödynnetty molemmilla tavoilla. Projektin tavoitteiden ja tehtävien merkityksen rakentaminen on sosiaalista toimintaa, se on syklimäinen, jatkuva ja iteratiivinen organisoinnin prosessi. Keskusteluissa, joiden tavoitteena on yhteistoiminta, projektiin osallistujat paitsi yrittävät rakentaa yhteistä merkitystä toiminnalle, mutta myös antavat merkityksiä ja pyrkivät vaikuttamaan toistensa merkityksiin. Merkityksen rakentamista tapahtuu sekä organisoinnin prosesseissa että projektiryhmän jäsenten toiminnasta jälkikäteen rakennetuissa selonteoissa. (Maitlis & Christianson, 2014, s. 94–96.)

Blomquist ja kumppanit (2010, 6) kritisoivat perinteistä prosessorientoitunutta tutkimusta siitä, että tutkimuksessa ei ole päästy riittävän pitkälle sosiaalisten prosessien ymmärtämisessä. Tämä johtuu siitä, että prosessi on määritelty rakenteesta käsin ja tutkimuksissa on keskitytty projektin vastuuhenkilöihin, eikä siihen mitä yksittäiset toimijat todellisuudessa tekevät työskennellessään projekteissa.

Seuraavassa alaluvussa esittelen tutkimuksia, joissa projektin organisoitumista lähestytään käytännöllisenä toimintana, jossa erilaiset sosiaaliset käytännöt, projektin

konteksti ja tilannekohtainen vallan käyttö ovat tutkimuksen kohteena olevia keskeisiä ilmiöitä.

2.3.3 Projekti käytäntönä ja kriittinen projektitutkimus

Brunet ja kumppanit (2021, s. 836–837, 839–840) ovat esittäneet luokittelun, jossa tilapäisen organisoinnin näkökulma asettuu ontologisesti toiminnan näkökulmaan. Siinä missä evoluutionäkökulma rakentuu ajatukselle, että prosessit vaikuttavat asioihin, kolmas, toimintanäkökulma olettaa, että prosessit muodostavat maailman, myös objektit ja asiat, joihin viitataan. Toimintanäkökulman mukaisesti projekti itsessään on prosessi, joka syntyy erilaisten toistuvien toimintojen kautta (viestintä, erilaiset kohtaamiset, tehtävien suorittaminen jne.)

Projekti käytäntönä -tutkimus, jossa keskitytään toiminnan mikrotasoon ja alhaalta ylöspäin rakentumiseen, on lähtökohdiltaan samansuuntainen kuin Bakkerin ja kumppaneiden (2016) lähestymistapa, jossa painotetaan toimintaa tilapäisen organisoinnin näkökulmasta. Projekti käytäntö -suuntauksen mukaisesti käsillä olevassa tutkielmassa projektiryhmällä nähdään olevan yleisluotoinen päämäärä toiminnalle, mutta ei ”tietoa” miten tavoitteisiin päästään. Projektin organisoituminen on toiminnan ”kasaantumista”, joka muodostaa ilmaantuvan (becoming) toimintamallin. (Jarzabkowski, Lê, & Spee, 2017, s. 238, 243–244.)

Projekti käytäntönä -lähestymistavassa korostetaan projektitoiminnan tilannesidonnaisuutta sosiaalisena ilmiönä, jolloin tutkimuksen tavoitteena on toiminnan ymmärtäminen. Käytäntöön perustuvassa lähestymistavassa projektin toiminnan tarkastelu on keskittynyt tekoihin ja niiden merkitykseen tietyssä spesifissä sosiaalisessa kontekstissa, joka selittää miten käytännöt syntyvät. Käytäntölähtöisesti tarkasteluna toiminta on käytännön alkuperä ja sen seuraus. Tällöin tutkimuksen lopputuloksena on käytännön ymmärtäminen. Jos tutkimuksessa analyysin kohteena on toiminta projekteissa, prosessi- ja käytäntölähtöisen tutkimuksen lähestymistapojen analyysissa ei ole päällekkäisyyttä, koska prosessilähtöisen ja käytäntöä painottavan lähestymistapojen ero perustuu ennen kaikkea tutkimuksen tarkoitukseen. (Hällgren & Söderholm, 2012, s. 501–503.)

Esimerkkinä käytäntöä painottavasta projektitutkimuksesta on Söderholmin tutkimus (2008) odottamattomista tapahtumista projektissa, jota Söderholm ei suoraan asemoi prosessiontologiseen näkökulmaan, vaan pragmatismiin. Hänen mukaansa projektisuunnitelmia laaditaan, vaikka on selvää, että kaikkea projektin toimintaympäristöön liittyviä vaikutuksia ei voida ennakoita. Suunnitelmat ovat ennemminkin ennakko-odotuksia, jotka ovat toivottavia, tarpeellisia ja todennäköisiä, jos toimenpiteet toteutetaan ilman odottamattomia häiriöitä. Projekteissa tulevaisuus ei ole vain epäselvää, vaan myös menneet tapahtumat voidaan tulkita monella eri tavalla ja monin seuraamuksin. Söderholm keskittyy tutkimuksessa projektin toteutusvaiheeseen, jossa projekti käytäntöjen tasolla etenee progressiivisesti eteenpäin. Tutkittavissa projekteissa projekti oli toistuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, millä oli vaikutusta projektin olosuhteisiin ja tavoitteisiin. Projektin päivittäminen, uudelleen avaukset ja jokapäiväinen muotoilu, olivat projektien keskeisimmät työkäytännöt toteutusvaiheessa. Syyt näille käytännöille vaihtelivat projekteittain. Tämä havainto oli vastoin projektikirjallisuudessa esitettyä näkemystä siitä, että projektin oletetaan sulkevan itsensä toimintaympäristön ulkopuolelle toteutusvaiheessa ja keskittyvän projektin toteuttamiseen suunnitelman mukaisesti. Tutkimuksessa tunnistetut, keskeisimmät tavat hallita odottamattomia tapahtumia projektissa olivat: innovatiivinen toiminta eli luova, nopea ongelmien ratkaiseminen; laaja-alaisesti projektin asioita luotaavat kokoukset ja lyhyellä aikavälillä tapahtuva koordinointi; tarvittavien muutostöiden eristäminen muusta projektityöstä projektin toiminnan jatkumisen turvaamiseksi; neuvottelutaidot ja projektin turvaaminen. (Söderholm, 2008, s. 81, 84-85.)

Smithin ja Winterin (2007) tutkimus perustuu Cicmilin (2006) projekteja kriittisesti tarkastelemaan lähestymistapaan analysoida projektia käytännöllisenä toimintana ja sosiaalisena prosessina. He viittaavat Schönin (1987) näkemykseen toiminnan aikana tapahtuvasta reflektoinnista (reflection-in-action), jonka mukaan projektin luominen ja muotoutuminen on toiminnassa tapahtuvaa reflektointia ja Weickin (1995) sensemaking-lähestymistapaan, jonka mukaisesti projektit ovat tuotoksia merkityksen rakentamisesta. Projekti on käytännöllistä, reflektoivaa toimintaa, jossa kohdataan hämmentäviä asioita ja ongelmia, joihin ei ole ratkaisuja. Näihin tilanteisiin haetaan ratkaisua ensisijaisesti merkityksen rakentamisen prosesseissa, yrityksen ja erehdyksen, intuition ja

”läpirämpimisen” (muddling through) kautta. Smithin ja Winterin mukaan projektin päämäärien stabilisoimiseksi on toimittava siten, että projekti tehdään näkyväksi ja tämä saavutetaan toiminnan kautta. Projekteissa toimintaan ryhtymisessä on kyse projektin näkyväksi tekemisestä jossakin muodossa. Projektissa on luotava artefakteja, joita voidaan katsella, tutkia ja joista voidaan esittää kysymyksiä. Riippumatta toimintaan ryhtymisen vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa saavutetusta vakaudesta, projektin sosiaalisessa toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, jotka voivat muuttaa projektin suuntaa. Smith ja Winter käyttävät Engwallin ja Westlingin (2004) tavoin tutkittavissa projekteissa muutoksen dynamiikasta käsitettä *peripety*. Se ymmärretään Smithin ja Winterin tutkimuksessa projektin ulkopuolisena dynamiikkana, tapahtumina, joissa ilmaantuu merkittäviä ja yllättäviä strategisia muutoksia projektiin, jotka johtavat viitekehyksen uudelleenmuotoiluun. Muutokset eivät liity ainoastaan projektin lopputuotoksiin, vaan myös kysymyksiin, jotka liittyvät projektin suunnitelmiin ja näkemyksiin projektista. (Smith & Winter, 2010, s. 55–58.)

Projekti käytäntönä -tutkimuksen synty liitetään projekteja kriittisesti tarkastelemaan suuntaukseen, joka on syntynyt kritiikistä perinteistä projektitutkimusta kohtaan (Cicmil ym., 2006, 677). Isosta-Britanniasta lähtöisin oleva "Rethinking Project Management" - tutkimusohjelma, jonka pohjalta kriittinen projektitutkimus on syntynyt, rinnastetaan usein projektitutkimuksen skandinaavisen koulukunnan yhteyteen, koska näillä kahdella suuntauksella on samoja tutkimuksellisia lähtökohtia ja pyrkimyksiä (Jacobsson ym., 2016, s. 753.) Projekteja kriittisesti tarkastelevassa tutkimussuuntauksessa tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää projektien todellisuutta, ja siinä ilmeneviä sosiaalisia prosesseja ja valtasuhteita. Projektin todellisuus viittaa käytännölliseen toimintaan, mutta ennen kaikkea projektityön kompleksisiin sosiaalisiin prosesseihin. Toiminta ja päätöksenteko sulautuvat ja uudelleen muotoutuvat paikallisissa valtasuhteissa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Taustalla on näkemys, jonka mukaan projektit ovat monimutkaisia, sosiaalisia ”paikkoja”, joissa ennakoimattomuus, kontrolli ja diversiteetiltään erilaisten projektiin osallistuvien tahojen vuorovaikutus luovat jännitteitä. Projekti näin ollen nähdään sosiaalisena käytöksenä, jota määrittelevät historia, konteksti, yksilölliset arvot ja laajemmat rakenteelliset puitteet ja käytännön toimijoiden tilannekohtainen ajattelu. (Cicmil ym., 2006, s. 675; 677.)

Svetlana Cicmilin ja David Marshallin (2005) tutkimus projektin jännitteisistä sosiaalisista prosesseista kuvaa projektityön kompleksisuutta. Projektiryhmällä oli ongelmia muodostaa yhteisymmärrystä projektin tavoitteista ja tehtävistä. Projektissa neuvoteltiin toiminnan kriteereistä, niitä rakennettiin ja tulkittiin uudelleen erilaisten intressiryhmien toimesta projektin aikana. Näistä sosiaalisista prosesseista tunnistettiin ahdistuneisuuden ja epäluottamuksen tunteita. Saman aikaisesti projektissa kannettiin huolta toimintaan sitoutumisesta, moraalisisista velvollisuuksista ja velvollisuudesta jatkaa toimintaa tehtävän suorittamiseksi loppuun saakka yhteistyötä tekemällä. Projektista tunnistettiin myös sosiaalisten vuorovaikutusprosesseissa ja vallan käytössä rakentunut epäselvyys ja jännitteet, jotka olivat muodostuneet jo ennen projektin toteuttamisvaihetta, ja jotka vaikuttivat projektin prosesseihin. (Cicmil & Marshall, 2005, s. 531–532.)

Nick Marshall (2006, 208–209, 213–215) kuvaa tapaustutkimuksessaan eri organisaatioista koostuvan rakennustiimin käytännöllistä toimintaa projektissa. Marshall jakaa Foucault'n mukaisesti vallan kahteen käsitteelliseen ilmaisuun: ”*power over*” ja ”*power to*”. *Power over* viittaa suhteeseen, jossa yksilöillä tai ryhmällä on valtaa ylitse muiden. Esimerkiksi projekteissa valta ilmenee kilpailevina intresseinä. Projekteissa yksilöt tai ryhmät käyttävät erilaisia resursseja saavuttaakseen tavoitteensa muiden kustannuksella. Valta voi myös näyttäytyä suorana käskyvaltana tai mahdollisuutena kontrolloida muita osapuolta. *Power to* viittaa anonyymimpaan valtaan, joka ei omistettavissa, vaan enemminkin erilaisten entiteettien ja suhteiden muuttavana järjestelynä, joka on samanaikaisesti vallan väline ja vaikutus, ja joka mahdollistaa tai estää tiettyjä toimintamalleja. Tällainen välittömissä vuorovaikutussuhteissa toteutuva episodinen valta on tyypillistä projekteissa, vastakohtana organisaatioissa tapahtuvalle rutiininomaiselle toiminnan organisoinnille. Marshall asemoi tutkimuksensa Foucault'n (1977, 1980) esittämiin ajatuksiin vallasta; kyse ei ole niinkään yksilöiden tai kyvykkyyksistä, vaan suhteiden verkostosta, joissa valta ilmenee. Marshall viittaa myös Weickin (1995) enactment-käsitteeseen, jonka mukaan toiminnan rakenteet ja mahdollisuudet rakennetaan toimintaan ryhtymisissä, toisin sanoen toiminta muotoillaan erilaisten sosiaalisten käytäntöjen kautta. Hänen mukaansa edellä esitetyt teoreettiset näkemykset ovat linjassa Cleggin (1989) vallan viitekehyksen kanssa. Cleggin (1989, s. 211–215) mukaan valta toimii kolmella tasolla: episodisen toimijuuden, sosiaalisen ja systeemisen integroinnin tasoilla. Episodinen valta edustaa mikrotasolla tapahtuvaa

vallan käyttöä, joka ilmenee toimijoiden tunteina, viestinnässä, konflikteina ja vastustuksena, mutta myös heidän tavoissaan viestiä. Sosiaalinen valta koostuu makrotason käytännön säännöistä ja sosiaalisesti rakennetuista merkityksistä, jotka informoivat toimijoiden välisistä suhteista ja legitiimeistä toimijuuksista. Systeeminen valta rakentuu makrotasolla vaikuttavista teknologioista, toimintaympäristöstä, työn suunnittelusta ja verkostoista, jotka joko vahvistavat tai heikentävät tai jotka palkitsevat tai rankaisevat toimijaa episodisella tasolla. Kaikki kolme vallan muotoa toimivat vuorovaikutuksessa toisiinsa.

Marshallin (2006, s. 218) tapaustutkimuksessa rakennustiimin toimintaa kuvaa kohtaamiset, joissa ei ole mitään ennalta olemassa olevaa, yleisluonteista yhteistyödiskurssia, jonka mukaisesti toimintaa organisoidaan. Tiimin toimintaperiaatteiden merkityksiä tarkistettiin ja työstettiin jatkuvasti vuorovaikutusprosessien kautta. Tiimin toiminta organisoitui ennen kaikkea episodisissa vuorovaikutustilanteissa, ja käydyt neuvottelut säilyivät paikallisina käsityksinä siitä, mitä yhteistyö tarkoittaa ja mitä se tuo mukanaan. Yhteistyödiskurssi oli ennen kaikkea diskursiivista valtaa, jota käytettiin diskursiivisena strategiana projektin osallistujien välisissä valtataisteluissa. Marshallin tutkimustulokset viittaavat siihen, että valta projekteissa ei ole niinkään kamppailua taloudellisista, poliittisista tai tiedollisista resursseista, vaan ennen kaikkea taistelua merkityksistä.

Valtaa on yllättävän vähän tutkittu ilmiö projektien tutkimuksessa, vaikka projekteja käytetään välineenä institutionaalisten ja teknologisten muutosten saavuttamiseksi. Projekteilla on merkittäviä taloudellisia ja rakenteellisia vaikutuksia aina oikeuksien ja velvoitteiden jakautumiseen yhteiskunnassa. Erityisesti perinteisessä projektinhallinnan tutkimuksessa projektin toteutusvaihetta lähestytään usein hyvin epäpoliittisena, ennalta suunniteltuna toimintana, vaikka projektin voi nähdä rakentuvan valtasuhteille ja projektinhallinta, kuten muukin johtaminen, on tapa käyttää valtaa. (Clegg & Kreiner, 2013, s. 269.) Valta on ennen kaikkea sosiaalinen suhde, joka tuotetaan ja uudelleen tuotetaan projektitoimijoiden jokapäiväisissä käytännöissä (van Marrewijk & den Ende, 2022, s. 428). Kehittämisprojekti, johon osallistuu eri organisaatioita tai organisaatioyksiköiden työntekijöitä, on luonteeltaan dynaaminen ja kompleksinen merkityksen rakentamisen prosessi, jossa eri toimijoiden valtasuhteet muokkaavat projektin tavoitteita ja tehtävien sisältöjä (Levina & Orlikowski, 2009, s. 672–673).

Projektikokoukset voi nähdä yhteistyön muotona tai yhteistyödiskurssina, jossa rakennetaan yhteistä ymmärrystä projektin tavoitteista ja tehtävistä. Toisaalta kokouksia voi tarkastella kriittisesti vallan käytön areenoina, joissa eri toimijat käyttävät puheenvuoroissaan diskursiivista valtaa. Projekteja kriittisesti tarkastelevassa Marshallin (2006) tapaustutkimuksessa projektin tavoitteiden ja tehtävien muotoilua lähestyttiin erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja neuvotteluissa rakentuvana prosessina pikemminkin kuin formaaleissa kokouksissa käsiteltävinä asioina ja niistä tehtävinä päätöksinä. Kun projektikokouksia tarkastellaan strategisina sosiaalisina käytäntöinä, kokoukseen osallistuvien eri toimijoiden erilaiset roolit ja intressit ilmenevät valtasuhteina ja keskustelussa käytetyissä vallan käytön tavoissa (Jarzabkowski & Seidl, 2008, s. 1415–1416, 1419). Systeeminen valta sääntöineen ja valtarakenteineen vaikuttaa sekä tavoitteiden että tehtävien uskottavuuden arviointiin. Kokoukset voi nähdä poliittisina merkityksen rakentamisen areenoina, joilla systeeminen valta vaikuttaa keskustelussa käytettyihin merkityksen rakentamisen tapoihin. (Clark & Geppert, 2011, s. 399.) Kokouksissa käytävä keskustelu voidaankin ymmärtää poliittisena taktikointina (Hope, 2010, 204), sosiaalisena pelinä (Clifton, 2006, s. 210) ja keskeisenä episodisen vallan käytön paikkana, jossa keskustelussa pyritään suoraan tai epäsuorasti manipuloimaan muita tahoja (Schildt ym., s. 2–3).

2.4 Improvisointi ja kokeileminen kehittämistoiminnassa

Käytäntö on jokin pysyvä ja toistuva tapa tehdä jokin asia tai toteuttaa jokin tietty palvelukokonaisuus. Käytännöt koostuvat erilaisista toimijoista, tehtävistä, vuorovaikutuksesta ja resursseista. Kehitettäessä jotain uutta toimintatapaa on tunnistettava edellytykset, joilla kehitettävästä asiasta on mahdollista tulla käytäntö. Käytännöt tuottavat ja uusintavat valtasuhteita, mutta uusia toimintatapojen kehitettäessä ne myös voivat luoda uusia valtasuhteita. (Koivisto, 2009, s. 167–177; Pohjola & Koivisto, 2013, s. 90–91.)

Organisaatioilla on tapana imitoida saman alan organisaatioita, jotka on havaittu omaa organisaatiota menestyksekkäämmiksi tai jotka ovat saavuttaneet toiminnallaan hyväksynnän oman alan keskuudessa. (DiMaggio & Powell, 1983, s. 152.) Muiden organisaatioiden imitointi, vertailukehittäminen ja ”parhaiden käytäntöjen” kopiointi ovat tapoja, joilla uudet innovatiiviset toimintamallit leviävät organisaatiosta toiseen.

Käytännössä muualta poimitut toimintamallit joudutaan muotoilemaan paikalliseen toimintaympäristöön sopivaksi. (Valovirta & Hyvönen, 2009, s. 26–27.)

Hyvien käytäntöjen kopiointiin perustuva kehittäminen on tiedonhankintaa, johon tarvitaan kontakteja muihin organisaatioihin ja asiantuntijoihin (Juuti, 2013, s. 200-201). Vertailukehittämisessä oman organisaation toiminnan arviointi perustuu saman alan organisaatioihin vertailemiseen. Toiminnan vertailu perustuu keskustelun ja imitoinnin yhdistelmään, jossa olennaista on vihjeiden poimiminen. Ideoiden poimiminen on merkityksen rakentamista, kun vihjeiden poimiminen perustuu strategiaan valintoihin, jotka perustuvat uskomuksiin. Vihjeet voidaan tunnistaa vihjeiksi myös omaa alaa laajemmista trendeistä. (Weick, 1995, s. 79-81.)

Kun organisaation toiminnan kehittäminen nähdään improvisointina, ongelmana on Weickin mukaan riittävä yksimielisyys toimenpiteisiin liittyvistä merkityksistä, jotta koordinoitu toiminta olisi mahdollista. Jotta ihmiset säilyttäisivät kyvykkyyden muotoilla toimintaa tarvittaessa, kaikista asioista ei tarvitse olla samaa mieltä. Improvisoidussa suunnittelussa ei ole paljoakaan koordinoitua toimintaa. Toiminnan koordinointi ei perustu identtisiin näkemyksiin kehittämisen kohteesta, kyse on ennemminkin samanlaisesta näkemyksestä mitä on tapahtumassa ja mitä se tarkoittaa. Ihmiset kykenevät kollektiivisesti saavuttamaan sen, mitä he eivät voisi saavuttaa yksin. Toisaalta he myös selviävät odottamattomista ongelmista ryhmän yksilöiden erilaisten kyvykkyyksien avulla. Tällainen kompleksisuus tuottaa kehkeytyvää toiminnan suunnittelua, joka on näkyvää vasta jälkikäteen. Suunnittelu improvisaationa on ilmaantuva ja jatkuva prosessi. Improvisointi sisältää yllätyksiä, sitä on vaikeampi kontrolloida ja se on sidoksissa toiminnan sisältöön. Suunnitteluun vaikuttaa enemmän se, mihin ihmiset kiinnittävät huomionsa toiminnassaan kuin mitkään suunnitelmat. Vaikka improvisointi voi sisältääkin enemmän epävarmuutta kuin perinteinen suunnittelu, se ei tee toiminnasta vähemmän tehokasta. Ilmaantuva, jatkuva suunnittelu on sensitiivistä pienille muutoksille, mikä tarkoittaa sitä, että suunnitelmaa muutetaan jatkuvasti sitä mukaa kun ihmiset ja olosuhteet muuttuvat. Improvisointiin perustuvaa prosessia ohjaa havainnointi, ei niinkään aikomukset. Improvisoiva suunnittelu on merkityksen rakentamisen prosessi, jossa yhdistetään mitä tahansa saatavilla olevia aineistoja. Improvisoinnin näkökulmasta merkityksen rakentamista voi verrata bricolage-tyyppiseen toimintaan. (Weick, 1993, s. 350–354.)

Organisaatioiden kehittämis- ja muutostutkimuksessa bricolage-käsite viittaa prosessiin, jossa käsillä oleviin ongelmiin improvisoidaan ratkaisuja yhdistämällä mitä tahansa saatavilla olevia aineksia. Bricoleur on henkilö, joka luo uusia rakenteita, jotka auttavat sopeutumista toimintaympäristöön. Tällaisen henkilön improvisoivan suunnittelun taustalla on runsaasti tietämystä käsillä olevista ”materiaaleista”. Jos toiminnan suunnittelu nähdään ilmaantuvana, improvisoituna, paikallisesti rationaalisena toimintana, joka perustuu käsillä oleviin resursseihin, suunnittelu voi menettää jotain sen organisaatiomuutosta tavoittelevasta olotilasta. Kyse on ennemminkin improvisointiin perustuvasta arjen kehittämistyöstä. (Weick, 1993, s. 352.) Kun organisaatioissa tapahtuvan kehittämistyön asemoi improvisointia ja luovuutta painottavaksi käytännölliseksi toiminnaksi, kyse on kokeilemalla tapahtuvasta käytäntöjen kehittämisestä yritys-erehdystyyppisen menetelmän kautta. Systemaattisen tiedonmuodostuksen sijaan kehittäminen perustuu organisaatioissa kokemukseen ja intuitioon, jota on ohjaamassa vain pyrkimys ja suunta (Seppänen-Järvelä, 2006, s. 17–18).

Julkisen sektorin innovaatiotutkimuksessa improvisointiin perustuvasta innovaatiotoiminnasta käytetään myös käsitettä *bricolage*. Tällainen innovaatiotoiminta perustuu ongelmanratkaisuun perustuvaan toimintaan, jossa luodaan rakenteita olemassa olevilla resursseilla. Käytäntö- ja prosessilähtöisen näkökulman mukaisesti tällaisen kehittämistyön tuloksena luotu käytäntö ei ole valmis kontrolloitu tapa toimia, vaan jatkuva, hauras prosessi, jota on jatkuvasti korjattava, ylläpidettävä ja edelleen innovoitava eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. (Fuglsang & Sørensen, 2011, s. 583.)

Gillierin ja Lenflen (2018, s. 2) mukaan kokeileminen kuvataan innovaatiokirjallisuudessa tyypillisesti ongelma- ja ratkaisutilassa tapahtuvaksi aktiiviseksi etsimiseksi, joka viittaa Simonin (1969) tieteelliseen tutkimiseen (discovery) ja suunnittelemiseen, ja Simonin (1973) erotteluun hyvin määriteltävissä oleviin ja huonosti määriteltäviin ongelmiin. Kehittämistyössä, joka perustuu määriteltävissä oleviin ongelmiin, kehittäjillä on jo alkuvaiheessa kaikki ongelman ratkaisevaksi tarvittava informaatio, joten prosessi voi edetä progressiivisesti kohti ratkaisua. Vastakohtana ovat huonosti määriteltävissä olevat ongelmat, joiden ratkaisemiseen tarvittava informaatio puuttuu. Tällaista kehittämistyötä kuvaa epävarmuuden

(uncertainty) tila. Jos ongelmia on vaikea tulkita, kehittämistehtävä koetaan epäselvänä. Tällaiset huonosti määriteltävissä olevat tilanteet kehittämistyössä viittaavat toiminnan kokeilevaan luonteeseen.

Adaptiivinen kokeileminen on yritys-erehdystyyppistä toimintaa, jossa jokainen kokeilu generoi uusia oivalluksia mistä ongelmasta on kyse. Tällaisissa tilanteissa kokeileminen tapahtuu usein joustavan ja mukautuvan ratkaisun etsimisen muodossa. Ongelma korjataan heti alussa tai se määritellään uudelleen kokeilun edetessä. Adaptiivisessa kokeilemisessä on olennaista koettaa löytää ongelmiin ratkaisuja tapauksissa, joissa ongelmanratkaisua tukevia tiedonlähteitä ei ole, niitä ei saada käyttöön tai ongelmanratkaisun toimivuudesta ei ole varmuutta. Jokainen yritys, onnistunut tai epäonnistunut, generoi uutta tietämystä. Tuloksena syntyvää oppimista käytetään progressiivisesti vähentämään vaihtoehtoisia näkökulmia. Tällainen iteratiivinen kokeileminen vahvistaa mikä toimii, ja mikä ei. (Gillier & Lenfle, 2018, s. 2-4; Lee, Edmondson, Thomke, & Worline, 2004, s. 310–311.)

Sattumanvaraisessa kokeilemisessä korostuu toiminnan kaottinen luonne. Prosessinäkökulmasta tarkasteltuna tällainen kokeileminen on kaottinen, epälineaarinen dynaaminen oppimisprosessi, jolle on ominaista laajeneva ja hajautunut käyttäytyminen. (Cheng & Van de Ven, 1996, s. 598, 601, 607–610; Van de Ven, 2017, s. 40–41). Sattumanvaraisessa kokeilemisessä ongelma ilmaantuu kokeilemisen edetessä ja kehittämistyön oletukset ja selitykset löydetään kokeilujen aikana. Kokeileminen etenee sattumanvaraisesti tai epälineaarisen oppimisprosessin kautta. Ratkaisu ilmaantuu onnekkaan sattuman tai tarkoituksellisen tapahtuman kautta. Kehittämistoiminnan tapaa kontrolloidaan heikosti tai ei lainkaan. (Gillier & Lenfle, 2018, s. 3–4.)

Tuntemattoman kokeilemisessä kehittämisen suuntaa ei voi ennustaa, ja toiminnassa kohdataan yllättäviä tapahtumia ja odottamattomia muutoksia. Käsitteenä ”tuntematon” eroaa epävarmuuden tai riskin käsitteistä, koska se liittyy tilanteisiin, jotka sisältävät uuden asian tai tietämyksen luomista. Uutta luotaavissa, innovaatioita tavoittelevissa projekteissa toiminta perustuu kokeilemalla oppimiseen, jossa kokeileminen tapahtuu kontekstissa, jossa on laajoja tiedon kuiluja: ei tiedetä mitä pitää kokeilla ja miten pitää kokeilla. Kokeilemisen tavoitteena on tuntemattoman haltuunotto käsite- ja tietämystasolla. Itse ongelma laajenee kokeilemisen edetessä ja ratkaisu löytyy käsite- ja

tietämyksentason laajentumisella. Gillierin ja Lenflen tutkimustulosten mukaan tuntematon ei tule kokeilujen ulkopuolelta, vaan siinä kokeilijat aktiivisesti osallistuvat tuntemattoman suunnitteluun. Tuntematon tuotetaan sisäsyntyisesti kokeilijoiden toiminnassa, joka tuodaan neuvotellen kokeiluun. (Gillier & Lenfle, 2018, s. 2–4, 13, 17.)

Ratzmannin ja kumppaneiden (2018) tutkimuksen kohteena oli valmistavaan teollisuuteen kuuluvien yritysten innovaatiotiimien kyvykkyys suoriutua tehtävästä. Tällaisten tiimien luovuus liitetään uusien ideoiden ja ratkaisujen kehittämiseen. Uutta luoville ideoille on tyypillistä, että ne generoivat epäselvyyttä. Tutkimuksessaan Ratzmann ja kumppanit lähestyvät tehtävästä suoriutumista tehtävädiskurssin kautta. Tehtävädiskurssi koskee innovaatioprojektin tehtävää, tavoitteita, tuloksia ja keinoja miten tuloksiin päästään. Tehtävädiskurssi on merkityksen rakentamisen prosessi, joka on luonteeltaan avoin ja rakentuva. Merkityksen rakentaminen kuvaa jaetun ymmärryksen kehittymistä, jossa tehtävää koskevan puheen tarkoituksena auttaa tiimiä selviytymään epäselvyydestä ja hyödyntää tiimityön luontaisia hyviä puolia tehtävässä onnistumiseksi.

Ratzmannin ja kumppaneiden mukaan uudet ideat johtavat usein myös epäonnistumiseen, jos ne eivät ole linjassa organisaation prosessien tai toimintamallien kanssa. Tiimin jäsenten onkin selvitettävä, kannattaako idean toteuttaminen suhteessa siihen käytettäviin ponnisteluihin. Tehtävää koskevassa diskurssissa tiimin jäsenet voivat reflektoida ja kyseenalaistaa olettamuksia, jotka ovat ideoiden takana. Luovuus ei rajoitu ainoastaan projektin alkuvaiheeseen, vaan sitä tarvitaan projektin eri vaiheissa. Tiimin diversiteetin vuoksi projektin tehtävää ja toimintatapoja arvioidaan eri kriteerein, mikä johtaa ristiriitatilanteisiin innovaatioprojekteissa. Ideoiden soveltuvuudesta voidaan keskustella myös muiden tahojen kanssa. Ideoiden soveltuvuuden testaaminen on yleensä iteratiivinen yritys-erehdystyyppinen prosessi. Tällaisen prosessin aikana voi ilmaantua uusia kysymyksiä ja odottamattomia ongelmia, jotka edellyttävät pohdintaa, koordinoitua ja synkronointia. Iteratiivinen kokeileminen käynnistää uudelleen tehtävädiskurssin, jonka avulla projektitiimin on mahdollista ymmärtää miksi ennako-odotuksiin perustuva kokeilu ei toiminut. Kokeilujen kautta syntyneen tietoon perustuen projektitiimi voi sopeuttaa toimintaansa. Tällainen diskurssi haastaa tiiminjäseniä kyseenalaistamaan olettamuksiaan ja aikaisempaa toimintaansa. Toisaalta tiimihenki,

yhteenkuuluvuuden tunne voi toisaalta rajata tiimin jäsenten halukkuutta kyseenalaistaa toistensa erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä ja siten heikentää tiimin luovuutta (Ratzmann, Pesch, Bouncken & Climent, 2018, s. 232–235.)

3 TOIMINNAN ORGANISOINTI MERKITYKSEN RAKENTAMISENA

Projektin organisointi ymmärretään tyypillisesti projektinhallinnan etukäteissuunnitteluun kuuluvana resurssien, tehtävien ja vastuiden jakamisena ja järjestelynä projektin tavoitteiden mukaisesti. Tässä tutkimuksessa projektin organisointia lähestytään sensemaking-lähestymistavan mukaisesti merkityksen rakentamisena. Lähtökohtana on, että kehittämissuunnitelmissa, joiden tavoitteena on luoda uusia toimintatapoja, toiminnan organisointi ei perustu toiminnan ennalta suunnitteluun. Sen sijaan toiminta organisoituu merkityksen rakentamisen kautta ja uudet toimintatavat luodaan käytännön kehittäjien teoissa. Projektiryhmän käytännöllinen kehittämistyö on kokeiluissa ja keskusteluissa tapahtuvaa uusien käytäntöjen ja toimintamallin muotoilua (vrt. Rerup & Feldman, 2011, s. 578), jossa toiminta ja merkityksen rakentaminen ovat vastavuoroisesti toisiinsa kytköksissä olevia ilmiöitä (vrt. Hernes & Maitlis, 2010, s. 27).

Sensemaking-lähestymistapa ei ole ainut näkökulma tutkia merkityksen rakentamista organisaatioissa, mutta se eroaa muista tulkinnallisista lähestymistavoista pragmaattisen näkökulmansa vuoksi. Merkityksen rakentamisessa (sensemaking) on pohjimmiltaan kyse siitä mitä ihmiset tekevät käytännön toiminnassaan. (Schildt ym., 2019, s. 5.) Karl Weickin organisoinnin teoriaan ja sensemaking-lähestymistapaan ovat vaikuttaneet merkittävästi klassiset pragmatistit, kuten Charles Sanders Peirce, William James, John Dewey ja George Herbert Mead (Farjoun, Ansell, & Boin, 2015, s. 1787). Erotuksena rationaaliin ja tulkinnallisiin lähestymistapoihin tarkastella toimintaa, pragmatismissa keskeistä on toiminnan ja merkityksen rekursiivinen suhde toisiinsa.

3.1 Organisoinnin teoria

Weickille organisointi on ennemminkin kompleksinen, luonnostaan monitulkintainen merkityksen rakentamisen prosessi kuin rationaalisten sääntöjen tuottamista. Se on ponnistelua käsitellä monitulkintaisuutta, ponnistelua mikä ei koskaan toteudu täydellisesti. (Czarniawska, 2005, s. 267–270.) Organisointi, joka Weickin varhaisessa tuotannossa tarkoittaa samaa kuin merkityksen rakentaminen, ei ole ainoastaan kognitiivinen, ajatteluun perustuva prosessi. Weickin varhaisemmassa tuotannossa organisoinnin malli perustui sensemaking-kaavaan: ”How can I know what I think until I see what I say?” Lause perustuu ajatukseen siitä, että organisaatioissa ihmiset

keskustelevat ymmärtääkseen mitä he ajattelevat. Merkityksen rakentamisen tavoitteena on vähentää monitulkintaisuutta ja luoda ymmärrys tapahtumista. Organisointi on vuorovaikutukseen perustuvaa käyttäytymistä. Ihmiset tuottavat toiminnassaan epäselvää, monitulkintaista puhetta, jota voidaan tarkastella jälkikäteen valitsemalla puheesta vihjeitä, joista rakennetaan merkitys. Merkitys säilyy tietämyksenä (knowledge). Merkityksen rakentaminen perustuu paitsi ajatteluun, myös toimintaan, toiveisiin ja tunteisiin, sekä kollektiivisiin ponnisteluihin ymmärtää moninaisuutta. (Weick, 1979, s. 133-134.).

Weickin (1979) näkemys organisaatiosta organisointina pohjautuu Donald Campbellin (1965) sosiokulttuurisen evoluution malliin, jossa evoluutioteoriaa on sovellettu sosiaaliseen käyttäytymiseen. Weickin mukaan organisaatio on organisointia, joka muistuttaa luonnossa tapahtuvaa valikoitumista. Organisoinnin teorian mukaan suunnitelmat tai ulkoinen ohjaus eivät selitä kehityksen suuntaa ja kulkua. Selviämiseen ja kehittämiseen tarvitaan vähittäistä muutosta. Monimutkaisissa systeemeissä kuten organisaatioissa, suurin osa organisaatiota aktivoivista mekanismeista johtaa ennemminkin hillitsemään kuin edistämään käyttäytymisen variointia. Mikä tahansa ilmaantuva järjestys johtuu jälkikäteen tapahtuvasta valinnasta, ei ennakkoon tapahtuvasta muotoilusta, kuten toiminnan suunnittelusta. Tätä organisoitumisen prosessia nimitetään myös organisoinnin teoriaksi (enactment theory) (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005, s. 414).

Organisoinnin teorian mukaan kehitys on pohjimmiltaan opportunistista, koska pyrkimyksenä on hyödyntää vallitsevaa tilannetta: nykytilanteen hyödyt painavat vaa'assa enemmän kuin pitkän aikavälin haitat. (Weick, 1979, s. 122-123.) Organisoinniksi käsitetään ne prosessit, joissa vähennetään toimijoiden välistä monitulkintaisuutta (equivocality). Organisoinnin prosesseissa pyritään paitsi vähentämään toimijoiden välisiä eroavaisuuksia, myös luodaan toistettavaa toimintaa vakiintuneiden kognitiivisten representaatioiden kautta. Organisoitunut toiminta viittaa tilanteisiin, joissa toiminta yhdistyy systemaattisesti toimijoihin, joilla on joukko kognitiivisia kategorioita, ajattelumalleja ja toiminnan typologioita eli rakenteellisesti yhtäläisiä toimintatapoja. Tsoukas ja Chia (2002, s. 573, 578) painottavat, että vaikka organisoinnin prosessi viittaa yleistämiseen, ajattelu- ja toimintamallit määritellään sosiaalisesti ja niiden merkitykset voivat muuttua. Vaikka toiminta rakentuukin yleisten

ajattelumallien perustuksille, ajattelumallit ovat emergentejä, koska niitä muokataan tilanne- ja kontekstikohtaisesti. Vakiintuneita ajattelumalleja hyödynnetään toiminnassa, mutta organisoinnin prosessissa niitä voidaan täydentää, heikentää, muokata tai tulkita odottamattomilla tavoilla. Kehittämishankkeissa onkin tyypillistä, että institutionalisoituneita kategorioita laajennetaan uusiin, omaperäisiin ja kekseliäisiin muotoihin.

Vaikka organisoinnin teoriaa on sovellettu tyypillisesti projektitutkimuksessa evoluutionäkökulmasta, jossa projektin kehittymistä tarkastellaan linkaaren ja vaiheiden kautta, sillä on ontologinen yhteys vahvaan prosessinäkemykseen. Prosessifilosofian becoming-ontologian mukaisesti prosessin keskiössä ovat asiat ja entiteetit, jotka identifioidaan strategioiksi, suunnitelmiksi tai päätöksiksi. Organisointi tarkoittaa variaation tuottamien mahdollisuuksien vähentämistä sosiaalisten kohtaamisissa niin että toiminnassa rakennetaan näkökulmia. (Jarzabkowski ym., 2017, s. 238.) Projektitutkimuksen becoming-ontologiaan perustuvassa lähestymistavassa keskitytään toimintaan, prosesseihin, entiteettien ja merkityksen rakentamiseen, koska ne soveltuvat dynaamiseen ja kehittyvään projektin toimintaympäristön tutkimukseen. Projekti nähdään käytännöllisenä toimintana, jossa toimintaa muotoillaan tilannekohtaisissa konteksteissa. (Biedenbach, 2015, s. 37.)

Weickin (1979) organisoinnin teoriaa voidaan tarkastella myös inkrementalismien näkökulmasta. Inkrementalismo merkitsee vähittäistä kehittymistä ja muutosta. Lähtökohtana on ulkoinen muutos, johon organisaatio vastaa sopeuttamalla toimintaansa pienin askelin. Kehittämistoiminnan päämäärä on selvä, ehkä tavatkin miten päämäärään päästään, mutta toimintaympäristössä tulee vastata erilaisia hidasteita ja yllätyksiä, joihin reagoidaan sitä mukaa kun ne ilmaantuvat, toimintaa sopeutetaan joustavasti tilanteen mukaan. Kyse on pienistä maltillisista muutoksista. Suurempia muutoksia ei tavoitella, jos perusratkaisut näyttävät oikeilta. Toiminta perustuu kausaalisuhteiden hahmottamiseen. Inkrementaalinen kehittäminen perustuu jatkuvaan havainnointiin, oman toiminnan vertailuun suhteessa toimintaympäristöön ja päätelmien tekemiseen siitä, mitkä toimenpiteet edistävät tai hidastavat etenemistä. (Juuti & Luoma, 2009, s. 45–46.)

Organisaation inkrementaalinen sopeutuminen muuttuvaan toimintaympäristöön perustuu Charles Lindblomin (1959) muddling through -teoriaan julkisen organisaation päätöksenteosta. Pauli Juuti ja Marko Luoma käyttävät muddling through -käsitteestä suomenmestosta ”tilanteesta toiseen säheltäminen” mutta toteavat samalla, että suomenkielinen ilmaus harhaanjohtava, koska se kuvaa toimintaa epämääräisenä harhailuna, mistä inkrementalistisessa toiminnasta ei ole kyse. Ilman tietämystä kontekstista, toiminta voi näyttää ulospäin sattumanvaraisena etenemisenä. Brian Quinn (1980) sovelsi Lindblomin ajattelua tutkimalla kymmenen ison yritysorganisaation strategista suunnittelua. Tulosten mukaan tutkittavilla organisaatioilla oli yleisluonteinen tahtotila, jonka keskeiset toimijat hahmottavat riittävän yksimielisellä tavalla. Quinin tulosten perusteella strateginen suunnittelu näyttyy toimintana, jossa tiedontarpeet ovat tunnistettavissa, tieto on hallittavissa ja johdettavissa. Toiminnassa edettiin joustavasti pienten muutosten kautta vaarantamatta jo saavutettuja asemia. Tiivistetysti inkrementalistisessa ajattelussa on kysymys sopeutumisesta. Koska toimintaympäristö on aina ylivoimainen, yritykset sen muuttamiseksi ovat turhia. Organisaatio voi vain sopeutua ja seurata perässä ympäristön muutosten mukaisesti. (Juuti & Luoma, 2009, s. 47.)

Hällgren ja Wilson (2007) tunnistivat tutkimuksensa kohteena olevissa projekteissa toimintatavan, ”mini-muddling”, joka muistuttaa Lindblomin inkrementalistista suunnittelua. Toimintatapa kuvaa miten projektiorganisaatiossa opitaan käsittelemään projektissa esiintyviä poikkeamia. ”Rämpiminen” (muddling), on tekemällä oppimista (learning by doing), jota tapahtuu ratkaisemalla projektissa vastaantulevia satunnaisia ongelmia. Tämä itsessään on kontribuutio siihen, miten projektit pitäisi ymmärtää, käytännöllisenä toimintana. (Hällgren & Wilson, 2007, s. 103, 105–106.) Weickille (1995, s. 164–165) manipulointi merkityksen rakentamisen muotona on vastakohtana inkrementalistisen ajattelun mukaisille adaptiivisille prosesseille, joissa organisaatio sopeutuu toimintaympäristöön. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna tutkimukseni kohteena olevan kehittämissuunnitelman uuden toimintamallin organisoitumista ei voi analysoida ainoastaan inkrementalistiseen lähestymistapaan perustuen.

Organisoinnin teoriassa toimintaan ryhtyminen (enactment) vastaa luonnon evoluutioprosessissa tapahtuvaa variointia. Weick käyttää termiä enactment varioinnista, koska se kuvaa hänestä paremmin sitä aktiivista roolia, joka organisaation jäsenillä on

toimintaympäristönsä luomisessa, ja joka vastavuoroisesti myös määrittelee heitä. (Weick, 1979, s. 130.) Weick kuvaa enactment-käsitteen synteetiksi neljästä organisaatiotutkimuksen käsitteestä: itseään toteuttava ennakointi, retrospektiivinen merkityksen rakentaminen, sitoutuminen ja sosiaalinen informaation prosessointi (Weick, 1988, s. 306.) Itseään toteuttava ennakointi kuvaa ajatusta, jonka mukaan ihmiset luovat oman toimintansa kautta tapahtumia ja asioita, jotka perustuvat usein ennakkoodotuksiin (Weick, 1979, s. 160). Retrospektiivisyys viittaa ideaan, jonka mukaan ensin tapahtuu toimintaa, joka vasta jälkikäteen tulkitaan tapahtuneen jostakin syystä. Tulkinnat toiminnasta eivät ole lopullisia. Toimijat valitsevat tulkintoja, jotka ovat ymmärrettäviä. (Weick, 1995, s. 26-27.) Kun toiminta on näkyvää, se sitoo ihmisiä heidän käyttäytymiseensä. Toiminnan julkisuus tekee valinnoista perumattomia ja johtaa toiminnan arvioinnin ja perustelujen sosiaaliseen hyväksyttämiseen. (Weick, 1995, s. 157.)

Weick käyttää enactment-käsitettä kuvaamaan tilannetta, joka liittyy organisoimien ja merkityksen rakentamisen yhteen. Kyse on tilanteesta, jossa ihmiset toimivat voidakseen rakentaa merkityksen siitä mitä heidän pitäisi tehdä seuraavaksi. Kyse kahdesta kysymyksestä: What's the story? Now what? Mistä tässä on kysymys, mitä seuraavaksi? Kun ihmiset toimivat tällaisessa tilanteessa voidakseen vastata kysymyksiin, heidän toimintansa myös määrittelee vastauksen. Näin toiminta muuttaa ihmisten kohtaamat asiat, ja ihmiset rakentavat (enact) osan toimintaympäristöstään. Tällaisessa tilanteessa toimijat panostavat syvällisemmin mitä ovat tekemässä ja mikä on toiminnan lopputulos. Kyse on kollektiivisesta, sosiaalisesta ilmiöstä ihmisten välillä, ei eristäytyneestä, yksilötason ilmiöstä yksilön tajunnasta, koska ihmiset ovat kompleksisessa, vastavuoroisessa suhteessa ympäristöihinsä. (Weick, 2009, s. 186.) Suuri vaikutus on sillä, mihin osallistutaan ja mitä tehdään, millaisia vihjeitä käytetään ja miksi juuri tiettyjä vihjeitä ja miten taas toisia asioita sivuutetaan, koska ne toimivat myöhemmin valinnan kriteereinä. (Weick, 1979, s. 125.) Toimintaan ryhtyminen tuottaa epäselvää, monitulkintaista informaatiota, joka myöhemmässä vaiheessa hylätään tai jota hyödynnetään. Vihjeitä yhdistellään, mikäli ne ovat uskottavia, mutta toiminnan merkitys rakentuu myöhemmin. (Weick, 1979, s. 131.) Toimintaan ryhtymiset sisältävät usein yritys-erehdystyyppistä käyttäytymistä (Weick, 1979, s. 185–186). Czarniawska (2005,

s. 269) nimittääkin toimintaan ryhtymistä organisointiprosessin innovatiiviseksi vaiheeksi.

Weickin (2001, s. 192-193) mukaan toimintaan ryhtyminen on prosessi, jossa organisaatio luo oman tietoperustansa (information). Toimintaan ryhtymisen käsitteen määrittelyssä on olennaista tehdä ero informaation (data) ja tiedon (information) välillä¹. Weick perustelee jaottelua sillä, että toimintaan ryhtyminen sisältää informaation luomisen, joka muissa prosesseissa käännetään tiedoksi. Organisaation kokemukset muotoutuvat informaation tasolla, toimintaan ryhtymisen prosesseissa, eivät tiedon tasolla. Weickin mukaan määrittelyssä mitä informaatiolla tarkoitetaan ja miten se luodaan organisaatioissa, epäonnistutaan usein. Tämä johtaa taas vaikeuksiin ymmärtää miten tulkitseminen tapahtuu organisaatioissa: mitä niissä tiedetään ja miten. Toimintaan ryhtyminen on käsite, joka korostaa informaation ja tiedon välistä eroa. Toiminta luo informaatiota, joka lopuksi voidaan yhdistää ymmärrettäviksi (sensible) kokemuksiksi.

Sandberg ja Tsoukas (2015, s. S8) tiivistävät Weickin (1979) organisoinnin teorian organisoinnin prosessiksi, jossa ihmiset vuorovaikutuksellisessa suhteessa toisiinsa ryhtyvät toimintaan (enactment). Tähän toiminnan kautta rakentuvaan toimintaympäristöön he pyrkivät rakentamaan merkityksiä pilkkomalla kokemuksensa merkityksellisiin kokonaisuuksiin, nimeämällä ne ja yhdistelemällä niitä toisiinsa. Merkitys säilyy kognitiivisten syykarttojen muodossa, indikoiden sitä mikä on tärkeää tehtävien suorittamisessa. Pitämällä vuorovaikutusta yllä, ihmisten toiminta yhdistyy ajan mittaan. Tällä tavalla ihmiset pystyvät käsittelemään tilanteen monitulkintaisuutta, jonka he pyrkivät poistamaan neuvottelemalla konsensuksen yhteisistä tehtävistä ja miten niitä tulisi hoitaa. Yksilöistä muodostuvan ryhmän toiminta organisoituu, kun heidän kognitiiviset syy-seuraus-karttansa yhdistyvät.

¹ Weickin tapa käyttää edellä mainittuja käsitteitä poikkeaa informaatiotutkimuksen suomenkielisestä terminologiasta. Siinä data viittaa merkkijonoon, informaatio sen tietynlaiseen tulkintaan (eikä tietoon), kun taas termi tieto vastaa englanninkielistä ilmausta knowledge (Haasio, Harviainen, & Savolainen, 2019, 16-20).

Weick (2001, s. 95) on muotoillut uudelleen organisointia kuvaavan lauseen ”How can I know what I think until I see what I say?” osoittaakseen miten organisointi ja merkityksen rakentaminen ovat sidoksissa toisiinsa lauseella ”How can we know what we think (or want or feel) until we see what we say (or do)?”. Lauseen voi lukea joko organisoinnin tai merkityksen rakentamisen mallina. Kun lause luetaan organisointina, toimintaympäristö on uusi tai muuttunut, tai jotain yllätyksellistä on tapahtunut, joka johtaa toimintaan. Ihmiset valitsevat jotain toimintansa tuotoksista tarkasteluunsa ja säilyttävät joitain merkityksiä siitä mitä ovat toiminnan kautta rakentaneet. Myöhemmässä toiminnassaan ihmiset voivat soveltaa tai muuttaa sitä mitä ovat säilyttäneet aikaisemmasta toiminnasta. Ainutkertaisissa, uutta luotaavassa, kokeilevassa kehittämissuorituksissa projektin toimintaympäristö on uusi projektiryhmälle. Projekti itsessään käynnistää toimintaan ryhtymisen. Toimintaan ryhtyminen on konkreettista toiminnan kautta tapahtuvaa merkityksen rakentamista (meaning making) ja ymmärryksen kehittämistä. Projektin toiminnan ryhtymisen prosesseista poimitaan vihjeitä, joiden merkityksiä sovelletaan tai muutetaan projektin aikana.

Jos organisointia kuvaavan lauseen lukee merkityksen rakentamisen mallina, kyse on siitä, että ihmiset kokevat häiriön sosiaalisessa toimintaympäristössään, mikä johtaa toimintaan ryhtymiseen. Jälkikäteen he havaitsevat mielekkäitä vihjeitä toiminnasta, tulkitsevat ja säilyttävät niistä merkityksellisiä versioita siitä mitä vihjeet merkitsevät heille yksilötasolla ja kollektiivisen identiteetin näkökulmasta sekä soveltavat tai muuttavat näitä uskottavina pitämiään merkityksiä toiminnassaan. Kokeilevaan toimintaan perustuvassa kehittämissuorituksissa projektin tehtävä on enemmän tai vähemmän muutoksessa ja ”päivityksissä”. asiat eivät suju ennako-odotusten mukaisesti ja toiminnan tavoitteita ja tehtäviä muotoillaan uudelleen toimintaan ryhtymisissä. Vihjeitä käytetään yksilö- että ryhmätasolla projektin tehtävän merkityksen rakentamisessa. Se mitä merkityksiä säilytetään, perustuu vihjeiden uskottavuuteen.

Organisoinnilla ja merkityksen rakentamisella on läheisempi suhde toisiinsa kuin vain yhdistämällä nämä kaksi käsitettä sanalla ”ja”. Weickin mielestä on hyödyllisempää puhua ennemminkin organisoinnista merkityksen rakentamisena (as), organisoinnista merkityksen rakentamisen kautta (through) tai organisoinnista merkityksen rakentamiseksi (for). Merkityksen rakentaminen jostakin asiasta alkaa alustavien uskottavien jaettujen mentaalisten mallien tuottamisella, toiminnan koordinoinnilla ja

suhteiden rakentamiseen perustuvalla vuorovaikutuksella. Organisoinnissa on kyse jonkun tapahtuman (event) äärelle lähentymisestä, asian, jonka säilyttäminen ja josta artikulointi yhdessä tuntuu hyödylliseltä ja relevantilta. Merkityksen rakentaminen mahdollistaa organisoinnin ja organisointi mahdollistaa merkityksen rakentamisen: tietäminen on tekemistä ja tekeminen on tietämistä. (Weick, 2001, s. 95.)

Enactment-käsite viittaa sekä prosessiin, jossa ideat, rakenteet ja visiot tehdään todeksi, että prosessin lopputulokseen, toiminnan kautta rakennettuun ympäristöön. Enactment-käsite kumoaa implementoinnin idean, jolla tarkoitetaan suunnitelman toteuttamista, se muuttaa idean valmiista toimintaympäristöstä ympäristöksi, joka rakennetaan. Käsite auttaa ymmärtämään paremmin kollektiivisten hankkeiden tai toiminnan dynamiikkaa. (Czarniawska, 2005, s. 271.) Enactment-käsite kuvaa näkökulmaa, jonka mukaan ihmiset käynnistävät ja tuottavat tapahtumat ja rakenteet omalla toiminnallaan. Organisaatioissa ihmiset tuottavat rakenteita, rajoitteita ja mahdollisuuksia, joita ei ole ollut olemassa ennen toimintaan ryhtymistä. (Weick, 1988, s. 306.) Enactment-käsite kuvaa sekä merkityksen rakentamisen käynnistävää tilaa että vuorovaikutuksessa tapahtuvaa toimintaa merkityksen rakentamiseksi. Siinä mennyt ja tuleva ovat läsnä samanaikaisesti, se on käytännöllistä toimintaa, jossa ennako-odotukset tulevaisuudesta yhdistyvät puheeseen ja tekoihin. (Weick ym., 2005, 413, s. 416.) Käsite viittaa tosielämän tilanteissa tapahtuvaan toimintaan (Weick, 1995, s. 36).

Petri Kettunen (2019, s. 177–178) käyttää hallintotieteen alan kuuluvassa väitöstutkimuksessaan enactment-käsitteestä käännoä toiminnallistaminen. Toiminnallistamisella hän viittaa prosesseihin, joissa ihmiset omalla toiminnallaan tuottavat ja laittavat liikkeelle tapahtumia ja rakenteita. Organisaatiot toiminnallistavat tai luovat (enacted or created) ympäristönsä itsenäisesti havainnoimalla. Havaintojen prosessointi ja tulkinta ovat pyrkimystä ympäristön omaksumiseen ja hallintaan, järjestyksen luomista rajaamalla ja yksinkertaistamalla informaatiota toimintaympäristöstä. Toiminnallistettu ympäristö koostuu järjestelmällisenä, materiaalisena ja sosiaalisena rakennelmana todellisista aineellisista objekteista, jotka saavat merkityksensä vasta sitten kun ne on toiminnan kohteiksi otettuina liitetty osaksi tapahtumia, tilanteita ja selityksiä.

Informaatiotutkimuksen alaan kuuluvassa informaatiokäyttämisen tutkimuksessa enactment-käsite nähdään alakäsitteenä informaation käytölle (information use), joka

yhdistetään arkielämän toimintaan ja mediankäyttöön (Niemelä & Huotari, 2008, s. 143). Raimo Niemelän (2006) väitöskirjatutkimuksessa ikäihmisten tavoista käyttää mediaa on sovellettu enactment-käsitettä, joka on käännetty suomeksi toimintaan aktivoituminen. Niemelällä kyse on yksilötasolla tapahtuvasta toimintaan aktivoitumisesta. Hän määrittelee tutkimuksensa kohteeksi toiminnan, joka käsittää ”konkreettiset toimet, joihin yksilö ryhtyy saatuaan informaatiota jotakin kautta ja joilla on hänen ulkoisesta käyttäytymisestään havaittavia puolia”. Niemelä sanoo, että hänen tutkimuksensa toimintaan aktivoitumisen käsitteellä on yhtymäkohtia Weickin organisaatiotutkimuksessa käyttämään enactment-käsitteeseen. Käsitteen käytön hän rajaa organisaatioanalyysin ja sosiaalisen vuorovaikutuksen tutkimuksen ulkopuolelle. Niemelä viittaa Griffiniin (2003) ja Choon (1998, 2002) enactment-käsitteen määrittelyihin, että toiminta on edellytyksenä merkityksen rakentamiselle, joka on luonteeltaan retrospektiivistä ja että kyseessä on prosessi, jonka kautta ihmiset organisoivat asioitaan, yhdessä luovat oman toimintaympäristönsä, eivät niinkään vain totea tai havaitse sitä. Niemelälle toimintaan aktivoituminen (enactment) on seurausta informaation omaksumisesta. Toimintaan aktivoituminen on erityinen tapa käyttää saatua informaatiota ja niin että se on myös havaittavissa ulospäin toiminnasta, havainnoija voi nähdä aktivoitumisen tapahtuvan. Niemelälle ”Mediankäyttö sinänsä on aktiviteetti, ja toimintaan aktivoituminen on seurausta median kautta saadun informaation omaksumisesta ja yksilön mediarepertuaarin aktuaalistumisesta konkreettisessa tilanteessa.” (Niemelä, 2006, s. 39).

Tutkimuksessani käytän enactment-käsitteestä käännöstä *toimintaan ryhtyminen*, koska se kuvaa paremmin konkreettista, kehittämissuorituksille tyypillistä käytännöllistä toimintaa kuin toiminnallistaminen tai toimintaan aktivoituminen, jotka viittaavat ennen kaikkea kognitiivisiin prosesseihin. Vuorovaikutuksessa tapahtuvaa toimintaa ovat esimerkiksi kysymysten esittäminen, neuvottelemine ja suunnitelmien tai prototyyppien hiominen. Ihmiset luovat toiminnassaan näkyviä tuotoksia sosiaalisessa kontekstissa. Toiminta ja sen tuotokset, kuten projekteissa improvisoinnin ja kokeilemisen kautta rakentuvat toimenpiteet, auttavat ihmisiä ymmärtämään mistä toiminnassa on kyse ja mitä seuraavaksi pitäisi tehdä. (Huotari, Hurme, & Valkonen, 2005, s. 21–22.) Näen toimintaan ryhtymisen konkreettisena, käytännöllisenä toimintana, joka tuottaa kehittämishankkeen toimintaympäristön rakentamiseen ”raaka-ainetta”, jotka eivät ole

ainoastaan vain puheen muodossa. Kehittämishankkeen organisointi nähdään tässä tutkimuksessa epälineaarisenä ja dynaamisena organisoitumisen prosessina, jossa toiminta organisoituu ja rakentuu merkityksen rakentamisen kautta.

3.2 Sensemaking-lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa

Organisaatiokirjallisuudessa sensemaking-lähestymistavan juuret ulottuvat aina 1900-luvun vaihteeseen, William Jamesin ja hänestä vaikutteita saaneesta John Deweyn kirjoituksiin. Erillisenä tutkimusaiheena se esiintyi 1960-luvun lopussa Garfinkelin ja Weickin teoksissa. Garfinkel (1967) käytti termiä ”sense making” etnometodologian johdannossaan tapana tutkia ihmisten jokapäiväisiä käytäntöjä, miten ihmiset vuorovaikutuksessa tulkitsevat ja selittävät kokemuksiaan. Myös Polanyi (1967) käytti vastaavia termejä kuten ”sensegiving” ja ”sense-reading” kuvaamaan miten ihmiset antavat puheelle merkityksen ja rakentavat merkityksen puheessa. Ensimmäinen maininta merkityksen rakentamisesta organisaatiokontekstissa julkaistiin Weickin (1969) teoksessa *The Social Psychology of Organizing*. Merkityksen rakentamiseen viitattiin tarkasteltaessa organisoinnin prosessia, jossa organisaation toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset luovat keskeytyksiä ja muunnoksia. Ne saavat organisaation toimijat huomion ja käynnistävät itseään toistavia toimintaan ryhtymisen (enactment), valinnan ja säilyttämisen syklejä, joiden tarkoituksena on vähentää tilanteen monitulkintaisuutta. (Maitlis & Christianson, 2014, s. 60.)

Sensemaking-lähestymistapaa on sovellettu esimerkiksi organisaatiotutkimuksen, organisaatioviestinnän, informaatiotutkimuksen ja tietojohdamisen tutkimuksissa. Terminologia, jota käytetään kuvaamaan sensemaking-ilmiötä, merkityksen rakentamista, on hyvin samanlainen, mutta määrittely poikkeaa sisällöllisesti. Sensemaking-käsitteestä käytetään kolmea erilaista kirjoitusmuotoa: sense-making, sensemaking ja sense making. Sensemaking-kirjoitusasun käyttö ilman välimerkkiä on tyyppillistä organisaatiotutkimuksen kirjallisuudessa, kun taas sense-making kirjoitusasua välimerkillä suositaan ennen kaikkea informaatiotutkimuksen ja viestinnän tutkijoiden keskuudessa. (Dervin & Naumer, 2018, s. 4113; Golob, 2018, s. 1.) Tässä tutkimuksessa käytetään *sensemaking*-kirjoitusasua tutkimukseen valikoituneen, organisaatiotutkimuksen sensemaking-lähestymistavan mukaisesti. Poikkeuksena

käytetään myös muita kirjoitusasuja, kun viitataan tiettyyn sensemaking-lähestymistapaan, jota kyseinen edustaja käyttää.

Sensemaking-lähestymistapa, riippuen tutkimusperinteestä, sisältää erilaisia näkökulmia ontologisten ja epistemologisten kysymyksiin missä ja milloin merkityksen rakentamista tapahtuu. Kognitiivisen tutkimusperinteen mukaisesti merkityksen rakentaminen tapahtuu yksilötasolla, kun taas sosiokonstruktivistisessa ja konstruktionistisessa lähestymistavassa merkityksen nähdään rakentuvan ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuvassa sosiaalisessa prosessissa. (Maitlis & Christianson, 2014, s. 94.) Sensemaking-lähestymistapa voidaan jakaa viiteen koulukuntaan edustajansa mukaisesti: Brenda Dervin (sense-making) informaatiokäyttäytyminen ja käyttäjälähtöinen tutkimus; Gary Klein (sensemaking) kognitiiviset järjestelmät, naturalistinen päätöksenteko ja kognitiotutkimus; Daniel M. Russell (sensemaking) vuorovaikutteiset tietojärjestelmät (HCI); David Snowden (sense-making) organisaatioviestintä ja tietojohdaminen (knowledge management) ja Karl Weick (sensemaking) organisaatioviestintä ja organisaatiotutkimus. Eri koulukuntien edustamilla tieteenaloilla on omat metodologiansa, minkä vuoksi merkityksen rakentaminen voidaan hahmottaa tutkimuskohteena eri tavoin: millaisesta ilmiöstä tai ongelmasta on kyse ja miten sitä pitäisi tutkia. (Dervin & Naumer, 2018, s. 4113.)

Koulukunnista tunnetuimpien, Brenda Dervinin, Karl Weickin ja David Snowdenin lähestymistapojen välillä on sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia. Dervin edustaa kognitiivista, yksilökeskeistä lähestymistapaa merkityksen rakentamiseen, jossa tietokäyttäytyminen on yksilötasolla tapahtuvaa tilannekohtaista merkityksen rakentamista (Savolainen, 1990, s. 80). Myös David Snowden määrittelee merkityksen rakentamisen kognitiivisena toimintana. Snowden on keskittynyt Brenda Dervinin tavoin ongelmatilanteisiin, jossa aikaisemmin luodut merkitykset osoittautuvat riittämättömäksi ja rutiininomainen toiminta ei ole ratkaise tilannetta. Erotuksena Dervinistä Snowdenilla on analyysiyksikkönä yksilön subjektiivisen kokemuksen sijaan organisaation yhteistyöhön perustuva formaali ja tilanteen alkuvaiheeseen painottunut ongelman ratkaiseminen ja päätöksenteko, joka sisältää jokaisen osallistujan näkökulman. (Kolko, 2010.) Snowden kertoo, että käyttää sense-making kirjoitusasua erottuakseen Weickin sensemaking-lähestymistavasta. Hän on myös kirjoittanut yhdessä sekä Gary Kleinin että

Brenda Dervinin kanssa, minkä vaikutus tunnistettavissa hänen lähestymistavassaan. (Snowden, 2021.)

David Snowdenin lähestymistavassa on paljon samankaltaisuutta Weickin kanssa, mutta erilaisten taustojen takia myös eroavaisuuksia. Weickillä näkökulma on organisaatiokäyttämisenä. Weickin tutkimus on painottunut etnografisiin kenttätutkimuksiin, jotka sisältävät havainnointia ja haastatteluaineistoja, ja joissa painotus on narratiiveissa. Tutkimuksessa keskitytään tyypillisesti pitkäkestoiseen, yhteen tai muutamaan tutkimuskohteeseen ja/tai organisaation tapahtumia koskevien haastattelujen rekonstruointiin eri näkökulmista. Systemaattinen analyysi perustuu aineistolähtöiseen Glaserin ja Straussin Grounded theory-lähestymistapaan. (Dervin & Naumer, 2018, s. 4117–4118.)

Snowdenilla päätöksenteko perustuu käytännön toiminnassa tehtyihin havaintoihin ja kokemukseen, pragmaattiseen ongelmanratkaisuun ja tiedontuottamiseen. Snowden itse kutsuu lähestymistapaansa naturalistiseksi merkityksen rakentamiseksi. Snowden määrittelee merkityksen rakentamisen kognitiivisena toimintana, joka sisältää tiedon tuottamisen, mutta myös päätöksenteon milloin tietoa on riittävästi toimintaa varten: ”how do I know when I know enough to act?”. (Snowden, 2021.) Myös Weickin mukaan päätöksenteko edellyttää merkityksen rakentamista, mutta kyse ei ole formaalista päätöksenteosta, vaan kommunikatiivisesta prosessista, jossa argumentointi ja johtopäätökset perustuvat oletuksille, jotka perustuvat aikaisempiin kokemuksiin (Weick, 1995, s. 114–115). Snowdenin mukaan tietoa voidaan luoda riittävästi päätöksentekoa varten, Weickillä tiedon riittävyys perustuu sen uskottavuuteen, joka on kontekstiriippuvaista. Ihmiset näkevät ja pitävät järkeenkäyvinä asioita, joille he voivat tehdä jotain. Kyvykkyys toimintaan vaikuttaa siihen, mitä asioita pidetään uskottavana ja mitä hylätään. (Weick, 1995, s. 60, 62.)

Sekä Snowdenille että Weickille kielenkäyttö on keskeisessä roolissa merkityksen rakentamisessa. Toimintaympäristön kompleksisuutta ja epäselvyyttä voidaan ymmärtää parhaiten, kun kieltä käytetään merkityksen rakentamisen välineenä. (Dervin & Naumer, 2018, s. 4118.) Weickille kompleksisuus, joka syntyy ennakoinnin ja reagoinnin yhdistymisestä, on tavanomainen ominaisuus merkityksen rakentamisessa. Weickille merkityksen rakentaminen syklinen prosessi, jossa merkitykset muuttuvat, kun toiminta

ja päämäärät muuttuvat. (Weick, 1995, s. 23, 27.) Weick käyttää esimerkkinä toimintaympäristöön liittyvän epävarmuuden käynnistävästä merkityksen rakentamisesta G. E. Smithin (1988) määritelmää ongelmasta kuiluna, eroavaisuutena tai erilaisuutena sen välillä miten asiat ovat ja miten niiden halutaan olevan. Ongelma on epätoivottava tilanne, joka on merkittävä ja joka on jonkin toimijan ratkaistavissa, vaikka ongelman ratkaiseminen on todennäköisesti vaikeaa. Weickin mukaan vastaus ongelmaan ei ole selkäytimestä tuleva spontaani tuotos, joka perustuu jonkin tahon intresseihin perustuvaan näkemykseen. Tavoitteet kehittyvät ja muuttuvat toiminnan aikana, minkä vuoksi se miten asiat ovat ja miten niiden halutaan olevan, muuttuvat myös koko ajan. Ongelmakuilut avautuvat ja sulkeutuvat, laajenevat ja kapenevat, mikä viittaa siihen, että päämäärät voivat olla tarpeellisia, mutta eivät välttämättömiä merkityksen rakentamisessa. Ongelmat ovat käsitteellisiä entiteettejä, jotka ennemminkin muotoiltavissa (designed) kuin havaittavissa (discovered). (Weick, 1995, s. 88–89.)

3.2.1 Merkityksen rakentaminen johdonmukaisuuden tavoitteluna ja uskottavuuden arviointina

Merkityksen rakentaminen on organisoinnin keskiössä ja siten keskeistä toimintaa organisaatioissa. Tämän vuoksi merkityksen rakentaminen on ollut tärkeä tutkimusalue organisaatiotutkimuksen piirissä jo parin vuosikymmenen ajan. Empiirinen tutkimus on laajentunut eri konteksteihin ja sitä on metodologisesti toteutettu moninaisin tavoin. Tutkijat ovat pääosin samaa mieltä siitä mikä käynnistää merkityksen rakentamisen, mutta he ovat esittäneet erilaisia käsityksiä siitä mitä merkityksen rakentamiseen sisältyy, kuinka se tapahtuu, mikä on sen ajallinen orientaatio ja millä tasolla se jaetaan. Näkemykset siitä, miten jaettu merkitys rakennetaan organisaatioissa, poikkeavat toisistaan sensemaking-kirjallisuudessa. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että merkityksen rakentaminen kognitiivinen prosessi, joka tapahtuu yksilötasolla. Tällöin kollektiivista merkityksen rakentamista tapahtuu, kun yksilöt puolustavat tiettyä näkemystä ja pyrkivät vaikuttamaan toistensa näkemyksiin. Toisten tutkijoiden mukaan merkityksen rakentaminen tapahtuu ihmisten välillä: jaettu merkitys rakennetaan vastavuoroisessa yhteisesti muotoiltavassa prosessissa, kun asiaa käsitellään yhdessä ja rakennetaan yhdessä ymmärrystä asiasta. Esimerkkinä sosiaalisesti hyväksytyistä ja uskottavina pidettävistä merkityksistä on Currien ja Brownin (2003, s. 582) narratiivinen tapaustutkimus, joka kuvaa miten terveydenhuollon palvelujen kehittämisprojektiin

osallistuneet kaksi ammattiryhmää rakensivat takautuvasti projektin tapahtumista merkityksiä tavalla, joka vahvisti oman ammattiryhmänsä toiminnan ja intressien hyväksyttävyyttä. Tällaisten ryhmän kesken jaetuissa merkityksissä valta näyttäytyy puheessa, miten merkityksen rakentaminen kehystetään ja rajataan kertomuksissa. Useimmissa tutkimuksissa merkityksen rakentaminen nähdään retrospektiivisenä prosessina, mutta on myös tutkijoita, jotka näkevät merkityksellistämisen myös prospektiivisenä prosessina, tulevaisuuteen suuntautuvana merkityksen rakentamisena. (Maitlis & Christianson, 2014, s. 58–59.)

Käsillä olevassa tutkimuksessa merkityksen rakentaminen nähdään sosiaalisena ilmiönä, jossa myös hyväksytään yksilötasolla tapahtuva merkityksen rakentaminen, koska yksilöiden välinen jaettu ymmärrys toiminnasta on usein minimaalista eikä myöskään aina välttämätöntä toiminnan organisoinnissa. Vaikka merkityksen rakentaminen nähdäänkin sosiaalisena toimintana, se on silti sidoksissa yksilön identiteetin luomiseen ja ylläpitämiseen. Tämän vuoksi asiat ja tapahtumat voidaan nähdä eri tavoin, johtuen erilaisista positioista, intresseistä ja taustoista. (Brown, Stacey, & Nandhakumar, s. 2008, 1036; 1047.) Merkitykset eivät ole aina subjektiivisia, koska merkitysten sisältöä rajoittaa organisaation intressien konteksti. Merkityksen rakentaminen ja merkityksistä neuvotteleminen on usein jatkuva prosessi erityisesti projekteissa, joiden toiminta perustuu ongelmanratkaisukeskeiseen oppimiseen. (Koskinen, 2012, s. 5.) Myös yksilötasolla tapahtuvassa merkityksen rakentamisessa otetaan huomioon muiden reaktiot, keneen ne vaikuttavat ja kenen reaktiot ovat tärkeitä, vaikka nämä tahot eivät olisi fyysisesti läsnä (Weick, 1995, s. 39; Sandberg & Tsoukas, 2015, s. S9).

Weickin (1995, s. 61) mukaan merkityksen rakentamisessa on kyse uskottavuudesta, johdonmukaisuudesta ja järkeenkäypyydestä. Merkityksen rakentaminen on selontekoja, jotka ovat sosiaalisesti hyväksyttäviä ja uskottavia. Ihmiset toimivat kuitenkin monitulkintaisessa maailmassa, joka on poliittisten tulkintojen ja ristiriitaisten intressien kyllästävä, ja jossa ihmisillä on moninaiset, muuttuvat identiteetit. Monialaisissa kehittämissuhteissa, joihin osallistuu useita eri toimijoita, toimialojen eriävät käsitykset ja näkemykset voivat olla esteenä yhteisen näkemyksen muodostumiselle kehittämissuhteen tavoitteista ja toimenpiteistä.

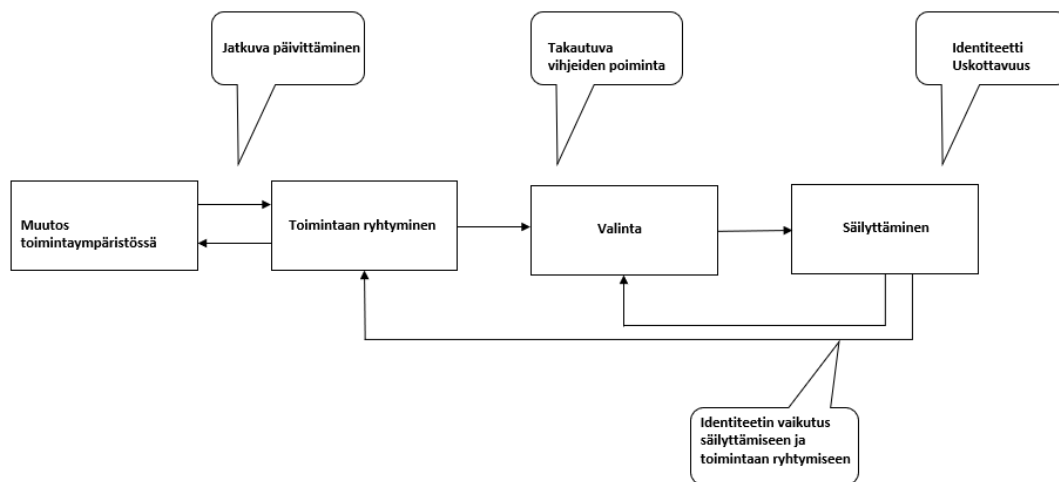
Weick mukaan sensemaking-kirjallisuudessa on tunnistettavissa seitsemän ominaispiirrettä, jotka on liitettävissä merkityksen rakentamisen prosessiin: 1) se perustuu identiteetin rakentamiseen, 2) se on retrospektiivinen eli merkitys rakennetaan jälkikäteen, 3) se on toimintaa, jossa toimintaympäristö rakentuu vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa, 4) se kohdistuu poimittuihin vihjeisiin, jotka ohjaavat huomion tarkentumista, 5) sitä ohjaa uskottavuus, ei niinkään tarkkuus, 6) merkityksen rakentaminen on sosiaalista ja 7) se on jatkuvaa. Merkityksen rakentamisen seitsemän ominaispiirrettä eivät yksistään riitä ymmärtämään merkityksen rakentamisen prosessimaisuutta, joka voidaan tiivistää lauseeseen: ”Once people begin to act (enactment), they generate tangible outcomes (cues) in some context (social), and this helps them discover (retrospect) what is occurring (ongoing), what needs to be explained (plausibility), and should be done next (identity enhancement).” (Weick, 1995, s. 17, 55.) Taulukossa 1. kuvataan, miten merkityksen rakentamisen seitsemän ominaisuutta asettuvat organisoinnin prosesseihin (Weick, 2009, s. 194).

Taulukko 1. Merkityksen rakentamisen seitsemän ominaisuutta organisoinnin prosessissa (Weick 2009, 194).

Organisoinnin prosessi	Merkityksen rakentamisen seitsemän ominaisuutta organisoinnin prosessissa
Muutos toimintaympäristössä ja toiminnan organisointi toimintaan ryhtymisissä (enactment in organizing)	Jatkuva päivittäminen ja merkityksen rakentaminen toimintaan ryhtymisissä (enactment in sense making)
Valinta	Takautuva vihjeiden poiminta
Merkitykset, jotka säilytetään	Identiteetti, uskottavuus
Merkitysten vaikutus myöhempiin toimintaan ryhtymisiin ja valintoihin	Identiteetin ja uskottavuuden vaikutus myöhempiin toimintaan ryhtymisiin ja valintoihin

Sen lisäksi että merkityksen rakentamisen ominaispiirteet sijoittuvat organisoinnin prosesseihin, merkityksen rakentaminen eroaa organisoinnin näkökulmasta siten että merkityksen rakentaminen on jatkuvaa eikä se käynnisty vain toimintaympäristössä havaituista odottamattomista muutoksista. (Weick ym., 2005, s. 414).

Kuvio 1, joka perustuu Weickin (1979, s. 132) organisoinnin prosessiin, havainnollistaa toimintaan ryhtymisen, organisoinnin ja merkityksen rakentamisen aseoitumisen suhteessa toisiinsa (Jennings & Greenwood, 2003, s. 202). Weickille merkityksen rakentaminen on lähestymistapa organisoinnin prosessin ymmärtämiseen. Tutkimuksen keskiössä on se, miten yksilöt ja organisaatiot prosessoivat informaatiota, rakentavat merkityksen tapahtumille, eivät organisoinnin tulokset. (Helms Mills, Thurlow, & Mills, 2010, s. 182.)



Kuvio 1. Toimintaan ryhtymisen, organisoinnin ja merkityksen rakentamisen suhde toisiinsa (Jennings & Greenwood, 2003, s. 202; Weickin, 1979, s. 132 jäsenystä soveltaen).

Weickille merkityksen rakentamisessa on kyse monitulkintaisuuden (equivocality) vähentämisestä, jolla on yhteys kognitiiviseen dissonanssiteoriaan. Dissonanssiteorian keskeisenä ideana on ihmisten pyrkimys sisäiseen johdonmukaisuuteen: ihmiset oikeuttavat toimintaansa, tekevät valintoja ja rakentavat merkityksen toiminnalleen jälkikäteen. Uudet tilanteet ja niissä tehdyt havainnot voivat aiheuttaa epäjohdonmukaisuuden tunteen, kun tapahtuma ”ei käy järkeen”, eivätkä omat käsitykset täsmää tapahtuman tai tilanteen kanssa. Merkitykset, jotka ovat ymmärrettäviä, ovat yleisesti hyväksytyjä ainakin sellaisella tasolla, että se mahdollistaa yhteisen toiminnan. Puhe itsessään on merkityksen rakentamisen prosessin käynnistäjä. Koska Weickin sensemaking-lähestymistapa on saanut vaikutteita kognitiivisen dissonanssin teoriasta, merkityksen rakentamisen keskiössä on usein konfliktit, tunteet, motivaatio ja se, että ennen muutosta toiminnalle on ominaista ennemminkin epätasapainon tila kuin formaali, tietoinen informaation prosessointi. (Weick, 1995, s. 11–12.) Weickille merkityksen rakentaminen organisaatioissa on ennemminkin ”järkeilyä” tai mielekkyyden luomista

kuin ongelmien ratkaisua, päätöksentekoa, tiedon hallittavuutta ja tulevaisuuden ennakoitua. Weickille merkityksen rakentaminen on jatkuvaa, mutta ei aina yhtä intensiivistä, koska organisaation toimintaan liittyy paljon rutiineja, stereotyyppioita, valmiina vastaanotettuja ideoita ja perittyjä totuuksia. Sen sijaan epäselvät tilanteet, tapahtumat ja asiat aiheuttavat epäjatkuvuutta ja keskeytyksiä tai muuten järkyttävät toimintaa, mikä lisää merkityksen rakentamista organisaatioissa. (Czarniawska, 2005, s. 272.)

Tutkimuksessani merkityksen rakentaminen nähdään Karl Weickin kehittämän sensemaking-lähestymistavan mukaisesti menneeseen suuntautuvana prosessina. Häiriöt toiminnassa, uusi ja epäselvä tilanne käynnistävät toimintaan ryhtymiseen. Toimintaan ryhtyminen on sulautuneena merkityksen rakentamiseen, siinä mennyt ja tuleva ovat läsnä samanaikaisesti, se on käytännöllistä toimintaa, jossa ennako-odotukset tulevaisuudesta yhdistyvät puheeseen ja tekoihin. Merkityksen rakentamisessa on kyse yksilö- ja ryhmätasolla tapahtuvasta johdonmukaisuuden tavoittelusta, jossa eriävät havainnot ja uskomukset pyritään kesyttämään yhdistämällä ne ymmärrettäviksi viitekehyksiksi, selonteoiksi ja kertomuksiksi (Schildt ym., 2019, s. 6).

Toimintaan ryhtyminen tuottaa kokeilevissa, uutta luovissa kehittämissuunnitelmissa toiminnan viitekehyksen. Toiminnan repertuaari tuottaa sen mitä voidaan tai ei voida tietää. Ihmiset näkevät ymmärrettävänä sellaiset asiat, joille he voivat tehdä jotain. Kyvykyys toimintaan vaikuttaa siihen mihin uskotaan ja mitä vastustetaan. Se mihin uskotaan, on seurausta toiminnasta, joka on ymmärrettävää, tarkkuus on toissijaista. (Weick, 1995, s. 57–61.)

Vihjeiden poimimista on organisaatiokirjallisuudessa kuvattu etsimisenä (search) (Cyert & Milliken, 1963), silmäilynä (scanning) (Daft & Weick, 1984) ja merkille panemisena (noticing) (Starbuck & Milliken, 1988) (Weick, 1995, s. 51–52). Starbuck ja Milliken (1988) suosivat Daftin ja Weickin (1984) käyttämän silmäilyn sijasta merkille panemista, koska silmäily viittaa formaaleihin ja suunniteltuihin toimenpiteisiin, huomioiminen taas informaaliin ja tahattomaan merkityksenrakentamisprosessin alkamiseen. Daft ja Weick (1984, s. 290–291) määrittelevät silmäilyn tiedonhankintana, joka voi perustua formaaleihin tiedonlähteisiin tai henkilökohtaisiin kontakteihin. Tiedonhankinnan tavat riippuvat siitä millaisia ovat oletukset toimintaympäristöstä ja miten ulospäin

suuntautuvaa organisaation käyttäytyminen. Silmäily on siis tietoista havainnointia, jonkun asian merkille panemiseen verrattuna strategisempaa, tietoisempaa, harkittua toimintaa, joka tapahtuu enemmän ennakkokäsitysten ohjaamana ja vähemmän avoimena innovaatiolle (Weick, 1995, s. 52). Vihjeiden poiminta on keskittymistä tiettyihin elementteihin. Samalla jotkut elementit jätetään huomioitta siten että poimitut vihjeet tukevat tulkintaamme. Vihjeiden tulkinta perustuu niiden uskottavuuteen. Vihjeitä tulkitaan tavoilla, jotka tukevat aikaisempia uskomuksiamme. (Helms Mills ym., 2010, s. 185.)

Schildtin ja kumppaneiden (2019, s. 7–8) mukaan uskottavuutta käsitellään pääosin ongelmattomana ja epäpoliittisena ilmiönä sensemaking-kirjallisuudessa. Mitä asioita tai toimintaa pidetään uskottavana, on avoin ulkoisille vaikutuksille. He ehdottavat kahta tarkastelun ulottuvuutta, tietoista havainnointia ja toimintaan sitoutumista, joiden avulla voi ymmärtää miten uskottavuutta arvioidaan merkityksen rakentamisen prosesseissa. Ensimmäinen ulottuvuus koskee toimijoiden tietoisien havainnoinnin vaihtelevuutta: miten vihjeet, uskomukset ja toimenpiteet linkitetään yhtenäiseksi ymmärrykseksi ja selonteoiksi. Toinen tarkastelun ulottuvuus koskee toimijoiden sitoutuneisuutta tai tilapäistä asennoitumista. Toimijat voivat olla joko sitoutuneita organisaation toimintaan tai tilapäisesti asennoituneita asetettuihin päämääriin ja niistä tehtyihin alustaviin päätelmiin, joko niin, että he arvoivat niiden uskottavuutta vahvistamalla alustavia käsityksiä ja päämääriä tai kyseenalaistaen ja rikastaen niitä. Koska sensemaking-kirjallisuudessa ei ole kiinnitetty paljoakaan huomiota vallan rooliin merkityksen rakentamisessa, myös merkitysten vastustamisen tutkimus on jäänyt tutkimuksessa vähäiseksi. (Schildt ym., 2019, s. 5.) Organisaatioissa työntekijät voivat vastavuoroisesti muotoilla ja rakentaa merkityksiä, joko tukien tai horjuttaen johdon antamaa merkitystä (Sonenshein, 2010, s. 503).

Weick (1995) määrittelee, että nykytilan mielekkyyden ja uskottavuuden määrittelemineen rakentuu menneisiin tapahtumiin perustuvan viitekehyksen ja nykytilanteen toimintaympäristöstä poimittujen vihjeiden välisenä yhteytenä. Se millaiseksi tilanteen merkitys rakentuu, perustuu menneisiin tapahtumiin pohjautuvaan viitekehyksen ja nykytilanteen toimintaympäristöstä poimittujen vihjeiden välisenä yhteytenä. Viitekehykset ovat usein aikaisempia sosialisointien tuotoksia (tiedot, säännöt, käsitykset ja asenteet), kun taas vihjeet ovat nykyhetken kokemuksia. Jos näiden kahden eri

ajankohdan kokemusten yhdistäminen onnistuu, mielekäs tulkinta nykytilanteesta on luotu. Merkityksen sisältö on löydettävissä viitekehyksistä ja luokitteluista, joissa yhdistyy mennyt kokemus sekä vihjeistä ja entiteettien nimeämisessä, joissa piilee nykyhetken kokemusten ominaisuudet. Weickin mukaan organisaation merkityksen rakentamisessa erilaiset sanastot kuvaavat joko mennyttä tai nykyhetkeä tai niiden yhteyksiä. Näitä sanastoja ovat ideologiat, oletukset ja työn sanastot. Viitekehyksen puuttuessa käynnistyy merkityksellistämisen prosessi. (Weick, 1995, s. 110–111.)

Tulevaisuuteen suuntautunut merkityksen rakentaminen nähdään sisältyvän tutkimuksessani merkityksen rakentamiseen. Se perustuu aikaisempien tyypittelyjen, rutiinien, odotusten ja rakenteiden laajentamiseen ja keksimiseen nykytilassa. Suunnitelmat ja projektit ovat tyyppiesimerkkejä tulevaisuuteen suunnatuista merkityksen rakentamisen välineistä. (Gephart, Topal, & Zhang, s. 2010, s. 285, 295–296.) Erilaiset kehittämis- ja hankesuunnitelmat nähdään tutkimuksessani ensisijaisesti retoriikan välineiksi ja kuvauksina siitä mitä toivotaan tapahtuvaksi (Clarke, 1999, s. 2; 12–13, 16). Pekka Uotila (2011, s. 193–194) on tarkastellut väitöskirjassaan muun muassa ESR-hakemuksen laatimista. Hakemus edellyttää projektin kuvailua kuvitteellisena kertomuksena, jossa esitetään alkuasetelma, toimijat, ympäristö ja toiminnan tapahtumien kulku. Se on myös toimintaa sitova dokumentti, johon projektiryhmän toimenpiteitä tullaan suhteuttamaan ja arvioimaan. Tässä mielessä ESR-hakemus osaltaan rajaa projektiryhmän toimintaa. Weickin (1979, s. 10–11) mukaan suunnitelmat ovat organisaatioissa tärkeitä, mutta eivät siinä merkityksessä kuin miten on tapana ajatella. Suunnitelmat ovat mainoksia, kun niitä käytetään rahoittajan kiinnostuksen herättämiseksi. Suunnitelmat ovat ennemminkin symbolisia silloin kun organisaatiossa ei tiedetä mitä ollaan tekemässä.

Merkityksen rakentaminen on jatkuvaa, epävarmuutta tai epäselvyyttä aiheuttavat häiriöt toiminnassa käynnistävät uusia merkityksen rakentamisen tapahtumia. Epävarmuus (uncertainty) tarkoittaa asiaa tai ilmiötä koskevaa informaation puutetta, epäselvyys (ambiguity) taas tulkintavaikeutta. Esimerkiksi kehittämisprojektin tavoite on epäselvä, jos se määritellään ympäripyöreästi, tai jos tavoitteita on useita ja ne ovat keskenään ristiriitaisia. Projektissa kohdattu ongelma voidaan kokea epäselväksi, jos se määritellään epämääräisesti tai ongelmasta on keskenään kilpailevia määrittelyitä. Usein epäselvä ongelma on nivoutunut toisiin, sotkuisiin ongelmiin. Kyse on usein keskenään

ristiriitaisista, jopa vastakkaisista tulkinnoista. Merkityksen rakentaminen on ennen kaikkea monitulkintaisuuden käsittelyä, jossa useita merkityksiä on tarve syntetisoida. Tilannetta kuvaa hämmennys, joka käynnistää merkityksen rakentamisen. Kokemus toiminnasta tulee huomion kohteeksi vasta toiminnan jälkeen. Arvot selkeyttävät mikä kokemuksissa on tärkeää, koska arvot, ainakin osittain, antavat merkityksen sille mitä kokemukset tarkoittavat. (Weick, 1995, s. 27–28, 92–94.)

Ero merkityksen rakentamisen ja tulkinnan välillä on se, että tulkinnassa on jo käytössä kehys, joka on riittävä uusien vihjeiden yhdistämiseen. Jos ei ole olemassa viitekehystä tai vihjeillä ei ole selvää yhteyttä viitekehykseen, yhteys täytyy luoda ja tästä on kyse merkityksen rakentamisessa. (Czarniawska, 2005, s. 271.) Monitulkintaisuutta ja epäselvyyttä käytetään usein virheellisesti synonyymina. Monitulkintaisuuden tila johtaa poimimaan ja tulkitsemaan vihjeitä. (Brown, ym. 2015, 2–3.)

3.2.2 Uskomuksista ja toiminnasta rakentuvat merkitykset

Organisointiin sulautuvaa merkityksen rakentamista tapahtuu uskomuksiin ja toimintaan pohjautuvien merkityksellistämisen prosessien kautta. Uskomusvetoinen merkityksen rakentaminen ilmenee odotuksina ja argumentointina organisaatioissa, kun taas toimintaan orientoitunut merkityksen rakentaminen ilmenee manipulointina ja sitoutumisena.

Uskomukset ja toiminta ovat toisiinsa sidoksissa merkityksen rakentamisessa, molemmat ohjaavat merkityksen rakentamisen prosesseja. Organisaatioissa uskomukset, jotka perustuvat ideologioihin, kulttuureihin, tapoihin ja perinteisiin, ovat vahvasti mukana merkityksen rakentamisessa. Uskomukset muokkaavat mitä ihmiset näkevät ympäristöstään ryhtyessään toimimaan ja uskomusten erilaisuus sosiaalisessa kontekstissa johtaa taas argumentointiin (Weick, 1995, 155). Uskomukset eivät ole ainoastaan toiminnan perusta, vaan ne ovat myös toiminnan tapoja (habits of action) (ks. myös Tsoukas, Patriotta, Sutcliffe, & Maitlis, 2020, s. 6–8).

Ennako-odotukset ohjaavat toimintaa suoraviivaisemmin kuin argumentointi. Valikoivalla havainnoinnilla ja ennakkoinnilla pyritään luomaan pysyvyyttä ja ennustettavuutta. Ihmisillä on taipumus olla kiinnostuneempia vahvistamaan kuin perumaan ennako-odotuksiaan. Uskomukset, jotka näyttävät ennako-odotusten

muodossa viittaavat yksittäisiin, vahvoihin tunteisiin, vahvistamattomiin toiminnan rationalisointeihin merkityksen rakentamisessa, enemmän kuin argumentointiin eli perusteluihin, päätöksen rationaalisuutta painottaviin uskomuksiin. (Weick, 1995, s. 145.)

Ennakoiminen on perustavaa laatua olevaa toimintaa merkityksellistämässä. Uskomukset ennako-odotusten muodossa ovat usein toiminnan käynnistäjiä, koska ihmisillä ei ole merkityksen rakentamisen alussa paljoakaan minkä puitteissa toimia. Weick viittaa Mertonin (1948) käsitteeseen 'itseään toteuttavasta ennusteesta', ja painottaa, että ennako-odotukset merkityksen rakentamisessa voivat olla myös itseään korjaavia. Kun tapahtumat näyttävät eroavan ennako-odotuksista, sekä odotukset että myös itse tapahtuma voidaan muotoilla uudelleen. Toiminta voi myös aiheuttaa alkuperäisten odotusten hylkäämisen.

Kehittämiprojekteissa, jonka toimintaa ohjaa ennemminkin visionäärinen päämäärä kuin etukäteen suunnittelut toimenpiteet, ennako-odotuksilla on keskeinen vaikutus, miten kehittämistoiminnan merkitystä rakennetaan. Weick (1979, s. 197-200) on tuonut Schutzin (1967) future perfect thinking -käsitteen organisoinnin teoriaan kuvaamaan, miten ennako-odotukset organisoinnissa ovat strategista ajattelua, jossa odotuksia ja toiveita visioidaan (future perfect thinking). Tällaiset tulevaisuuteen heijastetut lopputulokset toiminnasta, toiminnan merkitykset, ohjaavat johdon merkityksen rakentamista (Gioia, Corley, & Fabbri, 2002, s. 623).

Organisaatiokontekstissa tarkkuuden tavoitteluun on vain harvoin mahdollisuutta, ensisijaisena tavoitteena on saada epävakaisiin olosuhteisiin vakautta ja ennustettavuutta. Tämä johtaa siihen, että merkityksen rakentamista ohjaa ennemminkin erilaiset ajattelumallit kuin näyttöön perustuva merkityksen rakentaminen. Uskottavuus on tärkeintä. Aikaan liittyvät paineet kannustavat ihmisiä etsimään ennako-odotuksilleen vahvistusta, takertumaan alkuperäisiin hypoteeseihinsa ja pitämään parempina ideoiden kerronnallisia malleja eli tarinoita. Organisaatioissa ponnistellaan jatkuvasti ihmisten tuntemiseksi ja aikapaineiden kanssa selviämiseksi. Tämä yhdistelmä lisää ennako-odotusten merkitystä, ja todennäköisyyttä että ihmiset myös vahvistavat ennako-odotuksiaan. Kun toiminta on vakiintunutta, ennako-odotukset eivät enää käynnistä merkityksen rakentamisen prosesseja, vaan ne korvaantuvat argumentoinnilla, joilla

pyritään säilyttämään se merkitys, joka on luotu ennako-odotusten pohjalta. (Weick, 1995, s. 146–148, 153.)

Argumentoinnin keskeisyys on tunnistettu sensemaking-kirjallisuudessa, jota yhdistää Weickin (1995) mielestä kuvaus organisaation merkityksen rakentamisesta 'keskustelevana yhteistyönä'. Argumentoinnin luonne pitää ymmärtää, jotta voi tunnistaa miten perusteleminen tapahtuu. Argumentoinnissa on sekä yksilöllinen että sosiaalinen ulottuvuus. Yksilöllinen merkitys viittaa mihin tahansa diskurssiin, jossa "järkeillään", kun taas sosiaalinen merkitys viittaa ennen kaikkea ihmisten väliseen ristiriitaan. Yksilön järkeily on sulautuneena sosiaaliseen väittelyyn. (Weick, 1995, s. 136-138.) Kokoukset koostuvat ihmisistä, ratkaisuista, ongelmista, erilaisista aiheista ja tunteista, kaikki yhteen sekoittuneena. Ne ovat osa poliittista järjestelmää, jossa hyvin erilaiset intressit, tarpeet, ratkaisut ja ongelmat kohtaavat. Weickin mukaan kokouksissa ei ole itse asiassa ole kyse päätösten tekemisestä tai ongelmien ratkaisemisesta. Kokoukset eivät välttämättä johda päätöksentekoon, mutta kokoukset voivat auttaa ristiriitaisten asioiden yhdistelemissä ja koordinoimisissa. Sen sijaan kokouspuheen voi nähdä synonyymina organisaation toiminnalle, jossa epäselvyyteen yritetään saada jotain muotoa. Kokouksissa asiat ja tapahtumat rakennetaan uudelleen, niitä muotoillaan ja tulkitaan. Jos argumentointi on dominoiva tapa rakentaa merkitystä asioista ja tapahtumista, niin tilanteen määrittelyssä alustavista epävarmoista ehdotuksista kasvaa vähitellen vahvempia perusteluita, kun niiden esittäjät kohtaavat kritiikkiä. (Weick, 1995, s. 144-145.)

Merkitys, joka perustuu toimintaan, on joko toimintaan sitoutunutta tai vaikuttamaan pyrkivää toimintaa. Molemmissa tapauksissa merkityksen rakentaminen alkaa toiminnasta. Sitoutuneessa toiminnassa keskitytään yhteen toimintamalliin, manipuloiivassa toiminnassa useisiin, samanaikaisiin toimenpiteisiin. Sitoutuneessa toiminnassa merkitys luodaan ja rakennetaan oikeuttamalla sitä toimintaa, josta ollaan vastuussa. Kyse on toiminnasta, joka on muille näkyvää ja sitä kautta myös perumatonta. Sitoutunut toiminta painottuu selittämiseen ja informaation prosessointiin merkityksen rakentamisen välineinä, kun taas vaikuttamaan pyrkivä toiminta keskittyy varsinaiseen muutoksen aikaansaamiseen toimintaympäristössä. Sosiaalisella informaation prosessoinnilla on isompi rooli sitoutuneessa toiminnassa kuin vaikuttamaan pyrkivässä toiminnassa. Vaikuttamaan pyrkivää toimintaa merkityksen rakentamisessa tapahtuu yli organisaatorajojen, se on uskaltavaa ja strategista toimintaa. Vaikuttamaan pyrkivä

toiminta on mekanismi, jolla vahvistetaan ja laajennetaan omien tulkintojen uskottavuutta. (Weick, 1995, s. 156.)

Tavat, joilla toiminta ohjaa merkityksellistämistä, viittaavat usein asioihin, jotka on jo aloitettu odotuksia ja perusteluja sisältävissä keskusteluissa. Toimintatapaan sitoutuminen, erotuksena ihmisiin tai yhteisöihin sitoutumisesta, kohdistuu esimerkiksi tiettyyn rutiiniin tai toiminnan kehittämiseen. Sitoutuminen voi vaikuttaa toimintaan ryhtymiseen, toiminnan päämäärään tai toiminnan muuttamiseen. Kyse ei ole asenteeseen, vaan itse toimintaan liittyvästä sitoutumisesta. Se viittaa enemmän prosessiin, jossa sitoutuminen kehittyy, ei niinkään sitoutumisen kohteeseen. (Meyer, 2014, s. 36.)

Weickin mukaan sitoutuminen on hyvä esimerkki kognitiivisesta dissonanssista eli ajattelun ja toiminnan välisen ristiriidan välttämisestä. Kun toimintaa on vaikeampaa muuttaa kuin toimintaa koskevia uskomuksia, uskomuksia mobilisoidaan valikoivasti toiminnan oikeuttamiseksi. Ihmiset pyrkivät rakentamaan merkityksen lujemmin sellaisten toimenpiteiden ympärille, joihin he ovat vahvimmin sitoutuneita. Yksi tapa ymmärtää miten ihmiset rakentavat merkityksiä, on selvittää mitkä ovat olleet ne edeltävät toimenpiteet, joihin ihmiset ovat olleet sitoutuneita ja niistä annettuihin, hyväksyttävinä pidettyihin perusteluihin, kun sitoutuminen on tapahtunut eli toiminta on tullut muille näkyväksi. Tällaiset oikeuttamiseen tähtäävät perustelut voivat tarjota alun myöhemmin kehittyville toiminnan teorioille, joita käytetään tapahtumien tulkitsemisessa ja kuvauksissa. Weick mainitsee neljä tekijää, jotka aikaansaavat henkilön sitoutumisen toimintaan. Sitoutumista tapahtuu, kun on olemassa selkeät todisteet siitä, että teko on tapahtunut, toiminta on ollut julkista ja tärkeät henkilöt ovat nähneet teon tapahtuneeksi, teko on perumaton ja henkilö on ollut vastuussa teosta siten että hän on osallistunut siihen vapaaehtoisesti valitsemalla itse osallistumisensa toimintaan. (Weick, 1995, s. 156–157.)

Toiminnan oikeuttaminen on usein tulosta fokusoituneesta havainnoinnista, joka paljastaa tilanteesta uusia ominaisuuksia, jotka muuten jäävät huomioimatta. Selitykset, joilla pyritään oikeuttamaan toimintaa, voivat näyttää ulkopuolisesta jopa mielikuvituksellisilta. Vaikutelma johtuu siitä, että toiminnasta ulkopuoliset kiinnittävät huomionsa erilaisiin asioihin ja näkevät asiat eri tavalla. Myös asioiden havainnoiminen

on erilaista, koska havainnointi perustuu eri tarkoituksiperiin. Keskusteluissa, joissa rationalisoidaan asioita, voi nähdä miten sitoutunut ja sitoutumaton henkilö tarkastelevat asioita eri tavoin. Sitoutunut merkityksen rakentaminen on paitsi yksityiskohdiltaan rikasta, myös järjestyksen ja arvon määrittelyn lähde. Sitoutuminen muuttaa käsitykset organisoidumpaan malliin. Ennen kuin toiminta on sitoutunutta, erilaiset käsitykset, kokemukset ja syyt ovat löyhästi toisiinsa kytkeytyneinä vielä kehittyvässä tilanteessa, joka on luotu sitoutumattomassa toiminnassa. Tosin valikoitumista tapahtuu jo toimintaan ryhtymisessä, joka rajaa osaltaan toimintaympäristöä. Kun sitoutuminen kehittyy tiettyjen toimenpiteiden ympärille, ajattelu organisoituu joko toimintaa tukevaksi, sitä vastustavaksi tai irrelevantiksi toiminnan kannalta. Valittu toiminta muuttaa sen mitä ihminen tietää. Valinta määrittelee informaation arvoa. Sitoutunut toiminta vaikuttaa merkityksen rakentamiseen kolmella tavalla: mitä huomaamme, mitä jätämme huomioimatta, ja miten määrittelemme arvomme. Sitoutunut toiminta määrittelee logiikan millä toimintaa tulkitaan. (Weick 1995, s. 158–159.)

Mitä vähemmän menneisyys on ohjaamassa organisaation toimintaa, sitä useammin ihmisten pitää organisoitua uudelleen ja tehdä jatkuvasti valintoja mikä on organisaation merkitys, mikä se on ja mitä se tulee tekemään. Kehittämiprojektin projektiryhmän voisi olettaa olevan enemmän toimintaan sitoutunutta, enemmän pyrkivän oikeuttamaan omaa toimintaansa ja tietoisempia tavoitteistaan ja tehtävistään. Voisi myös olettaa, että projektia edeltäneillä tapahtumilla ei ole suurta roolia projektiryhmälle, koska tällaisella organisaatiolla ei ole yhteistä muistia, henkilöstö on tilapäisempää ja toiminnan ajoitus on sattumavaraista enemmän kuin että toiminnassa olisi kyse tietoisesta koordinoinnista, joka määritteli toiminnan tulokset. Pysyvissä organisaatioissa muodollisuus, perinteet ja toiminnan keskittäminen vähentävät mahdollisuuksia valintoihin. Näissä organisaatioissa peritään olemassaolon ja tekemiset perustelut kuin että niitä rakennettaisiin jatkuvasti. Perustelut voivat olla vanhentuneita ja eivät siksi riitä selittämään nykytilanteen tapahtumia. Jokainen henkilö tai organisaatio valitsee mikä käy perusteluksi tai mikä se tulee olemaan, valitsemalla ensinnäkin mitä toimintaa sen tulee perustella ja toiseksi valitsemalla mitä perusteluja puolustaa. Sitoutuminen vaikuttaa tehtäviin, joista olemme kiinnostuneita, syihin, jotka saavat meidät liikkeelle, arvot, joita yritämme ymmärtää, suunnitelmat, joita ihailemme ja yrityksiimme verkostoitua. (Weick 1995, s. 158–160.)

Toimintaan sitoutumiselle on tyypillistä, että merkityksen rakentamisessa korostuu toiminnan tärkeys, näkyvyys, vapaaehtoisuus ja perumattomuus. Toimintaan sitoutuminen nähdään organisaatiossa toimintana, jolla on seuraamuksia motivaatiolle, mutta Weick haluaa korostaa, että toimintaan sitoutumisella on myös epistemologiset seuraukset. Sitoutuneessa toiminnassa keskitytään sosiaalisen todellisuuden rakentamiseen, siinä muokataan tietämisen prosesseja oikeuttamaan toimintaa, joilla on potentiaalista relevanssia. Toiminnan merkitykseksi tulee mikä tahansa perustelu, joka säilyy näissä muokausprosessissa ja joka liitetään toimintaan. Nämä merkitykset usein vahvistuvat, kun myöhemmät tapahtumat vahvistavat niitä ja ne yleistetään muihin asioihin ja yhä useammat ihmiset käyttämään niitä perusteluina päätöksissään. Sitoutunut toiminta muistuttaa paljon rationaalisen toiminnan kuvauksia. Toiminnan rationaalisuus tarkoittaa, että ihmiset tekevät asioita kuin toiminnalle olisi olemassa vain muutama vaihtoehto, he korostavat näiden vaihtoehtojen positiivisia piirteitä ja käsittelevät toimintansa tuloksia kuin ne olisivat toiminnan päämääriä. Kaikki tämä rakentaa motivaatiota ja lisää ponnisteluja päätöksen toteuttamiseksi. (Weick 1995, s. 160–162.)

Schildt ja kumppanit (2019, s. 8–9) ehdottavat sensemaking-kirjallisuuteen perustuen kahta keskeistä ulottuvuutta, joiden avulla voidaan ymmärtää merkityksen rakentamisen prosessien vaihtelevuutta. Ensimmäinen ulottuvuus koskee toimijoiden tietoista havainnointia, joka voidaan jakaa tietoiseen ja esitietoiseen tasoon. Toinen ulottuvuus koskee toimijoiden sitoutunutta tai tilapäistä asennoitumista asetettuihin tavoitteisiin. Näiden ulottuvuuksien perusteella he jakavat merkityksen rakentamisen neljään ideaalityypiseen prosessiin: 1) automaattiseen, 2) algoritmiseen, 3) improvisoivaan ja 4) reflektivoivaan. Automaattinen prosessointi edustaa esitietoista, sitoutunutta, tilannekohtaisten tavoitteiden ohjaamaa merkityksen rakentamista, jossa keskeisiä havaintoja ja perusteluja yhdistetään minimaalisin ponnistuksin. Algoritmisessa prosessoinnissa sovelletaan diskursiivisia malleja, jossa tietoisesti pyritään johdonmukaisten viitekehysten luomiseen, jotka muodostetaan alkuperäisiin sitoumuksiin perustuvien päätelmien ympärille. Uudet havainnot ja uskomukset muotoillaan ja oikeutetaan rationaalisten selontekojen muotoilulla. Improvisoidussa merkityksen rakentamisessa tapahtuu tiedostamatonta, jatkuvaa johtopäätösten arviointia, tunnustelevaa toimintaa ja ristiriitaisten vihjeiden havainnointia. Reflektioivassa merkityksen rakentamisessa tapahtuu harkittua, tarkoituksellista useiden

vaihtoehtoisten selontekojen luomista, jotka liittyvät havainnointiin, relevanteiksi arvioituihin uskomuksiin, tuleviin ja menneisiin toimenpiteisiin. Reflektoiva merkityksen rakentaminen mahdollistaa runsaasti merkityksiä tuottavan prosessin. Sekä improvisoivalla että reflektoivalla merkityksen rakentamisella on toimintaa uudistava vaikutus. Toimijoiden tilannekohtaiset päämäärät ja laajemmat intressit vaikuttavat uskottavuuden arviointiin, joka ohjaa merkityksen rakentamista. Sitoutuneissa merkityksen rakentamisen prosesseissa uskottavuus liittyy kykyyn sovittaa aikaisemmat uskomukset keskeisiin havaintoihin ja tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseen. Sen sijaan tilapäisissä merkityksen rakentamisen prosesseissa uskottavuus perustuu useiden vaihtoehtoisten selontekojen ja näkemysten vertailuun. Prosessointi tapahtuu usein syntetisoimalla luovasti olemassa olevia ajattelumalleja tai diskursseja, jotka eivät vain täytyä asettuja tavoitteita, vaan myös auttavat perustelemaan toimijoiden laajempia intressejä.

Toimintaympäristön rakentaminen ei ole vain toimenpiteitä, joissa havainnoidaan valikoiden. Merkityksen rakentamisessa havainnoinnit ja teot toimivat mekanismeina, ne validoivat toinen toisensa tavalla, joka muistuttaa itseään toteuttavaa ennakointia. Prosesseja, joissa organisaatio pyrkii vaikuttamaan toimintaympäristöönsä, voidaan kutsua manipuloiviksi. (Weick, 1995, s. 163.) Weick (1995, s. 164–165) viittaa tutkimuksiin, joissa organisaation ylin johto perinteisesti nähdään toimintaympäristönsä manipuloijina. He markkinoivat, lobbaavat ja kouluttavat. Tällainen toimintaympäristön manipulointi on tyypillistä toimintaa kehittämissä projekteissa. Vaikuttamaan pyrkivät prosessit sisältävät toivottuja toiminnan mahdollisuuksia, toimialuetta koskevia neuvotteluja, koalitioiden muodostamista, asiakkaiden ja työntekijöiden kouluttamista, mainostamisen kohdistamista potentiaalisille asiakkaille ja konfliktien ratkaisemista. Vastavuoroisessa toimintaan ryhtymisessä toimintaympäristöön rakennetaan todellisia, materiaalisia objekteja. Näiden objektien sisältö ja merkitys määritellään myöhemmin ja ne sisällytetään jälkikäteen tapahtumiin, tilanteisiin ja perusteluihin.

Manipuloivissa merkityksen rakentamisen prosesseissa toimintaan ryhtyminen on luonteeltaan yrittäjämäistä toimintaa. Toimintaympäristöä rakennetaan, että sitä voitaisiin ymmärtää ja hallita. Weick (1995) näkee yrittäjämäisessä merkityksen rakentamisessa samaa mitä Lanzara (1983) kuvailee lyhytaikaisiksi (ephemeral) organisaatioiksi. Weickin mukaan tällaisten organisaatioiden selviäminen tai toiminta ei ole kiinni

identiteetistä tai toiminnan tehokkuudesta. Yrittäjämäiset organisaatiot ovat tilapäisiä, heillä ei ole mennyttä, ei tulevaisuutta, vaan he elävät tässä hetkessä. Koska kukaan ei ole kertomassa mitä heidän pitäisi tehdä, organisaatio rakennetaan toiminnan kautta, ja tämän vuoksi toiminnan organisointi on organisaation varhaisin muoto. Väliaikaisten organisaatioiden älykkyys on lyhytnäköistä ja interventiot tapahtuvat ”katutasolla”. Tämä viittaa toiminnan rationaalisuuteen, jossa toiminnassa tapahtuva muutos on katkonaista ja äkillistä ennemminkin kuin vähittäistä muutosta ja jossa toiminta sopeutetaan paikallisiin olosuhteisiin. Tällainen organisaatio rakentaa toimintaympäristönsä niin että sen toiminnasta tulee sosiaalisesti sopivaa ja ymmärrettävää eli hyväksyttyä, kyse ei siis ole vain sopeutumisesta vaan oman paikan luomisesta toimintaympäristöön. (Weick 1995, s. 166–167.)

Yrittäjämäisissä organisaatioissa toiminnan kontrollointi ei ole syy toimintaan. Kontrollointi on toiminnan seurausta, koska toiminta luo suhteita, joista myöhemmin tulee sitovia tai vapauttavia. Toiminta tuottaa kontrollointia, järjestystä ja rakenteita, jotka kaikki parantavat merkityksen rakentamista, ei toisinpäin. Toisin sanoen, toiminta organisoituu tällaisessa prosessissa. Vaikuttamaan pyrkivä toiminta voi luoda järjestystä ja merkityksiä myös vähitellen, toiminnan ei tarvitse olla massiivisia toimenpiteitä. Vaikuttamaan pyrkivässä toiminnassa merkityksen rakentaminen on prosessi, joka alkaa toiminnalla, johon uskomuksia sovitetaan. Keskeisiä ovat mielekkäät seuraamukset, jotka edustavat pysyvyyttä. Vaikuttamaan pyrkivä toiminta luo selkeämpiä lopputuloksia epävarmaan toimintaympäristöön. Nämä toiminnan tulokset, kuten esimerkiksi koalitiot ja yhteistyö jonkun toisen toimijan kanssa, tekevät helpommaksi ymmärtää mistä toiminnassa on kysymys. Kun toimintaan sitoutuminen kertoo, miksi toimintaa tapahtui, manipulointi vastaa kysymykseen mitä tapahtui. Merkityksen rakentaminen voi alkaa toiminnalla tai sen lopputuloksella, mutta molemmissa tapauksissa uskomuksia muutetaan niin että voitaisiin luoda järkeenkäyviä, uskottavia selontekoja toiminnasta tai sen tuloksista. (Weick, 1995, s. 167–168.)

Ajatus organisaatiosta, joka rakennetaan toiminnan kautta, on sovellettavissa tutkimukseni kohteena olevaan uutta luotaavaan kehittämisprojektiin, joiden jäsenet on rekrytoitu pääosin emo-organisaation ulkopuolelta, ja jotka eivät käytä perinteisiä projektinhallinnan menetelmiä. Kehittämisprojekteissa, joihin liittyy paljon epäselvyyttä tai epävarmuutta, projektiryhmän täytyy toiminnan kautta rakentaa järjestys kaaokseen.

Toimintaympäristön rakentaminen on erilaista riippuen siitä, osallistuuko kehittämisprojektin merkityksen rakentamiseen myös muita toimijoita ja sidosryhmiä, tai onko kyseessä kokonaan uuden toimintamallin luomisesta emo-organisaatioon. Projektiryhmän proaktiivisuudella on suuri merkitys kehittämisprojekteissa, joiden tavoitteena on toiminnan kautta rakentaa uutta toimintalogiikkaa tai laajentaa emo-organisaation ydintoimintaa yli toimialan. Maitliksen ja Christiansonin (2014) esittävät esimerkkinä tästä Danneelsin (2003) tutkimuksen, joka osoittaa, miten toimintaympäristön rakentaminen voi tapahtua esimerkiksi organisaation ja sen asiakkaiden välisellä vuorovaikutteisen toiminnan kautta, mikä voi johtaa esimerkiksi tiettyihin asiakasryhmiin sitoutumiseen toisten kustannuksella. Tällä tavalla toiminta luo ympäristön, joka vuorostaan rajaa itse itsensä. (Maitlis & Christianson, 2014, s. 86–89.)

Tutkittaessa uskomus- ja toimintavetoisia merkityksen rakentamisen prosesseja kehittämisprojektin organisoinnissa, analysoinnin kohteena ovat ennakoinnit, perustelut, sitoutumiset ja vaikuttaminen diskursiivisena ja käytännöllisenä toimintana uuden toimintamallin käytäntöjen luomisessa. Uskomusvetoisissa merkityksen rakentamisen prosesseissa projektin tavoitteiden ja tehtävien merkityksiä lähdetään rakentamaan aikaisempien merkitysten pohjalta, kun taas toimintavetoisissa prosesseissa merkityksiä luodaan tukemaan projektin tiettyjä toimenpiteitä.

Uskomuksiin perustuva ennakoiminen löytyy niistä ilmauksista, jotka liittyvät odotuksiin projektista ja sen mahdollisista tulevista toimenpiteistä ja tapahtumista. Ennakoiminen on tunnistettavissa käytännön toimenpiteistä ja puheesta, joka koskee projektin tavoitteisiin pyrkimistä tiettyjen toimenpiteiden keinoin, sekä pysyvyyden ja ennustettavuuden saavuttamisesta projektin toiminnasta. Merkityksiä luodaan lisäämällä tai yhdistelemällä uusia merkityksiä aikaisempiin merkityksiin projektin tavoitteista ja tehtävistä. Argumentointi tietyssä tilanteessa on kielenkäyttöä, jolla pyritään vaikuttamaan muihin toimijoihin. Argumentointi liittyy puheeseen, jossa käsitellään eroavia käsityksiä ja mielipiteitä projektin tavoitteista ja tehtävistä. Merkityksiä luodaan vastustamalla voimassa olevia merkityksiä ja yhdistelemällä ristiriitaisia elementtejä, joka kyseenalaistaa ja muuttaa vallitsevia uskomuksia. Sitoutuminen näyttäytyy käytännöllisinä toimenpiteinä ja puheena. Sitoutunut puhe näyttäytyy kiinnostuksen kohteissa, millaista toimintaa halutaan vahvistaa tai miten päätetään toimia tai olla toimimatta. Sitoutunut puhe korostaa toiminnan rationalisointia ja toiminnan tuloksia

toiminnan päämäärinä. Projekteissa vaikuttamaan pyrkivä merkityksen rakentaminen on aktiivista projektin toimintaympäristön, uuden toimintamallin rakentamista, johon liittyy sosiaalisia vaikuttamisen prosesseja. Vaikuttaminen liittyy toimenpiteisiin, joilla projekti tehdään sosiaalisesti hyväksyttäväksi ja puheeseen projektin käytäntöjen luomisesta.

3.2.3 Valta merkityksen rakentamisessa

Vallan roolia merkityksen rakentamisen prosesseissa on tutkittu vielä vähän. Schildtin ja kumppaneiden mukaan (2019, s. 1–2) mukaan sensemaking-kirjallisuudessa on ollut tendenssinä keskittyä enemmän merkityksen rakentamisen tuloksiin kuin itse prosessiin ja jättää huomioita tai aliarvioida toimijoiden intressejä ja pitkän aikavälin tavoitteita. Sensemaking-tutkimuksissa on käsitelty jonkin verran vallankäyttöä merkityksen rakentamisessa merkityksen antamisena (esim. Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis & Lawrence, 2007). Esimerkkinä sosiaalisesti hyväksytyistä ja uskottavina pidettävistä merkityksistä on Currien ja Brownin (2003, s. 582) narratiivinen tapaustutkimus, joka kuvaa miten terveydenhuollon palvelujen kehittämissuunnitelmaan osallistuneet kaksi ammattiryhmää rakensivat projektin tapahtumista merkityksiä tavalla, joka vahvisti oman ammattiryhmänsä toiminnan ja intressien hyväksyttävyyttä. Tällaisten ryhmän kesken jaetuissa merkityksissä valta näyttäytyy puheessa, miten merkityksen rakentaminen kehystetään ja rajataan kertomuksissa. Lisäksi on myös muutamia tutkimuksia, joissa vallan ja politiikan harjoittamista organisaatiomuutoksessa on lähestytty merkityksen rakentamisena (esim. Clark & Geppert, 2011).

Omana tutkimusalueenaan on kehittynyt ns. kriittisen merkityksen rakentamisen näkökulma. Se on muodostunut Weickin sensemaking-lähestymistapaan kohdistuvan kritiikin pohjalta, kohdistuen erityisesti Weickin (1995) sensemaking-mallissa esitettyjen merkityksen rakentamisen piirteisiin, jossa ei ole huomioitu vallan ja kontekstin vaikutusta merkityksen rakentamiseen. Kriittinen merkityksen rakentamisen näkökulmassa korostuu yhteiskunnan ja organisaatioiden epätasa-arvoisten valtasuhteiden tarkastelu (esim. Helms Mills ym., 2010).

Merkityksen rakentamista ohjaa uskottavuus, mutta uskottavuuden arviointiin suhtaudutaan tyypillisesti ongelmattomana ja epäpoliittisena merkityksen rakentamisen

ominaispiirteenä sensemaking-kirjallisuudessa. Schildtin ja kumppaneiden (2019, s. 7–8) mukaan mitä asioita tai toimintaa pidetään uskottavana, on avoin ulkoisille vaikutuksille. He ehdottavat kahta tarkastelun ulottuvuutta, tietoista havainnointia ja toimintaan sitoutumista, joiden avulla voi ymmärtää miten uskottavuutta arvioidaan merkityksen rakentamisen prosesseissa. Ensimmäinen ulottuvuus koskee toimijoiden tietoisien havainnoinnin vaihtelevuutta: miten vihjeet, uskomukset ja toimenpiteet linkitetään yhtenäiseksi ymmärrykseksi ja selonteoiksi. Toinen tarkastelun ulottuvuus koskee toimijoiden sitoutuneisuutta tai tilapäistä asennoitumista. Toimijat voivat olla joko sitoutuneita organisaation toimintaan tai tilapäisesti asennoituneita asetettuihin päämääriin ja niistä tehtyihin alustaviin päätelmiin, joko niin, että he arvoivat niiden uskottavuutta vahvistamalla alustavia käsityksiä ja päämääriä tai kyseenalaistaen ja rikastaen niitä. Koska sensemaking-kirjallisuudessa ei ole kiinnitetty paljoakaan huomiota vallan rooliin merkityksen rakentamisessa, myös merkitysten vastustamisen tutkimus on jäänyt tutkimuksessa vähäiseksi. (Schildt ym., 2019, s. 5.) Organisaatioissa työntekijät voivat vastavuoroisesti muotoilla ja rakentaa merkityksiä, joko tukien tai horjuttaen johdon antamaa merkitystä (Sonenshein, 2010, s. 503).

Weickin (1995, 6) mukaan merkitykset, joita kannatetaan eniten, jäävät elämään, tosin sillä varauksella, että joskus kannatusäänet ovat samanarvoisia ja toisinaan taas eivät. Kaikkia vihjeitä ei pidetä uskottavana. Tällainen kollektiivinen merkityksen rakentaminen on argumentointia, ristiriitaisten asioiden yhdistelemistä, jossa tapahtuu myös vallankäyttöä ja politikointia. (Weick, 1995, s. 20–24, 38, 50, 136.) Jos toimintaympäristöä ei nähdä samalla tavalla, tilanne voi myös johtaa siihen, että osa keskusteluun osallistujista tuntevat olevansa keskustelun ulkopuolella, ja he vetäytyvät syrjään merkityksen rakentamisen prosessista (Mantere & Vaara, 2008, s. 355).

Valta vaikuttaa sekä merkityksen sisältöön, että itse merkityksen rakentamisen prosessiin. Weick ja kumppanit (2005, 418) esittävät, että valta ilmenee teoissa, jotka muokkaavat mitä ihmiset hyväksyvät, pitävät itsestään selvyytenä tai mitä hylkäävät. Tutkimuksessa tulisikin kiinnittää enemmän huomiota siihen, miten valta muotoillaan merkityksen rakentamisessa: miten valta ilmaistaan, miten sen rooli kasvaa tai vähenee merkityksen rakentamisessa ja mikä on sen vaikutus toisiin ihmisiin. Vallankäyttö ilmenee vihjeiden kontrollointina, kuka puhuu kenellekin, identiteettien ilmaisuina, uskottavien tarinoiden kriteereinä, sallittuina ja kiellettyinä toimenpiteinä, menneisyydestä poimittuina vihjeinä.

Vallankäyttö vaikuttaa kaikkiin merkityksen rakentamisen ominaispiirteisiin: 1) identiteetteihin, joita arvostetaan tai vähätellään 2) aikaisempiin merkityksiin, jotka hyväksytään tai joita pidetään epäuskottavina, 3) siihen, hyväksytäänkö ensisijaiseksi selviytymistavaksi proaktiivinen vai reaktiivinen toiminta, 4) vihjeisiin, joita korostetaan tai pyritään vaimentamaan, 5) uskottavuuteen tai tarkkuuteen, johon olettamukset perustuvat, 6) sosiaalisiin suhteisiin, joita kannatetaan tai joihin ei kannusteta ja 7) merkitysten päivittämiseen, johon kannustetaan tai jota pyritään estämään.

Helms Millsin (2012) mukaan Weickin sensemaking-lähestymistapa on hyödyllinen menetelmä organisaatioiden monimutkaisten prosessien ymmärtämiseen. Erityisen hyödyllinen se on pitkäkestoissa tutkimuksissa, joissa avaintoimijoiden identiteetin rakentamisen ymmärtäminen voi tarjota vihjeitä vastustuksen ja konfliktien alkuperästä. Lähestymistavalla on hänen mukaansa kuitenkin rajalliset mahdollisuudet ottaa huomioon toimintaympäristön rakenteelliset vaikutukset merkityksen rakentamiseen. Itsessään sensemaking-lähestymistapa ei pysty selittämään riittävästi, miten konteksti ja organisaation säännöt rajoittavat päätöksiä ja miten jotkin päätökset ymmärretään mielekkäinä. Yksistään käytettynä sensemaking-lähestymistapa ei riitä selittämään, miksi joistakin tapahtumista tulee merkityksen rakentamisen tilanteita ja miten ja miksi merkityksen rakentamisen hetket välittyvät jatkuvan vuorovaikutuksen sarjoina ohjaten käyttäytymistä. Helms Mills kritisoi myös, että sensemaking-lähestymistapa ei ota huomioon kenen puhetta kuunnellaan ja eikä sääntöjä, joiden puitteissa organisaation jäsenet toimivat. Weickin sensemaking-lähestymistavan avulla voi kuvata miten tapahtumat ymmärretään, mutta ei se ei taustoita yksilöllisen päätöksenteon motiiveja. Lähestymistavalla ei ole myöskään selitysvoimaa sille, miten valta jakautuu epätasapuolisesti tietyn kontekstin sisällä.

Verrattuna Weickin tapaan lähestyä merkityksen rakentamista, kriittinen merkityksen rakentamisen tutkimus kiinnittää huomion siihen, miten makrotason konteksti vaikuttaa siihen mitä vihjeitä poimitaan, erilaisten tekstien ja narratiivien uskottavuutta arvioidaan ja millaisia ovat luonteeltaan arviointiin ja toimintaan ryhtymisen prosessit. Yksi kriittisen merkityksen rakentamisen keskeisistä käsitteistä on Ungerin (1987) formatiivisen kontekstin käsite, joka kuvaa rakenteita, jotka rajoittavat mitä yhteisössä voidaan kuvitella ja tehdä. Kriittisen merkityksen rakentamisen tutkimuksessa formatiivinen konteksti on linkki hallitsevien sosiaalisten arvojen ja yksilön toiminnan

välillä. Vaikka mikään formatiivinen konteksti ei yksistään ole välttämätön tai pysyvä, jotkut kontekstit ovat etusijalla yhteisöissä. Tämän vuoksi formatiivisilla konteksteilla on rajoittava vaikutus organisaation sääntöihin ja yksilöiden merkityksen rakentamisessa. Formatiiviset kontekstit ja niihin liittyvät organisaatiosäännöt tuottavat diskursseja ja niitä tuotetaan diskurssien kautta. Merkityksen rakentamisen prosessien analyysissä tulisikin tutkia kriittisesti rakenteen kontekstuaalisten tekijöiden ja diskurssien välistä suhdetta, jossa yksilöiden merkityksen rakentaminen tapahtuu. (Helms Mills ym., 2010, s. 187; 189–190.) Formatiiviset kontekstit mahdollistavat ideoiden ja sääntöjen tulkitsemisen siitä, miten erilaisia vihjeitä poimitaan moninaisten toimintajärjestelmien kautta, jotka johtavat erilaisiin merkityksiin ja edelleen erilaisiin seuraamuksiin. Kun poimittu vihje sijoitetaan formatiiviseen kontekstiin, on helpompi ymmärtää tapoja, joilla jotkut vihjeet asetetaan ensisijaiseen järjestykseen. (Helms Mills 2003, s. 199–200.)

Systeeminen ja episodinen valta

Schildt ja kumppanit jaottelevat merkityksen rakentamisessa ilmenevän vallankäytön organisaatiotutkimuksen tapaan erottelemalla systeemiseen ja episodisiin vallan muodot. Systeeminen valta kuvaa miten itsestäänselvyytenä pidetyt tietorakenteet ja identiteetit muokkaavat tapoja, joilla toimijat näkevät toimintaympäristönsä. Episodinen valta kuvaa avointa tai peiteltyä vaikuttamista ja manipulointia toisten merkityksen rakentamiseen. Sekä systeeminen että episodinen valta vaikuttavat toinen toisiinsa keskusteluissa, ja molemmat voivat myös haitata johdonmukaisten ja uskottavien kollektiivisten käsitysten ja selontekojen muodostumista (Schildt ym., 2019, s. 18).

Schildtin ja kumppaneiden jaottelussa sosiaalinen valta ilmenee yhdessä systeemisen vallan kanssa (vrt. Clegg, 1989, s. 211-215). Systeeminen valta muotoilee jatkuvasti merkityksen rakentamisen sisältöjä. Organisaatioissa itsestään selvänä pidetyt tietorakenteet tai yksilölliset ja kollektiiviset identiteetit muokkaavat toimijoiden näkemyksiä ja toimintaa. Alakohtainen tieto ja rooleihin liittyvät identiteetit ovat usein tehokkaita systeemisen vallan kanavoitumisen muotoja, koska toimijat kiinnittävät huomionsa vihjeisiin, jotka he liittävät itseensä, mikä voi myös estää huomion kiinnittämisen muihin yleisempiin tietorakenteisiin. Systeemisen vallan vaikutus vaihtelee ideaalituypisissä merkityksen rakentamisen prosesseissa (automaattinen, algoritminen, improvisoiva ja refleктоiva) sen mukaisesti mitkä ovat toimijoiden

tilannekohtaiset tavoitteet ja laajemmat intressit merkitysten uskottavuuden arvioinnissa. Systemisen vallan vaikutus automaattisessa merkityksen rakentamisessa perustuu itsestäänselvytenä pidettyihin diskursseihin, heuristiikkoihin, jossa tilanteen ymmärtämiseksi yhdistellään havaintoja ja väitteitä ilman tietoisempaa ponnistelua tai huomiointia. Uusissa tilanteissa hyödynnetään jo olemassa olevia tietorakenteita. Algoritmisessa merkityksen rakentamisessa systemisen vallan vaikutus on tietoisempaa rationaalisten selontekojen muodostamista, jossa hyödynnetään ideologioita tai hegemonisia diskursseja. Algoritmisen merkityksen rakentaminen rakentuu alkuperäisen sitoumuksen ja päätelmien ympärille, tai niistä muodostuvaan ymmärrykseen, jotka muodostetaan ja joita oikeutetaan sisällyttämällä selontekoihin uusia havaintoja ja uskomuksia. Tietorakenteet ja identiteetit vaikuttavat sisäistettyinä arviointikriteereinä ja tavoitteina improvisoivan merkityksen rakentamisen taustalla. Reflektoivassa merkityksen rakentamisessa tietorakenteet muokkaavat toimijoiden refleктоivaa päättelyä: mitä pidetään tarkoituksenmukaisena ja uskottavana. (Schildt ym., 2019, s. 2, 4, 8–11.)

Systeminen valta vaikuttaa merkityksen rakentamisen prosessiin joko vahvistamalla tai rajoittamalla sitä. Vakiintuneet itsestäänselvydet, tuttuuden tunne ja hierarkkinen viestintä vahvistavat tavallisten ongelmien automaattista prosessointia. Rutiininomaiset merkityksen rakentamisen prosessit auttavat toimijoita käsittelemään odottamattomia tapahtumia ja häiritsevää informaatiota. Sen sijaan odottamattomien tapahtumien tietoinen ja ennakkoluuloton pohtiminen voi herättää ammatillisia, toiminnallisia ja hierarkkisia vastuunjakoon liittyviä kysymyksiä. Merkityksen rakentaminen voi siten uhata vakiintuneiden valtasuhteiden legitimiisyyttä. Schildt ja kumppanit jakavat systemisen vallan neljään rakenteelliseen vaikutukseen: konservatiiviseen, fasilitoivaan, reformatiiviseen ja deliberatiiviseen. (Schildt ym., 2019, s. 11–12.)

Schildt ja kumppanit (2019, s. 12–13) tunnistavat sensemaking-kirjallisuudesta kolme konservatiivisen vallan vaikutuksen lähdettä: 1) yhtenäiset tietorakenteet ja identiteetit 2) hierarkkiset viestintäkäytännöt ja 3) aikaan sidottu toiminta, joka heikentää refleктоivaa merkityksen rakentamista. Mitä sitoutuneempaa merkityksen rakentaminen on, sitä epätodennäköisemmin toimijat kyseenalaistavat vakiintuneita tietorakenteita, identiteettejä ja valtaa omaavien toimijoiden interventioita. Tutkimukset osoittavat, että organisaation johdolla on suuri vaikutus merkityksen rakentamiseen kokouksissa.

Auktoriteettiasemassa olevat esihenkilöt voivat estää muita toimijoita tai henkilökuntaa ryhtymästä reflektoivaan merkityksen rakentamiseen, koska he saattavat odottaa omien tulkintojensa tai valintojensa tulevan kumotuksi. Uskomukset siitä, että johto ei ole kiinnostunut eriävistä mielipiteistä tai että erimielisyys voi johtaa epätoivottaviin seuraamuksiin, voivat olla myös rationaalisia valintoja. (Tourish & Robson, 2006, 724.) Fasilitoivan vallan vaikutus saa aikaan taas merkityksen rakentamista, jota ohjaa ennustettavuuden tai tuttuuden tunteet, tilapäinen kiire tai paine. Tutuus ja ennustettavuus johtuvat usein vakiintuneista työrooleista, jotka liittyvät tavallisiin merkityksen rakentamisen tilanteisiin. Asiantuntijat hyödyntävät esitietoista, hiljaista tietoa päätöksenteossa ja tilanteissa, joihin liittyy aikaan sidottu tunne kiireestä tai paineesta. (Schildt ym., 2019, s. 14–15.)

Kontekstuaaliset tekijät voivat kuitenkin ohjata myös tilapäisiin ja tietoisempiin merkityksen rakentamisen tapoihin, jotka auttavat kyseenalaistamaan vakiintuneita rutiineja ja valtarakenteita. Kontekstuaaliset tekijät voivat auttaa kiinnittämään huomion myös nykyisten toimintatapojen ja toimenpiteiden riittämättömyyteen käsillä olevien ongelmien ratkaisemiseksi. Systeminen valta voi siis vaikuttaa merkityksen rakentamiseen uudistavana voimana, jota ohjaavat useat, moniarvoiset tietorakenteet ja identiteetit, sekä dialogiset kommunikointikäytännöt. Tietoperustan laajempi monimuotoisuus ja -arvoisuus johtaa kriittisempään merkitysten uskottavuuden arviointiin ja ristiriidat käynnistävät dialogisia prosesseja, joissa epäily ja epävarmuuden tunne saa toimijat kyseenalaistamaan, uudelleen organisoimaan ja tarkistamaan uskomuksiaan tai toimintaansa. (Maitlis & Sonenshein, 2010, s. 565; Schildt ym., 2019, s. 13–14.)

Deliberatiivisen vallan vaikutus tuottaa tietoista merkityksen rakentamista, jossa konteksti vaikuttaa toimijan kokemaan tunteeseen vastuusta ja erilaisten kilpailevien vaatimuksen tai jännitteiden tiedostamiseen. Tällaisessa merkityksen rakentamisessa korostuu havaittu tarve selittää tehtyjä päätelmiä ja perusteluja ristiriitojen ratkaisemiseksi ja epäjohdonmukaisuuksien esille tuomiseksi aikaisemmissa merkityksen rakentamisissa. Erilaiset rakenteelliset asemoitumiset suhteessa tietorakenteisiin, aloihin ja logiikoihin voivat altistaa toimijat jännitteille ja ongelmiin, joihin ei ole ratkaisua. (Schildt ym., 2019, s. 15.)

Systeeminen valta vaikuttaa merkityksen rakentamiseen toimijoita ympäröivien kontekstien kautta, kun taas episodinen valta on suhteellista. Episodinen valta kuvaa miten henkilöt pyrkivät pakottamalla, vaikuttamalla tai manipuloimalla muokkaamaan muiden tahojen tilannekohtaisia käsityksiä. Fleming ja Spicer (2014, s. 4–5, 12–13) jakavat organisaatiokirjallisuuteen perustuen organisaatioissa käytettävän episodisen vallan pakottavaan ja manipuloivaan. Ensisijaisesti henkilön rooliin tai asemaan perustuva vallankäyttö on pakottavaa, jos valtaa käyttävä henkilö saa toisen tahon tekemään jotain, mitä hän ei muuten tekisi. Manipuloiva vallankäyttö on tärkeiden tai relevantteina pidettyjen asioiden implisiittistä muotoilemista. Manipuloiva valta toimii neljällä tasolla organisaatioissa: manipulointi organisaatiossa, manipulointi organisaation kautta, organisaation yli ja organisaatiota vastaan. Organisaation sisäisissä manipulointiprosesseissa yksittäiset henkilöt hyödyntävät organisaation omia verkostoja, ulkoisen uskottavuuden hallintaa ja strategisia kertomuksia. Organisaation toteuttama manipulointi, joka kohdistuu muihin toimijoihin, kuten ulkoisiin sidosryhmiin, voi tapahtua laajempina suostutteluprosesseina. Organisaation yli tapahtuvassa manipuloinnissa henkilö tai ryhmä, joilla ei ole muodollista asemaa, käyttävät suostutteluprosesseja ja hallitsevat verkostoja. Organisaatiota vastaan tapahtuvassa manipuloinnissa pyritään kyseenlaistamaan ja haastamaan yksittäisen organisaation käyttämä valta.

Organisaatiomuutosta käsittelevissä sensemaking-tutkimuksissa merkityksen rakentamisesta, jossa ilmenee episodista vallan käyttöä, käytetään käsitettä *merkityksen antaminen* (sensegiving), joka voi peiteltyä tai avointa vaikuttamista ja manipulointia. Merkityksen antaminen on näkökulmien ja ideoiden tuomista toisten merkityksen rakentamisen prosesseihin. (Schildt ym., 2019, s. 2–3.) Weickille (1995, s. 164–165) manipulointi on vastakohtana adaptiivisille prosesseille, joissa organisaatio sopeutuu toimintaympäristöön. Käsite on peräisin manipuloivista prosesseista, jossa organisaatio uskoo toimintaympäristön olevan muokattavissa, neuvottelee, muodostaa koalitioita, kouluttaa ja kohdistaa mainontaa ja markkinointitoimenpiteitä olemassa oleville ja potentiaalisille asiakkaille (Hedberg ym., 1976, s. 46). Tutkimuksissa on perinteisesti keskitytty arvovaltaisen merkityksen antajien käyttämään episodiseen valtaan, mutta myös työntekijöiden pyrkimykseen vaikuttaa esihenkilöihinsä ja vertaisiinsa. (ks. Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis, 2004; Maitlis & Lawrence, 2007.) Esimerkiksi johdon

esittämät merkittävät havainnot, uskomukset ja päämäärät, joihin heidän alaistensa on mukauduttava merkityksen rakentamisessaan, on avointa vaikuttamista, jossa vahva, visionäärinen johtaja osoittaa toivotun strategisen suunnan (Gioia & Chittipeddi, 1991, s. 443–444). Hienovaraisempaa, manipuloinnin kautta tapahtuvaa vallankäyttöä ilmenee argumentoinnin muodossa. Johdon nähdään käyttävän retorista argumentointia oikeuttaakseen toimintaansa ja sitouttaakseen organisaation uskomuksiin tulevaisuuden toimintaympäristöstä. Retorinen argumentointi on strategista toimintaa, argumentoivaa puhetta, jota käytetään mielipiteiden ja näkemysten perusteluissa. Argumentoinnin avulla johto pyrkii vakuuttamaan organisaation jäsenet uusien käytäntöjen oikeellisuuden, rakentamaan yhteistä ymmärrystä ja osallistamaan uusien käytäntöjen kehittämiseen. (Brown, Ainsworth, & Grant, 2012, s. 298–299; Green, 2004, s. 654–656; Juuti, Rannikko, & Saarikoski, 2004, s. 15–16.)

Merkityksen antamista, jossa tuotetaan uusia merkityksiä merkityksen rakentamiseen, kutsutaan *merkityksen hajottamiseksi* (sensebreaking). Se on tietoista, harkittua toimintaa, jossa pyritään mitätöimään tai hylkäämään toisten vakiintuneita käsityksiä ja näkemyksiä. Merkityksen hajottaminen luo vastaanottajalle ”merkitystyhjiön”, joka on täytettävä uusilla merkityksillä. Merkityksen hajottamisessa motivointi uusiin merkityksiin tapahtuu nyky- ja ihannetilän välisellä vertailulla. (Pratt, 2000, s. 464–468.) Merkityksen hajottamisella voi olla merkittäviä seuraamuksia. Merkityksen hajottaminen rajoittaa myöhemmin mahdollisuutta sovittaa nykytilan ja menneen välistä merkitysten tulkintaa. Merkityksen hajottaminen voi johtaa myöhemmin myös epäselvyyden tilaan, kun aikaisempaan merkityksenantoon liittyvät muistot ovat olleet toivottavia ja organisaation jäsenten on sovitettava yhteen useita toivottavia aikaisempia ja nykyisiä merkityksenantoja. Merkityksen hajottaminen on myös riski, kun sitä käytetään vain aikaisemman merkityksen kumoamisessa. Ristiriidat voivat heikentää uusien merkityksenantojen legitiimiyttä. Organisaatiossa johto voi menettää uskottavuutensa heikentäessään merkityksenantoja, joita he ovat henkilökuntaa aiemmin kannustaneet hyväksymään. (Mantere, Schildt, & Sillince, 2012, s. 190–191.)

Merkityksen antamisen ja hajottamisen tavat episodisessa vallan käytössä

Schildt ja kumppanit (2019, 15–18) ehdottavat neljää merkityksen antamisen käytäntöä episodisen vallan käytön tutkimuksessa: supressiivinen, auktoritatiivinen, inspiroiva ja

ekspansiivinen. Näiden neljän tyypin avulla voi ymmärtää yksityiskohtaisemmin erilaisia merkityksen antamisen ja merkityksen hajottamisen tapoja, joilla pyritään vaikuttamaan tietoisesti toisen yksilön tai ryhmän merkityksen rakentamisen prosesseihin ja sisältöihin.

Supressiivinen ja auktoritatiivinen merkityksen antaminen pyrkivät jäädyttämään tai rajaamaan vastaanottajan merkityksen rakentamista. Tällaiset interventiot tarjoavat toimijoille valmiita ratkaisuja ja vähentävät epävarmuutta. Molemmat merkityksen antamisen tavat liittyvät sitoutuneeseen merkityksen rakentamiseen. Merkityksen antamisen tavoitteena on johdonmukainen ymmärrys ja merkityksen hajottamisen tavoitteena on vähentää epäilyksiä. Inspiroiva ja ekspansiivinen merkityksen antaminen ovat episodisen vallan tapoja, jotka avaavat keskustelun ja voimaannuttavat vastaanottajan merkityksen rakentamiseen. Inspiroiva ja ekspansiivinen merkityksen antaminen herättävät epäilyn ja antavat toimijoille hajautuneita, laajentuvia ideoita, joita tarvitaan tilapäisen merkityksen rakentamisen käynnistämiseksi ja luovuuden edistämiseksi.

Supressiivisessa merkityksen antaminen on esitietoista informaation käsittelyä, jonka tavoitteena on luoda johdonmukaisia viitekehyksiä merkityksen rakentamiseen. Merkityksen annossa korostetaan tiettyjä havaintoja, ajattelutapoja ja valintoja, jotka ovat relevantteja. Tilanne pyritään luokittelemaan yksiselitteisesti, määrittelemään tilannekohtainen päämäärä tai saada aikaan päämäärään liittyvä vastaus. Supressiivisessa merkityksen antamisessa pyritään tuottamaan esitietoinen, sisäistetty ymmärrys tilanteesta hiljentämällä vastustaminen ja estämällä neuvottelemisen (careful consideration). Supressiiviseen merkityksen antamiseen voi liittyä myös tietoista merkitysten hajottamista, jonka tavoitteena on kumota tai sivuuttaa näkemykset, havainnot, ideat tai tavoitteet, jotka ovat ristiriidassa toivotun lopputuloksen kanssa. Uskottavuuden arviointi tapahtuu joko jättämällä huomioimatta, vähättelemällä tai asettamalla huonoon valoon eriävät näkökulmat. (Schildt ym., 2019, s. 16–17.)

Supressiivisen ja auktoritatiivisen merkityksen antamisen ja hajottamisen erona on se, että auktoritatiivinen merkityksen antaminen itsessään saa aikaan tietoista merkityksen prosessointia. Auktoritatiivisessa merkityksen antamisessa henkilöllä tai ryhmällä mielletään olevan valtaa määrätä tai ohjata toisten toimintaa haluamaansa suuntaan. Auktoritatiivinen merkityksen rakentaminen liitetään usein merkityksen hajottamisen

pyrkimyksiin, joiden tavoitteena on vaihtaa vakiintuneet käsitykset tai kilpailevat näkemykset. Perinteistä auktoritatiivista (strategista) merkityksen antamista edustavat esimerkiksi Gioian ja Chittipeddin (1991) ja Mantereen ja kumppaneiden (2012) tutkimukset. Auktoritatiivisessa eli auktoriteettiin perustuvassa merkityksen antamisessa organisaation ylin johto määrittelee merkitykset ja horjuttaa vakiintuneita merkityksiä, jotka ovat ristiriidassa johdon määrittelemien merkityksen kanssa. Auktoritatiivisessa merkityksen antamisessa on tyypillistä tietyn tarinan, diskurssin tai julkilausutun päämäärän tuottaminen osaksi toisten merkityksen rakentamista. Kaplanin ja Orlikowskin (2013) vertaileva etnografinen tutkimus viidestä strategisista projektista käytännöllisenä toimintana kuvaa miten auktoritatiivinen merkityksen antaminen perustuu strategisiin selontekoihin, joissa esitetään keskeiset tavoitteet, korostetaan tiettyjä havaintoja ja uskomuksia ja jotka tarjoavat selkeän etenemismallin, joka yhdistää johdonmukaisesti menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden. Kaplanin ja Orlikowskin tutkimustulokset osoittavat, että strategian laatimisessa keskeisin käytäntö on aikaan sidottu työ, siksi strategisen muutoksen tutkimuksessa on huomioitava miten toimijat neuvottelevat ja yhdistävät erilaisia tulkintoja menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta. Tällaisen aikaan sidotun merkityksen rakentamisen tutkimus on ollut vähäistä ja sen osuus empiirisessä tutkimuksessa vielä marginaalisempaa. Samalla se viittaa myös yleisemmin tarpeeseen kiinnittää huomio ajalliseen näkökulmaan merkityksen rakentamisen prosessien tutkimuksessa. (Kaplan & Orlikowski, 2013, s. 966–967, 990.)

Vastakohtana supressiiviselle ja auktoritatiiviselle merkityksen antamisen tyypeille ovat inspiroiva ja ekspansiivinen merkityksen antaminen. Tällaisten merkitysten antamisen tavat saavat aikaan epävakautta ja mahdollistavat toimijoiden erilaiset ideat, joita tarvitaan tilapäisen prosessoinnin ja luovuuden käynnistämiseksi. Inspiroivan merkityksen antamisen interventioiden tavoitteena on rohkaista improvisointiin ja voimaannuttaa toimijat ylittämään vakiintuneet rutiinit ja käynnistää muutos. Sensemaking-kirjallisuudessa tällaisia inspiroivia merkityksen antamisen kuvauksia on vähän, useimmiten ne liitetään johtamisen käytäntöihin, kuten esimerkiksi aivoriihen tyyppisiin menetelmiin. Ekspansiivisen merkityksen antamisen interventioiden tavoitteena on lisätä tietoista reflektointia ja kriittistä ajattelua tarjoamalla uusia kilpailevia merkityksiä tai avaamalla keskustelu vaihtoehtoisten näkemysten

prosessoinnille. Inspiroivassa merkityksen antamisessa merkityksen hajottamisen tavoitteena kyseenalaistaa vakiintuneet merkitykset ja tärkeänä pidetyt tavoitteet, kun taas ekspansiivisen merkityksen hajottamisen tavoitteena on kyseenalaistaa ja estää ennen aikaista sitoutumista ensimmäisiin toiminnasta muodostettuihin merkityksiin ja tavoitteiden määrittelyihin. (Schildt ym., 2019, s. 17–18). Myöskään refleksiivistä merkityksen antamista ei ole eksplisiittisesti liitetty merkityksen rakentamiseen sensemaking-kirjallisuudessa (Maitlis & Christianson, 2014, s. 67–68).

3.3 Ristiriidat ja niiden ratkaisukeinot

Kehittämiprojektissa toiminnan kautta hankittu informaatio, kokemus ja toiminnasta saatu palaute voidaan tulkita monella eri tavalla. Tämä pakottaa projektiryhmän jatkuvaan merkityksen rakentamiseen, joka voi olla epäjohdonmukaista ja ristiriitaista, joskus puutteellista tai jopa asiaankuulumatonta. Informaation merkityksellistämisen tarve kasvaa, kun projektiryhmä hankkii ja vastaanottaa informaatiota ryhmän ulkopuolisista lähteistä. Valtaan liittyviä ongelmia ilmenee esimerkiksi silloin, kun eri sidosryhmillä on omat näkemyksensä projektin liittyvistä tehtävistä ja niiden ratkaisuvaihtoehdoista. Merkityksen rakentamisella on suuri vaikutus toimintaan erityisesti sellaisissa projektiryhmissä, jotka työskentelevät poliittisissa, monitulkintaisissa ja tietointensiivisissä olosuhteissa. Vaikeutena ei ole vain tietää, mitkä vaihtoehdot ja ratkaisumallit ovat parhaimpia, vaan myös ymmärtää, mitkä ongelmat ovat tärkeimpiä. Informaation prosessointi ja arvottaminen on luonteeltaan tilannesidonnaista, sosiaalisesti rakennettua ja myös ristiriitaista toimintaa. Tiedonhankinta voi luoda yhtä lailla ongelmia kuin hyödyntää projektiryhmän toimintaa. (Haas, 2006, s. 1172, 1180–1182.)

Projekteja kriittisesti tarkastelevissa, projektin todellisuutta kuvaavissa tutkimuksissa tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä ovat: 1) toimijoiden käytännöllisen järjestyksen taustalla olevien moraalisten ja eettisten motiivien ymmärtäminen, merkityksen rakentamisen prosessien ja toiminnan kehittymisen ymmärtäminen linkittyneinä muihin tapahtumiin, 2) toimintaa ohjaavat tunneperäiset kokemukset kompleksisissa toimintaympäristöissä, 3) aikomusten, poliittisten tavoitteiden ja yksittäisten toimijoiden henkilökohtaisten pyrkimysten lähempi tarkastelu ja 4) jännitteiden tunnistaminen, vallan epäsymmetria ja kommunikoinnin tavat yksilöiden ja ryhmien välillä ja näistä neuvottelu.

(Cicmil, ym. 2006, s. 676.) Tutkimuksessani kiinnostuksen kohteena on yleisellä tasolla merkityksen rakentaminen ja toiminnan kehittyminen, mutta myös jännitteiden tunnistaminen ja vallan käyttäminen ja ilmeneminen kollektiivisessa merkityksen rakentamisessa.

Engeströmin ja Sanninon (2011, s. 368–369) mukaan ristiriitoja pidetään yleisesti merkittävänä osatekijänä organisaatiomuutoksen taustalla. Organisaatiokirjallisuudessa ristiriitoja kuvataan usein organisaatioiden yleisenä piirteenä. Ristiriidat nähdään organisoinnin seurauksena, niillä ei ole historiallista taustaa tai yhteyttä sosioekonomisten olosuhteiden kanssa. Lisäksi ristiriidat esitetään usein kilpailevina prioriteetteina, asioiden tärkeysjärjestyksenä tai tavoitteina, jotka on joko yhdistettävä tai saatava tasapainoon. Ristiriita-termin käsitteellinen määrittely jää yleensä epämääräiseksi ja monitulkintaiseksi. Mikä tahansa jännite tai pahentunut ongelma voidaan yhdistää ristiriidaksi. Samalla tavoin myös termit paradoksi, dilemma ja kaksoissidonnaisuus voidaan yhdistää toisiinsa tai niitä käytetään vaihtoehtoisina termeinä toisilleen.

Kehittämisprojektissa ristiriitoja voi nousta sääntöjen sekä välineiden, työnjaon, tekijän, yhteisön ja toiminnan kohteen välille. Ristiriitojen konkreettisina ilmenemismuotoina voidaan analysoida häiriöitä, katkoksia, dilemmoja ja innovaatioita. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa häiriöitä ovat ymmärtämishäiriöt, erimielisyydet, torjumiset ja vastaväitteet. Häiriöt voivat ilmetä myös muussa kuin puheen muodossa. Katkokset taas ovat tunnistettavissa äänettömyytenä tai passiivisuutena. Katkos voi olla este, kuilu tai aukko kahden tai useamman henkilön välisessä tiedonkulussa tai yhteisymmärryksessä. Esimerkkinä tyypillisestä katkoksesta on kokouksessa käsiteltävään asiaan ennakolta tutustuminen, jota joku osallistujista ei ole jostain syystä tehnyt. Tämän tyyppinen katkos ei johda näkyvään häiriöön, vaan se selviää jälkikäteen henkilön kanssa keskusteltaessa. Usein katkokset johtavat myös avoimiin häiriöihin, väärinkäsityksiin ja erimielisyyksiin. Dilemma taas on toiminnassa, puheessa ja ajattelutavassa vaikuttava ristiriitaisuus, joka ilmenee epäröintinä, varauksina tai keskenään yhteensopimattomina kannanottoina. Dilemmat eivät välttämättä johda häiriöihin, mutta ne heijastavat ilmeneviä jännitteitä ja ristiriitoja. Innovaatiot ovat enemmän tai vähemmän tietoisia aloitteita. Jotkut innovaatiot jäävät innovaatioyrityksiksi, koska innovaatioiden toteuttaminen, leviäminen ja vakiintuminen edellyttää yleensä vastakäiän saamista toisilta. Onnistunut innovaatio kiteytetään uudeksi toiminnan välineeksi tai menettelytavaksi, joka toteutetaan

käytännössä. Joskus innovaatioita on vaikea erottaa häiriöistä. Joskus innovaatioyritys tulkitaan häiriöksi, vastaavasti häiriötilanne voi johtaa innovaatioon. Organisaatioissa voidaan erottaa kolmen tasoisia innovaatioita, jotka ovat usein keskenään vuorovaikutuksessa: yksittäisiin ongelmiin liittyvät innovaatoratkaisut, prosessi-innovaatiot ja toiminnan laadulliseen muutokseen johtavat järjestelmäinen innovaatiot. (Engeström, 1995, 35; 48; 62–67.)

Ristiriidat ilmenevät ja rakentuvat erityisesti puheen muodossa ja diskursiivisessa toiminnassa, jossa toimijat yrittävät ymmärtää, käsitellä ja muuttaa tai ratkaista ristiriitoja. Ristiriidat luovat sisäisiä ristiriitoja, jotka ovat spesifejä tietyssä toiminnassa ja organisaatioissa. Ristiriitoja ei voi havainnoida suoraan, vaan ne ovat tunnistettavissa ainoastaan ilmaisujen tai tekojen kautta. Ristiriitojen materiaalisuus ja historia eivät kuitenkaan rajoitu ainoastaan tilannekohtaiseksi artikulaatioksi ja subjektiiviseksi kokemukseksi. (Engeström & Sannino, 2011, s. 371–372.)

Engeström ja Sannino (2011, 373–374) luokittelevat ristiriitojen diskursiiviset ilmaisut ja niiden kielelliset vihjeet neljään tyyppiin, joita voi käyttää muutospyrkimysten analysoinnin viitekehyksenä: dilemmat, kaksoissidonnaisuudet, konfliktit ja kriittiset konfliktit. Dilemmat ovat ilmauksia yhteensopimattomuudesta, joko yhden henkilön tai useamman välisessä puheessa. Kaksoissidonnaisuudet ovat prosesseja, joissa toimijat toistuvasti kohtaavat painostusta ja ainoastaan epähyväksyttäviä vaihtoehtoja, joista ei näennäisesti ole ulospääsyä. Tällaiset toistuvat prosessit pahentuvat ja päättyvät yleensä kriiseihin. Ne ilmaistaan tyypillisesti umpikujaan viittaavien retoristen kysymysten muodossa, painottamalla tarvetta tehdä jotain ja samalla havaittua toiminnan mahdottomuutta. Konfliktit ilmenevät vastustuksen, erimielisyyksien, argumenttien ja kritiikin muodossa. Konflikteja ilmaantuu, kun henkilö tai ryhmä tuntee toisen tahon vaikuttavan negatiivisesti, esimerkiksi havaittujen eturistiriitojen tai yhteensopimattoman käytöksen vuoksi. Konfliktiksi voi määritellä tilanteen, jossa yhden ihmisen toiminta häiritsee, estää tai muulla tavoin tekee toisen toiminnasta vähemmän tehokasta. Tyypillisesti konfliktien ratkaiseminen tapahtuu joko löytämällä kompromissi, tai alistuminen auktoriteetille tai enemmistölle.

Viisi konfliktin lopettamisen muotoa ovat alistuminen, hallitsevan kolmannen osapuolen väliintulo, kompromissi, umpikuja ja vetäytyminen. Kriittiset konfliktit ovat tilanteita,

joissa ihmiset kohtaavat sisäisiä epäilyjä, jotka lamauttavat heidät ristiriitaisten motiivien edessä, joita he eivät yksin pysty ratkaisemaan. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kriittisiin konflikteihin liittyy tyypillisesti tunne loukatuksi, syyllistetyksi tai hiljennetyksi tulemisesta. Kriittisten konfliktien diskurssit sisältävät henkilökohtaisia henkisesti ja moraalisesti latautuneita selontekoja, joissa on narratiivinen rakenne ja jossa käytetään voimakkaita metaforia. Kriittisten konfliktien ratkaiseminen tapahtuu uuden henkilökohtaisen mielekkyyden löytämisen ja uuden merkityksen neuvottelemisen alkuperäisestä tilanteesta. Tällainen ratkaisu on usein henkilökohtaisesti vapauttava tai voimaannuttava.

4 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimuksessani tarkastelen Mediamaja-kehittämisprojektin tehtävien ja tavoitteiden rakentumista ajassa muotoutuvana ja muuttuvana, vuorovaikutukseen perustuvana sosiaalisena prosessina. Projektitutkimuksen käytäntöä painottava, kriittinen näkökulma poissulkee hallintotieteellisen tehokkuutta painottavan, managerialistisen lähestymistavan tutkittavaan ilmiöön. Perinteinen, normatiivinen projektitutkimuksen lähestymistapa projekteihin ennakkoon suunniteltavissa olevana formaalina toimintana soveltuu huonosti hankeperustaisen innovaatio- ja kehittämistoiminnan tutkimukseen. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää kehittämistoimintaan osallistujien merkityksen rakentamisen prosesseja projektin organisoinnissa.

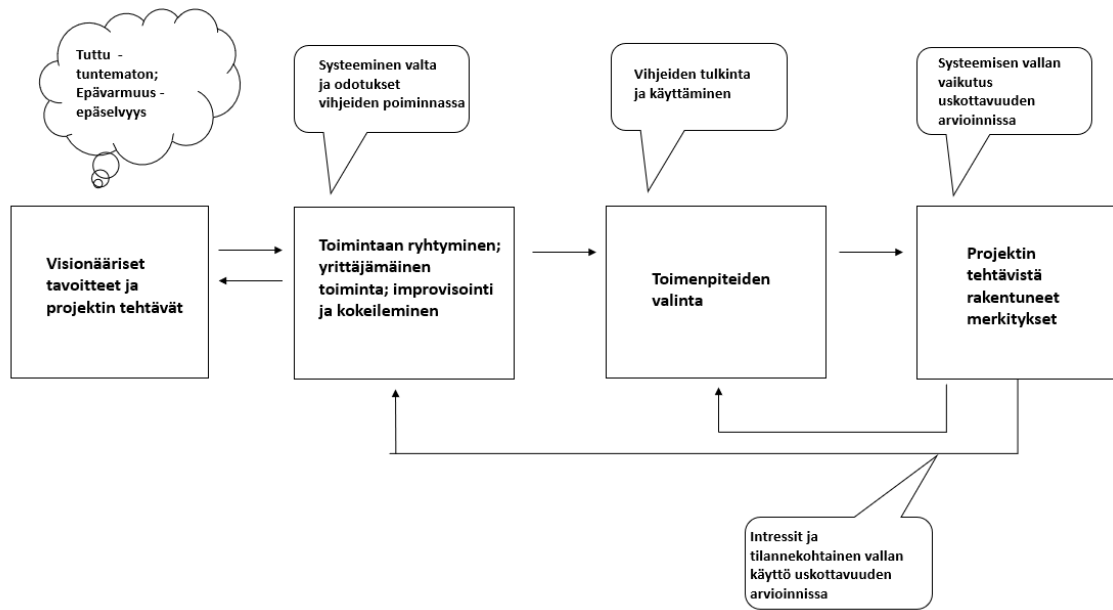
Tutkimuksen viitekehys pohjautuu Karl. E. Weickin (1979; 1988; 1993; 1995; 2001; 2005; 2009) esittämään organisoinnin teoriaan ja sensemaking-lähestymistapaan, joka liittyy tutkimukseni organisaatiotutkimuksen sensemaking-kirjallisuudessa käytävään keskusteluun. Weickin organisoinnin teorian ja sensemaking-lähestymistavan kotipesä on sosiaalipsykologiassa, mutta Weick on saanut vaikutteita laajasti eri tieteenalojen käsitteistöä (Tsoukas, ym. 2020, s. 1316; Weick, 2004, s. 654).

Tutkimuksen kohteena olevaa tapausta, Mediamaja-kehittämisprojektia, lähestyn tilapäisenä organisoinnin prosessina. Tutkimuksen viitekehysten rakentamisessa olen hyödyntänyt prosessorientoituneita (Engwall, 2003; Engwall & Westling, 2004; Pitsis, ym. 2003), käytännöllistä toimintaa painottavia, projekteja kriittisesti tarkastelevia (Cicmil & Marshall, 2005; Marshall, 2006; Smith & Winter, 2010) empiirisiä projektitutkimuksia, jotka asemoituvat organisaatiotutkimuksen kentälle ja hyödyntävät Weickin organisoinnin teoriaa tai sensemaking-lähestymistapaa. Tutkimuksen konteksti, yleisessä kirjastossa tapahtuva projektimuotoinen kehittämistoiminta, liittyy tutkimukseni informaatiotutkimuksen alaan.

Sekä sensemaking-kirjallisuudessa että projektien tutkimuksessa valta on yllättävän vähän tutkittu ilmiö. Merkityksen rakentaminen ja merkityksistä neuvotteleminen on jatkuva prosessi kehittämisprojekteissa, koska asiat ja tapahtumat voidaan nähdä eri tavoin johtuen kehittämistoimintaan osallistuvien erilaisista positioista, intresseistä ja

taustoista. (Brown ym., 2008.) Tutkimuksessani tarkastelen vallan ilmenemistä ja käyttöä merkityksen rakentamisen prosesseissa Schildtin ja kumppaneiden (2019) esittämän systeemisen ja episodisen vallan jaottelun mukaisesti. Merkityksen antamisen (sensegiving) (Gioia & Chittipeddi, 1991) analyysissä sovellan Schildtin ja kumppaneiden (2019) luokittelua merkityksen antamisen ja hajottamisen tavoista: supressiivinen, auktoritatiivinen, inspiroiva ja ekspansiivinen. Hyödynnän Mediamaja-projektissa ilmaantuneiden ristiriitojen diskursiivisten ilmaisujen tunnistamisessa ja analyysissä Engeströmin ja Sanninon (2011) esittämää ristiriitojen luokittelua.

Tutkimuksen viitekehys, keskeiset käsitteet ja niiden vuorovaikutukselliset suhteet toisiinsa merkityksen rakentamisessa on esitelty kuviossa 2. Se kuvaa merkityksen rakentamisen syklisestä luonnetta projektin organisoinnissa. Merkityksen rakentaminen käynnistyy projektin visionäärisistä tavoitteista ja tehtävistä. Systeeminen valta ilmenee ideoiden taustalla olevina odotuksina ja olettamuksina. Projektin tavoitteiden ja tehtävien merkityksiä luodaan ja päivitetään toimintaan ryhtymisissä. Kehittämiskohtien toimintaympäristön luominen on manipuloiavaa, yrittäjämäistä toimintaa. Projektiin sitoutuminen käytännöllisenä toimintana ilmenee improvisointina ja kokeilemisena, jossa etsitään järkeenkäyviä ratkaisuja projektin tavoitteiden ja tehtävien toteuttamisessa. Poimitut vihjeet rajaavat merkityksiä ja niitä käytetään toiminnan uskottavuuden arvioinnissa. Systeeminen valta sosiaalisesti hyväksytyinä ja uskottavina merkityksinä kehystää ja rajaa projektin tavoitteiden ja tehtävien merkitysten sisältöä. Projektin toiminta organisoituu toimenpiteiden valikoitumisen kautta, joiden uskottavuutta arvioidaan jälkikäteen, mikä voi johtaa uusiin toimintaan ryhtymisiin ja valintoihin projektissa. Projektin toimintamalli organisoituu merkityksen rakentamisen syklien kautta.



Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys, keskeiset käsitteet ja niiden suhteet [sovellettu Jenningsin ja Greenwoodin (2003, s. 202) organisoiminnan teorian (enactment theory) mallia, joka perustuu Weickin (1979, s. 132) jäsenyyksen sovellukseen.]

Tutkimusongelmien määrittelyssä on hyödynnetty edellä esitettyä viitekehystä, joka kontribuoi keskusteluun vallan aspektista paitsi sensemaking-kirjallisuudessa, myös projektitutkimuksessa.

Tutkimukseni tehtävänä on saada vastaus kysymykseen miten projektin kehittämistehtävä organisoituu Mediamajan toimintamalliksi?

Tutkimustehtävän ratkaisemiseksi haen vastauksia kahteen tutkimusongelmaan:

- 1) Miten projektin tavoitteiden ja tehtävien merkityksiä rakennettiin Mediamaja-hankkeen edetessä?
- 2) Miten ristiriidat ja valta ilmenivät rakennettaessa projektin tavoitteita ja tehtäviä koskevia merkityksiä?

Näihin tutkimuskysymyksiin vastaamalla pyrin rakentamaan ymmärrystä siitä, miten merkityksen rakentaminen on projektimuotoisen kehittämistyön keskiössä. Sensemaking-kirjallisuuden valtavirrasta poiketen keskityn mikrotasolla tapahtuvaan merkityksen rakentamiseen prosessiin ja siinä ilmenevään vallankäyttöön kuin merkityksen rakentamisen tuloksiin.

Tutkimustulokset esitän yhtenä kertomuksena, jossa kuvaan ja tulkiten projektin tapahtumia merkityksen rakentamisena projektin eri vaiheisiin liittyvänä toimintana.

Samalla tuon projektin elinkaaren kuvauksen kautta esille miten projekti aikaan sidottuna työnä vaikuttaa merkityksen rakentamiseen projektin eri vaiheissa. Tällainen evoluutionäkökulma tarjoaa lukijalle mahdollisuuden arvioida analyysiprosessia kokonaisuudessaan: miten Mediamajan tehtävät ja tavoitteet muotoutuivat ja muuttuivat projektin aikana. (Brunet ym., 2021; Lundin & Söderholm, 1995.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Käsillä oleva tutkimus on prosessuaalinen tapaustutkimus Kouvolan kaupunginkirjaston ja Mediamajan projektiryhmän itsensä valitseman tutkimuskohteen, Mediamajan maahanmuuttajille suunnatun toiminnan kehittämistä.

Tässä luvussa kerron ensin tutkimuskohteesta, asemastani tutkijana ja tutkimuksessa käyttämästäni lähestymistavasta, jolla tarkastelen tutkimuskohdetta. Kuvaan aineiston hankinnassa käytetyn kertovan muutosselonteon menetelmän soveltamisesta tutkimuksessani, jonka jälkeen selostan, miten rajasin ja analysoin aineistoani tutkimuksen eri vaiheissa.

5.1 Empiirinen tutkimuksen kohde

Käsillä olevan tutkimuksen kohteena on maahanmuuttajille suunnatun toiminnan kehittäminen Kouvolan kaupunginkirjaston Mediamaja-projektissa. Mediamaja-projekti oli yksi yleisten kirjastojen Tietoyhteiskunnan tilat ja sisällöt -hankkeen (myöhemmin: TTS-hanke) osahankkeista. TTS-hanke toteutettiin 1.8.2008 – 31.12.2011 välisenä aikana.

TTS-hankkeeseen osallistuivat omilla osahankkeillaan myös Hämeenlinnan kaupunginkirjasto ja Tampereen kaupunginkirjasto. TTS-hanke oli ensimmäinen suomalaisten yleisten kirjastojen yhteistyönä toteutettu Manner-Suomen Euroopan sosiaalirahaston (ESR) ohjelmaan kuuluva hanke, johon osallistuivat myös Oulun ja Tampereen yliopistot omilla tutkimushankkeillaan. TTS-hanke kuului opetusministeriön hallinnoimaan Manner-Suomen ESR-ohjelman toimintalinjaan ”työmarkkinoiden toimintaa edistävien osaamis-, innovaatio- ja palvelujärjestelmien kehittäminen” ja valtakunnalliseen kehittämisohjelmaan ”Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi”. TTS-hankkeen osahankkeet voi nähdä makrotason tilapäisenä organisointina, jonka tavoitteena oli tuottaa yleiselle kirjastolle uusia toimintatapoja, jotka ylittävät sektorirajat kunnissa. TTS-hankkeen tavoitteena oli projektisuunnitelman mukaan: ”Vahvistaa ja syventää kuntalaisten sisällöllisten tietoyhteiskuntataitoja kirjastojen ja muiden toimijoiden yhteistyöllä. Hankkeessa luodaan ja vakiinnutetaan kirjastojen työkäytäntöjä ja yhteistyömalleja, jotka ovat vielä uusia kirjastoissa ja jotka haastavat kirjastot kehittämään toimintaansa” (Tietoyhteiskunnan tilat ja sisällöt. ESR-

projektihakemus, 2008). Kirjastojen osahankkeissa TTS-hankkeen yleisen tason tavoitteet liitettiin jo olemassa oleviin kehittämiskohteisiin kirjaston strategisten tavoitteiden pohjalta.

Tämä tutkimus on jatkoa Tampereen yliopiston informaatiotutkimuksen laitoksen tutkimushankkeeseen, jossa projektitutkijana dokumentoin ja kuvailin hankkeeseen osallistuneiden kirjastojen kehittämisprosesseja vuosina 2009–2011. Projektitutkijana tehtävänäni oli selvittää, miten kehittämistyötä tehtiin TTS-hankkeen kolmessa kohdekirjastossa. Osallistuin projektitutkijan roolissa TTS-hankkeen osahankkeiden yhteisiin kokoontumisiin (Taimipäivät 2009, Kukoistuspäivät 2010 ja Sadonkorjuupäivät 2011). TTS-hankkeessa oli ajatuksena rakentaa yhteistyötä osahankkeiden välillä teemaryhmien toiminnan kautta, mutta esimerkiksi maahanmuuttotyötä koskeva teemaryhmän yhteistyö jäi yhteen tapaamiskertaan.

Tämän tutkimuksen tapaukseksi valikoitui TTS-hankkeen Kouvolan kaupunginkirjaston Mediamaja-projekti ja sen maahanmuuttajille suunnatun toiminnan kehittämisprosessi. Mediamaja-projekti erosi muiden TTS- osahankkeista sen visionääristen tavoitteiden, että myös projektiryhmän osalta, joka oli rekrytoitu kirjaston ulkopuolelta projektisuunnittelijaa lukuun ottamatta. Tutkimuksen kohteena olevan kehittämisprosessin rajoja määrittävät tutkimuksessani maahanmuuttajille suunnatun toiminnan kehittämisprosessiin sisältyvät tapahtumat ja projektiryhmän käytännön toimenpiteet, niissä rakentuvien ja niistä rakennetut merkitykset projektin tavoitteista ja tehtävistä koskien maahanmuuttajille suunnattuja palveluja. Keskittymällä projektiryhmän käytännöllisiin toimenpiteisiin ja tapahtumiin, jotka liittyivät maahanmuuttajille suunnatun toiminnan kehittämiseen, olen pyrkinyt paitsi tuottamaan tietoa itse kehittämisprosessista, mutta myös lisäämään ymmärrystä kehittämistyöstä sen omassa ympäristössä (Kallio & Palomäki, 2020). Valittu tapaus auttaa ymmärtämään yleisemmällä tasolla projektin organisoitumista merkityksen rakentamisena ja Mediamajan toimintamallin rakentumista toimintaympäristössään.

Tämän tutkimuksen kohteena olevassa Kouvolan kaupunginkirjaston osaprojektissa, Mediamaja-hankkeessa, kirjasto oli ideoinut yhdessä koulutoimen, nuorisotoimen ja sosiaalitoimen edustajien kanssa konseptin, jonka käytännön toteuttaminen oli annettu projektiryhmän tehtäväksi. Yleisesti konseptilla voidaan tarkoittaa toiminta-ajatusta tai -

periaatetta tai perusideaa, jonka pohjalta voidaan laatia suunnitelmia toimintaa varten (Piehl, 1993). Projektiryhmään rekrytoitiin osaamistaustaltaan erilaisia, pääosin kirjastoalan ulkopuolisia projektityöntekijöitä, joiden tehtävänä oli kehittää kirjastoon uudenlaista toimintaa. Hankehakemuksen projektikuvauksessa konsepti sisälsi eri toimijoiden nimeämiä toimintaansa liittyviä tarpeita ja toimintatapoja. Kirjaston johdolla tapahtuneen konseptin ideoinnin voi ymmärtää tulevan toimintamallin kehyksenä, joka ohjaa kehittämistyötä, toisaalta se on myös kehittämistoiminnan periaate ja rakenne. Usein toimintakonseptit perustuvat hallinnollisten ja ammattialojen ylittävään yhteistyöhön. (Virkkunen, ym. 2007, s. 23–29.) Projektiryhmälle annettiin melko vapaat kädet kehittämistehtävän toteuttamiseen. Hankehakemuksen projektikuvausta tarkempaa projektisuunnitelmaa ei ollut toimintaa ohjaamassa. Tutkittavassa kehittämishankkeessa ei ollut käytössä myöskään perinteisiä projektinhallinnan menetelmiä tai välineitä. Tutkittavaan Mediamaja-kehittämiprojektiin valikoitunut tapa toimia vaikutti siihen, että myös tutkimukseen valikoitunut lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät valikoituivat projektin luonteen mukaisesti niin, että tutkijan tehtävänä oli seurata, miten konsepti kehittyi kirjastonjohdon visiosta projektiryhmän toiminnaksi projektin aikana. (vrt. Pitsis ym., 2003)

5.2 Tutkimuksen ontologinen ja epistemologinen lähestymistapa

Tutkimuskirjallisuudesta voidaan tunnistaa hyvin erilaisia lähestymistapoja projektien tutkimukseen. Gerald ja Söderlund (2018, s. 60–61) luokittelevat Habermansin tunnistamien kolmen tiedonintressin mukaisesti projektitutkimuksen kolmeen tyyppiin: tekniseen, käytännölliseen ja emansipatoriseen. Ensimmäinen tyyppi, tekninen, on keskittynyt projektiin suunnitteluna, optimointina ja laajemmin projektin onnistumiseen liittyviin tekijöihin. Lähestymistapa noudattelee perinteisen projektinhallinnan näkemystä toiminnan normatiivisuudesta ja kontrolloitavuudesta (Thomas, 2000, s. 27). Toisen tyyppin intressinä on sosiaalisten systeemien luonteen ja dynamiikan ymmärtäminen. Näkökulma on painottunut projektiin tilapäisenä organisointina, sen ominaispiirteisiin ja käyttäytymiseen, ja laajemmin luovuuteen, oppimiseen ja innovaatioihin projekteissa. Tähän tiedonintressiin kuuluu myös projektikäytäntöjen ja aktuaalisuuden syvempi ymmärtäminen. Kolmanteen tiedonintressiin kuuluvat ne

projektitutkimukset, joissa käsitellään esimerkiksi eettisiä ongelmia. Tämä tutkimus edustaa tiedonintressin toista tyyppiä.

Tässä tutkimuksessa Mediamaja-projekti ymmärretään prosessiontologian mukaisesti tilapäisenä organisoinnin prosessina. Lähestymistapa on valikoitunut kehittämisprojektin toiminnan luonteen oivaltamisen kautta. Projekti itsessään on prosessuaalinen ilmiö, mutta projekteja voidaan tarkastella ontologisesti erilaisista prosessinäkökulmista (Brunet ym., 2021, s. 834). Erilaiset tavat määritellä prosesseja kohdistavat huomion enemmän tai vähemmän toimintaan. Prosessitutkimuksessa puhutaan substanssi- ja prosessorientaatiosta tai vaihtoehtoisesti heikosta ja vahvasta prosessorientaatiosta. Valtaosa organisaatioiden prosessitutkimuksista on perustunut heikkoon prosessorientaatioon. Siinä tutkimus on keskittynyt kohteen, substanssin muuttumiseen, eikä itse muuttumisen tarkasteluun. Tällaisessa heikossa prosessorientaatioissa aika nähdään ensisijaisesti kronologisena ja muutos jonakin, joka tapahtuu organisaatiolle. Itse muutos nähdään suhteellisen stabiileina entiteetteinä. (Langley & Tsoukas, 2017, s. 3.) Heikoissa, substanssiin perustuvissa prosessien teoretisoinneissa, joissa keskitytään asioiden luonteeseen, kuten esimerkiksi, normeihin, rutiineihin, henkilön identiteettiin tai organisaation piirteisiin, selitetään lopputuloksia ja sitä, miten nämä lopputulokset esiintyvät. Tällaisessa lähestymistavassa on tavoitteena tunnistaa muutos tai säännöllisyys ja etsiä selitys substanssin muodossa. Substanssi, kuten identiteetti, on usein abstraktio. (Feldman, 2017, s. 626-627.)

Prosessifilosofian becoming-ontologian näkemyksen mukaisesti maailma on prosesseja, jossa asiat, sosiaaliset entiteetit ja tapahtumat kehittyvät sisäsyntyisesti. Sen sijaan että tutkimus kohdistuisi organisaatioihin ja niiden piirteisiin, keskiössä ovat mikrotason käytännöt ja jatkuva merkityksen rakentaminen. Kyse on siis vuorovaikutuksesta ja sen seurauksista. Ihminen ei ole autonominen toimija, vaan yksilön toimijuus ilmenee sosiaalisten käytäntöjen kontekstissa. (Nayak & Chia, 2011, s. 281–284.) Tällaisessa vahvassa prosessorientaatioissa ollaan kiinnostuneita ymmärtämään, miten asiat tilapäisesti stabiloidaan. Siinä ollaan kiinnostuneita mikrotasolla tapahtuvista prosessuaalisista muotoiluista ja siitä, miten näitä prosesseja toteutetaan. Joksikin tuleminen (becoming), jatkuva muutos, luovuus, disruptiivisuus ja sattumanvaraisuus ovat vahvan prosessorientaation pääteemoja (Langley & Tsoukas, 2010, s. 2).

Yhteiseksi orientaatioperustaksi voi tässä tutkimuksessa ymmärtää konstruktionistisen lähestymistavan, jonka mukaisesti mitään yleispätevää teoriaa kehittämistoiminnasta, projektienhallinnasta ja johtamisesta ei ole olemassa, vaan kehittämistyö projektissa on ilmiö, joka rakentuu yksilöllisistä ja sosiaalisesti rakennetuista todellisuuksista. Tämän vuoksi tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää miten projektiryhmä yksin ja yhdessä vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa rakentaa merkityksiä projektin tavoitteista ja tehtävistä. Organisaatiotutkimuksen tulkinnallisen näkökulman mukaisesti projektiryhmän toimintaa koskevat tulkinnat ovat tutkijan tulkintoja projektiryhmän rakentamista merkityksistä. (Juuti, 2006, s. 15–16.)

Konstruktionistisen lähestymistavan mukaisesti projektiryhmän nähdään tuottavan omassa toiminnassaan erilaisia totuuksia ja tietoa. Tässä tutkimuksessa projektiryhmän tuottamaa tietoa ja havaintoja pidetään sosiaalisten prosessien kautta rakennettuna. Tieto nähdään diskursiivisena, tarinallisena, tulkinnallisena ja sen yleistettävyyteen suhtaudutaan varauksella (Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004, s. 29). Sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti projektiryhmän toiminnan kautta rakentuvat merkitykset projektin tavoitteista ja tehtävistä perustuvat ihmisten väliseen dynaamiseen vuorovaikutusprosessiin. Tietoa luodaan ja muotoillaan yhdessä, se ei siis ole jotain, jota projektiryhmän jäsenillä on tai ei ole. (Burr, 2015, 11–12.) Projektin tapahtumista voidaan antaa erilaisia tulkintoja, jotka voivat olla ristiriitaisia projektiryhmän välillä, koska tapahtumista rakennetut merkitykset nähdään tutkimuksessa moniäänisinä eivätkä siis perustu yksimielisyyteen. Tässä tutkimuksessa projektilaisten selonteot eivät kerro totuutta siitä mitä tapahtui, vaan pikemminkin ilmentävät tutkittavien merkityksen rakentamisen prosesseja kuin että ne heijastaisivat todellisuutta. Tässä tutkimuksessa tarinan juoni, kertomus maahanmuuttajille suunnattujen palvelujen kehittämisestä, sitoo yhteen haastateltavien selonteot. Kertomuksessa on otettu huomioon paitsi projektilaisten selonteot, myös konteksti, jossa selonteot projektin tapahtumista kerrotaan ja johon selonteot liittyvät. (vrt. Brunet ym., 2021, s. 837–838.)

Projektien luonteeseen kuuluu, että ne eivät todennäköisesti toteudu niin kuin ne on suunniteltu tai miten ne on kuviteltu toteutuvan. Projektit itsessään ovat kompleksisia. Projekteja on yhä kasvavassa määrin kiinnostuttu tutkimaan prosessiontologisesta

näkökulmasta käsin. Projektitutkimuksen becoming-ontologiaan perustuvassa lähestymistavan mukaisesti olen kiinnostunut projektin mikrotason käytännöistä, joissa muotoillaan projektin tavoitteita ja tehtäviä. (vrt. Brunet et al., 2021, s. 839–840.) Näkökulman keskiössä on jatkuva muutos, toiminta ja ajallisuus. Kun tätä näkemystä sovelletaan projekteihin, ollaan lähellä sitä mistä projektien tekemisessä ja johtamisessa itse asiassa on kyse. Projektin käytäntöä painottava näkökulma on samassa linjauksessa prosessiontologian kanssa. (Sergi, 2012, s. 349.)

Käytäntöä painottavassa näkökulmassa kehittämistoiminnan prosessien ymmärtämiseksi olisi siis tärkeää päästä sisälle toiminnan prosesseihin, joissa projektin käytännöt ja kehkeytyvät toimintamallit rakennetaan. (Jarzabkowski ym., 2017, s. 238.) Vahvan prosessinäkemyksen keskiössä on miten asiat ja entiteetit, jotka identifioidaan strategioiksi, suunnitelmiksi tai päätöksiksi, tuotetaan yhä uudelleen jatkuvassa prosessien virrassa. Sosiaaliset kohtaamisen paikat tuottavat toistuvaa käyttäytymistä, joka on organisoinnin ytimessä. Organisointi tarkoittaa variaation tuottamien mahdollisuuksien vähentämistä siten että toiminnassa rakennetaan näkökulmia. (Jarzabkowski ym., s. 238.) Projekti käytäntönä -tutkimuksessa ontologisesti ensisijaista on se, että kehittämistoiminta käsitetään tilannesidonnaisena, toistuvana, arkipäiväisenä toimintana (Hardy & Thomas, 2017, s. 469). Tutkimukseni rakentuu heikon prosessiontologian mukaisesti projektin tavoitteiden ja tehtävien muuttumisen tarkasteluun kehittämisprosessin aikana, mutta tutkimuksen ensisijaisena kohteena ovat tavat, joiden kautta projektin tavoitteita ja tehtäviä merkityksiä rakennetaan. Cloutier ja Langley (2020, s. 3) nostavat artikkelissaan huomion kohteeksi sen, että kaikille prosessisuuntautuneille lähestymistavoille on yhteistä toiminta, ajallisuus ja tapahtumien virtaus. Sen sijaan ”ontologinen puhtaus” on käytännössä melko harvinaista.

Tutkimuksessa käytetty sensemaking-lähestymistapa luokitellaan usein tulkinnalliseen paradigmaan ja siten useimmiten tulkinnallisiin organisaatioteorioihin kuuluvaksi (Harisalo, 2008, s. 45–46; Maguire, ym., 2006, s. 174–175; Peltonen, 2010, s. 17–18). Sensemaking-lähestymistapa asemoituu vahvasti paitsi tulkinnallisiin, myös sosiaaliseen konstruktionismiin, prosessuaalisiin ja fenomenologisiin tutkimuksiin. Vaikka tutkijat tarkastelevat merkityksen rakentamista erilaisista näkökulmista, kaikille on yhteistä halu ymmärtää ja teorisoida miten ihmiset sovittavat ja rakentavat ’todellisuuksiaan’. (Brown ym., 2015, s. 266.) Karl Weickin organisoinnin teoriaan ja sensemaking-lähestymistapaan

ovat vaikuttaneet merkittävästi klassiset pragmatistit, kuten Charles Sanders Peirce, William James, John Dewey ja George Herbert Mead. Erotuksena rationaaliin ja tulkinnallisiin lähestymistapoihin tarkastella toimintaa, pragmatismissa keskeistä on toiminnan ja merkityksen rekursiivinen suhde toisiinsa. (Farjoun ym., 2015, s. 1787). Sensemaking-lähestymistapa ei ole ainut näkökulma tutkia merkityksen rakentamista organisaatioissa, mutta se eroaa muista tulkinnallisista lähestymistavoista pragmaattisen näkökulmansa vuoksi. Merkityksen rakentamisessa on pohjimmiltaan kyse siitä mitä ihmiset tekevät käytännön toiminnassaan. (Schildt ym., 2019, s. 5.)

Sensemaking-lähestymistapa, riippuen tutkimukseen valitusta tutkimusperinteestä, sisältää erilaisia näkökulmia ontologisten ja epistemologisten kysymyksiin siitä missä ja milloin merkityksen rakentamista tapahtuu. Kognitiivisen tutkimusperinteen mukaisesti merkityksen rakentaminen tapahtuu yksilötasolla, kun taas sosiaalisen konstruktionismin mukaisessa lähestymistavassa merkitys nähdään rakentuvan ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuvassa sosiaalisessa prosessissa. Ymmärrys kollektiivisen toiminnan dynamiikasta ja yhteisen ymmärryksen kehittymisestä näyttäytyy eri tavoin riippuen tutkimuksen ontologisesta lähestymistavasta. Jos merkityksen rakentaminen tapahtuu yksilötasolla, kollektiivinen merkityksen rakentaminen organisaatioissa on prosessi, jossa vaikutusvaltaa omaavat henkilöt jaksoittaisesti pyrkivät vaikuttamaan siihen, että muut ajattelisivat samalla tavalla. Merkityksen rakentaminen taukoaa, kun on riittävästi saman käsityksen omaavia henkilöitä, jotta yhteinen toiminta on mahdollista. Jos taas merkityksen rakentaminen tapahtuu ihmisten välisissä keskusteluissa, yhteinen merkitys rakennetaan sykleittäin, jatkuvassa, iteratiivisessa prosessissa, jossa ihmiset muokkaavat toistensa merkityksiä. Merkityksen rakentaminen voi tauota, kun riittävä määrä ihmisiä osallistuu diskurssiin, joka mahdollistaa heidän yhteistoimintansa. (Maitlis & Christianson, 2014, s. 94–96.)

Becoming-näkökulman mukaisesti tässä tutkimuksessa kehittämistoiminnassa kehittyvä toimintamalli nähdään ilmaantuvan merkityksen rakentamisen prosesseissa, jossa toiminnan kautta rakennetut merkitykset projektin tavoitteista ja tehtävistä yhdistyvät käytännöiksi. Kehittämisprosessi ja merkityksen rakentaminen voidaan nähdä toisiinsa vastavuoroisesti liittyvinä ilmiöinä (Hernes & Maitlis, 2010, s. 27). Uuden toimintamallin organisoitumista kehittämisprojektissa lähestytään tutkimuksessa tulkinnallisen lähestymistavan mukaisesti paitsi projektiryhmän jäsenten välisenä kehittyvänä

merkitysjärjestelmänä, mutta myös postmodernin käsityksen mukaisesti siten, että projektiryhmän jäsenten merkitykset rakentuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa ja ne voivat olla keskenään ristiriitaisia. Kehittämistoimintaan liittyy aina myös vallankäyttöä, joka ilmenee ihmisten välisessä kommunikaatiossa. Sosiaalisen konstruktivismin näkökulmasta merkityksen rakentaminen on diskursiivinen prosessi. (Maitlis & Christianson, 2014, s. 94.)

Sensemaking-lähestymistapaa soveltavissa tutkimuksissa on keskeistä määritellä suhde aikaan: milloin merkityksen rakentamista tapahtuu, onko se luonteeltaan retrospektiivistä vai voiko se suuntautua myös tulevaisuuteen? (Maitlis & Christianson, 2014, s. 97). Perinteistä sensemaking-lähestymistavassa retrospektiivisyys on yksi merkityksen rakentamisen perusominaisuuksista. Weick on perustellut merkityksen rakentamisprosessin retrospektiivistä luonnetta muun muassa George Herbert Meadin (1956) argumentilla, jonka mukaan ihminen on aina tietoinen mitä on tehnyt, mutta ei koskaan tietoinen siitä mitä on tekemässä. Näkemyksen mukaan merkitys ei ole kokemuksessa, vaan ennemminkin näkökulmassa, joka ohjaa merkityksen rakentamista: ”the process of sensemaking is intended to include the construction and bracketing of the text-like cues that are interpreted, as well as the revision of those interpretations based on action and its consequences” (Weick, 1995, s. 8, 25–26.)

Weick on myöhemmin painottanut merkityksen rakentamisen toisistaan eroteltavissa olevia piirteitä. Merkityksen rakentamisessa enactment-käsite kuvaa sekä merkityksen rakentamisen käynnistävää tilaa että toimintaan ryhtymistä merkityksen rakentamiseksi. Epäselvä tilanne käynnistää merkityksen rakentamisen (“what’s the story?”), joka johtaa toimintaan ryhtymiseen (“now what?”). Toimintaan ryhtyminen on sulautuneena merkityksen rakentamiseen, siinä mennyt ja tuleva ovat läsnä samanaikaisesti (“mixture of retrospect and prospect”), se on käytännöllistä toimintaa, jossa ennako-odotukset tulevaisuudesta yhdistyvät puheeseen ja tekoihin. Merkityksen antaminen (sense giving) taas on nykytilanteen ja mahdollisen tulevaisuuden vertaamista (“present versus future image”) (Weick et al., 2005, s. 413; 416.)

5.3 Tutkimuksen menetelmälliset valinnat

Tässä tutkimuksessa kehittämissuorituksissa tapahtuvan kehittämistyön organisoinnin prosessin käsitteellistäminen ja siten lähestymistavan muotoautuminen

tutkimuskohteeseen on tapahtunut abduktiiviseen päättelyyn perustuen, empirian ja teoreettisen käsitteistön välisenä vuoropuheluna. Laadullista tutkimusta luonnehditaankin prosessiksi, koska tutkimuksen etenemisen vaiheet eivät välttämättä ole etukäteen määriteltävissä selkeisiin eri vaiheisiin. (Kiviniemi, 2018, s. 73–74; 79.)

Tutkimuksessani empiirinen aineisto on ollut tutkimuksen lähtökohtana (Eskola & Suoranta, 2008, s. 83). Tutkimukseni ei kuitenkaan edusta puhdasta aineistolähtöistä tutkimusta. Tiukasti aineistolähtöistä, induktiiviseen päättelyyn perustuvaa tutkimusta on vaikea toteuttaa, ellei jopa mahdotonta. Yleisesti hyväksytyn ajatuksen mukaan tutkijan tekemät havainnot, kuvaukset ja jäsennykset ovat poikkeuksetta aina teoriapitoisia. (Ruusuvuori, Nikander, & Hyvärinen, 2010, s. 19–20; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 96.) Laadullisessa tapaustutkimuksessa tutkimuksen tekeminen voi edetä ennemminkin empiriasta kuin teoreettisesta viitekehystä käsin tai teoriasta voidaan nostaa ideoita, joita testataan empiirisesti. Aineistolähtöisyys on tyypillistä, kun tutkija ei välttämättä ennalta käsin tarkasti tiedä, mistä tapauksessa on kysymys. (Laine, Bamberg, & Jokinen, 2007, s. 20.)

Tutkimuksen alussa tarkastelin Mediamaja-projektin kehittymistä substanssiorientaation, ns. heikon prosessinäkemyksen mukaisesti. Tämän tyyppisissä prosessuaalisissa tapaustutkimuksissa tutkitaan empiirisesti, miten asiat muuttuvat ajan kuluessa. (Langley, 2010, s. 736.) Alkuperäisenä ajatuksena oli tutkia perinteisen projektinhallinnan näkökulmasta, miten kirjaston ulkopuolelta rekrytoitu moniammatillinen projektiryhmä toteuttaa kirjaston johdon ideoiman konseptin uudeksi toimintamalliksi, koska kehittämistyön tutkimukselle ei löytynyt informaatiotutkimuksen alalta sopivaa viitekehystä.

Oma käsitykseni projektissa tapahtuvasta kehittämistoiminnasta ennen tutkimusta noudatteli pitkälti normatiivista, suunnittelua painottavaa näkemystä projekteista. Projektiryhmän toiminnan käynnistyttyä kävi selväksi, että tutkittavassa Mediamaja-projektissa ei ollut käytössä projektinhallinnan menetelmiä. Projektiryhmälle annettiin melko vapaat kädet kehittämistehtävän toteuttamiseen, eikä hankehakemuksen projektikuvausta tarkempaa projektisuunnitelmaa ollut toimintaa ohjaamassa. Aineistonkeruuvaiheessa tutkimuskohteesta nousi esille havaintoja, jotka ilmensivät kehittämistyötä ennemminkin kehkeytyvänä kuin ennakkoon suunniteltavana toimintana.

Projektiryhmän kehittämistyö näyttäytyikin sosiaalisena, dynaamisena ja kompleksisena ilmiönä.

Prosessitutkimus, riippumatta siitä perustuuko se heikkoon tai vahvaan prosessinäkemykseen, keskittyy tutkimaan, miten tapahtumien ja toimenpiteiden sarja etenee tietyn ajan sisällä (Bakker, ym. 2016, s. 1711). Käsillä oleva tutkimuksen voi luokitella prosessuaaliseksi tapaustutkimukseksi, jossa tutkittavana tapauksena on kehittämisprosessi. Metodologisesti prosessuaalinen tapaustutkimus edustaa joustavaa menetelmää, jossa tutkitaan ilmaantuvaa ja dynaamista empiriaa. Tutkimuksessani kehittämisprosessin kulun ja kontekstin kuvaus edustavat faktanäkökulmaa Mediamaja-projektin todellisuuteen. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on kuvata Mediamaja-projektin kehittämisprosessin kulku ja konteksti riittävän yksityiskohtaisesti, jotta lukija voi päätellä, voiko tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta saatuja oivalluksia siirtää lukijan itsensä tuntemiin tilanteisiin. (Langley, 2010, s. 736, 740.) Näkökulma tutkimuksen kohteeseen on kehittynyt konstruktionistisen näkökulman mukaiseksi niin, että kiinnostuksen kohteena tutkimuksessani ovat projektiryhmän jäsenten toiminnassa ilmenevä merkityksen rakentaminen ja rakennetut merkitykset.

Idea tutkimukseen soveltuvasta menetelmästä lähti liikkeelle Laitisen (1998; 2008) kertovan muutosselonteon menetelmän soveltamisesta kehittämisprojektin toiminnan kuvaamiseen ja ymmärtämiseen, koska sen avulla voi tarkastella projektin eri tapahtumien kautta etenevää toiminnan organisoitumisprosessia. Laineen, Bambergin ja Jokisen (2007, s. 16) mukaan tapaustutkimuksessa on yleistä, että tutkija keskittyy seuraamaan tapahtumien kulkua ja sitä, miten prosessin aikana kehkeytyy jotain, joka valkenee tutkijalle tutkimuksen aikana.

Kertovan muutosselonteon menetelmän tarkoituksena on luoda organisatorinen muutosnarratiivi. Se on kertomus siitä, mitä organisaatio on käynyt läpi muutosprosessin aikana. Kyseessä ei ole vain kertomus tapahtumien etenemisestä, vaan se kattaa myös selonteon siitä, miten organisaatiossa ihmiset rakentavat oman historiansa ja mitä ovat oppineet kokemuksistaan. Lähtökohtana on se, että jos muutosprosessia ei kuvata, menetetään tärkeää informaatiota. Myös muutokselle annettuja merkityksiä on vaikea ymmärtää, jos uuteen toimintatapaan johtanutta prosessia ei tunneta. (Laitinen, 1999, s. 204–205.) Laitinen (1999, s. 211) huomauttaa, ettei kertovan muutosselonteon

menetelmä ole valmis metodi. Tutkimuksessani menetelmää on sovellettu ottamalla huomioon tutkittavan kohteen luonne. Tässä tutkimuksessa narratiivisuudella tarkoitan tapaa, jolla olen jäsentänyt aineistosta tehdyt havaintoni kertomuksen muotoon. Muutosnarratiivi on tulkinnan kautta konstruoitu kertomus projektin tavoitteiden ja tehtävien organisoitumisesta merkityksen rakentamisena.

Kertovan muutosselonteon menetelmässä narratiivilla ei tarkoiteta narratiivista lähestymistapaa organisaation tutkimukseen, vaan ennemminkin narratiivin näkökulma liittyy historian tutkimukseen, etnografiaan ja selontekojen menetelmään. Organisatorisella muutosnarratiivilla tarkoitetaan dokumentteihin ja muihin lähteisiin, tutkijan havaintoaineistoon ja muutosprosessiin osallistuneiden selontekoihin perustuvaa kuvausta. Laitinen toteaa, että jokainen tutkimusprosessi on erilainen. Tämän vuoksi muutosnarratiivin voi tuottaa monella eri tavalla riippuen tutkimuksen lähtökohdista. (Laitinen, 2008, s. 173-175, 181.) Hyödynsin muutosnarratiivin ideaa aineistonkeruussa ja TTS-hankkeen raportoinnissa, jossa tavoitteena oli kuvata Mediamajan maahanmuuttajille suunnattujen palvelujen kehittämisprosessia faktanäkökulmasta. Tässä tutkimuksessa käytetyt laadullisen tutkimuksen menetelmälliset valinnat perustuvat kahteen, toisiaan täydentävään lähestymistapaan. Käsillä oleva tapaustutkimus on sekä faktuaalinen kuvaus kehittämistoiminnasta konkreettisenä tapahtumankulkuna että tulkinnallinen kuvaus projektin tavoitteiden ja tehtävien merkityksen rakentamisesta diskursiivisina prosesseina ja tapahtumista jälkikäteen rakennettuina selontekoina.

Kertovan muutosselonteon menetelmän taustalla on Harrén ja Secordin (1972) etogeeniseen lähestymistapaan pohjautuva selontekojen menetelmä, joka soveltuu erilaisten vuorovaikutustilanteiden ja käytänteiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Etogeeninen lähestymistapa korostaa inhimillisen toiminnan oma-aloitteisuutta ja itseohjautuvuutta. Menetelmän keskeiset käsitteet ovat episodi, selonteko ja neuvottelu, jotka yhdessä muodostavan selontekojen menetelmän. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia sosiaalista vuorovaikutusta arkielämässä ja tavoittaa ihmisten omia tulkintoja ja merkityksiä erilaisista tapahtumista. (Eskola & Suoranta, 2008, s. 132–133.) Tutkimuksessani ei käydy selontekojen menetelmään kuuluvaa neuvottelua haastateltavien kanssa. TTS-hankkeen raportoinnissa selontekojen ja muun aineiston pohjalta rakennettu kehittämiskertomus annettiin projektiryhmälle luettavaksi ja

kommentoitavaksi. Kommentoinnin tarkoituksena oli varmistaa tapahtumakulun kuvauksen luotettavuus.

Selontekojen menetelmässä episodi määritellään tapahtumien sarjaksi, joka muodostaa jonkinlaisen kokonaisuuden ja sosiaalisen elämän yhtenäisen katkelman. Episodille ei ole olemassa yhtä ja oikeaa tapaa määritelmää, vaan sen rajat määrittyvät tutkimuksen kohteen mukaisesti. Episodit voidaan jakaa biologisiin, formaalisiin ja enigmaattisiin episodityyppeihin. Suurin osa inhimillisestä toiminnasta ei ole formaalien sääntöjen noudattamista kuten ei myöskään biologis-kausaalisten prosessien määrittelemää. Sen vuoksi enigmaattiset eli arvoitukselliset episodit ovat tutkimuksen kiinnostuksen kohteena. Enigmaattisissa episodeissa noudatettavat säännöt ovat näkymättömiä ja tiedostamattomia, ne vaikuttavat toimintaan pinnan alla. (Ylijoki, 2001, s. 231–232.) Episodit eivät ole ainoastaan näkyvää ja avointa käyttäytymistä, vaan myös osallistujien ajatuksia, tunteita, tavoitteita tai suunnitelmia. Episodit nähdään ennen kaikkea sosiaalisina ja dynaamisina ilmiöinä (Harré & van Langenhove, 1999, s. 2).

Kertovan muutosselonteon menetelmän vaiheisiin kuuluu episodisen etenemiskuvauksen laatiminen. Tässä tutkimuksessa muutosselonteon menetelmää on viety lähemmäs prosessitutkimuksellista lähestymistapaa. Tapaustutkimuksissa, joissa keskitytään jonkin ilmiön tai prosessin kuvaamiseen jostain tietystä näkökulmasta, monipuolisen aineiston avulla tapauksesta laaditaan aikajana, johon merkitään kaikki tapahtumankulusta jälkiä jättäneet tapahtumat. Aikajanaa käytetään tutkimuksen seuraavassa vaiheessa haastattelujen tukena. (Laine, n.d.) Koostin maahanmuuttajille suunnattujen palvelujen kehittämiseen liittyvistä aineistoista kronologisen listauksen tapahtumista, jota käytin projektiryhmän jäsenten selontekojen haastatteluissa. Mediamaja-projektin kehittämisprosessin ajallisen kehittymisen kuvaamiseksi käytin aineistonhankintamenetelmänä seurantaa, jossa keskeisenä aineistonkeruuvälineenä olivat Mediamajan kolme blogisivustoa.

Tutkimuksessani tapahtumien kronologinen listaus eli aikajanan episodit muodostuvat projektin yksittäisistä tapahtumista ja tapahtumakuluista. Tapahtumaksi käsitin myös sellaiset tapahtumat, jotka eivät suoraan liittyneet projektiryhmän toimintaan. Tietokoneiden puuttuminen projektin alkaessa on tapahtuma, johon yhdistyy projektilaisten toiminta. Tapahtuma on näin ymmärrettynä lähellä toiminnan käsitettä.

Esimerkiksi rekrytointi on tapahtuma, mutta se on myös ketju toisiinsa liittyviä tekoja, jotka muodostavat toiminnan. Tapahtuma on kuvaus siitä mitä tapahtui tietyssä ajassa ja paikassa. (Makkonen, Aarikka-Stenroos, & Olkkonen, 2012, s. 288–289.)

Etogeniassa tutkittavaan episodiin osallistuvilta ihmisiltä pyydetään selontekoja siitä mitä episodi heille merkitsee, mitä siinä heidän mielestään tapahtuu ja miksi he itse toimivat niin kuin toimivat (Ylijoki, 2001, s. 233). Selonteot keskittyvät kielenkäyttöön kontekstissaan. Selontekojen tutkimus voi keskittyä puheakteihin, etnometodologiaan, keskustelu- tai diskurssianalyysiin. Tässä tutkimuksessa projektiryhmän jäsenten haastatteluissa tuotettu puhe ymmärretään etnometodologian mukaisesti selontekoina, jotka muodostuvat tutkijan ja projektiryhmän jäsenten välisessä vuorovaikutustilanteessa. Selontekojen tutkimuksessa tavoitteena on tiheet kuvaukset, joissa pyritään tavoittamaan pyrkimykset, joihin haastateltava selonteollaan tähtää. Lisäksi kuvataan heidän tulkintansa kompleksista tilanteista, niistä rakentamansa merkityssisällöt ja tulkinnan dynamiikka. (Cohen, Manion, & Morrison, 2011, s. 444.) Selonteko voidaan määritellä merkitysten tutkimisen yläkäsitteeksi, joka tarkoittaa sitä, että kieltä käyttäessä ihmiset eivät ainoastaan kuvaa asioita, vaan myös merkityksellistävät maailmaa tekemällä selkoa erilaisista tilanteista ja antamalla perusteluja omalle toiminnalleen. (Jokinen & Juhila, 1999, s. 67). Selontekojen keräämisen jälkeen etogeniassa tutkijan tehtävänä on laatia selontekojen pohjalta oma analyttinen selontekonsa, joka edellyttää tutkittavan toiminnan merkityksen ymmärtämistä. (Ylijoki, 2001, s. 233–234.) Tutkimuksessani selonteot ovat tutkittavien merkityksen rakentamista projektin tapahtumista haastattelutilanteessa.

Selontekojen haastattelumenetelmänä käytin episodista haastattelumenetelmää, jossa yhdistyy narratiivinen haastattelu ja perinteistä teemahaastattelu. Episodinen haastattelumenetelmä on yksi tapa yhdistää samassa tutkimuksessa erilaisia menetelmällisiä lähestymistapoja. Menetelmän teoreettinen tausta on sosiaalipsykologian sosiaalisten representaatioiden teoriassa, ja se soveltuu ryhmätason arkitiedon ja kokemusten erojen kartoittamiseen. Episodisen haastattelumenetelmän etuna on se, että haastateltavan ei tarvitse tuottaa yhtä pitkää kertomusta, vaan lyhyitä, rajattuja narratiiveja. Haastattelijalta episodinen haastattelu vaatii kykyä stimuloida aiheeseen liittyvää narratiivista kerrontaa ja täsmentävien teemakysymysten esittämistä sopivassa kohdin haastateltavan kertomusta. (Saastamoinen, 1999, s. 186–187.) Selonteot projektin

taphtumien merkitysten konstruointina eivät edellytä haastateltavilta kerronnan tarinallistamista, vaan selontekoja voi luonnehtia ennemminkin pirstaleisena kerrontana.

Episodisen haastattelumenetelmän etuna on se, että samasta tutkittavasta ilmiöstä voitiin kerätä sekä narratiivisia selontekoja projektin aikaisista tapahtumista että yleisemmän tason subjektiivisia määritelmiä ja käsityksiä kehittämistoiminnasta ja sen kohteesta. Kerätty haastatteluaineisto sisältää kehittämistoimintaan liittyvää episodisidonnaista kokemustietoa ja merkityksen rakentamista projektin tapahtumista yhdistettynä toiminnan kontekstista yleisemmällä tasolla ilmaistuihin mielipiteisiin ja näkemyksiin (vrt. Flick 2009, s. 187). Selonteissa projektillaiset eivät vain kuvaa projektin tapahtumia, vaan myös rakentavat merkityksiä projektin tavoitteista ja tehtävistä, tulkitsevat projektin tapahtumia ja antavat perusteluja omalle toiminnalleen.

Keräsin selontekoja yksilöhaastatteluina projektiryhmän jäseniltä projektin ollessa vaiheessa, jolloin Mediamajassa kehiteltyä toimintamallia pyrittiin vakiinnuttamaan ja kirjaston maahanmuuttajille suunnattujen palvelun kehittäminen oli edennyt jo pitkälle. Selontekojen haastattelut toteutettiin marras-joulukuussa vuonna 2010. Haastattelutilanteeseen valmistauduin palauttamalla mieliin kehittämiskohteeseen liittyvät tapahtumat alustavan etenemiskuvauksen avulla. Haastattelurunko sisälsi haastattelukysymysten lisäksi tapahtumien kronologisen listauksen.

Käytin selontekojen haastatteluissa haastattelurunkoa, joka sisälsi haastattelussa käsiteltävät tapahtumat (liite 2). Haastattelutilanteessa käytin myös apuna ensimmäistä versiota tapahtumien etenemiskuvauksesta helpottamaan tapahtumien muistiin palauttamista. Tämän lisäksi haastattelutilanteessa hyödynnettiin myös haastateltavien omia aineistoja. Tämä tapahtui spontaanisti, kun haastattelun yhteydessä selvisi, että tapahtumien muistiin palauttamiseen tarvittiin tukea.

Haastattelut aloitettiin yleisellä kysymyksellä, jolla pyrittiin selvittämään haastateltavan aikaisempia kokemuksia projektimuotoisesta kehittämisestä. Haastattelun teemoihin kytkeytyvät tapahtumakokonaisuudet liittyivät kysymyksiin, joissa käsiteltiin projektin organisointia, suunnittelua ja arviointia. Haastattelun narratiivisessa osuudessa haastateltavat kuvasivat maahanmuuttajille suunnattujen palvelujen kehittämiseen liittyneiden tapahtumien taustoja ja selvittävät omaa toimintaansa tapahtumien kautta ja niiden merkityksiä. Haastattelun lopuksi, kun kaikki maahanmuuttajille suunnattujen

tapahtumat oli käyty haastateltavan kanssa läpi, pyydettiin haastateltavaa vielä arvioimaan kehittämisprosessia kokonaisuudessaan. Haastattelu oli usein lähempänä aktiivihaastattelua kuin episodista haastattelua, jossa haastattelija käyttää hyödyksi taustatietoa tai omia kokemuksia, joita tuodaan esiin vuoropuhelussa (Saastamoinen, 1999, s. 183–184). Menetelmän soveltaminen käytännön haastattelutilanteessa oli perusteltua, koska tutkijana olin ollut paikalla tai muuten osallisena osassa tapahtumia ja erityisesti sen vuoksi, että aineiston tuottamisessa oli tärkeää stimuloida haastateltavien merkityksen tuottamista tapahtumista. Haastatteluissa tuotiin esille myös uusia tapahtumia, joita ei ollut tutkijan laatimassa episodisessa etenemiskuvauksessa.

Haastatteluissa esitettyjen kysymysten ja yleisemmin keskustelun luonnetta voi valaista seuraavalla aineistoesimerkillä:

K: Mä yritin silloin joskus usuttaa tota, kun oli se teemaryhmän kokous, tää medialukutaito, niin mitä se nyt sitten tarkoittaa, osaaksä nyt, tai haluaksä nyt vieläkkään määritellä et mitä se on?

V: En mä tässä halua sitä määritellä, mut varmaan se, lähinnä se on varmaan sitä, että osaa kriittisesti tutkia kaikkea.

K: No, miten se on näkyny sitten tässä Mediamajan, oikeesti, siis tämmöinen kriittisyys?

V: Miten se on näkyny, no ainakin, kyllähän se kun nuoret pääsee itse tekemään noita juttuja, jotain videoita tai kuvankäsittelyä, niin kyllähän ne huomaa siinä, että tavallaan että mitä tahansa voidaan tehdä, kaikkee voidaan muokata ja muuttaa, ja kaikki saadaan näyttämään siltä kun halutaan tavallaan. Että jos sä näät jossain videopätkän tai kuvan niin ei se välttämättä kerro mistään mitään--.

K: Elikkä tekemisen kautta?

V: Niin, tekemällä oppii. Mutta eihän se nyt oo suinkaan ollut tässä mikään ainoa tarkoitus, että vaan, yritämme vaan kriittistä ajattelua nyt sitten istuttaa nuoriin, vaan tottakai ne yritetään saada kans innostumaan niistä jutuista--.

5.4 Empiirinen tutkimusaineisto

Tapaustutkimuksissa on tyypillistä, että tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen ja perusteellinen kuvaus. Tutkittavasta kohteesta rakennettava seikkaperäinen kuvaus edellyttää mahdollisimman monipuolista aineistoa. Tämän vuoksi tutkimukseni empiirinen aineisto on muodostunut yhdistelemällä monista eri lähteistä kerätystä aineistosta.

Koska tutkimuksen kohteena on prosessi, jota lähestyn prosessilähtöisesti ajassa etenevänä tapahtumakulkuna, tutkimusaineistoni koostuu sekä TTS-hankkeen

Mediamaja-projektissa vuosien 2008–2010 aikana tuotetusta, että vuosina 2009–2010 keräämästäni aineistosta. Tässä tutkimuksessa muutosnarratiivi, kertomus Mediamaja-projektin tavoitteiden ja tehtävien organisoitumisesta merkityksen rakentamisena, rakentuu erilaisista dokumenteista ja lähteistä, sekä haastatteluista että kokouskeskusteluista. Osa aineistosta on syntynyt ennen Mediamajan projektiryhmän perustamista.

Mediamaja-projektin kehittämisprosessin ajallisen kehittymisen kuvaamiseksi käytin aineistonhankintamenetelmänä seuranta, jossa keskeisenä välineenä olivat Mediamajan kolme blogisivustoa. Näistä blogisivuistoista projektiryhmän sisäinen blogi otettiin käyttöön projektissa tutkijan toivomuksesta seurata projektin tapahtumia niin sanotusti reaaliajassa. Ajatus lähti liikkeelle siitä käytännön huomiosta, että projektin toimintaa suunniteltiin samanaikaisesti käytännön toimenpiteiden kanssa. Keräsin aineistoa kaikista niistä projektin tapahtumista ja tilanteista, jotka tunnistin liittyvän maahanmuuttajille suunnattujen palvelujen kehittämiseen, mutta myös yleisemmin projektin toimintaan liittyväksi. Ensimmäinen vaihe muutosnarratiivin kirjoittamisessa oli etenemiskuvauksen laadinta, jota edelsi tapahtumien kronologinen listaus. Tätä listausta varten keräsin tietoa projektiryhmän toiminnasta ja niihin liittyvistä tapahtumista projektiryhmän ulkoisen ja sisäisen blogin avulla.

Tutkimuksen ensimmäiseen tutkimusongelmaan vastaamiseksi primääriaineistoa ovat projektiryhmän selontekojen yksilöhaastattelut. Primääriaineistolla tarkoitan aineistoa, jonka pohjalta muutosnarratiivi on rakentunut. Selonteot eivät ole todellisuutta jäljitteleviä tapahtumien kuvauksia, vaan ne ovat tutkittavien retrospektiivistä merkityksen rakentamista projektin tapahtumista. Toiseen tutkimusongelmaan vastaamisessa keskeinen aineisto muodostuu maahanmuuttotoimistoilla pidettyjen palaverien keskusteluaineistosta. Dokumenttiaineistolla tarkoitan tutkimuksessani aineistoa, jonka keräsin alun perin episodisen etenemiskuvauksen laadintaa varten.

Dokumenttiaineisto

ESR-palaverimuistiot. Kouvolan kirjasto-, koulu-, nuoris- ja sosiaalitoimi pitivät neljä hankkeen suunnittelukokousta ennen projektiryhmän rekrytointia.

Kirjaston hankesuunnitteluun liittyvä materiaali ennen projektiryhmän rekrytointia.

Projektin rahoittajan edellyttämä hankesuunnitelma ja väliraportit.

Projektin toteutusvaiheeseen liittyvä, suunnittelua kuvaava materiaali.

Muu dokumenttiaineisto koostuu tutkijan ja projektisuunnittelijan välisistä sähköpostiviesteistä.

Muistiinpanot. Kirjoitin koko kehittämisprojektin ajan muistiinpanoja vihkoon vuosina 2009–2010. Kyse ei ole tutkimuspäiväkirjasta, koska en tuottanut niitä tutkimusaineistoksi, vaan ensisijaisesti muistin tueksi erilaisissa tilanteissa, kuten projektiryhmän kanssa käydyistä keskusteluista ja myöhemmin myös omien ajatusteni selkiyttämiseksi.

Keskusteluaineisto maahanmuuttotoimiston palavereissa: 12.1.2010 1h 30 min ja 3.2.2010 1h 19 min. Nauhoitin sanelimella maahanmuuttotoimiston pidettyjen kokousten keskustelut. Litteroin keskusteluaineiston ensin muistiinpanotyyppiseksi tekstiksi ja myöhemmin sanasta sanaan muotoon. Tutkittavat kielsivät keskustelujen sanasta sanaan lainausten käyttämisen tutkimusraportissa. Tämän vuoksi tutkimukseni ei sisällä suoria lainauksia palaverien keskustelusta.

Blogisivustot. Tutkimuksen aineistona käytettiin projektisuunnittelijan ylläpitämää blogisivustoa ennen projektiryhmän rekrytointia ja kahta projektiryhmän ylläpitämää blogisivustoa. Toinen projektiryhmän blogisivusto oli projektiryhmän ulkoiseen viestintään tarkoitettu, toinen taas oli perustettu tutkijan toivomuksesta tutkimusaineiston keruuta varten. Tutkimusaineiston keruuta varten perustettua blogisivustoa käytettiin sekä projektiryhmän toimenpiteiden seurantaan, että tutkijan ja projektiryhmän väliseen kommunikointiin.

Tapahtumien kronologinen listaus (liite 1) sisältää projektin tapahtumat ja toimenpiteet, jotka liittyvät ensisijaisesti maahanmuuttajille suunnattujen palvelujen kehittämiseen, esimerkiksi suunnittelu- ja neuvottelupalaverit, tapahtumatuotanto, toimintamuotojen kokeilut ja projektin ulkoinen ja sisäinen viestintä, jota tapahtui kahden eri blogisivustolla.

Haastattelut

Episodien keruuhaastattelut: projektisuunnittelija 12.5.2010 ja projektityöntekijä A 7.6.2020, haastattelujen kesto yhteensä 3 h 11 min. Projektin tapahtumien tunnistamista ja keruuta varten haastattelin projektisuunnittelijaa ja projektityöntekijää, joiden tiesin olleen käytännön toteuttajina maahanmuuttajille suunnattujen palvelujen kokeiluissa. Näiden episodien keruuhaastattelujen tarkoituksena oli myös testata episodisen haastattelumenetelmän toimivuutta.

Projektiryhmän jäsenten selontekojen haastattelut: projektisuunnittelija 17.11.2010, projektityöntekijä A 2.12.2020, projektityöntekijä B 17.11.2010 ja projektityöntekijä C 2.12.2010, haastattelujen kesto yhteensä 6 h 32 min. (haastattelurunko, liite 2). Selontekojen haastattelumenetelmänä käytin episodista haastattelua, joka on yhdistelmä narratiivista haastattelua ja teemahaastattelua.

Osa selontekojen haastatteluaineistosta toimitettiin litterointiin Tutkimustie Oy:lle. Litteroitujen tekstien epäselväksi merkityt kohdat tarkastin kuuntelemalla kaikki haastattelut. Raportoinnissa käytettyjen lainausten sanajärjestystä ei muutettu. Lainauksiin on lisätty sisällön ymmärrettävyyden lisäämiseksi sulkuihin apusanoja ja selvityksiä esimerkiksi siitä, mihin haastateltava viittaa puheessaan.

5.5 Eettiset valinnat tutkimuksen aikana

TTS-hanke oli jo käynnistynyt edellisenä vuotena, kun minut palkattiin maaliskuussa vuonna 2009 Tampereen yliopiston osahankkeeseen tekemään toimintatutkimusta. Kirjastojen osahankkeiden projektityöntekijöiden rekrytointi oli kesken kaikissa osahankkeissa vielä tässä vaiheessa. TTS-hankkeen hakemusvaiheessa yliopistot ja kirjastot eivät olleet keskustelleet riittävästi tutkijan ja tutkimuksen roolista ja tavoiteltavista tuloksista hankkeessa. Tämä heijastui myöhemmin ongelmina, jotka liittyivät tutkimuksen rajaamiseen ja tutkittavien rekrytointiin. Tutkimuksesta neuvottelemisen kirjastojen kanssa varsinaiseen aineistokeruun käynnistämiseen kesti ajallisesti lähes puoli vuotta. Kaikilta kolmelta TTS-hankkeeseen osallistuneiden kirjastojen kirjastonjohtajilta pyysin lupaa tutkimukseen, joka myönnettiin pääosin koskemaan niitä henkilöitä, jotka oli palkattu projektityöntekijöiksi kirjaston ulkopuolelta.

Ennen aineistonkeruun alkamista TTS-hankkeen projektiryhmien jäsenille ja heidän esihenkilöilleen (kirjastonjohtajat osaprojektien projektipäälliköinä) järjestettiin tutkimuksesta kertova tiedotustilaisuus. Tiedotustilaisuuteen osallistuneita informoitiin tutkimuksen tarkoituksesta, aineiston käytöstä ja käsittelystä. TTS-hankkeen julkisuuden vuoksi tutkittaville ei voinut luvata anonymiteettiä. Tutkittaviksi lopulta valikoituivat TTS-hankkeeseen projektiryhmät, joiden jäsenet antoivat suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta Tampereen yliopiston hankkeessa. Kerroin ennen haastattelujen alkamista tutkittaville vielä kertaalleen tutkimusaiheesta ja henkilötietojen käsittelystä tutkimuksen aikana. Hankkeen päättyessä joulukuussa 2011 pyysin kaikilta tutkittavilta luvan käyttää keräämääni aineistoa jatko-opinnoissani.

Kaikkienensa tutkimusaineisto sisältää henkilöihin suoraan tai epäsuorasti viittaavia tietoja, joiden täydellinen anonymisointi ei ole mahdollista. Selontekojen haastattelut ja kokoukset maahanmuuttotoimistolla nauhoitin Olympus Digital Voice Recorder -sanelimella. Ennen litterointia haastattelutallenteista poistettiin kohdat, joissa haastateltava kertoo luottamuksellisesti itsestään tai viittaa puheessaan esimerkiksi toisiin toimijoihin. Osa aineistosta olen litteroinut itse, osa selontekojen haastatteluaineistosta toimitettiin suojatusti perustason litterointiin Tutkimustie Oy:lle. Tutkimuksen aihe ei ole luonteeltaan sensitiivinen, mutta olen pyrkinyt minimoimaan tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuva haittaa, mikä vuoksi ainoastaan minä tutkijana olen käsitellyt aineistoa ja säilyttänyt sitä tietoturvallisesti tutkimuksen aikana.

Tutkimustulosten raportoinnissa olen pyrkinyt välttämään henkilöihin suoraan viittaavien tunnisteiden käyttämistä. Tämä valinta heikentää projektiin liittyvien tiettyjen yksityiskohtien ja taustatietojen kuvaamista, mutta ei estä ilmaisemasta millaisessa tehtäväroolissa kukin projektiryhmän jäsen esiintyy esimerkiksi selontekojen haastattelussa. Tutkimuksen raportoinnissa käytetyissä illustroivissa lainauksissa haastateltavien puhe muutettiin yleiskieliseen muotoon. Puhe ei sisällä esimerkiksi murreta, äännähdyksiä eikä puhumisvirheitä.

Olen jälkikäteen miettinyt projektiryhmän jäsenten tosiallista mahdollisuutta osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti, koska suhde projektin emo-organisaatioon ja muihin toimijoihin voi olla alisteinen ja siten vaikuttaa tutkimukseen osallistumiseen (Kuula, 2006, s.108). Ottaessani yhteyttä uudelleen projektiryhmän jäseniin vuonna 2018

tietosuojalainsäädännön muutoksen vuoksi, tutkittavilta saamani kannustus jatkaa tutkimuksen tekemistä hälvensi tämän huoleni.

5.6 Aineiston analyysi

Tutkimukseni aineisto koostuu monen tyyppisestä ja eri tilanteista kerätystä aineistosta, joka sekä rajoittaa että mahdollistaa analysoida tutkimuksen kohdetta eri tavoin. Organisaatiokonteksteissa kerätyllä prosessiaineistolla on useita ominaisuuksia, jotka vaikeuttavat sen analyysia. Tyypillisesti prosessiaineisto sisältää valtaosaltaan tarinoita siitä mitä tapahtui, kuka teki mitä ja milloin eli tapahtumia, toimintaa ja valintoja ajan myötä järjestyneenä. Organisaatioista kerätystä laadullisesta prosessiaineistosta on ongelmallista eristää analyysiyksiköitä yksiselitteillä tavalla, ja siksi analyysi on ennemminkin jatkumo kuin selkeää luokittelua tai hierarkkista erottelua. Olennaista on kuitenkin löytää logiikka prosessin ajallisesta kehittämisestä. Keskeisin haaste on siirtyä muodottomasta, spagettimaisesta aineistosta kohti teoreettista ymmärrystä, joka ei hävitä aineiston rikkautta, dynaamisuutta ja kompleksisuutta, mutta on ymmärrettävää ja potentiaalisesti hyödyllistä. (Langley, 1999, s. 692–694.) Keräämäni aineiston analyysia voi luonnehtia iteratiiviseksi prosessiksi, jossa projektin tapahtumien ajallisen kuvauksen tuottamisen jälkeen on seurannut kaksi toisiaan tukevaa analyysin vaihetta.

Langley (1999, s. 695) esittää, että prosessiaineiston ja teorian välistä kuilua voi lähteä sulkemaan toisesta tai molemmista päistä, aineistosta tai teoriasta käsin tai teoriaa voi iteroida aineiston ja teorian välillä. Jälkimmäisessä lähestymistavassa on kyse abduktiivisesta näkökulmasta, empiiristen säännönmukaisuuksien ja abstraktin käsitteellistämisen yhdistämisestä. Empiirisen aineiston ja teorian välisen kuilun kaventamisessa voi käyttää erilaisia strategioita: narratiivista strategiaa, tapausten kvantifiointia, vaihtoehtoisten teoreettisten mallien käyttämistä, grounded theory -lähestymistapaa, visuaalista kuvausta, ajallista sulkeistamista (temporal bracketing) tai tapausten vertailua. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty erilaisia analyysin keinoja. Olen lähtenyt tutkimuksessani kuroma aineiston ja teorian välistä kuilua ensin hyödyntämällä narratiivista strategiaa. Projektin ajallisessa haltuun ottamisessa olen hyödyntänyt tapahtumien ajallista sulkeistamista, mutta pääasiallisena analyysimenetelmänä olen käyttänyt tutkimuksessani laadullista sisällönanalyysia, jossa teoria on toiminut apuna analyysin etenemisessä. Tällaiselle abduktiiviselle eli

teoriaohjaavalle sisällönanalyysille on ominaista, että analyysin edetessä empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 117).

Olen esittänyt tutkimustulokset kuudennessa luvussa evoluutionäkökulman mukaisesti ajallisena kertomuksena, joka kuvaa Mediamaja-projektin toimintamallin organisoitumista maahanmuuttajille suunnattujen palvelujen kehittämisprosessin kautta. Tällaisessa lähestymistavassa tutkimuksen analyysiyksikkönä on tyypillisesti projektin koko elinkaari. Analyysissa olen hyödyntänyt ajallista sulkeistamista, jossa projektin elinkaari on jaettu peräkkäisiin vaiheisiin. Projektin eri vaiheisiin liittyvien tapahtumien analysoinnin tavoitteena on ymmärtää miten projektin tavoitteet ja tehtävät muuttuvat projektin aikana. (Fachin, & Langley, 2021, s. 836–837.) Tutkimusongelmat ovat tarkentuneet analyysin myöhemmässä vaiheessa sitä mukaa kuin ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä on syventynyt ja myös ymmärrys siitä mitä valituilla menetelmillä on aineistosta mahdollista saada selville.

5.6.1 Analyysin ensimmäinen vaihe

Tutkimusaineistoa analysoitiin ensimmäisen kerran vuonna 2011. Aloitin aineiston analyysin koostamalla aineistosta kuvauksen projektin tapahtumista, jotka liittyvät maahanmuuttajille suunnattujen palvelujen kehittämiseen. Prosessiaineiston, joka sisältää paljon erityyppisiä tiedonlähteitä tällainen narratiivinen lähestymistapa aineistoon on hyödyllinen ennen muiden analyysimenetelmien käyttöönottoa. (Langley, 2010, s. 738.)

Aineiston koostaminen tapahtumista kertomukseksi alkoi siitä, kun kaikki aineisto, haastattelu- ja kokouskeskusteluaineisto poissulkien, tulostettiin A4 kokoon, järjestettiin ajalliseen järjestykseen ja numeroitiin. Apuna ajallisessa järjestelyssä käytin tapahtumien kronologista listausta. Tapahtumien sisällöllisessä analyysissa käytin projektin eri vaiheita kuvaavia korostusvärejä. Sisältöihin liittyvät ensimmäiset havainnot kirjoitin post it-lapuille, joista kirjoitin lyhyen tiivistelmän käsin A4-paperille, kun pääidea tai vaikutelma tapahtumasta vahvistui. Näistä A4-koosteista poimin lainauksia ja tein tiivistelmäkuvaukset Excel-tiedostoon. Ryhmittelin projektin tapahtumat isompiin ajallisiin kokonaisuuksiin, jotka kuvasivat projektin tapahtumien kronologista kulkua faktaperusteisesti. Projektin tapahtumista rakentui tapahtumien etenemiskuvaus -Excel-tiedosto, joka jäsenyi seuraavista tiedoista: 1) päiväys, 2) paikka 3) mitä/kuka (tapahtuma

ja osallistajat) 4) keskeiset asiat ja ajatukset, 5) aineisto (lähde ja sijainti) 6) episodi (yksittäinen tai useammasta tapahtumasta muodostuva kokonaisuus) ja 7) teemat. Alustavina teemoina olivat kehittämisprojektiin sisältyvät tehtäväkokonaisuudet (perustelu, organisointi, toiminta ja arviointi).

Analyysi jatkui litteroitujen haastattelujen, kokouskeskustelujen ja muiden aineistojen uudelleen lukemisella ja havaintojen tekemisellä. Tutkittavien haastatteluista poimin lainauksia tapahtumien selonteosta, jotka yhdistin muista aineistoista rakennettuun tapahtumien etenemiskuvaukseen. Tällä tavoin kokoamalla vähitellen yhteen eri aineistojen sisältöjä rakentui alustava runko muutosnarratiiville. (vrt. Brown et al., 2008, s. 1042.) Muutosnarratiivin ensimmäisen version tarkoituksena oli kuvata lukijalle tutkimuksen kohteena oleva tapaus, Mediamaja-projekti ja sen konteksti sekä tutkimuksen kohde, Mediamajan maahanmuuttajille suunnatun toiminnan kehittämisprosessi tapahtumien kulun kuvauksen kautta. Muutosnarratiivi kirjoitettiin selontekojen faktaluennan ja muun projektin aikana kerätyn tutkimusaineiston ristiinluennan pohjalta (Alastalo & Åkerman, 2010, s. 376–388).

Kertomuksen ensimmäisessä versiossa analyysin kohteena olivat keskeisten maahanmuuttajia koskevien palveluja kehittävien toimijoiden ja tapahtumien hahmottaminen, sekä ne projektiryhmän käytännön toimenpiteet ja tapahtumat, joissa tunnistettiin häiriötilanteita, esteitä tai etenemistä projektin aikana. Kronologisen juonen avulla oli mahdollista tarkastella tapahtumien välisiä suhteita ajassa muotoutuvana prosessina. Selontekojen menetelmään kuuluvaa neuvottelua ei haastateltavien kanssa käyty, koska selontekojen analyysillä tavoiteltiin tässä analyysin vaiheessa kehittämisprosessin faktuaalista kuvausta siitä mitä projektissa tapahtui, mutta kertomus annettiin toukokuussa 2011 projektiryhmän jäsenille luettavaksi ja kommentoitavaksi. Kommentointipyyynnössä projektityöntekijöitä pyydettiin tarkastamaan vastasiko kuvaus projektin tapahtumia. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan tapahtumakulun kuvauksen luotettavuus. Kommenttien pohjalta tehtiin vähäisiä muutoksia kertomukseen.

5.6.2 Analyysin toinen vaihe

Tutkimusaineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa tehty projektin tapahtumien ajallinen sulkeistaminen mahdollisti tarkastella toiminnan organisoitumisen projektin elinkaarimallin mukaisesti (Lundin & Söderholm, 1995), mutta sellaisenaan

lähestymistapa ei soveltunut projektin tavoitteiden, tehtävien ja toimenpiteiden muotoutumisen syvällisempään ymmärtämiseen. Tässä vaiheessa tutkimusta projektin toiminnalle ei ollut vielä ”nimilappua”, analyysia ohjaavia teoreettisia käsitteitä. Tutkimuksessani seurasi pitkäkestoinen vaihe, jossa käytin abduktiivista päättelyä ymmärtääkseni aineistosta tekemiäni havaintoja ja alustaville tulkinnoille selityksiä organisaatiotutkimuksen, projektinhallinnan ja innovaatiotutkimuksen kirjallisuudesta. Samaan aikaan otin tarkastelussa huomioon sen, että tutkimuksen empiirinen aineisto ei vastannut suoraan aikaisempien perinteisten projektinhallinnan tutkimusten tuloksia. (vrt. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tämä vaihe johti Weickin (1979; 1993; 1995; 2001; 2005)organisoinnin teorian ja sensemaking-lähestymistavan löytämiseen ja soveltamiseen projektin kehittämistavoitteiden ja tehtävien muotoutumisen tutkimiseksi. Selontekojen haastattelut nousivat tässä vaiheessa keskeiseksi kohteeksi analyysissa. Projektiryhmän jäsenten haastattelujen kautta oli mahdollista päästä kiinni projektin tapahtumista rakentuneisiin näkemyksiin ja tulkintoihin, sekä selvittää myös tapahtumien kontekstia projektiryhmän näkökulmasta.

Vaikka yhtenäisen kertomuksen kirjoittaminen faktaperusteisesti projektin tapahtumista oli ollut mahdollista, projektiryhmän jäsenten selonteot tapahtumista sisälsivät osittain keskenään ristiriitaisia merkityksiä, jotka liittyivät kokemuksiin ja tulkintoihin projektin tapahtumista, näkemyksiin kehittämisen kohteesta, toimenpiteiden perusteluihin ja yleisemmällä tasolla esitettyihin käsityksiin kehittämistyöstä projekteissa. Tämä havainto kiinnitti huomioni projektin tapahtumiin, joissa oli tunnistettavissa jännitteitä ja ristiriitatilanteita ja niissä käytettyihin tapoihin, joilla projektiryhmän jäsenet ja muut projektin toimintaan osallistuneet tahot ilmaisivat näkemyksiään. Aineistosta oli tunnistettavissa kolme toisiinsa liittyvä temaattista luokkaa, jotka kuvaavat merkityksen rakentamisen dynamiikkaa projektin eri vaiheissa: 1) kehittämistehtävän epäselvyys, 2) yhtäläiset ja eriävät näkemykset ja perustelut kehittämisen kohteesta sekä soveltuvista toimenpiteistä projektissa ja 3) projektin tavoitteiden ja tehtävien muotoilussa ilmenevä vallan käyttö ja eri tahojen intressit.

Luokat eivät ”nousseet aineistosta”, vaan aineistoa luettiin ja ryhmiteltiin projekti- ja innovaatiotutkimuksen ja Weickin organisoinnin teorian ja sensemaking-lähestymistapaan kytkeytyvien teoreettisten käsitteiden avulla, jotka on esitetty

taulukossa 2. Ulla-Maija Salo (2015, s. 181–182) kuvaa tällaista analyysia kokeilevana ja kehkeytyvänä lähestymistapana .

Taulukko 2. Aineiston sisällönanalyysissa käytetyt käsitteet analyysin toisessa vaiheessa

Toiminnan aloitus	Uusien toimintatapojen kehittäminen toimintaan ryhtymisissä	Toimintamallin ilmaantuminen
tuntematon, epäselvyys, epävarmuus, uskomukset ja odotukset toimintaan ryhtymisissä	uskomukset ja odotukset vihjeiden sulkeistamisessa; monitulkintaisuus, yrittäjämäinen toiminta, objektit, artefaktit, benchmarking, toimintaympäristön manipulointi, verkostoituminen, neuvottelemineen, improvisointi ja kokeileminen	toimintaan sitoutuminen, perusteleminen, oppiminen, toiminnan vakiinnuttaminen

Sensemaking-lähestymistavan tapa tarkastella organisaatiota rakenteen sijaan prosessina herätti oivalluksen projektin organisoitumisesta sosiaalisena vuorovaikutuksena. Sensemaking-lähestymistapaa soveltaen projektiryhmän toiminta nähdään tässä tutkimuksessa organisoituvan merkityksen rakentamisen prosesseissa. Merkityksen rakentamisen prosesseihin osallistuu eri toimijoita, jotka voivat rakentaa projektin tavoitteista ja toimenpiteistä toisistaan poikkeavia merkityksiä. Sensemaking-lähestymistavan geneerinen näkökulma merkityksen rakentamiseen organisaatioissa ei kuitenkaan yksin mahdollistanut ymmärtämään projektiin osallistuneiden toimijoiden eriäviä merkityksen rakentamisen tapoja ja sisältöjä projektin tavoitteesta ja tehtävistä. Tämän ymmärtäminen johti etsimään edelleen uusia johtolankoja kirjallisuudesta.

5.6.3 Analyysin kolmas vaihe

Aineiston analyysin kolmannessa vaiheessa analyysi tarkentui ensin projektin tavoitteiden ja tehtävien merkityksen rakentamisen tapoihin ja sisältöihin, jossa keskityin siihen, mitä ja miten vihjeitä, uskomuksia ja toimenpiteitä linkitettiin toisiinsa merkityksen rakentamisessa. Projektin tapahtumien tulkinta perustuu näkökulmaan, jonka mukaan projektin tavoitteet ja tehtävät rakentuvat merkityksen rakentamisessa.

Tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi merkityksen rakentamisen tapojen ja merkitysten sisältöjen analyysissa keskityin tunnistamaan toiminnassa ja puheessa ilmeneviä odotuksia, perusteluja, toimintaan sitoutumista ja manipulointia (liite 3). Analyysirungon rakentamisessa on hyödynnetty soveltaen Marjatta Vanhalakka-Ruohon analyysirunkoa (Vanhalakka-Ruoho, 2005, s. 29–30.) Analyysin kohteena oli koko aineisto. Merkityksen rakentamisen tapojen ja sisältöjen eroavaisuuksia lähestyin aluksi toimintaan ryhtymisten, ristiriitatilanteiden ja pitkittyneiden ongelmien kautta. Tarkastelun kohteena olivat erityisesti mitä ja miten vihjeitä käytettiin merkityksen rakentamisessa ja miten näiden vihjeiden merkityksiä rikastettiin tai hylättiin myöhemmässä vaiheessa. (Weick, 1995, s. 49, 109.) Projekteja kriittisesti tarkastelevan lähestymistavan mukaisesti analyysin tavoitteena oli ymmärtää tapahtumien ja projektin organisoitumisen välinen yhteys (Cicmil et al., 2006, s. 676) ja vastata kysymykseen miten projektin tavoitteiden ja tehtävien merkityksiä rakennettiin projektin eri vaiheissa. Analyysissa hyödynnettiin myös Schildtin ja kumppaneiden (2019) merkityksen rakentamisen prosessien jaottelua (automaattinen, algoritminen, improvisoiva ja refleктоiva) ja niissä ilmenevää systeemistä valtaa.

Ristiriitojen ja ongelmien tunnistamisessa johtolankana olivat aikaisemmassa vaiheessa aineiston sisällönanalyysissa tunnistamani haastateltavien selonteoissa kuvaamat ja muussa aineistossa tunnistetut epämukavuutta, jännitteisyyttä ilmentävät tapahtumat. Ristiriitojen tunnistamisessa ja analyysissa hyödynsin Engeströmin ja Sanninon (2011) ristiriitojen tyypittelyä. Engeström ja Sannino (2011, s. 373–374) luokittelevat ristiriitojen (contradictions) diskursiiviset ilmaisut ja niiden kielelliset vihjeet neljään tyyppiin, joita voi käyttää muutospyrkimysten analysoinnin viitekehyksenä: dilemmat, kaksoissidonnaisuudet, konfliktit ja kriittiset konfliktit.

Tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi analyysi tarkentui vielä tilannekohtaisen vallankäytön analysointiin tunnistamalla merkityksen antamisen ja hajottamisen tapoja, (supressiivinen, auktoritatiivinen, inspiroiva ja ekspansiivinen) merkityksen rakentamisessa Schildtin ja kumppaneiden (2019) jaottelun pohjalta. Tilannekohtaisen vallankäytön analyysi kohdistuu erityisesti luvussa 6.3 kokouksissa tapahtuvaan keskusteluun, jonka puheenvuorojen analyysi perustuu teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin. Kokousaineistojen lisäksi myös muusta tutkimusaineistoista tunnistettiin merkityksen antamista, joko haastatteluissa viittauksina tapahtumiin, joissa

tapahtui tilannekohtaista vallankäyttöä tai projektin sisäisiin teksteihin, joilla ilmenee pyrkimyksiä vaikuttaa muiden merkityksen rakentamiseen. (Maitlis & Lawrence, 2007, s. 65–74.)

Analyysin keskiössä olivat puheenvuoroissa käytetyt systeemisen valtaan liittyvät vihjeet ja merkityksenannot. Puheen sisältöjä tulkittiin luokittelemalla Excel-taulukkoon puheenvuorojen sisällöt ja muodot: a) mitä asioita, henkilöitä ja tapahtumia puheenvuorossa nimetään, b) mitä vihjeitä poimintaan edeltävästä puheenvuorosta, c) ristiriitoja ilmentävät ilmaisut, d) systeemisen vallan/kontekstin vaikutus uskottavuuden arviointiin: mitä merkityksiä vahvistetaan tai rajoitetaan ja e) episodisen vallan käytön tavat: millaisia merkityksen antamisen ja hajottamisen tapoja puheenvuorossa käytetään; mitä asioita ja tapahtumia puheenvuorossa korostetaan, rikastetaan tai pyritään vaientamaan.

Merkityksen antamisen sisällöt ja tavat, joissa ilmenee systeemisen vallan vaikutus, nähdään tutkimuksessani keinona ymmärtää kokoukseen osallistuvien yleisemmän tason tavoitteita ja sosiaalisesti rakennettuja merkityksiä. (Cicmil et al., 2006, s. 676–677). Alakohtainen tieto ja kollektiiviset identiteetit vaikuttavat merkityksen rakentamiseen. Puheen sisältöjen merkitykset makrotasolla ilmentävät kokoukseen osallistujien kulttuurisia, ammatillisia ja organisaatiokohtaisia tapoja. Makrotason konteksti vaikuttaa siihen mitä vihjeitä keskustelusta poimitaan ja edelleen merkityksen antamiseen puheenvuoroissa. Merkityksistä neuvottelemiseen liittyy jännitteitä, käytäntöjä ja ehtoja, jotka vaikuttavat merkityksen rakentamiseen ja merkitysten sisältöihin (Pynnönen, 2013, s. 7). Systeemisen vallan vaikutusta merkityksen rakentamiseen analysoin tunnistamalla merkityksiä, joissa viitattiin esimerkiksi toimintatapoihin ja sääntöihin. Merkitykset rakentuvat projektin kontekstin kautta rakenteellisella tasolla vaikuttavista tekijöistä eli tässä tutkimuksessa projektiin osallistuvien toimijoiden muodostamasta toimintaympäristöstä ja verkostoista. Tavoitteena oli ymmärtää miten projektin konteksti vaikuttaa siihen mitä ja miten projektin tavoitteista ja tehtävistä puhutaan (Helms Mills ym., 2010, s. 189–190).

Systeemisen vallan vaikutusta analysoitiin suhteessa merkityksenantoihin puheenvuoroissa. Oletuksena analyysissa oli, että rakenteellisen vallan vaikutus olisi tunnistettavissa argumentoivissa puheenvuoroissa. Tietoinen retorinen argumentointi

nähdään tutkimuksessani strategisena puheena, jota käytetään mielipiteiden ja näkemysten perusteluissa, vaikuttamaan pyrkivä, manipuloiva argumentointi merkityksenannoissa pyrkii oikeuttamaan valittua toimintaa ja sitouttamaan toiset toiminnasta rakennettuihin käsityksiin. (Brown, Ainsworth, & Grant, 2012, s. 300; Green, 2004, s. 655–656.) Tietoinen retorinen argumentointi sisältää kuvauksia, joissa kategorisoidaan vihjeitä (esineet, asiat, henkilöt, tapahtumat, ilmiöt), joilla on tietyt ominaisuudet. Kategorisointi myös määrittelee toiminnan ja toimenpiteet joko hyväksyttäväksi tai tuomittaviksi. (Jokinen, 1999, s. 126–130.)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa vastaan luvussa 4 esittämiini tutkimusongelmiin. Tutkimustulokset esitän kertomuksena, jossa kuvaan ja tulkitseen projektin tapahtumia merkityksen rakentamisena projektin eri elinkaaren vaiheiden kautta.

Luvussa 6.1 analysoin, miten Mediamajan toiminnan tavoitteiden, tehtävien ja toimenpiteiden merkitystä rakennetaan eri toimijoiden ESR-hankekokouksissa tulevaisuuden suuntautuneena merkityksen rakentamisena.

Luvussa 6.2 kuvaan, miten projektisuunnitelman visionäärisiä tavoitteita lähdetään konkretisoimaan toimenpiteiksi. Analysoin, miten uusia toimintatapoja kehitetään kokeilemalla ja merkityksiä rakennetaan vuorovaikutusprosesseissa ja miten ongelmia ratkaistaan improvisoimalla.

Luvussa 6.3 vastaan tutkimuksen toiseen kysymykseen siitä, miten projektiryhmän jäsenten näkemyserot projektin tavoitteesta ja tehtävistä tulevat näkyväksi merkityksen antamisena ja merkityksen rikkomisena. Tilannekohtaisissa vallankäytön ilmentymissä avautuvat kehittämistyön ristiriitaisuus, merkitysten moniäänisyys ja jännitteet. Luvussa 6.3 kuvaan myös miten projektin toimintaympäristö systeemisenä valtana ylläpitää toimintaympäristön rakenteita ja rajaa osaltaan projektin tavoitteita ja tehtäviä.

Luvussa 6.4 analysoin, miten kehittämistoimenpiteiden merkityksiä rakennetaan projektin päättämisvaiheessa Mediamajan toiminnan jatkumisen turvaamiseksi.

Kokonaisuudessaan luku 6 osoittaa, miten projekti aikaan sidottuna työnä vaikuttaa merkityksen rakentamiseen projektin eri vaiheissa. Tietoisuus Mediamajan toiminnan mahdollisesta päättymisestä vaikuttavat intresseihin, jotka ilmenevät projektin tavoitteiden ja tehtävien merkityksen rakentamisessa jo varhaisessa vaiheessa projektia.

6.1 Mediamajan konseptin muotoilu hankesuunnittelussa

6.1.1 Hankehakemus vaikuttamisen välineenä

Idea Mediamajasta oli lähtöisin Kouvolan kirjaston johdon ja kirjaston henkilökuntaan kuuluvan työntekijän ideoimasta kirjastokonseptista Euroopan sosiaalirahaston hankerahoitusta varten. Mediamaja-ideaa esiteltiin nuorisolle Kouvolan Tutkijoiden yö -

tapahtumassa syksyllä 2008. Mediamaja, joka oli alun perin työnimi, jäi pysyväksi nimeksi Kouvolan pääkirjaston tilalle alakerrassa.

”Kirjasto ja koulutoimi ovat muutaman vuoden ajan kehittäneet medialukutaidon opetusta. Koulutoimella on oma projekti, jonka tavoitteena on mediapaja toisen asteen opiskelijoille ja opettajille. Nuorisotoimi haluaa luoda oleskelu- ja opastuspisteen lukioikäisille ja sitä vanhemmille, joita ei perinteisillä keinoilla tavoiteta. Kouvolan sosiaalitoimella on maahanmuuttajatyön koordinaattori, joka etsii välineitä luku- ja kirjoitustaidottomien pakolaisten kotouttamiseen. Heille etsitään keinoja opettaa verkkovälineitä, joilla he voisivat pitää yhteyttä sukulaisiinsa ja kotimaahansa. Toimijoiden intressinä on osallistaa alueen asukkaita mukaan päätöksentekoon, synnyttää luovuutta ja innovaatioita edistävää verkostoitumista ja ehkäistä syrjäytymistä sekä kehittää medialukutaitoa. Neljä toimijaa haluavaa yhdistää voimansa ja perustaa kirjastoon tilan, Mediamajan, joka palvelee kohderyhmiä. Mediamajassa voidaan tuottaa, editoida, opettaa ja kuluttaa sähköisen median muotoja. Toimintamuotoja tukee tehtävään koulutettu henkilö. Hankkeelle varataan 200 m² tila, toiminta-ajatus ja konsepti ovat valmiina. Tilaa käyttävä henkilökunta on valtaosin muun kuin kirjastoalan koulutuksen suorittanutta. Tällä luodaan hedelmällistä vuorovaikutusta ammattiryhmien välille. Toimintamuoto vakiinnutetaan niin, että se voidaan ylläpitää jatkossa omin varoin.” (TTS-hankkeen projektisuunnitelma, saapumispäivä 31.1.2008, Kouvolan osahankkeen hankehakemus)

Mediamajan hankehakemuksen projektikuvauksesta on tunnistettavissa ESR-hankkeille tyypillisiä, abstrakteja tavoitteita kuten asukkaiden osallistaminen päätöksen tekoon, luovuuden synnyttäminen, innovaatioita edistävä verkostoituminen, syrjäytymisen ehkäiseminen ja medialukutaidon edistäminen. Pekka Uotilan (2011, s. 193–194) mukaan ESR-hakemus edellyttää projektin kuvailua kuvitteellisena kertomuksena, jossa esitetään alkuasetelma, toimijat, ympäristö ja toiminnan tapahtumien kulku. Toisaalta hakemus on organisaatiota sitova dokumentti, johon projektiryhmän toimenpiteitä tullaan suhteuttamaan ja arvioimaan. Weick (1979, s. 10–11) näkee suunnitelmat tärkeinä, mutta eivät siinä merkityksessä kuin on tapana ajatella. Suunnitelmat ovat manipuloivaa merkityksen rakentamista, kun niitä käytetään rahoittajan kiinnostuksen herättämiseksi. ESR-hakemuksen projektikuvaus näyttäytyykin dokumenttina, joka on suunniteltu ensisijaisesti vaikuttamisen välineeksi, näkökulmien ja ideoiden tuomisena rahoittajan

merkityksen rakentamisen prosesseihin, kuvaamalla nykytilanne ja kuvaus tulevaisuudesta projektin tuloksena (Weick ym., 2005, s. 416). Mediamajan hankehakemuksen projektikuvaus on kirjaston tulevaisuuteen suunnatun merkityksen rakentamisen väline (Gephart ym., 2010, s. 283, 300), josta ei ole välttämättä hyötyä projektin käytännön toteuttamisen kannalta. Projektikuvaus on ensisijaisesti retoriikan väline ja kuvaus siitä mitä toivotaan tapahtuvaksi (Clarke, 1999, s. 2, 12–13, 16).

6.1.2 Hankekokoukset eri toimialojen merkityksen rakentamisena

Kouvolan kirjasto-, koulu-, nuorisotoimi- ja sosiaalitoimi pitivät neljä suunnittelukokousta ennen projektin aloitusta. Kirjasto oli kokousten kutsujataho, joka käynnisti merkityksen rakentamisen projektin tavoitteista ja tehtävistä. Kokoukset ovat uskomusvetoisia, toimijoiden näkemyksiin perustuvaa merkityksen rakentamista (Weick, 1995, s. 142–144), mutta myös manipuloivia merkityksen rakentamisen prosesseja, jotka sisältävät toivottavien ominaisuuksien rakentamista, niistä neuvottelemista ja koalitioiden muodostamista (Weick, 1995, s. 164–165; Hedberg, Bystrom & Starbuck, 1976, s. 46). Näitä ESR-hankekokouksia voi pitää toimijoiden keskustelukäytäntönä, jossa eri toimijat aktiivisesti rakentavat hankkeen toimintaympäristöä ja tulkitsevat toistensa uskomuksia ja strategisia tavoitteita. Suunnittelukokouksiin osallistui toimijoiden edustajia, joilla voi olettaa olevan resursseja ja myös valtaa rakentaa merkitys hankkeen tavoitteista ja tehtävistä oman toimialansa näkökulmasta.

Ensimmäisessä kokouksessa (ESR-palaverimuistio 24.9.2008) hanke rakentui eri toimijoiden mukaisesti siten, että Mediamaja olisi päiväaikaan kouluille uusi versio ATK-luokasta ja iltaisin tila olisi nuorisotoimen käytössä. Hankkeeseen palkattavan henkilökunnan soveltuvuus toimia nuorisotoimen kanssa oli ensisijaisen tärkeää, ei niinkään tekninen osaaminen. Myös nuorisopalveluiden alaisuuteen kuuluva nuorten tieto- ja neuvontapisteen siirtäminen Mediamajan tiloihin nähtiin mahdollisena. Ennakkoodotuksia, jotka perustuivat toimialojen aikaisempaan toimintaan, käytettiin Mediamajan toimintaympäristön jäsentämisessä. Tällä tavoin muotoiltiin ensimmäinen sisältö Mediamajan mahdolliselle toiminnalle. Koulu- ja nuorisotoimen toiminnasta poimittiin vihteitä (kouluille atk-luokka kouluille, nuorisotoimelle työpaja- ja kerhotoimintaa, sekä ohjattua neuvontaa), hypoteettisia entiteettejä Mediamajan toimintaympäristöksi, joka

rakentui toimialojen mukaisesti omiksi erillisiksi kokonaisuuksiksi. (Weick, 1995, s. 35, 49–50).

Toisessa kokouksessa (ESR-palaverimuistio 2.10.2008) kirjastoa ohjattiin ottamaan yhteyttä muihin Kouvolan alueen yhteistyökumppaneihin ja hankkeisiin, jotka toimijoiden mielestä liittyivät sisällöllisesti Mediamaja-hankkeeseen, kuten esimerkiksi Kouvolan Moku-hankkeeseen (Opetushallituksen monikulttuurisuustaitojen kehittäminen kouluyhteisössä –hanke). Kouvolan maahanmuuttokoordinaattorin mukaan eri kulttuureista tulevien nuorten väliselle yhteistyölle ja kohtaamiselle oli tarvetta, koska eri kulttuuritaustaiset nuoret eriytyvät omiksi ”klikeikseen”. Käsitys siitä mitä Mediamajan toiminta maahanmuuttajakohderyhmän näkökulmasta voisi käytännössä olla, jäi kokouksessa epäselväksi, kuin myös vastaus kysymykseen kenellä olisi vetovastuu hankkeessa.

Kolmannessa kokouksessa (ESR-palaverimuistio 20.11.2008) paikalla olivat samat henkilöt nuorisotoimesta, jotka osallistuivat ensimmäiseen ESR-palaveriin. Mediamajaan rekrytoivat henkilöt määriteltiin toimialakohtaisten ammattinimikkeiden kautta (pedagoginen informaattikko, nuorisotyöntekijä ja sosiaalityöntekijä). Viestintäryhmän päätös nuorten tieto- ja neuvontapisteen siirtämisestä oli koettu kentällä yllätyksenä, mikä oli käynnistänyt työntekijöiden merkityksen rakentamisen tilan soveltuvuudesta toiminnalleen. (Starbuck & Milliken, 1988; Weick, 1995, s. 5, 100–101). Nuorison tieto- ja neuvontapisteen siirtämistä kirjaston tiloihin ei ollut saanut kannatusta, vaikka kirjaston tilaa oli pidetty parempana vaihtoehtona sen hetkiselle toimitilalle. Päätös toiminnan siirtämisestä kaupungin tiedotuspisteeltä kirjastoon oli käynnistänyt merkityksen rakentamisen eriävien mielipiteiden muodossa, jossa kirjaston tilalle oli asetettu erilaisia ehtoja ja rajoja. Tieto- ja neuvontapisteen toiminnan siirtämistä Mediamajan tiloihin ei pidetty mahdollisena ilman tarvittavia muutostöitä Mediamajan tilassa. Verrattaessa ensimmäisen ja kolmannen kokouksen muistioita voidaan havaita, että kolmannessa kokouksessa merkityksen rakentaminen neuvontapisteen toiminnasta rakentuu käytännölliseen toimintaan perustuvista objekteista (verkko, saniteetti, työrauha, akustiikka, yksityisyys), jotka tarkentavat ja konkretisoivat ensimmäisessä kokouksessa esitettyjä hypoteettisia entiteettejä ja toimivat perusteluina merkityksen vastustamisessa. Tällä tavoin nuorisotoimen työntekijät horjuttivat annettua merkitystä tilan soveltuvuudesta toiminnalleen (vrt. Sonenshein, 2010, s. 503).

Neljännessä ja viimeisessä kokouksessa (ESR-palaverimuistio 8.12.2008) ilmoitettiin hankkeen saaneen sille haetun rahoituksen. Koska hankkeen rahoitus oli sidottu palkkakustannuksiin, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu (Kyamk) ei voinut sitoutua hankkeeseen. Kyamkilla nähtiin kuitenkin yhteys Mediamaja-hankkeeseen TVTaivas-hankkeen kautta, jossa Kyamk oli tehnyt yhteistyötä koulutoimen kanssa. Kyseinen objekti, TVTaivas-hanke muotoiltiin osaksi Mediamajan toimintaympäristöä nimeämällä se kokouksessa Mediamaja-hankkeen sisarprojektiksi. Kirjasto esitti toivomuksen, että nuorisotoimi ja sosiaalitoimi edistäisivät rekrytointia organisaatioiden sisällä. Kokouksessa keskusteltiin myös ohjausryhmän perustamisesta. Ohjausryhmän muotoiltiin olevan hankkeessa se taho, joka pitää yhteyttä eri toimialojen välillä ja huolehtii siitä, että yhteistyö pysyisi konkreettisenä koko hankkeen ajan. Kokouksessa pyydettiin eri toimialojen edustajia ilmoittamaan kirjastojohtajalle edustajansa ohjausryhmään. Tällaista koalitiota ei kuitenkaan perustettu hankkeen aikana. Mediamaja-hankkeen virallisena kohderyhmänä olivat työikäiset nuoret, mutta maahanmuuttajia tämä ikämääritys ei koskenut. Muistioon kirjattiin Mediamaja-hankkeen perusideaksi mediakasvatus ja medialukutaito, ja se että kirjasto halusi laajentaa kirjastokäsitettä ja palveluitaan.

6.1.3 Yhteenveto

Kokousmuistioiden teksti osoittaa miten Mediamaja-projektin erilaisia toimintavaihtoja kartoitettiin, hankeidea laajennettiin ja rajattiin erilaisten kokemusmaailmojen kautta. Kokoukseen osallistuvat henkilöt olivat oman toimialueensa asiantuntijoita ja auktoriteetteja, jotka ovat institutionaalisesti hyväksytyt osallistumaan tulevaisuusorientoituneeseen merkityksen rakentamiseen. Toimijat muotoilivat hypoteettisia tulevaisuuteen sijoitettavia entiteettejä, joiden uskottavuus riippui linkityksistä institutionaalisiin konteksteihin ja aikaisempiin kokemuksiin. Kokousmuistioiden analyysi tukee Gephartin ja kumppaneiden tutkimustuloksia, jonka mukaan tulevaisuuteen suuntautunut merkityksen rakentaminen perustuu ja oikeutetaan aikaisempien tyypittelyjen, rutiinien, odotusten ja rakenteiden laajentamiseen ja keksimiseen nykytilassa. (Gephart ym., 2010, s. 285–286, 295–297.)

Kokousmuistioissa viitattiin eri toimijoiden toimintamalleihin ja olemassa oleviin resursseihin tuotettaessa tulevaisuuteen suunnattuja toiminnan kuvauksia. Systeminen

valta sulautuneena kokouksen osallistuneiden henkilöiden tietorakenteisiin ja identiteetteihin vaikutti johdonmukaisuuden muotoiluun ja uskottavuuden arviointiin. Paikallinen ja alakohtainen tietämys sitoivat merkityksen rakentamista tiettyihin näkökulmiin ja priorisointeihin. (Schildt ym., 2019, s. 10.) Uskomukset, jotka perustuivat eri toimijoiden käytäntöihin ja sitä kautta ennako-odotuksiin projektista, ohjasivat vastavuoroisesti hankkeessa mahdollisesti toteutuvan toiminnan ja sen kohteiden sekä eri toimijoiden roolien merkityksen rakentamista. Toimijoiden erilaiset intressit, jotka perustuvat toimialojen arvoihin ja toimintatapoihin, vaikuttivat siihen mihin eri toimijat kiinnittivät huomionsa ja mitä uskomuksia ja odotuksia he kohdistivat hankkeeseen (Starbuck & Milliken, 1988).

Toimijoiden erilaiset intressit ja tavat toimia vaikuttivat yhdessä siihen, miten hankesuunnitelman ideat muuttuivat kokouksesta toiseen. Vihjeitä poimittiin toimijoiden erilaisten toimintajärjestelmien kautta, jotka johtivat erilaisiin merkitysten sisältöihin. Kun poimittu vihje sijoitetaan formatiiviseen kontekstiin, on helpompi ymmärtää tapoja, joilla vihjeiden uskottavuutta arvioidaan (Helms Mills, 2003, s. 199–200.) Maahanmuuttokoordinaattori poimi keskusteluun vihjeitä muista maahanmuuttajatyöhön liittyvistä hankkeista ja sovitti niitä Mediamaja-hankkeen kontekstiin. Sosiaalitoimen hankesuunnitelmassa määritelty sosiaalitoimen maahanmuuttajien kohderyhmä vaihtui keskustelussa luku- ja kirjoitustaidottomista pakolaistaustaisista maahanmuuttajista koskemaan erityisesti nuorisoa. Nuorisotoimen työntekijät vastavuoroisesti olivat esittäneet johdon esittämistä ideoista eriäviä näkemyksiä, mikä kertoo vastarinnasta, joka horjutti hankesuunnitelmassa esitettyjä merkityksiä Mediamajassa tapahtuvasta toiminnasta (Sonenshein, 2010, s. 503). Mediamaja-projektin aloitukseen liittyvien kokousmuistioiden analyysi tukee väitettä, jonka mukaan kompleksisten projektien organisointi ennen toteutusvaihetta (front-end stage) on iteratiivista ja välillä myös ajelehtivaa johtuen sidosryhmien erilaisista tavoitteista, intresseistä ja odotuksista projektin suhteen (Aaltonen, Kujala, Havela, & Savage, 2015, s. 28).

Hankesuunnitelman projektikuvauksessa Mediamaja näyttäytyy ideana, jolla pyritään sosiaaliseen innovaatioon. Projektikuvauksessa projektin tavoitteet hahmottuvat sosiaalisiin tarpeisiin vastaamisena ja Mediamaja keinona, jolla luodaan uudenlaista yhteistyötä neljän eri toimijan välillä. Sosiaalisissa innovaatioissa on kyse uudistuksista, joissa useat toimijat yhdessä löytävät uuden tavan toimia (Jalonen, 2013a, s. 285–287).

Uudet toimintakonseptit perustuvat usein hallinnollisten ja ammattialojen ylittävään yhteistyöhön. Hankesuunnitelmassa Mediamaja näyttäytyy mekaanisesti yhdistetyiksi, erilaisiin periaatteisiin perustuviksi osaratkaisuuksi, joita ei hankekokouksien merkityksen rakentamisessa kyetä yhdistämään uskottavaksi toimintamalliksi. (vrt. Virkkunen ym., 2007, s. 23–29.) Toimialojen kollektiivinen merkityksen rakentaminen ei tuottanut yhteistä näkemystä Mediamaja-hankkeen tavoitteista ja toimenpiteistä. Hankekokousten viimeinen muistio ja sitä seuraavat tapahtumat kertovat toimijoiden yhteiskehittelyn kariutumisesta hankkeessa.

Kirjaston näkökulmasta ESR-hankekokoukset voi nähdä kirjaston ylimmän johdon merkityksen antamisena kirjaston toiminnasta tulevaisuudessa. (Gioia & Chittipeddi, 1991, s. 444.) Kokousten vaikuttamaan pyrkivässä merkityksen rakentamisessa merkitystä rakennetaan sellaisten tavoitteiden ja toimenpiteiden ympärille, jotka koetaan toivottavaksi (Weick, 1995, s. 163-165). Kirjaston ylin johto muotoili ensimmäisenä Mediamaja-projektin sisällön merkitystä: mitä projekti tarkoittaa, mitä se sisältää ja mitä siitä seuraa. Viimeisessä kokouksessa Mediamaja-hankkeen tehtäviin kuuluivat mediakasvatus ja medialukutaito, ja kirjaston tavoitteiksi kirjastokäsitteen ja kirjastopalveluiden laajentaminen.

6.2 Mediamaja-projektin toteuttaminen toimintaan ryhtymisenä

6.2.1 Mediamaja tavoitteiden ja tehtävien merkityksen rakentamisena

Projektisuunnittelija aloitti virallisesti työnsä projektisuunnittelijana Mediamaja-hankkeessa tammikuussa 2009. Musiikkiosaston kirjastonhoitajana hän tiesi kirjastossa suunnitteilla olevasta hankkeesta ja ilmaisi kirjastonjohtajalle halukkuutensa päästä mukaan projektiin.

Projektisuunnittelija koki saaneensa melko vapaat kädet suunnittelutyöhön. Hän sai kirjastonjohtajalta dokumentteja, joissa hankkeen sisältöä ja toteuttamistapoja oli hahmoteltu: TTS-hankkeen Kouvolan osahankkeen hankesuunnitelma, ESR-palaverien muistiot ja muuta hankkeen suunnitteluvaiheessa tuotettua materiaalia. Projektisuunnittelija piti hankesuunnitelmaa epäselvänä, koska hän ei pystynyt poimimaan siitä vihjeitä kirjaston ja Mediamajan roolista, tehtävistä ja toiminnan tavoitteista: ”--Kun tarkkaan lukee sitä (hankesuunnitelman) tekstiä niin siinähan vain puhutaan mitä nuorisotoimi suunnittelee, mitä maahanmuuttopalvelut ja näin. Ei mitä

kirjasto tai Mediamaja. -- Jos tarkkaan lukee. --että mikä se meidän tehtävä on. --siinä on vain eri aloilta näitä ihmisiä [viittaa hankesuunnitelman kohtaan, jossa Mediamajan tilaa käyttävä henkilökunta on valtaosin muuta kuin kirjastoalan koulutuksen suorittanutta] -- tuossakin suhteessa on aika köyhät eväät mistä lähteä (liikkeelle) kun tuollainen teksti ja siitä pitäisi sitten.” (Projektisuunnittelija 7.5.2010, episodien keruuhaastattelu.) Hankesuunnitelman epäselvyys käynnistää merkityksen rakentamisen. Se näkyy projektisuunnittelijan puheessa, joka kuvaa tilannetta, jossa hän aktiivisesti yrittää muodostaa vastausta kysymykseen mistä hankkeessa on kysymys; mikä on kirjaston ja Mediamajan rooli, tehtävät ja tavoitteet. (Weick, 1995, s. 94-95, 101.) Myöhemmin hankesuunnitelman hyödyttömyyttä ”ajattelun karttana” ja strategisena suunnitelmana (vrt. Weick, 1995, s. 54-55) projektisuunnittelija perusteli hanketoiminnalle tyypillisillä ominaispiirteillä: ”Tämä on varmaan lähtenyt ihan vääristä lähtökohdista tämä koko projektikin, ehkä sillä lailla ihan väärästä päästä että onhan tuolla tuommoinen tila tai että oikeastaan että on tällainen projektiraha--on rahaa tarjolla, tehdään joku hakemus, että sehän on lähtenyt silleen.--Eiköhän se aika kiireessä tehty se hakemus.” (Projektisuunnittelija 17.11.2010)

Kirjastonjohtaja ehdotti projektisuunnittelijalle tutustumiskäyntejä Helsingin ja Espoon alueen kirjastoihin ja osallistumista Helsingin kaupunginkirjaston järjestämään lasten- ja nuorten kirjastopalveluissa työskenteleville suunnattuun pohjoismaiseen nuorisokonferenssiin "Building Bridges over Tomorrow - Focus on Teen Users!" Kirjastonjohtajan ehdotus projektisuunnittelijalle tutustua tiettyjen yleisten kirjastojen toimintaan ohjaa ideoiden etsimiseen muista yleisistä kirjastoista. Kirjastonjohtajan ehdotusta on edeltänyt kirjastonjohtajan merkityksen rakentaminen, jonka perusteella tiettyjen yleisten kirjastojen toimintamallit on havaittu mielekkäiksi. Tutustumiskäynnit muiden yleisten kirjastojen toimintaan on vihjeiden poimintaa, Mediamajan toimintaympäristön rakentamista, jossa kirjaston ylin johto oli ensin tunnistanut ne yleiset kirjastot, joiden toimintamallien soveltavuuteen halutaan tutustua paremmin. Yleisten kirjastojen toiminta on uskottavaa, koska se perustuu samanlaiseen ajattelumalliin. Tutustumiskäynnit tiettyihin kirjastoihin voidaan tunnistaa myös vihjeiksi kirjastoalan laajemmista trendeistä. (Weick, 1995, 79-81.) Organisaatioilla on tapana imitoida saman alan organisaatioita, jotka on havaittu omaa organisaatiota menestyksekkäämmiksi tai jotka ovat saavuttaneet toiminnallaan hyväksynnän oman alan keskuudessa. (DiMaggio

& Powell, 1983, s. 152.) Toisilta kirjastoilta toimintatapojen omaksuminen on käytännölliseen tietoon perustuvaa kehittämistä. Tällainen hyviin käytäntöihin perustuva kehittäminen ei perustu rationaaliseen suunnitteluun, koska tiedonhankintaan tarvitaan kontakteja muihin organisaatioihin ja asiantuntijoihin. (Juuti, 2013, s. 200–201.) Muiden organisaatioiden imitointi, vertailukehittäminen ja ”parhaiden käytäntöjen” kopiointi ovat kehittämisen käytäntöjä, joilla uudet innovatiiviset toimintamallit leviävät (Valovirta & Hyvönen, 2009, s. 26).

Kirjastonjohtajan merkityksenanto, jonka projektisuunnittelija koki mielekkäänä ja uskottavana, vaikutti siihen mitä vihjeitä projektisuunnittelija poimi Mediamajan toiminnan merkityksen sisällöksi, ja myös projektityöntekijöiden rekrytointiin, johon projektisuunnittelijan seuraavaksi ryhtyi (Weick 1995, s. 168): ”*Se (nuorisokonferenssi) oli kauhean mielenkiintoinen ja antoisa ja sain jotain tällaista pohjaa.... Sain (kirjastonjohtajaltakin) jotain luettavaa, materiaalia ja sen perusteella aloin suunnittelemaan ja miettimään minkälaisia ihmisiä pitäisi rekrytoida ja minkälaisia taitoja heillä pitäisi olla. Kyllä olen keskustellut kirjastonjohtajan kanssa, joo.*” (Projektisuunnittelija 7.5.2010)

Toisaalta tapahtumat voi nähdä myös toisin. Projektisuunnittelija oli poiminut ideoita, jotka olivat hänestä uskottavia, mutta jotka eivät olleet kirjastonjohtajan kanssa jaettuja merkityksiä Mediamajan toiminnasta. ”*Kirjastonjohtaja on sellainen visionääri. Hänellä on varmaan visio siitä miten kirjastoja pitää kehittää. Mullahan oli sellainen ajatus mitä kirjastonjohtaja ei kannattanut, että nuoren osasto olisi siirretty tuonne (Mediamajan tilaan), että siellä olisi ollut myös kirjoja ja kaikkea aineistoa. Kirjastonjohtaja ei lämmennyt ajatukselle, hän halusi sellaisen tilan, jossa ei ole kirjoja. Mulla oli ajatus että miksei se voisi olla kokonaisvaltaisesti nuorten osasto. Mutta ei se sitten... Koska hän halusi nyt tuollaista ihan uutta niin ehkä se ei sitten istunut siihen. Tai en mä nyt tiedä...Mulla oli tällainenkin ajatus siinä että miksi ei.*” (Projektisuunnittelija 7.5.2010)

Projektisuunnittelijan idean tyrmääminen viittaa siihen, kirjastonjohtaja antoi merkityksen, joka toi tiettyjä näkökulmia tai ideoita prosessiin, jossa projektisuunnittelija rakensi projektia koskevia merkityksiä. Tämän tulkinnan mukaan kirjastonjohtaja on vahva auktoriteetin omaava visionääri, joka muotoilee tavoitteet, joihin projektisuunnittelijan on mukauduttava Mediamajan toiminnan suunnittelussa (vrt. Gioia

& Chittipedi, 1991, s. 444). Kyse on myös projektisuunnittelijan rakentaman merkityksen hajottamisesta, jolla pyritään mitätöimään tai hylkäämään projektisuunnittelijan vakiintuneita käsityksiä ja näkemyksiä. Merkitysten hajottamisen seurauksena projektisuunnittelijan on täytettävä merkitystyhjiö uusilla merkityksillä. (Pratt, 2000, s. 464–468.)

Projektisuunnittelijan rakentaman merkityksen hajottaminen osana merkityksen antamista onnistuu vain osittain, koska projektisuunnittelijan puheesta on tulkittavassa varauksellisuutta, dilemma, joka heijastaa ristiriitaista suhtautumista uuden merkityksen ja aikaisemman merkityksen välillä (Engeström, 1995, s. 62–67). Weick (1995, s. 5, 69) ei näe samalla Gioian ja Chittipeddin tavoin merkityksenrakentamista yksilötason toimintana. Hän tulkitsee merkityksenannon osaksi merkityksen rakentamista, sisällöllisesti nykyhetkestä tulevaisuuteen suuntautuvina vaikuttamisyrittäiminä merkityksen rakentamiseen. Tällainen episodinen vallankäyttö auktoritatiivisena merkityksen antamisena osaksi prosessia, jossa projektisuunnittelija rakentaa projektia koskevia merkityksiä, saa aikaan projektisuunnittelijassa tietoista Mediamajan toiminnan merkityksen prosessointia (Schildt ym., 2019, s. 15–17). Jos Mediamaja-hanke tulkitaan osana kirjaston strategian implementointina, merkityksen rakentamisen käsite on tässä kohdassa riittämätön, koska käsite ei kuvaa johdon tapaa osoittaa toivomaansa strategista suuntaa eikä johdon käyttämää valtaa. Vallan käyttö ilmenee konkreettisen projektisuunnittelijan ideoiden kontrollointina ja idean toteuttamisen kieltämisenä (Weick et al., 2005, s. 418).

Tammikuussa 2009 Mediamajan toimintamuodoiksi nimettiin kirjailijavierailut, näyttelyt, koulukäynnit, kerhot ja asiakkaiden itsensä järjestämät tapahtumat Mediamajassa. Hankkeen tavoitteeksi määriteltiin *”uudenlaisen kirjastokonseptin kehittäminen yhteistyökumppaneiden kanssa, jotka ovat Kouvolan koulu-, nuoriso- ja sosiaalitoimi sekä KyamK”*. (ESR-hanke tietoyhteiskunnan tilat ja sisällöt 2008–2011, Kouvolan osahankkeen kuvaus tammikuussa 2009.) Osahankkeen kuvaus eroaa hankehakemuksen tekstistä, jossa kerrottiin, että *”toiminta-ajatus ja konsepti ovat valmiina”*, mikä kuvaa kehittämistä innovaatiotoimintana, jossa perinteisen näkemyksen mukaan innovaatioprosessin alkupäähän kuuluvat ennakointi ja konseptin kehittäminen on oma vaiheensa, jonka jälkeen alkaa varsinainen tuotteen tai palvelun kehittämisprosessi (Kim & Wilemon, 2002, s. 269-270; Paasi, ym. 2007).

Hankkeen tavoitteen uudelleenmuotoilu kirjastokonseptiksi kuvaa miten Mediamajan toimintamallin kehittäminen jatkuu kirjastokontekstissa. Hankehakemuksen projektikuvauksessa tavoitteeksi määritelty hedelmällinen vuorovaikutus eri ammattiryhmien välillä voi viitata toiminnassa tavoiteltavaan innovatiivisuuteen, arvon luontiin tai moniammatilliseen yhteiskehittämiseen, joka tapahtuu hankkeeseen nimettyjen ammattiryhmiä edustavien työntekijöiden välillä. Nyt osahankkeen kuvauksessa mainitut yhteistyökumppanit voidaan tulkita hankkeen sidosryhmiksi, joilla on intressejä projektin toimintaan.

Kouvolan kaupunki haki työpaikkailmoituksessa kolmea määrääikaista projektityöntekijää vuosille 2009–2011 Kouvolan Mediamaja-hankkeeseen, jonka kohderyhmänä olivat nuoret ja maahanmuuttajat. Hakemuksessa projektityöntekijöiltä edellytettiin osaamista kirjastoalalta, mediakasvatustaidoista tai tietotekniikasta, sekä opintoja tai muita näyttöjä toimimisesta nuorison tai maahanmuuttajien parissa. Kaikilta haettavilta edellytettiin myös soveltuvaa korkeakoulu- tai ammatillista tutkintoa ja hyviä tietoteknisiä valmiuksia. Projektityöntekijältä, jonka tehtävänä oli maahanmuuttajatyö, edellytettiin kokemusta maahanmuuttajien kanssa tehtävästä pedagogisesta tai kotouttamiseen tähtäävästä työstä. (Projektisuunnittelija, Kirjoituksia Kouvolan poterosta-blogi, ”Tuletko meille töihin?”, 12.2.2009) Projektisuunnittelija muisteli projektityöntekijöiden rekrytoinnissa rekrytointiperusteiden muuttamista pois toimialakohtaisista ammattinimikkeistä (pedagoginen informaattikko, nuorisotyöntekijä ja sosiaalityöntekijä) tiettyjä taitoja painottavaksi osaamiseksi kirjastonjohtajan kanssa seuraavasti: *”Kyllähän me, alun perin kun me ryhdyttiin rekrytoimaan, ajateltiin että olisi nuorisotyöntekijä, mutta jossain vaiheessa me päädyttiin siihen että kaikki on projektityöntekijöitä. Olihan siellä haastateltavanakin nuorisotyöntekijöitä. Mutta sitten kun me mietittiin, että sen tiimin pitää olla sellainen, että sopii kaikki palaset kohdalleen, että on just tiettyjä taitoja ihmisillä, niin me päädyttiin tuollaiseen, että ei (haeta tietyn toimialan ihmisiä).--me katsottiin sellaista sopivaa kokonaisuutta ja sillä lailla me se (tiimi) muodostettiin--.”* (Projektisuunnittelija 12.5.2010, episodien keruuhaastattelu).

Projektityöntekijät rakensivat merkityksiä Mediamaja-hankkeen tavoitteista ja toimintatavoista, kun heidän omaa tehtävänkuvaansa hahmotettiin. Tämä näkyy siinä, mitä työhaastattelun keskustelusta poimittuja vihjeitä pidettiin uskottavina. Haastatteluvaiheessa kirjastonjohdon kanssa vuorovaikutuksessa muotoillut tehtävät,

joihin myös projektilaisen aikaisemmat henkilökohtaiset tapahtumat vaikuttivat, määrittivät hankkeen tulevia toimintatapoja: ”-- Sitten siinä oli jotain, kirjastonjohtaja heitti ne omat ideat vähän pitemmälle mitä sitten hänellä on ollut. --haastattelutilanteessa jo suunniteltiin, se oli vähän niin kuin semmoista suunnittelua se haastattelutilanne, vähän kyseltiin että miten, miltä tämä kuulostaa, tai että mitä lähtisit tekemään, niin siinä jo suunniteltiin vähän, että mitä hankitaan.” (Projektityöntekijä B 17.11.2010) Projektityöntekijä painotti työkokemustaan, aikaisempia yhteyksiä ja miten ne ovat vaikuttaneet hankkeen toiminnan muotoutumiseen: ”--oli tuoreet välit kouluun, sitä kautta pystyi aika hyvin starttailemaan tätä toimintaa, kun sai sitä kalustoa, kalustoa oli heti käytettävissä. --vaikkei täällä (Mediamajassa) ollut vielä välttämättä laitteitakaan, ruvettiin käyttämään koulun laitteita, puhuttiin opettajan kanssa, että kun kirjastolla on tällainen juttu, (siitä) voisi olla hyötyä molemmille ja sittenhän tänne tuli heti harjoittelija. --koulu on ollut aika hyvä yhteistyökumppani näissä. --hyvin saman tyyppistä kalustoa sitten tännekin (hankittiin) mitä siellä koulussa käytin ja sitten siellä työpaikalla, edellisessä työpaikassa. --se työ ja sitten tämä koulu on vaikuttanut minun tyylisiin tehdä näitä asioita.” (Projektityöntekijä B 17.11.2010).

Hankkeen tavoitteet nähtiin avoimena, mitä pidettiin kehittämistyölle ominaisena piirteenä: ”Mutta siis tavoitteet---(hankesuunnitelma)paperissa, ne ovat niin ilmevatkin-- ne ovat niin laajat että, onko niitä koskaan asetettukaan, selkeitä tavoitteita. Tai siis, totta kai siis on, mutta--.” (Projektityöntekijä A 2.12.2010) ”Ja ne tavoitteethan ovat sellaisia, ne eivät ole niin tarkasti määritelty, ei tietenkään voi ollakaan, kun kehittää. (Projektityöntekijä B 17.11.2010). Joitakin vihjeitä poimittiin kirjastonjohtajan kanssa käydystä keskustelusta kehittämisen tavoitteiksi. Projektilaiset tulkitsivat kirjastonjohtajan puheesta kirjaston tilanteen huonoksi. Hankkeen tavoitteena oli nuorison houkutteleminen kirjaston käyttäjiksi. Tämän vuoksi kirjastossa tarvittiin uudenlaista toimintaa: ”--tätä kirjaston nykytilaa siinä puhuttiin ja nuorison houkuttelemista--.” (Projektityöntekijä B 17.11.2010) ”--että vau, tehkää jotain uutta.” (Projektityöntekijä A 2.12.2010).

Yksi projektityöntekijöistä haki alun perin toiseen työtehtävään kirjastossa. Hän ei ollut Mediamaja-projektin työhaastattelussa, mutta muisteli kirjastonjohtajan pitämää puhetta kaikille kirjaston uusille työntekijöille huhtikuussa 2009, samalla viikolla, kun hän aloitti työt Mediamajassa. Puheesta poimittiin vihjeitä mitä kirjastolle saattaa tulevaisuudessa

tapautua, jos mitään ei tehdä ja mikä oli kirjastojohtajan näkemys ongelman ratkaisemiseksi. Vihjeet poimittiin osaksi projektin tavoitteita: *”olikohan se samalla viikolla, kun aloitin, niin kirjastonjohtaja piti uusille työntekijöille puheenvuoron ja esitelmöi, siinä oli muitakin tyyppisiä, muista kirjastopisteistä, ketkä nyt olivat sattuneet tulemaan kevään aikana töihin. Siinä kirjastonjohtaja piti sitten tällaisen inspiroivan esitelmän siitä, miten kirjasto kuihtuu pois suorastaan, jos ei nyt keksitä jotain uutta ja hienoa ja sitten jotain tanskalaisia kirjastoja siinä esitteli, että tällaista yritämme nyt kehittää. Siitä se ehkä tuli sitten se, että okei, tällaisia juttuja.”* (Projektityöntekijä C 2.12.2010) Projektityöntekijän kuvaus kirjastojohtajan puheesta uusille kirjaston työntekijöille tukee Gioian ja Chittipeddin (1991, s. 444) näkemystä merkityksenannosta (sensegiving) vaikuttamaan pyrkivänä toimintana. Kirjastonjohtajan puhe on myös retorista argumentointia. Retoriikka on väline, jolla vakuutetaan kuulijakunta hyväksymään tietty tulkinta ja osallistumaan toimintaan, jolla edistetään uusien käytäntöjen käyttöönottoa. Muutos esitettiin väistämättömänä ja näkemystä perusteltiin esittämällä haitat, mikäli kirjasto jatkaa vanhoja toimintamallejaan (Green, 2004, s. 654; Juuti ym., 2004, s. 15–16.) Se, pidettiinkö kirjastonjohtajan puhetta uskottavana jälkikäteen, kyseenalaistui yhden projektityöntekijän kuvauksessa. Projektityöntekijöiden kuvauksista on tunnistettavissa toisistaan eriäviä näkemyksiä Mediamajan tavoitteista ja tehtävistä. (vrt. Weick, 1995, s. 136.) Poimitut vihjeet olivat ymmärrettäviä ja uskottavia, jos ne sopivat projektilaisten omiin ajattelumalleihin (Weick, 1995, s. 79–81).

6.2.2 Mediamajan toiminnan käynnistäminen

Projektin toteutus käynnistyi projektisuunnittelijan ja ensimmäisenä projektiin palkatun projektilaisen voimin: *”--totta kai katsottiin yhdessä näitä että mitä (tämä) voisi olla. Mutta siis, en minä tiedä, oliko kenelläkään mitään selkeätä (mallia) olemassakaan, että ”tämä on tällainen”--Että se tuli sitten mikä tuli, selväksi siinä haastattelutilanteessa. -- se (toimintamalli) on tässä kehittynyt--.”* (Projektityöntekijä A 2.12.2010). Toiminnan suunnittelun nähtiin hankkeeseen valittujen projektityöntekijöiden tehtävänä: *”Ei sitä (toimintaa määritelty) oikein mitenkään ehkä, että se jäi, totta kai kaikkihan siinä oli ihan auki, että se riippuu niistä henkilöistä, että miten se (toiminta) lähtee, siinä ei ollut mitään sellaista, oikeastaan mitään ohjenuoraa, että ei ollut mitään selvyyttä, että mitä ruvetaan tekemään ensimmäiseksi. Siinä on tosi vähän ollut täältä (kirjaston johdolta ohjausta),*

hinnaa ei ole siis edes ollut, koira on saanut juosta ihan vapaasti. Mutta ei se nyt ole karannut minnekään.” (Projektityöntekijä B 17.11.2010). Kirjastonjohtaja pyysi projektisuunnittelijaa ja työnsä aloittaneita projektityöntekijöitä esittämään suunnitelman, miten toiminta saataisiin käyntiin: *”Jossain vaiheessa siinä tuli, muistan että (kirjastonjohtaja) tuli sanomaan, että nyt pitää olla jotain konkreettista aika nopeasti. --Se oli ennen tätä pelikiertuetta, varmaan sitä ennen, kun hän oli lähdössä, halusi nähdä, että jotain oikeasti tapahtuu. --mutta muuten ei ollut minkäänlaista oikeastaan semmoista ohjeistusta. Mutta minun mielestä se oli ihan hyvä.”* (Projektityöntekijä B 17.11.2010). *”--(Kirjastonjohtajalta) on varmaan tullut jotain ohjeistusta, että nyt vähän suunnittelet miten nämä asiat menevät tulevaisuudessa. --Siinä alkuvaiheessa tein semmoisen lukujärjestyksen --tuli varmaan just (kirjastonjohtajalta) joka halusi ihan oikeasti jotain paperille. -- Ja sitä me jaettiin muistaakseni niille opettajille ja rehtoreillekin.”* (Projektisuunnittelija 17.11.2010).

Projektin toiminnan tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittelemättömyyttä ei koettu ongelmana hankkeen ensimmäisten kuukausien aikana: *”Varmaan se ensimmäinen kevät ja kesä meni semmoisessa, aikamoisessa kokeilufiliksessä, kaikki oli varmaan aika innostuneita siinä vaiheessa, ja siinä oli niitä kesäkursseja ja vähän se oli semmoista suunnan hakemista varmasti, että mitä tästä nyt tulee ”* (Projektityöntekijä C 2.12.2010). Projektiryhmällä ei ollut käytössä perinteisiä projektinhallinnan välineitä, projektilla ei ollut ohjausryhmää, eikä kirjasto ohjannut Mediamajan toimintaa. Myös projektisuunnittelijan ja kirjastonjohdon välillä käydyt keskustelut jäivät vähäisiksi hankkeen käynnistyttyä: *”Mä olin tavallaan aika yksin tämän asian kanssa--on sitten välillä sanoneet että olisi pitänyt enemmän tukea tässä asiassa mutta..”* (Projektisuunnittelija 12.5.2010, episodien keruuhaastattelu). Alkuinnostuksen jälkeen osa projektityöntekijöistä turhautui tavoitteiden epäselvyydestä: *”--siinä alkuvaiheessa vähän oli sellainen olo, just että sitten kun (kirjastonjohtaja) hävisi kuvioista, että siinä oli vähän semmoista lillumista sitten, että tuntui että kukaan ei nyt ole meitä ohjaamassa, yritetään nyt keksiä, että mitä tämä voisi olla, mitä meiltä halutaan. Että sitä oli aika vähän semmoista, myöhempää tulevaa ohjeistusta. -- Joku olisi vähän sanonut että mihin meidän pitäisi pyrkiä. Nyt oli vaan enemmän just niitä visioita, että tällaisia on ollut tuolla ja tuolla, ja jotain tällaista voisi kehittää, ja ehkä siinä olisi joltain käynnistysvaikeuksilta säästyty, jos jollakin olisi ollut kristallinkirkas visio, ja olisi sen*

meille kertonut. Mitä tässä on ajettu takaa. Tavallaan meidän piti sitten keksiä kaikki ihan tyhjästä. Siltä se ainakin tuntui minun mielestä.” (Projektityöntekijä C 2.12.2010).

Projektilaisten kokemukset hankkeen alkuvaiheesta näyttäytyivät siltä, ettei kirjastonjohtajalla ollut joko aikaa tai selkeää näkemystä Mediamaja-hankkeen seuraavista askeleista, tai halua syystä tai toisesta puuttua suunnittelutyöhön. Tämä voi olla myös strateginen valinta, kun hankkeessa tavoitellaan jotain uutta ja innovatiivista. Mediamaja-hanke hahmottui tässä vaiheessa sumeaksi projektiksi, jossa sekä tavoitteet että toimenpiteet ovat epäselviä. Sumeassa projektissa hankitaan ensituntumaa uuteen, tuntemattomaan asiaan. Tällaisissa projekteissa on kyse ”etsivästä” projektista, johon ei voida soveltaa perinteisiä projektisuunnittelun ja -hallinnan menetelmiä. Projektissa haetaan ensituntumaa uuteen asiaan luonnonmaisesta työsuunnitelman avulla. (Viirkorpi, 2000, s. 15.) Uutta luotaaville projekteille on ominaista, että projektilla ei ole alussa määriteltyjä tavoitteita (Lenfle, 2014, s. 921). Projektityöntekijöiden kokemukset projektin alkuvaiheista ovat samansuuntaisia projektisuunnittelijan kuvauksen kanssa hankkeen tavoitteista ja tehtävistä. Kaikki projektilaiset kokivat tavoitteet ja toteutettavat toimenpiteet epäselvinä. Keksiminen ”tyhjästä”, viittaa selkeyden tai johdonmukaisuuden puutteeseen, epäselvyyteen, joka johtuu hankkeen tavoitteiden ja tehtävien monitulkintaisuudesta, visioista ja erilaisista mahdollisista toimenpiteistä, joita ei voi luokitella tyhjentävästi ja toisiaan poissulkevasti. (Weick 1995, s. 92–94.) Epäselvyys eroaa epävarmuuden tunteesta, joka poistuu hankkimalla lisää tietoa, kun taas epäselvyyden tila poistuu hankkimalla tietoa sellaisen vuorovaikutuksen kautta, joka tarjoaa useita erilaisia vihjeitä toiminnan suuntaamiseksi (Weick, 1995, s. 98–99).

Ennen lukujärjestyksen laatimista projektin suunnittelu oli perustunut projektisuunnittelijan alustaviin ideoihin. Laitteiden saaminen Mediamajaan myöhästyi, mikä määritteli pitkälti sen mitä voitiin suunnitella tehtäväksi kevään ja kesän 2009 aikana. Ensimmäisessä yhteisessä ideoiden kartoituksessa ja toiminnan aikataulutuksessa projektin tehtäviä hahmoteltiin seuraavasti: mediakasvatus, tila, tapahtumat, markkinointiviestintä, pelit ja välineet, sekä kirjaston imago ja kirjastolaisten ammattitaito. Tapahtumiksi nimettiin video- ja sarjakuvatyöpajat, elokuvanäyttämöt, musiikkiesitykset, luova kirjoittaminen ja lukupiirit. Nuorisotoimi nähtiin tässä vaiheessa yhteistyökumppanina, jonka kautta saataisiin nuoret mukaan kehittämään kirjaston palveluita, kuten myös nuorisovaltuusto ja oppilaskunnat. Valmiita ja räätälöitäviä

mediakasvatukseen liittyviä koulutustilaisuuksia hahmoteltiin toteutettavaksi yhdessä opettajien kanssa. Nämä koulutuspaketit muotoiltiin koostuvan käsikirjoittamisesta, kuvakäsikirjoittamisesta, kuvaamisesta ja äänityksestä, editoinnista ja tuotosten analysoinnista katselemalla ja kuuntelemalla. Kirjaston käytön ja tiedonhaun opetus yhdistettiin osaksi mediakasvatuskoulutuspakettia.

Oppilaitosyhteistyö Mediamajan toimintana alkoi maaliskuussa 2009 soittamalla lukioiden rehtoreille. Tätä kautta päästiin opettajien kokouksiin esittelemään Mediamajan tulevaa toimintaa ja projektityöntekijöiden osaamisesta. Ammattiopistot eivät ole vielä ensimmäisessä ideoinnissa mukana, mutta uusia vihjeitä poimittiin näissä lukioihin kohdistuvissa manipuloivissa merkityksen rakentamisen prosesseissa: *”Se on varmaan ollut sitten, ei kun joo sellainen rehtoreille puhelinsoittorumba, voi olla että joku on myös sanonut, niissä puhelinkeskusteluissa, joku on saattanut ruveta siinä puhelinkeskustelussa ääneen miettii että joo tähän on hyvän kuuloinen juttu ja ammattiopistot vois olla tietenkin..”* (Projektityöntekijä B 17.11.2010). Projektisuunnittelijan ideoihin kuului myös pelikiertueen toteuttaminen Kouvolan sivukirjastoihin. Pelillinen toiminta ajateltiin jatkuvan peli-iltoina ja pelikerhoina Mediamajassa. Maahanmuuttajataustaiset Mediamajan asiakkaat liitettiin kansainvälisyysiltoihin ja elävään kirjastoon, myös käsityökerho löytyy alustavista ideoista. Sosiaalitoimen maahanmuuttotoimistoa ei ollut nimetty ideoinnissa yhteistyökumppaniksi. Näitä ideoita, jotka olivat projektisuunnittelijan suunnittelutyön pohjalta työstettyjä, täydennettiin ja uusia lisättiin.

Ideat vaikuttivat aluksi kaaokselta, mutta jälkikäteen arvioitaessa ne olivat kuitenkin toteutuneet ja osa hyvin. Ideoita oli paljon ja ideoinnissa mukana ollut projektityöntekijä totesikin: *”Niin no siihen on varmaan laitettu kaikki mitä on tullut mieleen. --että varmaan (projektisuunnittelija) piti näitä kaikkia, tai hyvinkin montaa piti mielessä ja yritti katsoa että, tai siis piti niitä mielessä ja sitten ne toteutettiin mitkä pystyttiin.”* (Projektityöntekijä B 17.11.2010). Toisaalta ideoiden toteuttavuus sai kritiikkiä. Kaikkia ideoita ei pidetty uskottavana. Suunnittelussa olisi pitänyt huomioida erilaisten toimenpiteiden vaikutukset paremmin, mikä viittaa rationalisoivaan ja lineaarisempaan suunnittelutapaan: *”--mulla on ehkä semmoinen tyyli, että heti kun tulee idea, niin mulla on jo siitä siihen toteutukseen joku realistinen idea.”* (Projektityöntekijä B 17.11.2010).

Mediamajan avajaiset 28.5.2009 saivat paikalle lähes sata kävijää. Mediamajan toiminta oppilaitosten ollessa suljettuna ilman tarvittavia välineitä oli ongelmallista. Silti jokaiselle viikonpäivälle onnistuttiin järjestämään kuitenkin jotain toimintaa: maanantaille luovaa kirjoittamista, tiistaille Band Workshop-kurssi, keskiviikolle ja perjantaille pelikerho, ja perjantaille liikunnallista toimintaa maahanmuuttajille. Projektisuunnittelija oli aktiivinen ideoija toiminnan kehittämisessä, mutta myös muut projektiryhmän jäsenet osallistuivat ideointiin: ”*Se toimi silleen et samassa tilassa keskusteltiin. --Mulla oli kaikenlaisia visioita ja mä tulin niiden kanssa että nyt tarvitsisi kehittää jotain ja mitä tehtäisiin ja olisiko näin hyvä ja sitten saattoi tulla jotain kommenttia tai jotain ihan ehdotuksia. Olisiko band workshop tullut että he olisivat itse sen kehittänyt, kun se on niin [henkilöiden nimet] tuo musiikki. Tietysti tuo luova kirjoittaminen oli myös [henkilön nimi]. En täsmälleen muista miten me kaikki keksittiin mutta, yhdessä mietittiin.*” (Projektisuunnittelija 17.11.2010).

Mediamajan ensimmäisen kesälukujärjestyksen muotoilu kuvaa ongelmaperusteista kehittämistä, jossa Mediamajan piti keksiä mielekäästä toimintaa ilman tietokoneita. Band Workshop sai alkunsa projektin käytännön toteutuksessa kohdatussa ongelmasta, laitteiden puuttumisesta, joka ratkaistiin olemassa olevilla resursseilla. Tällainen improvisoitu suunnittelu on merkityksen rakentamisen prosessi, jossa yhdistellään mitä tahansa saatavilla olevia materiaaleja. Improvisoivan suunnittelun taustalla on runsaasti tietämystä. Weickin (1993, s. 350–354) mukaan improvisoitu suunnittelu voi menettää mahdollisuuden muutokseen, jos toiminnan suunnittelu nähdään ilmaantuvana, improvisoituna, paikallisesti rationaalisenä toimintana, joka perustuu käsillä oleviin resursseihin. Mediamaja-hankkeessa improvisointiin perustuva merkityksen rakentaminen rakentui paljolti kirjaston ulkopuolelta hankittuun projektityöntekijöiden osaamiseen, joten Mediamajan toiminnan kehittäminen ei perustunut kirjaston arjessa tapahtuvaan kehittämistyöhön. Merkityksen rakentaminen Mediamajaan soveltuvasta toiminnasta, Band Workshopista, voi ymmärtää toimintana, joka perustui määriteltävissä olevan ongelman ratkaisemiseen. Projektiryhmällä oli tarvittava tieto ja taito idean toteuttamiseen, joka perustui henkilökohtaiseen osaamiseen.

Projektisuunnittelijan laatimassa lukujärjestyksen työversiossa maahanmuuttajille oli hahmoteltu toimintaa kahdelle päivälle. Keskiviikolle oli suunniteltu monikulttuurisuusilta, perjantaille verkkovälineiden käytön opetusta luku- ja

kirjoitustaidottomille pakolaistaustaisille maahanmuuttajille, jotta yhteydenpito sukulaisiin ja kotimaahan olisi mahdollista. Hankehakemuksen tekstissä maahanmuuttokoordinaattori oli muotoillut tämän Mediamajan tehtäväksi. Tällaiselle toiminnalle ei kuitenkaan ollut tarvetta: ”*Siis mehän käytiin kysymässä (maahanmuuttotoimistolta) että antakaa nyt niitä luku- ja kirjoitustaidottomia (maahanmuuttajia) meille...--ne (maahanmuuttajat) ei (olleetkaan) kiinnostuneita siitä.*” (Projektityöntekijä A 2.12.2010). Projektilaiset eivät tienneet miten saada kohderyhmä tietoiseksi Mediamajan toiminnasta. Maahanmuuttotoimisto tunnistettiin ainoaksi tiedonlähteeksi, kontaktiksi ja yhteistyökumppaniksi ratkaisuna ongelmaan: ”*Se oli niin hankalaa oikeasti, että periaatteessa vaan koko ajan rynnättiin sinne maahanmuuttotoimistoon.*” (Projektityöntekijä A 2.12.2010) ”*--kun me juostiin (siellä) niin paljon, että ne alkoi hermostua siihen selvästikin.*” (Projektityöntekijä B 17.11.2010).

Maahanmuuttajille suunnattujen toimintamuotojen kehittämiseksi vihjeitä poimittiin aluksi kirjastosektorin toimintaympäristöstä. Mediamajan toiminta maahanmuuttajien kanssa käynnistyi jalkapallon pelaamisella, koska tietokoneita ei ollut vielä käytettävissä kesällä 2009. Projektityöntekijöiden muistikuvat eroavat miten idea jalkapallon pelaamisesta sai alkunsa. Jotain kiinnostavaa toimintaa piti keksiä, että Mediamajaan saatiin houkuteltua maahanmuuttajia. Idea jalkapallon pelaamisesta lähti muotoutumaan Espoon Entresse-kirjastossa käynnin pohjalta. Espoossa kerrottiin, että koripallon pelaaminen oli heillä ollut hyvä keino käynnistää toiminta maahanmuuttajien kanssa. ”*--miksei me voitaisi pelata sitten, vaikka jalkapalloa, ja sitten kun mitä nyt keskustelin maahanmuuttajamiesten kanssa, niin se nyt oli ykkösjuuttu, mikä heiltä tuli. Että kokeillaan nyt pelata jalkapalloa, jos me saataisiin ne jotenkin mukaan Mediamajan toimintaan muutenkin sitä kautta, se oli se idea siinä.*” (Projektityöntekijä B 17.11.2010).

Merkityksen rakentaminen soveltuvista toimenpiteistä lähti rakentumaan ennako-odotuksista, jotka perustuivat ajatteluun, jossa ratkaisu ongelman olisi löydettävissä yleisten kirjastojen hyväksi todetuista käytännöistä. Merkityksen rakentaminen jatkui ennakkointina, joka liittyy odotuksiin jalkapallon pelaamisen edistävän tavoitteisiin pääsemistä, joka on maahanmuuttajien osallistuminen muuhun Mediamajan toimintaan. Maahanmuuttajille suunnatun toiminnan määrittely edustaa huonosti määriteltävissä olevaa ongelmaa, mikä viittaa toiminnan kokeilevaan luonteeseen. Toisten yleisten

kirjastojen imitoimisen voi nähdä silmäilyyn eli tietoiseen havainnointiin perustuvana toimintana. Tietoinen havainnointi tapahtuu enemmän ennakkokäsitysten ohjaamana ja on vähemmän avoin innovaatiolle verrattuna merkille panemiseen (Weick, 1995, s. 52).

Tietoinen havainnointi on asian merkille panemiseen verrattuna strategisempaa, tietoisempaa ja harkitumpaa tiedonhankintaa, joka voi perustua formaaleihin tiedonlähteisiin tai henkilökohtaisiin kontakteihin. (Daft & Weick, 1984, s. 290–291.) Schildtin ja kumppaneiden (2019, s. 8–9) mukaan toimijoiden tietoisesta havainnoinnista avulla, joka jakautuu tietoiseen ja esitietoiseen tasoon, voidaan ymmärtää merkityksen rakentamisen vaihtelevuutta. Ideoitaessa maahanmuuttajille suunnattujen toimintamuotoja, merkityksen rakentaminen lähtee liikkeelle automaattisena prosessointina, joka edustaa esitietoista, sitoutunutta merkityksen rakentamista, jossa tilannekohtaisena tavoitteena on houkutella maahanmuuttajia Mediamajaan. Kirjastokonteksti vaikuttaa taustalla, joka toimintaan ryhtymisessä näyttäytyy systeemisena valtana, joka ohjaa tiedonhankintaan muista yleisistä kirjastoista. Kuvaus keskustelusta maahanmuuttajamiesten kanssa on algoritmista prosessointia, jossa tietoisesti pyritään johdonmukaisten raamien luomiseen, jotka muodostetaan alkuperäisiin sitoumuksiin perustuvien päätelmien ympärille ja oikeutetaan rationaalisissa selonteoissa-

6.2.3 Kokeileva kehittäminen

Maahanmuuttotoimistolla käyntien jälkeen projektilaisille ei ollut kehittynyt ymmärrystä siitä, mitä maahanmuuttajien tarpeet ja odotukset voisivat olla Mediamajan toiminnan näkökulmasta. Heinäkuussa 2009 projektiryhmä järjesti maahanmuuttotoimiston ja Minfo-hankkeen (Maahanmuuttajien alkuvaiheen ohjauksen ja neuvonnan kehittäminen Kaakkois-Suomessa) palveluneuvojan avustamana Teehetki-tapahtuma Mediamajan tiloissa: *”Teehetki oli suunnattu taas, yritettiin saada niitä naisia, että voitaisiin pitää joku sellainen yhteinen palaveri, suunnitella vähän että mikä se homma olisi mitä me voitaisiin maahanmuuttajaisille tarjota.”* (Projektityöntekijä A 2.12.2010). *”Se oli tällainen yksittäinen tapahtuma, jonka tarkoituksena oli muistaakseni saada tietoa maahanmuuttajilta, että mitä he haluaisivat, millaisia palveluita.”* (Projektityöntekijä C 2.12.2010). Tapahtuman pohjalta toimintatavoiksi valikoituivat ATK- ja käsityökerho: *”-siinä oli myös sekin, että he sitten tutustuisivat meihin ja tähän tilaan--Saatiin selville,*

että mitä he haluavat, tosin aika pieni otoshan siinä oli. Sen perusteella me sitten päätettiin, että nyt on sitten ATK-kerho ja käsityökerho, et se sitten realisoitui.” (Projektisuunnittelija 7.11.2010). *”Se johti esimerkiksi sen käsityökerhon perustamiseen suoraan, syy-seuraussuhde. Siihen se johti.”* (Projektityöntekijä C 2.12.2010). *”--tosi paljon ihmisiä oli, mutta sitten, se tulos oli, että käsitöitä. Kun siellä oli aika paljon näitä, venäläisiä, inkeriläisiä vanhempia rouvia.”* (Projektityöntekijä A 2.12.2010). Tapahtuman voi nähdä vuorovaikutuksessa tapahtuvana toimintana merkityksen rakentamiseksi. Se on käytännöllistä toimintaa, jota ohjaa ennako-odotukset (Weick ym., 2005, s. 413, 416.)

Teehetki-tapahtuma oli kuitenkin ensisijaisesti vaikuttamaan pyrkivää merkityksen rakentamista, jossa keskityttiin muutoksen aikaansaamiseen. Vaikuttamaan pyrkivä toiminta on mekanismi, jolla vahvistetaan ja laajennetaan omien tulkintojen uskottavuutta. (Weick, 1995, 156.) Projektiryhmän jäsenten kuvaukset käsityökerhon idean alkuperästä ovat retrospektiivistä merkityksen rakentamista. Projektiryhmän selontekojen haastatteluissa idea käsityökerhon perustamisesta liitettiin Teehetki-tapahtumaan ja maahanmuuttajien kanssa käytyihin keskusteluihin, vaikka idea käsityökerhosta löytyy jo huhtikuulta 2009 projektilaisten ensimmäisen ideapalaverin fläppitaulukuvista. Tällaiset itsensä toteuttavat ennako-odotukset kuvaavat toimintaan ryhtymisen ja merkityksen rakentamisen vahvaa kytkeytyneisyyttä toisiinsa. Ihminen toimii siten, että ennako-odotukset lopulta toteutuvat. Siinä ennako-odotukset tapahtumien kulusta vaikuttavat tarkoituksenmukaisuuden ja rationaalisuuden etsimiseen, syy-seuraussuhteen rakentamiseen tapahtumien kululle. (Weick 1979, s. 159.)

Mediamajan uudessa, syyskuun 2009 lukujärjestyksessä keskiviikot oli suunnattu maahanmuuttajille, jolloin Mediamajassa oli mahdollista tehdä käsitöitä käsityökerhossa ja opetella tietokoneen käytön perustaitoja atk-kerhossa (Mediamaja Kouvolan pääkirjaston alakerrassa -blogi, 21.9.2009). Hankkeen suunnitteluvaiheessa muotoillut ideat vaikuttivat Mediamajan tapahtumien kulkuun, koska Mediamajan mahdolliseen toimintaympäristöön lisättiin muiden Kouvolan kaupungin toimijoiden muotoilemia hypoteettisia entiteettejä, jotka ohjasivat edelleen Mediamajan toiminnan merkityksen rakentamista. Atk-kerho perustui aikaisemmin muotoiltuihin toimintamuotoihin, koska atk-luokka löytyy vuoden 2008 syyskuun ESR-palaverimuistiosta ja kerhotyyppinen toiminta mainitaan Kouvolan osahankkeen tammikuun 2009 kuvauksessa. Muu toiminta

noudatteli myös aikaisemmin muotoiltuja näkemyksiä siitä, millaista toimintaa Mediamajassa tulisi järjestää. Animaatio- ja videokerho voitiin nyt käynnistää, kun tietokoneetkin oli saatu Mediamajaan. Kesällä aloitettu pelikerho jatkui syyskuussa, kuten myös musiikkitoiminta. Band Workshopin nimi vaihtui syksyn lukujärjestyksessä Musakorneriksi.

Käsityökerho käynnistettiin heinäkuussa viikon päästä Teehetki-tapahtumasta, mutta jo parin kokoontumiskerran jälkeen käsityökerhon toiminta tyrehtyi: *”Kun siinä oli sellainen ajatus, että se voisi olla myös semmoinen, että kun sinne ei pääse miehet, musliminaiset voisivat tulla ja sitten sinne voisi tulla lapset, ja se voisi myös tavallaan toimia keskustelukerhonakin. Tosi hieno ajatus mutta ei...”* (Projektisuunnittelija 7.11.2010). Jälkikäteen epäonnistumisen syiksi nähtiin markkinoinnin epäonnistuminen ja vaikeudet saada maahanmuuttajia tulemaan paikalle: *”--Ehkä sitä olisi pitänyt jotenkin eri lailla markkinoida ja tiiviimmin sen maahanmuuttotoimiston kautta (hoitaa) että sieltä olisi (ollut henkilökuntaa mukana), tai sitten hakee kädestä pitäen ne sieltä suurin piirtein, tai kotoa.”* (Projektisuunnittelija 7.11.2010). Vihjeitä ongelmien syistä poimitaan nykytilanteesta ja menneiden tapahtumien merkitys, selitys ongelman syistä, rakennetaan uudelleen: *”--siellä ei ollut sitä sisäänvetäjää, tavallaan sitä tyyppiä, joka olisi ottanut ne muut mukaan. Siellä kävi aina joitain ihmisiä, mutta se oli semmoista yksityisohjausta ja, ne... välillä ei tullut taas ketään.”* (Projektityöntekijä A 2.12.2010). Projektilaisen esittämä syy toiminnan tyrehtymisen johtuneen vertaisohjaajien puuttumisesta kuvaa jälkikäteen tapahtuvaa merkityksen rakentamista tapahtumille. Tarvikemaksujakin esitettiin yhdeksi syyksi käsityökerhon toimimattomuudelle: *”Siinä oli vissiin ongelma lähinnä, että siinä oli muutaman euron tarvikemaksuja, mikä näin jälkiviisaasti, olisi pitänyt kyllä investoida sen verran itse, ettei olisi tarvinnut niiltä maahanmuuttajilta pyytää muutaman euron maksuja. Se vähän sitten siihenkin tyrehtyi se homma.”* (Projektityöntekijä B 17.11.2010).

Atk-kerhon toiminta alkoi lokakuussa 2009: *”Mutta sittenhän me yritettiin sitä atk-juttua, kun me pikkuhiljaa ruvettiin ymmärtämään, että keitä ne (maahanmuuttajat) olisi ehkä.”* (Projektityöntekijä A 7.6.2010, episodien keruuhaastattelu). Kesän aikana oli vahvistunut uskomus siitä, että maahanmuuttajien saamiseksi Mediamajaan tarvittiin yhteistyökumppaneita. Maahanmuuttotoimistolta saatiin vihje mahdollisesta atk-kerhon ohjaajasta Mediamajaan. Kyseinen henkilö avusti maahanmuuttajia atk-asioissa

Kouvolan korttelikodeissa ja oli itsekin taustaltaan maahanmuuttaja. Mediamajan ennakko-odotukset atk-kerhon onnistumisesta olivat korkeat, koska ohjaajalla oli valmiina yhteydet asuinalueiden maahanmuuttajiin. Odotukset eivät kuitenkaan toteutuneet: ”--*Alussa oli vähän enemmän (osallistujia), sai porukkaa tänne, mutta...*” (Projektityöntekijä A 2.12.2010).

Projektiryhmä ei keskustellut yhdessä siitä miksi käsityö- ja atk-kerhokokeilut eivät vastanneet odotuksia: ”*En tiedä oliko meillä mitään kauhean syvällistä keskustelua siitä asiasta. Sekin (atk-kerho) jotenkin sitten loppuvaiheessa hiipui ja sitten ei ollut mitään. Ei ollut jälkeempään mitään analysointia tai miten kehitetään--.* Se vaan jotenkin...-- *en tiedä miten siinä silleen kävi.*” (Projektisuunnittelija 17.11.2010). Koska vain osa projektityöntekijöistä oli mukana sekä käsityökerhon että atk-kerhon toiminnassa, on tämä osaltaan voinut vaikuttaa siihen, ettei kokeilujen aikana eikä jälkikäteenkään epäonnistumisista puhuttu projektityöntekijöiden kesken. Voisi kuitenkin olettaa, että kokeilujen epäonnistuminen olisi käynnistänyt merkityksen rakentamisen siitä, mikä oli ongelmana maahanmuuttajille suunnatussa toiminnassa (Maitlis & Christianson, 2014, s. 70). Haastatteluista ei käy ilmi, että projektisuunnittelija ja projektityöntekijät olisivat yhdessä tässä vaiheessa projektia pyrkineet aktiivisesti rakentamaan merkitystä siitä mitä oli tapahtunut ja miten toimintaa jatkettaisiin. Myöskään mainintoja keskusteluista projektipäällikön, virkaa tekevän kirjastonjohtajan kanssa ei ilmene aineistosta. Tällaista merkityksen rakentamista voi kuvata minimaaliseksi, kun vuorovaikutus ei ole aktiivista, eikä kukaan pyri ohjaamaan merkityksen rakentamisen prosessia (Maitlis, 2005, s. 32). Joissakin yhteyksissä keskustelua kuitenkin oli kuitenkin käyty millaista toimintaa ei pidetty tärkeänä tai mielekkäänä Mediamajan toiminnan kokonaisuuden kannalta: ”--*(niitä) ahdisti se, käsityöjuttukin että ”ei tää mikään semmoinen paja oo.*” (Projektityöntekijä A 2.12.2010).

Vuoden 2009 kokeilujen aikaista toimintaa kuvailtiin kaoottiseksi ja tunnelmaa paikoin jopa paniikinomaiseksi: ”--*alkuun oli vaan sellasta... että ”kokeillaan sitä ja kokeillaan tätä” ja ”oijoi, että miten tämä nyt meni näin että ei tämä nyt pitänyt näin mennä” että ”kokeillaan sitten tälleen ja silleen” --Mutta nyt on silleen että tehdään, ja sitten se tuottaa jotain tulosta kun me ollaan ymmärretty että, tää on tää juttu.*” (Projektityöntekijä A 7.12.2010). Kokeilujen epäonnistuminen aiheutti projektissa tilanteen, jossa projektilaiset eivät tunnistanee mikä oli ongelma mikä pitäisi ratkaista, mitä kysymyksiä

pitäisi kysyä ja keneltä. Tällaisia ongelmia ratkaistaan tyypillisesti henkilökohtaisten mielipiteiden kautta, koska kenelläkään ei ole käsitystä siitä millainen informaatio on relevanttia ongelman ratkaisemiseksi. (Weick, 1995, s. 99.)

Vasta myöhemmin, muiden tapahtumien ja niistä muodostuneiden kokemusten pohjalta merkityksen rakentaminen atk-kerhon toimimattomuuden syistä oli mahdollista (vrt. Weick, 1995, s. 27–28). Projektityöntekijä, jonka vastuualueena erityisesti oli maahanmuuttajatyö, perusteli haastattelussa atk-kerhon toiminnan hiipumisen johtuneen maahanmuuttajien erilaisista taustoista ja kiinnostuksen kohteista, sekä painotti koulutustilaisuuksissa tarvittavaa kulttuurista osaamista. Muiden tapahtumien kautta rakentunut merkitys vertaisohjaajan roolin tärkeydestä maahanmuuttajakohderyhmän kanssa tapahtuvassa toiminnassa yhdistettiin kokeiluissa kohdattuihin ongelmiin: ”--*Kun sanoin, että se animaatioworkshop oli hankala nuorten kanssa, niin minun mielestä se (atk-kerho) oli sata kertaa hankalampi--ne olivat vanhempia (30-40 -vuotiaita). Pitäisi olla tietoa siitä kulttuurista miten lähestyä ihmistä ja ymmärtää häntä ja sitä kautta pystyä opettamaan--ne (osallistujat) tippui pois ja koko ajan kävi vähemmän ja vähemmän siinä (atk-kerhossakin).*” (Projektityöntekijä A 7.6.2010, episodien keruuhaastattelu). ”*Tavallaan hän oli jonkunlainen vertaisohjaaja, joka sitten otti sieltä porukan mukaan tai yritti ottaa, ja pitää (atk-kerhoa) täällä (Mediamajassa). Mun mielestä (atk-kerhon ohjaaja) ei löytänyt (oikeaa tapaa ohjata ja toimia), koska ne ihmiset olivat niin eri tasoisia, (sen vuoksi) ei pystynyt--.*” (Projektityöntekijä A 7.12.2010). Mediamajan nuorten kanssa menestyksekkäästi toiminut kouluyhteistyö uskottiin olevan keino saada maahanmuuttajia kävijöiksi myös Mediamajaan. Projektisuunnittelija rakensi maahanmuuttajille suunnattavan toiminnan merkitystä oppilaitosten kanssa tehdyn yhteistyön tulosten kautta: ”*Että kun kyllä se viimeisyksyinen maahanmuuttaja-atk oli aika, ei se ollut oikein mitenkään sellaista... Ei se toimi tuolla tavalla. Että jos me saadaan oppilaitosten kautta (osallistujat) niin sittenhän se (toiminta) ainakin lähtee käyntiin--meidän pitää nimenomaan--markkinoida opettajille, että se on samalla suomen kielen oppimista koko ajan ja tehtäviä voi liittää eri oppiaineisiin--.*” (Projektisuunnittelija 12.5.2010, episodien keruuhaastattelu).

Lokakuussa järjestettiin Halloween-juhla yhdessä maahanmuuttajapalveluiden ja nuorisotoimen kanssa: ”*On Thursday the 29th of October 2009 the Mediamaja arranges a Halloween Party. Everybody who would like to attend should wear a fancy dress and*

should bring a dish. We have prepared some funny games like Role a mummy, Delicious munch and Plastic operation for a witch. It will be a lot of fun! In addition we have prepared some disgusting food and music. The party starts at 16 o'clock and it would be nice if a lot of people would come.” (Mediamaja Kouvolan pääkirjaston alakerrassa -blogi 22.10.2009). Halloween-juhla ei ollut tutkijan mukana selontekojen haastattelussa käytetyssä episodisen etenemiskuvauksen tapahtumalistauksessa, mutta tapahtuma tuotiin esille haastatteluissa. Projektityöntekijöiden argumentoiva puhe kuvaa projektiryhmän jäsenten erovia käsityksiä ja mielipiteitä projektin tavoitteista ja toimenpiteistä: ”--joku Halloween-tapahtuma, mikä sen (merkitys) on ollut siihen työmäärään nähden, tai ei se nyt hirveän iso työmäärä mutta, ihan siis yhtä tyhjän kanssa--Se on minun mielipide. Voi toisaalta olla että minä en näe mitä siitä on hyödytty--menee tämmöisiin yksittäisiin juttuihin mistä ei sitten jatku mitään.” (Projektityöntekijä B 17.11.2010).

Projektityöntekijöiden selonteoissa näkemykset näyttäytyvät sitoutuneena puheena, jossa korostetaan toiminnan rationaliteettia ja toimenpiteitä, joita pidetään uskottavina Mediamajan toimintamallin kehittämisessä: ”--siinä vaiheessa oltiin mun mielestä ymmärretty--mitkä on kaupungissa nämä isommat juhlat, että niihin pitäisi panostaa. Että olisi samaan aikaan porukka liikkeellä. Mutta silti me pidettiin se Halloween-juhla--me ei oltu ihan varmoja-- kun nämä kulttuurit on niin erilaiset ja uskonnollisista syistä niin ehkä se ei ole kaikkein paras juttu mutta sitten kumminkin lähdettiin tekemään sitä.” (Projektityöntekijä A 2.12.2010). Projektisuunnittelija piti kuitenkin kiinni suunnitelmasta toteuttaa Halloween-juhla: ”... jotenkin meidän olisi pitänyt yhdessä päättää--en tiedä uskoiko siihen hommaan, että se tulee toimimaan. Mutta siis, tavallaan kun se oli tarkoitus kanssa olla molemmille kohderyhmille, niin totta kai se vetää taas näitä alaikäisiä siitä toisesta kohderyhmästä. Kyllä niitä maahanmuuttajia oli siellä, mutta jotenkin se meni sitten kumminkin niin että suurin osa oli näitä, jotka käyvät meillä pelaamassa näitä konsolipelejä.” (Projektityöntekijä A 2.12.2010). Tässä vaiheessa projektia on tunnistettavissa projektiryhmän keskuudessa sisäisiä ristiriitoja. Projektityöntekijöiden eriävät näkemykset kertovat vastarinnasta ja tapahtuman toteuttaminen projektisuunnittelijan vallankäytöstä. (Sonenshein, 2010, s. 503–504.) Puhe Halloween-juhlan järjestämisen turhuudesta viittaa tilanteeseen, jossa projektityöntekijät kokivat projektisuunnittelijan vallan käytön tekevän muiden

projekttilaisten toiminnasta vähemmän tehokasta. Konfliktin ratkaiseminen tapahtui projektityöntekijöiden alistumiselle projektisuunnittelijan päätökseen. (Engeström & Sannino, 2011, s. 373–374.)

Kokeilujen jälkeen projektisuunnittelijan odotukset onnistua maahanmuuttajille suunnatun toiminnan kehittämisessä olivat matalalla. Hankkeessa ei ollut mahdollista kohdistaa kaikkia resursseja yksittäiseen kohderyhmään, eikä maahanmuuttotoimistolla ollut aikaa yhteistyöhön Mediamajan kanssa. Yhtenä mahdollisuutena hän näki myös Mediamajan toiminnan siirtämisen pois kirjaston tiloista monikulttuurisuuskeskukseen. Idean hän poimi Kouvolan alueen paikallislehdessä, jossa oli kirjoitus Kouvolan alueella suunnitteilla olevasta monikulttuurisuuskeskuksesta. (Mediamajan sisäinen blogi 4.11.2009.) Myös verkosta löytynyt luonnos Kouvolan maahanmuutto-ohjelmasta, jossa painotettiin työllistymistä ”ensin työ – sitten kielikoulutus” toimi vihjeenä projektisuunnittelijan maahanmuuttajille suunnatun toiminnan myöhemmässä muotoilussa. Ongelman pitkittyessä uusien vihjeiden poimiminen kuvaa projektisuunnittelijan sitoutumiseen perustuvaa merkityksen rakentamista, toimintaan, josta ollaan vastuussa. (Weick, 1995, s. 49–52, 156.)

Toiminnan siirtäminen pois kirjaston omista tiloista ei ollut uusi idea kirjastosektorilla, yleisiä kirjastoja oli jo rakennettu kauppakeskuksiin ja kirjastopalveluja siirretty monipalvelukeskuksiin. Kirjaston tiloja ei pidetty nuorisolle kaikkein parhaimpana paikkana Mediamajan tyyppiselle toiminnalle, koska nuoret eivät voineet olla siellä vapaasti. Haastatteluissa projektilaiset toivat esille käsityksiä kirjaston asenteista nuorisoa kohtaan: ”--tuntuu siltä, että ne (kirjastossa) on ottaneet nuoria tänne mutta ei ne haluakaan niitä nuoria, kun nuoret on niin hankalia--(kirjastossa) ne ei halua meitä mihinkään (muuhun toimintaan) sähläämään. Ja hoitakaa ne nuoretkin siellä, kaukana meistä, jotenkin sellainen käsitys.” (Projektityöntekijä A 2.12.2010). Kuvaukset kertovat projekttilaisten sitoutumisesta nuorisoon Mediamajan kohderyhmänä: ”--(toivottavasti me oltaisiin muutettu kirjastossa) ajattelutapaa edes jollain lailla, että nuorten kanssa on mielekästä yrittää tehdä kirjastotyötä ja nuoria kannattaa yrittää houkutella kirjastoon, eikä ne ole vaan raggareita kaikki, joiden olisi parempi pysyä poissa kun ne meuhkaa ja haisee hielle eikä tottele.” (Projektityöntekijä C 2.12.2010).

Mediamajan koulu yhteistyö oli syksyn 2009 aikana muotoutunut projektilaisten ohjaamiksi oppitunneiksi, jossa oppilaat tekivät opettajan antamia koulutehtäviä Mediamajassa. Loppuvuodesta 2009 Mediamajan toimintamallia haluttiin muuttaa enemmän nuorisoon vetoavaksi: *”Varmaan siinä jotain argumentteja esitettiin, että kun ne nuoret on ohjatussa toiminnassa ja koulussa päivät pitkät, niin sitten ei välttämättä haluta sitoutua mihinkään tuommoiseen, ne haluaa enemmän vapaasti tulla ja tehdä silloin kun itselle sopii.”* (Projektityöntekijä C 2.12.2010). Uutena mahdollisena koulu yhteistyön muotona nähtiin koulujen kanssa tapahtuvan toiminnan siirtäminen illalla järjestettäviin, projektilaisten ohjaamiin työpajoihin, joihin osallistuminen voitaisiin hyväksyä myös opintosuorituksena. Lukujärjestykseen perustuvasta kerhotoiminnasta luovuttiin kokonaan, Mediamaja oli avoinna kaikille aukiolojen puitteissa. Maahanmuuttotoimiston kautta Mediamaja oli tavoittanut muutaman henkilön, joiden avustuksella kerhoihin ja tapahtumiin oli saatu mukaan maahanmuuttajia. Edelleen oli epäselvää, kenen kanssa piti tehdä yhteistyötä, jotta maahanmuuttajista saataisiin myös vakituisia kävijöitä Mediamajaan. (10.11.2009 projektiryhmän ja projektitutkijan Skype-palaveri.)

6.2.4 Yhteenveto

Ennen Mediamajan toiminnan käynnistämistä Mediamajan tavoitteiden ja tehtävien merkityksen rakentamista ohjasivat kirjastonjohtajan tulkinnat kirjastoalan toimintaympäristön muutoksista. Kirjastonjohtajan projektisuunnittelijalle ehdottamat kirjastovierailut ja osallistuminen kirjastoalan konferenssiin voidaan ymmärtää merkityksen antamisena, jota ohjasivat kirjastonjohtajan havainnot kirjastoalan trendeistä. Myös kirjastonjohtajan projektisuunnittelijalle antamat materiaalit ovat osa tapoja, joilla kirjastonjohtaja antoi merkitystä projektista.

Kirjastonjohtajan ideat ja materiaalit käynnistivät prosessin, jossa projektisuunnittelija rakensi merkityksiä Mediamajan mahdollisesta toiminnasta ja vähensi hankesuunnitelman synnyttämää epävarmuuden tunnetta. Eriävät näkemykset kirjastoaineistojen tuomiseen Mediamajan tiloihin johtivat siihen, että kirjastonjohtajan antamat merkitykset olivat luonteeltaan auktoritatiivisia. Merkityksenantoon liittyi projektisuunnittelijan rakentaman merkityksen rikkominen, jonka tavoitteena oli

vaimentaa kirjastotoimintaan liittyvä vakiintunut käsitys kirjastoaineistoista osana kirjaston toimintaa.

Projektityöntekijä, jolla oli kirjastoalan työkokemusta, oli poiminut kirjastonjohtajan puheesta uusille työntekijöille vihjeitä, jotka korostivat kirjastoalan huonoa tilannetta, nuorison saamista kirjaston käyttäjiksi ja uudenlaisen toiminnan luomisesta kirjastoon. Hän toi myös esille haastattelussa kirjastonjohtajan esittelemät tanskalaiset yleiset kirjastot esikuvana kirjaston kehittämisessä. Toisaalta hän painotti, että projektissa oli tarkoitus keksiä ihan jotain uutta, jolla ei ollut kytköksiä kirjaston aikaisempaan toimintaan. Kirjastojohtajan antama merkitys näyttäytyy projektityöntekijöiden selonteissa inspiroivana merkityksen antamisena, joka mahdollistaa projektityöntekijöiden omat ideat, joita tarvitaan uutta luovassa kehittämistoiminnassa. (Schildt ym., 2019, s. 17.)

Mediamajan ensimmäisten toimintamuotojen rakentumista määrittivät koulujen kesäloma ja se, että Mediamajan toimintaan suunniteltujen laitteiden saapuminen myöhästyi. Kesäajan toiminnan kehittämisessä olivat mukana kaikki projektityöntekijät. Tällainen improvisointiin perustuva merkityksen rakentaminen perustui ongelmanratkaisuun perustuvaan toimintaan, jossa Mediamajan toimintaa luotiin olemassa olevilla resursseilla. Improvisoivan, paikallisesti rationaalisen toiminnan taustalla oli projektityöntekijöiden aikaisemmin hankittu osaaminen ongelman ratkaisemisessa. (Fuglsang & Sørensen, 2011, s. 583; Weick, 1993, s. 350–354.) Sen sijaan maahanmuuttajille suunnatun toiminnan aloittamisessa koettiin ongelmia. Siinä missä nuorisolle suunnattu toiminnan kehittäminen perustui määriteltävässä olevaan ongelmaan, maahanmuuttajille suunnatun toiminnan kehittäminen kuvaa huonosti määriteltävässä olevaa ongelmaa, jonka ratkaisemiseksi projektiryhmältä puuttuivat tarvittavat tiedot ja taidot. (Gillier & Lenfle, 2018, s. 2; 4, 17.)

Epäselvä tilanne maahanmuuttajille suunnatun toiminnan toteuttamisessa johti toimintaan ryhtymiseen merkityksen rakentamiseksi. Toimintaa muotoiltiin erilaisten sosiaalisten käytäntöjen kautta: käynnit maahanmuuttotoimistossa ja vierailu toisessa kirjastossa, kohderyhmien osallistaminen ja ideoiden kokeileminen (Marshall 2006, s. 208–209; Weick ym., 2005, s. 413). Projektisuunnittelijan ensimmäisessä lukujärjestyksen työversiossa maahanmuuttajille oli hahmoteltu monikulttuurisuusillan

lisäksi verkkovälineiden käytön opetusta luku- ja kirjoitustaidottomille pakolaistaustaisille maahanmuuttajille. Tämän toimintamuoto oli poimittu hankehakemuksen tekstistä. Tällaiselle toiminnalle ei kuitenkaan ollut tarvetta ja käynnit maahanmuuttotoimistolla koettiin tuloksettomana. Vihjeitä maahanmuuttajille suunnatusta toiminnasta poimittiin muista kirjastoista ja tästä syntyi idea jalkapallon pelaamisesta maahanmuuttajien kanssa. Ideaa vahvistettiin ja juurrutettiin maahanmuuttajien kanssa käydyissä keskusteluissa. Jalkapallon pelaaminen ja Teehetki-tapahtuman järjestäminen olivat projektin käytäntöjä, joilla pyrittiin osallistamaan maahanmuuttajia Mediamajan toimintaan. Teehetki-tapahtuman voi nähdä myös kohderyhmän osallistamisena toiminnan kehittämiseen. Tällaisen toiminnan voi nähdä manipuloivana merkityksen rakentamisena, pyrkimyksinä vaikuttaa kohderyhmään, mikä on tyypillistä kehittämisprojekteissa (Weick, 1995, s. 163). Käsityökerho ja atk-kerho, projektisuunnittelijan poimimat ideat maahanmuuttajille suunnatusta toiminnasta ennen projektiryhmän toiminnan aloittamista olivat mukana Teehetki-tapahtuman merkityksen rakentamisen prosesseissa ja ne tuotiin Teehetki-tapahtuman jälkeen kokeiluun. (Weick 1979, s. 159.)

Kokeileminen kuvataan innovaatiokirjallisuudessa tyypillisesti yritys-erehdystyyppisenä toimintana, jossa jokainen yritys generoi uusia oivalluksia mistä ongelmasta on kyse. Kokeilemalla oppimisessa on olennaista koettaa löytää ongelmiin ratkaisuja tapauksissa, joissa ongelmanratkaisua tukevia tiedonlähteitä ei ole, niitä ei saada käyttöön tai ongelmanratkaisun toimivuudesta ei ole varmuutta. Jokainen yritys, onnistunut tai epäonnistunut, generoi uutta tietämystä. Sen sijaan innovatiivisten, uutta luotaavien, kokeilevien projektien toiminta perustuu kokeilemalla oppimiseen, jossa kokeileminen tapahtuu kontekstissa, jossa on laajoja tiedon kuiluja: ei tiedetä mitä pitää kokeilla ja miten pitää kokeilla. Tällaiselle toiminnalle on tyypillistä, että alussa ei tiedetä mitä ongelmia pitäisi ratkaista, mitä vaihtoehtoja testata tai miten toimintaa voisi arvioida. Mediamajan projektiryhmän kokeiluissa korostui toiminnan kaoottinen luonne. Kokeilujen epäonnistuminen ei käynnistänyt projektiryhmän sisällä keskustelua siitä miksi kokeilut epäonnistuivat, eikä kukaan pyrkinyt ohjaamaan merkityksen rakentamisen prosessia (Maitlis, 2005, s. 32). Tällainen minimaalinen merkityksen rakentaminen viittaa vaikeuksiin arvioida kokeilun tuloksia. Ongelmien syistä pystyttiin rakentamaan merkitystä vasta myöhemmin muusta toiminnasta saadun kokemuksen

kautta. Tässä mielessä maahanmuuttajille suunnatun toiminnan kokeilut eivät edusta perinteistä näkemystä kokeilemista adaptiivisena toimintana. (vrt. Gillier & Lenfle, 2018, s. 2–4.)

Samaan aikaan atk-kerhotoiminnan kokeilun kanssa järjestettiin Halloween-juhla Mediamajassa yhdessä maahanmuuttajapalveluiden ja nuorisotoimen kanssa. Tapahtuman järjestäminen aiheutti konfliktitilanteen projektiryhmän sisällä, mikä kertoo projektiryhmän tavoista rakentaa merkityksiä: projektityöntekijät eivät pitäneet tapahtuman järjestämistä uskottavana toimenpiteenä Mediamajan toiminnan kannalta. Halloween-juhlan uskottavuuden arviointi näyttäytyy projektityöntekijöiden pyrkimyksinä rakentaa merkityksiä sellaisten toimenpiteiden ympärille, joihin he olivat vahvimmin sitoutuneita (Weick, 1995, s. 156). Projektityöntekijöiden selonteissa tilanne näyttäytyy auktoritatiivisena merkityksen rakentamisena ja projektityöntekijöiden pyrkimyksinä vastustaa projektisuunnittelijan merkityksenantoa kyseenalaistamalla projektisuunnittelijan käsityksiä Halloween-juhlasta. (Schildt ym., 2019, s. 16; Sonenshein, 2010, s. 503.) Konfliktin ratkaiseminen tapahtui projektityöntekijöiden alistumisena projektisuunnittelijan päätökseen. (Engeström & Sannino, 2011, s. 373–374.)

Projektin käynnistämisvaiheessa projektiryhmän erilaiset käsitykset Mediamajan tavoitteista ja tehtävistä olivat löyhästi kytkeytyneinä toisiinsa. Sitoutumista tiettyihin tehtäväkokonaisuuksiin oli kuitenkin tapahtunut jo toiminnan käynnistämisvaiheessa, joka osaltaan rajasi projektin seuraavia toimenpiteitä. Projektityöntekijöiden sitoutuminen toimintaan kehittyi erityisesti nuorison ja oppilaitosyhteistyön ympärille. (Weick 1995, s. 158–159.) Tällainen sitoutumisen kautta rakentuva toiminnan kasautuminen osaltaan vaikutti projektin myöhemmässä ilmaantuvaan toimintamalliin (Jarzabkowski ym., 2017, s. 238). Sen sijaan maahanmuuttajille suunnatun toiminnan yleisluotoisena tavoitteena ja tehtävänä oli edelleen ”saada väkeä paikalle”. Projektiryhmälle maahanmuuttajat olivat tuntematon kohderyhmä, minkä vuoksi kehittämistyö sisälsi hajautuneita merkityksen rakentamisen prosesseja, jotka sisälsivät uuden tietämyksen luomista. Maahanmuuttajille suunnattua toiminnan kehittämistä voikin luonnehtia ennemminkin tuntemattoman kokeilemisena kuin kokeilemalla oppimisena, jossa jokainen kokeilu luo uutta tietämystä, jota käytetään progressiivisesti vähentämään vaihtoehtoisia näkökulmia. (Gillier & Lenfle, 2018, s. 1–4, 17.)

Prosessinäkökulmasta tarkasteltuna tällainen kokeileminen oli kaoottinen, epälineaarinen ja dynaaminen oppimisprosessi (Van de Ven, 2017, s. 40–41). Koska projektin tehtävä oli luonteeltaan ainutkertainen, kenelläkään ei ollut välitöntä tietoa, miten toimia. Tehtävän merkityksen rakentaminen ja rajojen määrittely oli ennen kaikkea sosiaalinen prosessi, johon osallistui projektiryhmän lisäksi myös muita tahoja. (Lundin & Söderholm, 1995, s. 440–441.)

6.3 Mediamaja-projektin tavoitteiden ja tehtävien merkityksen rakentamista maahanmuuttotoimiston palaverissa

Analysoin tässä luvussa Kouvolan maahanmuuttotoimistolla pidettyjen palaverien keskustelun sisältöä ja kulkua. Kummassakin palaverissa oli kyse epämuodollisesta, ilman esityslistaa pidetystä kokouksesta. Analyysissa tulkitsen miten Mediamajan, mutta samalla myös kirjaston tavoitteista ja tehtävistä rakennetaan erilaisia merkityksiä. Kokouksissa tapahtuvan merkityksen rakentamisen analyysi keskittyy kokouksissa käytettyihin merkityksen antamisen ja rikkomisen tapoihin. Keskustelun kulun analyysin tavoitteena on myös tunnistaa, miten systeeminen ja tilannekohtainen valta ilmenee merkityksen rakentamisen prosesseissa.

Ennen maahanmuuttotoimistolla pidettyjä palavereita Kouvolan osahankkeen tutkimusapulaisen tehtävästä oli keskusteltu useampaan kertaan vuoden 2009 aikana. Projektitutkijan ja projektisuunnittelijan välisissä keskusteluissa tutkimusapulaisen tehtäväksi oli määritelty Mediamajan maahanmuuttajille suunnattujen palvelujen kehittämistä tukeva selvitystyö. Asiaa käsiteltiin myös Mediamajan projektiryhmän ja projektitutkijan yhteisessä marraskuun 2009 Skype-palaverissa, jossa projektilaiset näkivät ongelmana maahanmuuttajien tavoitettavuuden ja kerhotoimintaan osallistuneiden heterogeenisuuden, ja tähän tutkimusapulaiselta toivottiin ratkaisua.

Projektitutkija keskusteli joulukuussa 2009 puhelimesta tutkimusapulaisen tehtävästä myös virkaa tekevän kirjastotoimenjohtajan kanssa. Hän laajensi tutkimusapulaisen selvitystyön koskemaan Kouvolan kirjaston maahanmuuttajille suunnattuja palveluja, koska Kouvolassa oli määrällisesti vähän maahanmuuttajia. Hän määritteli tutkimusapulaisen tehtäväksi etsiä yleisissä kirjastoissa kehitetyjä hyviä käytäntöjä maahanmuuttajille suunnatuista palveluista.

6.3.1 Ensimmäinen tapaaminen maahanmuuttotoimistolla

Ensimmäiseen tapaamiseen maahanmuuttotoimistolla 12.2.2010 osallistuivat maahanmuuttokoordinaattori, Mediamajan projektiryhmä, kaksi kirjaston henkilökuntaan kuuluvaa työntekijää ja virkaa tekevä kirjastotoimenjohtaja. Kokouksessa oli tarkoitus keskustella kirjaston maahanmuuttajille suunnattujen palvelujen kehittämisestä ja tutkimusapulaisen tehtävästä Kouvolan osahankkeessa.

Kokouksen ensimmäisen puheenvuoron otti projektisuunnittelija. Hän kysyi mitä kirjaston maahanmuuttajille suunnattuja palveluja oli hankkeen alkuvaiheen palaverissa suunniteltu, koska maahanmuuttokoordinaattori oli kokoukseen osallistujista ainoa henkilö, joka oli ollut kirjoittamassa Mediamajan hankehakemuksen projektikuvausta. Projektikuvauksessa sosiaalitoimen maahanmuuttajatyön koordinaattori etsi välineitä luku- ja kirjoitustaidottomien pakolaisten kotouttamiseen ja keinoja opettaa verkkovälineitä, joilla he voisivat pitää yhteyttä sukulaisiinsa ja kotimaahansa. Projektin käynnistyttyä projektiryhmälle selvisi, että tällaiselle toiminnalle ei ollut tarvetta. Maahanmuuttokoordinaattori muisteli, että kirjaston tarjoamat sähköiset lehdet, joiden kautta maahanmuuttajat voisivat seurata oman maansa tapahtumia, oli nähty yhtenä kirjaston tarjoamista kotoutumispalveluista. Yleisemmällä tasolla oli ajateltu myös maahanmuuttajien medialukutaitojen kehittämistä. Sähköiset lehdet ja maahanmuuttajien medialukutaitojen kehittäminen ovat tehtäviä, jotka löytyvät maahanmuutto-ohjelman luonnoksen kirjastopalveluiden osuudesta, joka oli kirjoitettu myöhemmin Mediamaja-hankkeen jo ollessa käynnissä. Maahanmuuttokoordinaattorin muistelemisen kuvaa merkityksen rakentamista, jossa kirjaston kotoutumispalvelujen sisältöä rakennetaan nykytilasta poimittuihin vihjeisiin. Maahanmuuttokoordinaattori ehdotti, että maahanmuuttajille suunnattujen kirjaston palvelujen kehittämisessä voitaisiin lähteä myös liikkeelle ”tyhjältä pöydältä” ja tarkastella asiaa esimerkiksi siitä näkökulmasta, mitä eri toimijat haluavat. Tähän maahanmuuttajakoordinaattorin esittämään ehdotukseen ei kukaan kokoukseen osallistujista kuitenkaan tarttunut keskustelussa. ”Tyhjän pöydän” voi ymmärtää ekspansiivisena merkityksen antamisena, jonka tavoitteena avata keskustelu uusien, vaihtoehtoisten näkemysten prosessoinnille (Schildt ym., 2019, s. 17). Toisaalta maahanmuuttokoordinaattorin vastauksen voi myös nähdä merkityksen hajottamisena, jossa hän sulkee maahanmuuttotoimiston ulos hankkeessa suunniteltavien maahanmuuttajille palvelujen määrittelystä.

Projektitutkija kertoi maahanmuuttokoordinaattorille, että tutkimusapulaisen tehtäväksi oli ajateltu joko selvitystyö tai mahdollisen uuden kokeilun toteutuksen seurantatutkimus, ja että tutkimusapulaisen työssä olisi tärkeää myös paikallisten toimijoiden tunteminen. Virkaa tekevä kirjastotoimenjohtaja perusteli tutkimusapulaisen tehtävää maahanmuuttokoordinaattorille sillä, että hankkeissa on usein tapana tehdä esiselvitys, mutta Mediamaja-hankkeessa kehittämistyö oli aloitettu kirjastoille tyypillisenä kokeilevana toimintana. Yksi projektityöntekijöistä korosti sitä, että Mediamajan toiminnan kannalta tärkeää olisi tehdä maahanmuuttajista selvitys, jonka perusteella maahanmuuttajat voitaisiin jakaa eri ryhmiin Mediamajassa toteutettavia koulutustilaisuuksia varten. Projektisuunnittelija laajensi selvityksen merkitystä esittämällä, että selvitys liittyisi yleisemmällä tasolla siihen millaisia kirjaston palveluja voitaisiin tarjota systemaattisesti maahanmuuttajille, mikä myös konkretisoisi maahanmuutto-ohjelman tekstiä kirjaston osalta. Projektityöntekijä jatkoi aloittamaansa keskustelua koulutustilaisuuksista määrittelemällä Mediamajan tehtäväksi niiden järjestämisen, Koulutustilaisuuksien ongelmana oli kuitenkin ollut Mediamajaan saapuneiden ryhmien maahanmuuttajien heterogeisuus. Projektityöntekijä perusteli maahanmuuttajien suunnattujen kerhotoiminnan osallistumismäärien hiipumista sillä, että maahanmuuttajat eivät ymmärtäneet Mediamajan toiminnan luonnetta. Kouluttajina heillä ei ollut aikaa muuhun kuin koulutustilaisuuksia käsittelevään keskusteluun. Projektityöntekijä ehdotti, että maahanmuuttotoimisto voisi jakaa Mediamajaan saapuvat maahanmuuttajat osaamistaustan ja kiinnostuksen kohteiden mukaisiin ryhmiin koulutustilaisuuksia varten. Projektityöntekijän puhe ryhmiin jakamisesta on supressiivista merkityksen antamista, jolla pyritään saamaan aikaan päämäärään liittyvän vastaus tuomalla keskusteluun näkemys Mediamajan toiminnan tavoitteista ja tehtävistä (Schildt ym., 2019, s. 16–17).

Virkaa tekevä kirjastotoimenjohtaja poimi projektisuunnittelijan puheesta vihjeen kirjaston käytön opetuksesta ja johdatti keskustelun kirjastossa jo vakiintuneeseen toimintamalliin: ammattikurssikeskuksen suomen kieltä opiskelevat maahanmuuttajat olivat käyneet tutustumassa kirjastoon jo useiden vuosien ajan. Virkaa tekevä kirjastotoimenjohtaja pyysi opetuksesta vastaavaa kirjastonhoitajaa kertomaan muille kokoukseen osallistujille kirjastonkäytön opetuksesta. Kirjastonhoitaja esitti omiin kokemuksiinsa perustuvan näkemyksen, joiden puitteissa toiminta oli ollut mahdollista.

Yhteistä kaikille koulutukseen osallistuville maahanmuuttajille oli ollut se, että kaikki osasivat jo suomea jonkin verran, mikä oli ollut edellytys, että koulutustilaisuuksia oli voitu järjestää, vaikka osallistujat olivat olleet eri ikäisiä ja eri maista.

Maahanmuuttokoordinaattori kertoi projektitutkijan pyynnöstä Kouvolan alueella asuvista erilaisista maahanmuuttajataustaisista ryhmistä (avioliiton kautta, opiskelijat, työperäiset, pakolaistaustaiset) ja eri maista, joista maahanmuuttajia oli tullut Kouvolaan. Näistä ryhmistä maahanmuuttokoordinaattori muotoili jonkin verran suomen kieltä osaavat luku- ja kirjoitustaitoiset nuoret maahanmuuttajat Mediamajan keskeiseksi kohderyhmäksi. Maahanmuuttokoordinaattori jatkoi puhetta kertomalla Minun Kouvolaani -hankkeesta, sekä muista hankkeista ja toiminnan aloituksista, joiden kanssa Mediamajalla voisi olla yhteistä toimintaa, mutta myös lähiöissä toimivista korttelikodeista, jotka tarjoavat ruohonjuuritason palveluja maahanmuuttajille.

Virkaa tekevä kirjastotoimenjohtaja poimi maahanmuuttokoordinaattorin puheesta lähiötyön ja pyysi Kouvolan sivukirjaston kirjastonhoitajaa kertomaan maahanmuuttajille suunnatusta toiminnasta kirjastossaan. Kirjastonhoitaja kuvasi puheenvuorossaan, miten lukupiiritoimintaa oltiin käynnistämässä maahanmuuttajille kyseisessä kirjastossa. Virkaa tekevä kirjastotoimenjohtaja jatkoi edelleen merkityksen rakentamista poimimalla maahanmuuttokoordinaattorin puheesta vuorostaan kiinalaistaustaiset maahanmuuttajat. Hän ehdotti yhtenä mahdollisena vaihtoehtona, että kiinalaistaustainen työntekijä voisi tulla pitämään kiinankielistä kirjallisuuspiiriä Mediamajassa, jolloin myös pääkirjasto kirjaston tilana tulisi tutuksi kyseiselle ryhmälle.

Maahanmuuttokoordinaattori tuki virkaa tekevän kirjastotoimenjohtajan ajatusta toteamalla, että kirjasto on yksi tärkeistä paikoista maahanmuuttajille ja siksi kirjaston peruspalvelut olisi hyvä tulla tutuiksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Maahanmuuttokoordinaattori näki mahdollisena myös maahanmuuttotoimiston kautta saapuville maahanmuuttajille järjestettävien alkuvaiheen ohjaustilaisuuksien yhteydessä kirjaston peruspalveluista tiedottamisen maahanmuuttotoimiston tiloissa, jossa heillä olisi käytössä tulkki. Tällä tavoin maahanmuuttokoordinaattori muotoili kirjaston ja maahanmuuttotoimiston välistä toimintaa poimimalla keskustelusta vihjeitä ja rikastamalla vastavuoroisesti niitä uusilla ideoilla (tulkki, maahanmuuttotoimiston tila). Puheenvuoronsa lopuksi maahanmuuttokoordinaattori totesi, että erilaisia vaihtoehtoja

on olemassa. Kirjastonhoitaja sivukirjastosta poimi maahanmuuttokoordinaattorin puheesta kirjastoon tutustumisen varhaisessa vaiheessa kysymällä maahanmuuttokoordinaattorilta miten päiväkotikäiset olisi tavoitettavissa.

Virkaa tekevä kirjastotoimenjohtaja laajensi projektityöntekijän esittämää ideaa maahanmuuttajien jakamiseksi ryhmiin myös koskemaan kirjastoa niin että myös kirjastokäyntejä varten maahanmuuttajat jaettaisiin etukäteen sopiviksi ryhmiksi. Häneen mukaansa sekä kirjaston että maahanmuuttajataustaisen asiakkaiden kannalta olisi mielekästä, ettei kirjastossa käynti jää vain yhteen kertaan. Tähän perusteluun vedoten hän ehdotti, että kehitettäisiin toimintamalli, joka sisältäisi useita käyntikertoja kirjastossa, ja että ideaa voisi lähteä suunnitellusti kokeilemaan valikoitujen ryhmien kanssa. Maahanmuuttokoordinaattori tuki kirjastotoimenjohtajan näkemystä useamman käyntikerran mielekkyydestä, mutta jatkoi puhetta kertomalla uudesta, Kouvolaan saapuneesta maahanmuuttajaryhmästä, joka voisi tutustua oman asuinalueensa kirjaston palveluihin kyseisessä sivukirjastossa.

Maahanmuuttokoordinaattorin puhe jatkui edelleen ekspansiivisena merkityksen antamisena nostamalla puheessa esille myös muiden kulttuuripuolen toimijoiden roolin kotouttamiseen tähtäävässä toiminnassa. Maahanmuuttokoordinaattorin mielestä maahanmuuttajien on tärkeä tuntea Suomen historiaa: maahanmuuttotoimiston uudet tilat mahdollistaisivat esimerkiksi vanhojen suomalaisten elokuvien näyttämisen. Virkaa tekevä kirjastotoimenjohtaja poimi maahanmuuttokoordinaattorin vihjeen ja ehdotti kirjaston järjestämiä elokuvailtoja tekijänoikeuksien mahdollistamissa rajoissa.

Ennen virkaa tekevän kirjastotoimenjohtajan poistumista toiseen kokoukseen, palaverissa käyttivät puheenvuoroja pääosin kirjastotoimenjohtaja ja maahanmuuttokoordinaattori. Virkaa tekevän kirjastotoimenjohtajan ja maahanmuuttokoordinaattorin puheenvuoroista voi tunnistaa kahden eri toimialan mukaista merkityksen rakentamista, jossa ideoidaan kirjaston ja maahanmuuttotoimiston välistä toimintaa ja tulkitaan vastavuoroisesti toisen osapuolen toiminnan tavoitteita. (Gioia & Chittipeddi, 1991, 433–434; 446). Keskustelussa on tunnistettavissa kirjastokontekstin vaikutus mitä vihjeitä poimitaan keskusteluun. Systemisen vallan vaikutus keskustelussa on tulkittavissa puheenvuorojen sisällöissä: ideoita rikastettiin valitsemalla keskusteluun ideoita kirjaston nykyisestä toiminnasta, joka kertoo siitä, millainen toiminta nähtiin uskottavana ja

johdonmukaisena. Maahanmuuttokoordinaattorin puheessa korostui jako ”meidän ja muiden” asiakkaisiin, mikä kertoo eri toimijoiden rooleista ja vakiintuneesta institutionaalisesta tavasta tehdä maahanmuuttotyötä.

Virkaa tekevän kirjastotoimenjohtajan poistuttua palaverista, projektitutkija kysyi kirjastonkäytön opetuksesta vastaavalta kirjastonhoitajalta, saavatko maahanmuuttajat opintosuorituksen tai muun merkinnän osallistumisesta kirjastonkäytön opetukseen. Kirjastonhoitaja kertoi, että ammattikurssikeskuksen kävijöille osallistuminen kirjastonkäytön esittelyihin kuuluu osana heidän opiskeluaan. Maahanmuuttokoordinaattori poimi ”opintosuorituksen” puheesta. Hän kertoi, että maahanmuutto-ohjelman luonnoksen laatimisen yhteydessä oli ajateltu jonkinlaista ”opintokirjaa”, jolla maahanmuuttajien omaehtoinen toiminta tehtäisiin näkyväksi. Maahanmuuttokoordinaattori rakensi opintokirjan merkitystä ideoimalla suomen kielen kurssin jakamista eri osiin, joihin liittyisi erilaisia sisältöjä. Hän perusteli opintokirjan käyttöönottoa sillä, että maahanmuuttajien koulutustilaisuuksien järjestäjiltä oli saatu usein palautetta, jonka mukaan maahanmuuttajat eivät jälkikäteen aina muistanee suorittamiaan kursseja. Yksi projektilaisista näki opintokirjamallista hyötyvän erityisesti maahanmuuttajanaiset, joiden on vaikea lähteä kodin ulkopuolelle.

Maahanmuuttokoordinaattori laajensi opintokirjan merkitystä edelleen liittämällä sen kansalaisopiston toimintaan ja lainsäädäntöön. Hän painotti suomalaisesta yhteiskunnasta kertomisen tärkeyttä ja kertoi, että tästä oli ajateltu käynnistää toimintaa kansalaisopiston kanssa. Myös kansalaisopiston toimintaan osallistumisesta olisi tärkeää jäädä jokin merkintä työvoimatoimistossa tehtävään kotoutumissuunnitelmaan ja tämä merkintä osoittaisi osallistumisen merkityksellisyyden myös maahanmuuttajille itselleen. Kouvolassa maahanmuutto-ohjelmaan oli suunniteltu tavoitteeksi, että jokainen maahanmuuttaja pääsee jonkin tyyppiseen suomen kielen opetukseen kuukauden sisällä saapumisestaan, mikä parantaisi työllistymismahdollisuutta. Kotouttamislaissa on määritelty lain sisältö ja sen toteuttajat, mutta maahanmuuttokoordinaattorin mielestä toteutustapoja piti kehittää edelleen.

Projektisuunnittelija poimi maahanmuuttokoordinaattorin puheesta toiminnan tavoitteita ja toteutusmuotoja (työllistyminen, suomen kielen koulutukset, opintokirja). Hän jatkoi maahanmuuttokoordinaattorin idean muotoilua perustelemalla, että kaikista

osallistumisista piti jäädä merkintä, jotta maahanmuuttajat voivat osoittaa työnhaussa missä kaikessa toiminnassa he ovat olleet mukana. Hän laajensi edelleen maahanmuuttokoordinaattorin ideaa suomen kielen koulutusten sisältöjen määrittelystä niin, että opintokirjassa voitaisiin kuvata eri toimijoiden tarjoama suomen kielen koulutus. Yksi projektilaisista huomautti, että Mediamajan tehtäväkenttä vaikutti vain laajenevan, mutta hänen työsuhteensa päättyy kesäkuun lopussa, joten Mediamajan työntekijäresurssit olivat vähenemässä.

Maahanmuuttokoordinaattorin formatiivinen konteksti merkityksen rakentamisessa vaikutti puheenvuoroissa esitettyjen ideoiden uskottavuuden arviointiin sen suhteen mitä asioita hän piti ensisijaisena ja miten hän tulkitsi ja yhdisteli poimimiaan vihjeitä muiden puheesta (Helms Mills ym., 2010, s. 189). Maahanmuuttokoordinaattorin puhe opintokirjasta rakentui muiden toimijoiden kanssa rakennettuihin merkityksiin maahanmuuttotyöstä, joka kuvaa miten systeeminen valta vaikuttaa merkityksen rakentamiseen palaverissa. Projektisuunnittelijan ekspansiivinen merkityksen antaminen maahanmuuttokoordinaattorin esittämästä opintokirjasta muistuttaa projektisuunnittelijan projektilaisten ensimmäisessä yhteisessä ideoinnissa esitettyä koulutuspaketti-idea, jonka merkitystä hän rikasti keskustelussa edelleen eri toimijoiden koulutustarjonnaksi. Projektilaisen merkityksen rakentaminen keskustelussa rakentuu puolestaan Mediamajan kokeilujen kautta luotuihin merkityksiin toiminnan tavoitteista ja tunnistetuista ongelmista.

Projektisuunnittelija otti keskustelussa esille monikulttuurisuuskeskuksen, jonka projektisuunnittelija oli poiminut ennen kokousta Kouvolan alueen paikallislehdestä. Maahanmuuttokoordinaattori kertoi, että mitään konkreettista asian suhteen ei ollut vielä tehty, mutta valmiudet työryhmän perustamiseen olivat kuitenkin jo olemassa ja tila oli tässä vaiheessa tärkein elementti toiminnan käynnistämiseksi. Maahanmuuttokoordinaattori oli jo miettinyt tutustumiskäyntejä erilaisiin tilaratkaisuihin ja hän lupasi ottaa projektilaiset mukaan monikulttuurisuuskeskuksen työryhmään. Hän määritteli puheessa kulttuuripuolen toimijat monikulttuurisuuskeskuksen toiminnan toteuttajiksi ja viittasi paikallislehdestä poimimaansa vihjeeseen kulttuuritoiminnasta, jota suunniteltiin entiseen Voikkaan paperitehtaan tiloihin. Maahanmuuttokoordinaattori rajasi monikulttuurisuuskeskuksen toiminnan käynnistämisen mahdollisuudet riippuvaiseksi kunnallisesta päätöksenteosta ja rajallisista taloudellisista resursseista

Maahanmuutto-ohjelman luonnosta laadittaessa perusturvan tilaajapuolen näkemyksen mukaan monikulttuurisuuskeskuksen toiminta tulisi perustua yhdistystoimintaan. Monikulttuurisuuskeskuksen toiminnan aloittamiseen tarvittiin päättäjäosapuolen osallistumista, sillä maahanmuuttotoimisto maahanmuuttotoiminnan koordinoijan roolissa voi ainoastaan toimia työryhmään kutsujana.

Maahanmuuttokoordinaattorin painottamaan kulttuuriin liittyvään toimintaan tarttui yksi projektityöntekijöistä, joka ei ollut vielä osallistunut keskusteluun. Hän määritteli, että Mediamajan tehtäviin kuului myös eri kulttuureja kuvaavien esitysten digitoiminen. Projektityöntekijä kysyi, miten toiminnasta kiinnostuneet maahanmuuttajat saataisiin toimistolla yhtä aikaa paikalle, jotta Mediamajan väki voisi esittäytyä ja kertoa Mediamajan toiminnasta. Mediamajan toiminnan kautta rakentuneeseen kokemukseen perustuen projektityöntekijä arvioi, että kasvokkain kohtaaminen auttaisi merkittävästi viestimisessä ja asioiden perille menemisessä. Maahanmuuttokoordinaattori lupasi maahanmuuttotoimiston huolehtivan tiedottamisesta, he voisivat koota ryhmiä. Maahanmuuttotoimiston tavoitteena oli myös saada yksittäisiä henkilöitä mukaan ryhmiin, koska Kouvolassa ei ollut aktiivisia maa- ja kulttuuritaustaisia yhdistyksiä, joiden kautta tiedottaminen voisi tapahtua. Myöhemmin haastattelujen yhteydessä ilmeni, että maahanmuuttotoimistolta ei ryhdytty muodostamaan maahanmuuttaja-asiakkaista kävijäryhmiä Mediamajaan: ”...saatiin sieltä (maahanmuuttotoimistolta) vinkkejä, mutta se jäi siihen, (olisi pitänyt) enemmän seuloa ryhmiksi niitä (maahanmuuttajia), eikä sitä ikinä tapahtunut.” (Projektisuunnittelija 17.11.2010).

Myös muut projektityöntekijät osallistuivat keskusteluun niiden Mediamajan tehtävien kautta, jotka liittyivät heidän omaan tehtävänkuvansa ja kokemuksiin maahanmuuttajille suunnatusta toiminnasta Mediamajassa. Yksi projektityöntekijöistä kysyi, missä kaikki nuoret maahanmuuttajamiehet olivat päiväaikaan, osallistuvatko kaikki koulutustilaisuuksiin. Maahanmuuttokoordinaattorin mukaan kaikki eivät osallistuneet, osa saapuneista maahanmuuttajanuorista jäi koulutuksen ulkopuolelle. Projektityöntekijä ehdotti, että myös heidän kanssaan voisi järjestää jalkapallon pelaamista. Maahanmuuttokoordinaattori kannusti projektityöntekijä esittämää ideaa kertomalla, että jalkapallon pelaamisesta puhuttiin maahanmuuttotoimistolla joka päivä nuorten kanssa, taustasta riippumatta kaikki olivat innostuneita jalkapallon pelaamisesta. Projektityöntekijä viittasi edellisenä kesänä maahanmuuttotoimiston kautta saatuun

yhteyshenkilöön, jonka avustuksella jalkapallotoiminta oli saatu hyvin käyntiin. Projektityöntekijä kysyi, miten näihin nuoriin saataisiin nyt yhteys. Maahanmuuttokoordinaattori lupasi maahanmuuttotoimiston hoitavan tämän osuuden. Toinen projektityöntekijöistä halusi päätöksen siitä, oliko Mediamajan toiminta tästä lähtien jalkapallon pelaamista ja elokuvailtojen järjestämistä. Maahanmuuttokoordinaattori vahvisti tätä merkitystä toteamalla, että näistä asioista nuoret ovat kiinnostuneita ja lupasi erillisen nuorten miesten ryhmän perustamisen maahanmuuttotoimiston puolesta. Projektityöntekijät lupasivat vastavuoroisesti käynnistää toiminnan omalta osaltaan. Seuraava kokous, jonka aiheena oli opintokirjaidean konkretisoiminen, sovittiin pidettäväksi 3.2.2010 maahanmuuttotoimistolla.

Projektityöntekijöiden puheenvuorot kuvaavat käytännöllistä, toimintaan sitoutunutta merkityksen rakentamista. Projektityöntekijöiden puheenvuoroissa pyritään neuvottelemaan Mediamajan ja maahanmuuttotoimiston välisestä yhteistoiminnasta ja Mediamajan tavoitteisiin ja tehtäviin liittyvistä tulkinnoista. Puheenvuoroissa pyritään säilyttämään Mediamajan toiminnasta aikaisemmin rakennetut merkitykset. Tämä näkyy kokouksen loppuvaiheessa, jossa keskustelussa pyritään saamaan vahvistus sille, mihin Mediamajan toiminnassa keskitytään tulevaisuudessa. (Weick, 1995, s. 153.) Projektilaisille oli syntynyt Mediamajan toiminnan kautta näkemys omasta roolistaan ja käsitys siitä, mitkä seikat vaikuttavat esimerkiksi koulutustilaisuuksien onnistumiseen ja millainen Mediamajan toimintatapa ylipäättään oli heidän näkökulmastaan uskottavaa. Tämä vaikutti siihen mitä projektilaiset havaitsivat ja poimivat tai jättivät huomioimatta kirjaston henkilökunnan, maahanmuuttokoordinaattorin ja projektisuunnittelijan puheesta. Toiminnan kautta rakentunut merkitys Mediamajan tehtävästä, tiettyyn toimintamalliin sitoutuminen, näkyy projektityöntekijöiden keskusteluun nostetuista aiheista, perusteluissa ja uusien ideoiden vastustamisessa. Keskustelu kuvaa miten Mediamajan toimintaan sitoutuminen on rakentunut tiettyjen toimenpiteiden ympärille, jolloin ajattelu organisoituu tätä toimintaa tukevaksi. (Weick, 1995, s. 158–159.) Kokemuksista oppiminen, joka perustuu vuorovaikutukselliseen toimintaan, on enactment-käsitteen mukaisesti ymmärrettynä itse itseään rajoittava. Toimintaympäristö rajautuu kokemusten mukaisesti. Kouluyhteistyön onnistumisen ja nuorison saamisen mukaan Mediamajan toimintaan voi tulkita osaltaan myös vaikuttaneen siihen, millainen

toiminta ja mitkä kohderyhmät koettiin mielekkäiksi ja kävivät järkeen Mediamajan toiminnan kannalta (Danneels, 2003, s. 569–570).

6.3.2 Toinen tapaaminen maahanmuuttotoimistolla

Toisen maahanmuuttotoimistolle sovitun kokouksen kokoustilaa etsittäessä selvisi, että maahanmuuttokoordinaattori oli varannut itselleen kaksi kokousta samanaikaisesti. Kokouksen alkaessa kävi myös ilmi, että virkaatekevä kirjastotoimenjohtaja ja kirjaston koulutustilaisuuksista vastaava kirjastonhoitaja eivät olleet tulossa palaveriin.

Kokous alkoi projektisuunnittelijan tiedustelulla Kouvolan maahanmuutto-ohjelman tilanteesta ja maahanmuuttotoimikunnan toimijoiden valinnasta. Maahanmuuttokoordinaattorin kertoi päätöksentekoprosessista, jossa kaupunki valitsee toimijatahot maahanmuuttotoimikuntaan vasta sitten, kun maahanmuutto-ohjelma on hyväksytty Kouvolan kaupunginhallituksen käsittelyssä. Projektisuunnittelija otti keskusteluun maahanmuutto-ohjelmassa mainitun liikuntatoimen, jonka hänen näkemystensä mukaan tuli järjestää toimintaa myös maahanmuuttajille. Projektisuunnittelija argumentoi puheessaan, että liikuntaan liittyvän toiminnan ei pitäisi olla ainoastaan Mediamajan vastuulla, koska toiminnan toteuttaminen onnistuisi paremmin yhteistyönä liikuntatoimen kanssa. Tästä aiheesta ei kukaan kokoukseen osallistujista jatkanut suoraan keskustelua, mutta maahanmuuttokoordinaattori nosti keskusteluun maahanmuutto-ohjelmassa esitetyn kulttuurikortin, johon kaikki kulttuuritoimen edustajat olivat itse esittäneet omalta osaltaan ideatasolla olevia ajatuksia mahdollisesta toiminnasta. Kaikki vapaa-aikaan liittyvä toiminta oli tärkeää, ja siihen maahanmuuttokoordinaattori toivoi kaupungin eri tahojen ja myös järjestöjen osallistuvan, koska maahanmuuttajille oli tärkeää päästä mukaan yhteiseen toimintaan suomalaisten kanssa. Maahanmuuttokoordinaattorin puheenvuoron voi ymmärtää perusteluna miksi Mediamajan liikuntaan liittyvän toiminnan järjestäminen maahanmuuttajille oli mielekästä kotouttamisen näkökulmasta.

Myöhemmin haastattelussa yksi projektityöntekijöistä kuvasi miten idea jalkapallon pelaamisesta Mediamajan työntekijöiden kanssa oli muotoutunut jalkapallovuorojen varaamiseen ja lopulta maahanmuuttajien omaksi keskinäiseksi toiminnaksi: ”--*täältä ne tuli kysymään minulta hyvin usein, että voitko soittaa ja kysyä jotain kentän hintaa ja minä kysyin, että miten siellä maahanmuuttotoimistossa että auttaako ne tämmöisissä*

asioissa, ne sanoivat että eivät ne. --Niin, he tilasivat paidat ja he ovat varanneet itsenäisesti kenttää sitten.” (Projektityöntekijä B 17.11.2010). Haastattelussa projektisuunnittelija rajaa edelleen jalkapallon pelaamisen Mediamajan toiminnan ulkopuolelle ja myös kirjastolle kuuluvista tehtävistä: ”Sitten se jossain vaiheessa tavallaan lopahti, kun ne pelaili ihan itsekseenkin siellä. Eihän se nyt vastaa ollenkaan tätä tarkoitusta tietysti. --Ei ole kirjaston tehtävä tuottaa näitä liikuntapalveluita, periaatteessa kai. Vai olenko käsittänyt oikein mikä on kirjaston tehtävä.” (Projektisuunnittelija 17.11.2010).

Projektisuunnittelija ohjasi keskustelun vuorostaan edellisessä kokouksessa esitettyyn opintokirjaideaan, joka oli sovittu kokouksen aiheeksi. Projektisuunnittelija rakensi opintokirjan merkitystä siten, että hän määritteli opintokirjan tavoitteeksi maahanmuuttajien työllistymisen edistämisen. Projektisuunnittelijan merkityksenanto opintokirjan päämäärästä on linjassa maahanmuuttokoordinaattorin edellisen kokouksen puheen kanssa, jossa maahanmuuttokoordinaattori kuvasi maahanmuuttajien työllistymismahdollisuuksien parantamisesta suomen kielen kurssien avulla. Projektisuunnittelija jatkoi merkityksen rakentamista supressiivisella merkityksen antamisella rajaamalla liikuntaan liittyvän toiminnan ulkopuolelle projektin tavoitteista. Kirjaston kannalta vapaa-aika oli olennainen näkökulma, mutta se ei soveltunut hankkeen ja tutkimusapulaisen tehtävään. Projektisuunnittelija jatkoi kysymällä, miten tähän opintokirjaan voitaisiin kirjata mitä taitoja maahanmuuttajilla on ja miten he haluavat kehittää itseään. Maahanmuuttokoordinaattori ei jatkanut keskustelua tästä näkökulmasta, vaan sen sijaan arvioi tässä toisessa maahanmuuttotoimistolla pidettävässä kokouksessa opintokirjaidean uskottavuutta uudelleen argumentoimalla, että mahdollisuuksista kertominen tai tiedottaminen kirjallisesti ei riitä. Kaikkeen osallistumiseen tarvittaisiin aina jokin ”sisäänheittäjä”, taho, joka on mukana tukemassa ja avustamassa maahanmuuttajia. Kielitaito on esteenä omatoimiselle osallistumiselle, oli sitten kyse vapaa-ajasta tai työllistymisestä.

Sisäänheittäjä on uusi näkökulma, jonka maahanmuuttokoordinaattori tuo keskusteluun ekspansiivisessa merkityksen rakentamisessaan. Samalla hän kyseenalaistaa edellisessä kokouksessa opintokirjasta rakennetun merkityksen. Keskustelu opintokirjasta näyttäytyy merkityksenantoina, joiden kautta määritellään kirjaston ja Mediamajan tavoitteita ja tehtäviä. Merkityksenantoihin sisältyvä merkityksen hajottaminen johtaa

epäselvyyden tilaan, jossa keskustelijoiden on sovittava yhteen aikaisempia ja nykyisiä merkityksiä opintokirjasta. (Mantere ym., 2012, s. 190). Keskustelusta on tunnistettavissa maahanmuuttokoordinaattorin ja projektisuunnittelijan eriäviä näkemyksiä siitä, mitä ovat maahanmuuttajille suunnatun toiminnan tavoitteet ja käytännön toimenpiteet Mediamaja-hankkeessa. Maahanmuuttokoordinaattorin rakentaa merkitystä kotoutumisesta vapaa-aikaan liittyvään toiminnan näkökulmasta, jossa maahanmuuttajille avautuisi mahdollisuus yhteiseen toimintaan kantasuomalaisien kanssa. Projektisuunnittelija rakensi merkitystä maahanmuuttajien työllistymisen näkökulmasta perustelemalla näkökulmaansa hankkeelle asetetuilla tavoitteilla.

Projektisuunnittelija nosti esille maahanmuuttokoordinaattorin esittämät vertaisohjaajat ”sisäänheittäjinä” hyvänä ideana maahanmuutto-ohjelmasta, mutta pohti, onko toiminta toteutettavissa, koska vertaisohjaajille ei voi maksaa palkkaa. Yksi projektilaisista muisti elävä kirjasto -tapahtuman toteuttamisessa mukana olleen henkilön kertoneen, että vertaisohjaajana toimiminen kuuluu koulutuksen harjoitteluosuuteen. Projektisuunnittelija muistutti, että vertaisohjaajien tulee olla maahanmuuttajataustaisia, ei suomalaisia. Maahanmuuttokoordinaattori kertoi, että maahanmuuttotoimistolla on Väestöliiton kanssa käynnissä VEPA-hanke, jossa henkilöt toimivat vapaaehtois pohjalta. Hankkeessa koulutetaan maahanmuuttajataustaisia henkilöitä toimimaan vertaistukena maahanmuuttajille. Kouvolassa oli äskettäin aloitettu ensimmäinen koulutus, johon osallistui noin kymmenen henkilöä. Tästä hankkeesta ei projektilaisilla ollut tietoa entuudestaan, mutta projektisuunnittelija ilmaisi kiinnostuksensa haluamalla selvittää hankkeen toimintaa tarkemmin.

Tammikuun kokouksen jälkeen kukaan projektityöntekijöistä ei ollut pohtinut opintokirja-ajatusta eteenpäin. Haastatteluissa kuvataan toisen kokouksen synnyttänyttä hämmennyksen ja epäselvyyden tilannetta seuraavasti: ”--ainakin itse tulisin sinne tilaisuuteen, veikkaan et myös (henkilöiden nimiä), että me ei tiedetty yhtään mistä me puhutaan.” (Projektityöntekijä B 17.11.2010). Projektisuunnittelija tuskaili asian jäävän yksin hänen vastuulleen. Projektitutkija ehdotti, että osa projektilaista voisi keskittyä opintokirja-ajateen. Ajatusta vastustettiin. Yhden projektityöntekijän mielestä projektityöntekijöille ei tullut säilyttää suunnittelutyötä. Hänen mukaansa projektityöntekijöiden tehtävänä oli oman alan kouluttajana toimiminen. Koulutustilaisuuksien sisältöjä tuli pohtia kirjaston asiantuntijat ja maahanmuuttajien

kanssa toimivia tahot, koska projektityöntekijöillä ei ollut tarvittavaa tietoa ja osaamista. Kuvaukset turhautumisesta ja kieltäytymisestä osallistua suunnittelutyöhön voi tulkita myös ilmauksiksi Mediamajan maahanmuuttajille suunnattujen palvelujen uudelleenmuotoilemisen vastustamisesta ja laajemmin hankkeessa jo rakentuneeseen toimintamalliin sitoutumisena. Myöhemmin kesällä 2010 projektiryhmän työnjako muuttui ja maahanmuuttajille suunnattuja palveluja ei enää suunniteltu yhdessä, mikä koettiin positiivisena asiana: *”Esimerkiksi tässä asiassa minä olen kokenut että, minä en ole niin vahvasti ollut tässä, kun minulla on ollut aika paljon muuta asiaa, niin olen tahallani yrittänyt mahdollisimman paljon jättäytyä tästä keskustelusta pois--.* Niin siis, itse olen sanonut, että joku menee, mutta sitten sinne (palaveriinkin) on aina lähetty, koska minä olen rukkanen siellä, se rukkanen mikä, en minä tiedä miten paljon tässä nyt voi taistella mutta...ajat on vähän nyt erilaiset tällä hetkellä.” (Projektityöntekijä B 17.11.2010).

Maahanmuuttokoordinaattori ehdotti opintokirjaidean kehittämiseksi ottamaan yhteyttä Kouvolassa toimivaan Mytty-verkoston, joka suunnittelee ja toteuttaa maahanmuuttajille suunnatut koulutustilaisuudet Kouvolan alueella. Maahanmuuttokoordinaattori jatkoi idean muotoilua ja ehdotti Mytyn kautta muodostettavaa työryhmää. Hän perusteli työryhmän perustamista sillä, että Mytty-verkoston jäsenillä on ymmärrys siitä, mitä opintokirjan sisältö voisi olla. Myöhemmin haastattelussa projektisuunnittelija harmitteli sitä, että heille kerrottiin niin myöhäisessä vaiheessa Mytty-verkoston olemassaolosta. Se, miksi Mytty-verkosto nousi vasta tässä vaiheessa esille maahanmuuttokoordinaattorin ja projektilaisten välisessä keskustelussa, voisi tulkita johtuvan siitä, että maahanmuuttokoordinaattori ei ollut ymmärtänyt millaiseksi Mediamajan toiminta oli muotoutunut kuluneen vuoden aikana ja millaiseen suuntaan toiminnan merkitystä oltiin rakentamassa.

Ensimmäisessä kokouksessa opintokirjan idea oli jäänyt epäselväksi, koska yksi projektilaisista kysyi, koskeeko opintokirjan sisältö vain kirjastoa. Projektisuunnittelija selvitti tilannetta kertomalla, että tässä toisessa palaverissa oli tarkoitus suunnitella vain kirjaston osuus opintokirjassa. Projektityöntekijä esitti kirjaston osuudeksi opintokirjassa kirjastonkäytön ja sosiaalisen median koulutustilaisuudet, jotka projektisuunnittelija määritteli kuuluvan yleisemmällä tasolla mediankäytön taitojen koulutukseksi. Keskusteluun osallistui myös sivukirjaston henkilökuntaan kuuluva kirjastonhoitaja. Hän

oli samaa mieltä projektityöntekijöiden kanssa siitä, että keskusteluun pitäisi osallistua kirjastosta edustaja pääkirjastosta, koska kirjastonkäytön koulutustilaisuudet oli pidetty pääkirjastossa. Projektityöntekijä, jonka työsopimus oli päättymässä, näki suunnittelun olevan turhaa, koska Mediamajan toiminta loppuisi todennäköisesti parin vuoden päästä. Toinen projektityöntekijä tuki tätä näkemystä pitämällä Mediamajan toiminnan loppumista hankkeen päätyttyä hyvin todennäköisenä ja siksi paikalla olisi pitänyt olla kirjaston edustajia. Projektilaiset eivät olleet kiinnostuneita tutkimusapulaisten selvitystyöstä, koska se nähtiin liittyvän hankkeen jälkeiseen toimintaan. Projektisuunnittelijan mielestä nämä näkemykset eivät olleet oleellisia keskustelussa. Projektisuunnittelija painotti, etteivät kehitettävät asiat ole kiinni niitä kehittävästä henkilöstä, sillä itse asiat kuitenkin etenevät ja kehittyvät.

Projektisuunnittelija kysyi maahanmuuttokoordinaattorilta, mitä tarpeita tai toivomuksia maahanmuuttotoimistolla oli kirjaston ja Mediamajan suhteen. Maahanmuuttokoordinaattori kuvasi maahanmuuttotoimiston tehtäväksi ohjata maahanmuuttajia heidän arkensa toiminnassa, mutta mihinkään muuhun, kuten vapaa-aikaan liittyvään toimintaan heillä ei ollut voimavaroja. Sen sijaan hän viittasi ESR-rahoitteiseen Minfo-hankkeeseen, jonka toiminnan jatkuminen oli avoinna. Hankkeen tavoitteena oli kehittää maahanmuuttajien alkuvaiheen ohjausta ja kotoutumissuunnitelmien henkilökohtaistamista. Maahanmuuttokoordinaattori vahvisti edellisessä kokouksessa esittämänsä näkemystä maahanmuuttotoiminnan tavoitteista painottaen, että maahanmuuttajien tuli päästä sisälle suomalaiseen yhteiskuntaan, ja tässä maahanmuuttokoordinaattori painotti kirjaston roolin tärkeyttä. Projektisuunnittelija teki maahanmuuttokoordinaattorin puheenvuorosta johtopäätöksen, jonka mukaan kirjaston oli itse päätettävä mitä kirjastopalveluita lähdetään kehittämään. Maahanmuuttokoordinaattori ilmaisi päätelmän olevan oikea. Projektisuunnittelija totesi, että kokouksessa oli liian vähän osallistujia päätösten tekemiseksi. Näkemystä kannatti myös kirjaston henkilökuntaan kuuluva kokoukseen kirjastonhoitaja.

Kirjastonhoitaja poimi keskusteluun edellisessä palaverissa kirjaston johdon esille nostaman idean useammasta kirjastokäynnistä koostuvasta toimintamallista. Hän painotti idean toteuttamisen olevan pääkirjaston tehtävä Kouvolassa, koska sivukirjastoissa ei ole tähän resursseja. Projektisuunnittelijan mielestä kirjastossa ei voinut olla vain yksi henkilö, jonka vastuulle säilytettäisiin kaikki maahanmuuttajiin liittyvät toiminnot. Hän

ehdotti, että kirjastoon perustettaisiin työryhmä, joka täsmentää kirjaston roolia opintokirjaidean toteuttamisessa käytännössä. Kirjastonhoitaja rajasi itsensä ulos tämän asian käsittelystä, koska suunnittelu tapahtuu pääkirjastossa, jonka toiminnasta hänellä ei ole käsitystä. Projektisuunnittelija vahvisti edelleen näkemystään kirjaston sisäisen työryhmän tarpeellisuudesta painottamalla, että suunnittelun tulee koskea koko Kouvolan kirjastoa. Kirjastonhoitaja argumentoi projektisuunnittelijan ehdottamaa työryhmän tarpeellisuutta vastaan, koska kaikilla sivukirjastoilla ei ole maahanmuuttaja-asiakkaita. Tämän vuoksi maahanmuuttoasiat eivät ole sivukirjastojen kannalta keskeisiä. Hänen omassa sivukirjastossaan oli tosin asiakkaina paljon maahanmuuttajia. Sivukirjasto oli saanut pienen rahasumman maahanmuuttajille suunnattujen lukupiirien toteuttamiseen. Yhteistyötä oli tehty pääkirjaston lastenosaston kanssa, josta oli luvattu ottaa yhteyttä maahanmuuttajaluokkien opettajiin. Pohdittavana oli esimerkiksi kirjavinkkaus, joka suunnattaisiin maahanmuuttajille. Keskustelun puheenvuoroista on tulkittavissa, että sivukirjaston kirjastonhoitajan identiteetti vaikuttaa tapoihin, joilla kirjastonhoitaja rakensi keskustelussa merkitystä opintokirjasta. Kirjastonhoitajan puheenvuorot olivat sivukirjaston edustajan roolissa esitettyjä argumentteja, joissa hän kuvaili Kouvolan kirjaston rakenteita ja sääntöjä: pääkirjaston tehtävänä on kirjaston kehittäminen. Toisaalta sivukirjaston maahanmuuttotyöstä kertominen kokoukseen osallistujille olivat hänelle järkeenkäyvän ja mielekkään toiminnan kriteereiden kuvauksia.

Maahanmuuttokoordinaattori kannatti työryhmän perustamista kirjastoon, koska sen avulla voitaisiin viedä konkreettisesti maahanmuuttotyötä kirjaston sisälle. Projektisuunnittelija muistutti, että kirjasto tarvitsi silti yhteistyökumppaneita, koska kirjaston resurssit eivät riitä kaikkien kehittämistoiminnan toteuttamiseen. Projektisuunnittelija painotti maahanmuuttotoimiston merkitystä sillä, että maahanmuuttotoimisto tuntee asiakkaansa, tällaista tietoa ei ole kirjastolla itsellään. Maahanmuuttokoordinaattori puolustautui kertomalla, että maahanmuuttotoimistolta on ollut mukana suunnittelemassa lukupiirejä ja miettineet potentiaalisia osallistujia. He olivat ehdottaneet arabian ja venäjän kielen kirjallisuutta ja tulkkeja mukaan lukupiiritoimintaan. Maahanmuuttokoordinaattori palasi vielä uudelleen maahanmuutto-ohjelman tekstiin, viitaten toiminnoista vastuussa oleviin ohjelman kirjoittajiin, koska nämä tahot pystyisivät vaikuttamaan asioihin.

Keskustelu siirtyi tutkimusapulaisen tehtävään. Yksi projektilaisesta ehdotti, että laadittaisiin kattava lista kirjaston ja Mediamajan palveluista. Tutkimusapulaisen tehtävänä olisi haastatella maahanmuuttajia maahanmuuttotoimistolla, selvittää mitkä kirjaston ja Mediamajan palvelut kiinnostavat ja mitkä eivät, ja kysyä samalla muita mahdollisia tarpeita. Tämä olisi hänen mukaansa käytännön työtä tukeva selvitys. Projektitutkija epäili, että palvelujen sisältöjen ymmärtäminen voisi olla hankalaa. Tähän maahanmuuttokoordinaattori lupasi tulkin käytön ainakin tietyissä kielissä. Projektisuunnittelijan mielestä ehdotettu tapa toteuttaa haastattelu ohjasi vastaamaan tietyllä tavalla, joten tässä muodossa saatu tieto ei tuottaisi Mediamajalle uutta tietoa. Yhden projektityöntekijän mielestä selvityksen tarkoituksena oli saada maahanmuuttajat näkemään kirjasto tarpeellisenä. Yksi projektityöntekijöistä muistelee tilannetta seuraavasti: *"Kirjoitin siihen taululle varmaan sen opintokirjan, koska se tuntui, -- tuli puun takaa näitä asioita varmaankin siinä, tai jotenkin se tuntui, tai (henkilön nimi) sen varmaan taisi avata sen padon."* (Projektityöntekijä B 17.11.2010). Ilmaisut "puun takaa" ja "padon avaaminen" kuvaa paitsi epäselvyyden tunnetta, mutta myös erilaisista tulkinnoista ja eriävistä mielipiteistä rakentuneesta ristiriitatilanteesta. Tulkintaa vahvistaa haastattelussa esille tuodut turhautumisen tunteet ja näkemuserot projektiryhmän sisällä siitä, mikä on Mediamaja ja mitkä ovat sen tehtävät maahanmuuttajien suhteen: *"---koko ajan semmoinen asenne, että niitä jotenkin ahdisti-- käsityöjuttukin, --että "ei tämä mikään sellainen Maja ole --ole siinä sitten, yrität tehdä kaikille hyvää, mutta oikeasti ei tule mistään mitään."* (Projektityöntekijä A 2.12.2010).

Myös projektisuunnittelija koki vaikeaksi tutkimusapulaisen selvitystyön tavoitteiden määrittelemisen. Hän muotoili kirjaston ja Mediamajan tehtäväksi auttaa osaltaan maahanmuuttajien työllistymisprosessia tukemalla maahanmuuttajien ammattitaidon kehittymistä tarjoamalla mediataitojen opetusta ja opettamalla maahanmuuttajia esimerkiksi virtuaalisen ansioluettelon avulla markkinoimaan itseään paremmin, niin että heillä olisi jotain konkreettista esitettävää osaamisestaan mahdollisille työnantajille. Projektisuunnittelija oli poiminut idean virtuaalisesta CV:stä ennen maahanmuuttotoimistolla järjestettyjä kokouksia AKTIIVI-koordinoitihankkeen seminaarista, jossa tavoitteena oli jakaa ESR-kehittämishankkeen eri hankkeissa syntyneitä lupaavia käytäntöjä ja kehittää niitä edelleen yhdessä. Poimimastaan ideasta hän oli kirjoittanut blogiin: *"Torniossa tuli hyvä idis hyvien käytäntöjen jakamisen*

lomassa: virtuaalinen cv (Open Zone). Mediamaja voisi tarjota välineet ja opastuksen oman cv:n tekemiseen - tämä tietysti vaatisi jo jonkinlaista osaamista, eli tarkempaa mamukohderyhmää. Tavoitteenahan on kotiutuminen ja työllistyminen, niin tämä olisi jotain konkreettista. Tuohon opintokirjaan voisi kuulua tietysti muutakin: kaikki mamut kävisivät kirjastossa ja saisivat perusohjausta kirjaston käyttöön yms. mutta halukkaat voisivat tehdä myös oman virtuaalisen cv:n.” (Mediamajan sisäinen blogi 16.1.2010).

Projektitutkija oli tulkinnut projektilaisten kanssa käydyistä keskusteluista, että heillä ei ollut tarpeeksi tietoa maahanmuuttajien tarpeista maahanmuuttajille suunnatun toiminnan kehittämiseksi. Projektitutkija haastoi projektilaisia merkityksen rakentamiseen kysymällä, oliko Mediamajan maahanmuuttajille suunnatuille palveluille muodostunut vielä todellista tarvetta. Yhden projektityöntekijän mielestä kokeilujen kautta oli saatu näkemys siitä, että palveluille oli tarvetta. Palvelut eivät vain olleet sellaisessa muodossa kuin maahanmuuttajat ne haluavat, joten toteutustapa ei ehkä ollut ollut oikea. Hänen mielestään maahanmuuttajien piti nähdä palvelujen hyöty heille, maksuttomuus ei riitä syyksi käyttää Mediamajan palveluita. Projektisuunnittelija rakensi Mediamajan toiminnan tavoitteiden merkitystä edelleen perustelemalla, että Mediamajan palvelut pitäisi nähdä laajemmin osana kotoutumisen kokonaisuutta, ei vain minä tahansa toimintana, jota maahanmuuttajat voisivat tehdä vapaa-aikanaan. Projektisuunnittelijan mukaan Mediamajan toiminta oli rakentunut muiden toimijoiden kuin kirjaston toiveiden mukaisesti. Mediamajalla täytyisi olla tietyt palvelut, joita tarjottaisiin vielä vuodenkin päästä. Maahanmuuttajat olivat osallistuneet Mediamajan käsityökerhon ja atk-kerhon toimintaan, mutta keskeyttäneet joidenkin käyntikertojen jälkeen osallistumisen. Maahanmuuttokoordinaattorin mielestä nämä Mediamajan tarjoamat palvelut olivat osa kotoutumiseen tähtäävää toimintaa. Maahanmuuttokoordinaattori täsmensi, että toiminnan tunnistettuihin esteisiin voidaan vaikuttaa, kun ymmärretään miten niihin voi vaikuttaa. Myös maahanmuuttotoimiston tarjoamassa toiminnassa maahanmuuttajien toimintaan osallistumisessa keskeyttäminen oli ongelma. Hänen mukaansa keskeyttäneiden pitää itse keksiä miksi heidän kannattaa tehdä asiat loppuun. Projektisuunnittelija vuorostaan totesi, että näitä esteitä pitäisi konkretisoida. Projektitutkija veti yhteen keskustelun todeten, että selvitystyölle oli tarvetta ja se voisi koskea esimerkiksi sitä mitä syitä on tunnistettu keskeyttämiselle, mitkä ovat esteet maahanmuuttajien toimintaan osallistumiselle ja mihin esteisiin voidaan vaikuttaa.

Tulosten perusteella voitaisiin edelleen kehittää Mediamajan palveluja. Projektitutkija jatkoi, että mahdollisista esteistä voisi olla kokemusta myös Mytty-verkoston toimijoilla.

Maahanmuuttokoordinaattori halusi vielä selventää omalta osaltaan käsitystä opintokirjaideasta. Heille maahanmuuttopalveluissa oli tarve jonkinlaiselle paperille tai kirjalle, jollaisia oli ennen käytössä yliopistossa. Tästä kirjasta kävisi selville henkilön kouluttautuminen työhön tai kielitaitoon, mutta myös muut kurssitukset, näin opintokirjaan rakentuisi henkilön ”kouluttautumispolku”. Tämä maahanmuuttokoordinaattorin merkityksen rakentaminen voi viitata maahanmuuttajien kotoutumissuunnitelmien henkilökohtaistamiseen. Yksi projektityöntekijöistä poimi vielä keskusteluun uudelleen kulttuurikorttiin, jonka merkityksen rakentamista hän jatkoi edellisestä kokouksesta perustellen, että myös muut kiinnostuksen kohteet kuvaavat maahanmuuttajan aktiivisuutta. Tämä kommentti näyttäytyy merkityksen rakentamisena, jossa maahanmuuttajille suunnatun toiminnan liittyminen kulttuuriin ja vapaa-aikaan oli projektityöntekijän näkökulmasta uskottavaa.

Keskustelu palautettiin vielä palaverin lopuksi Mediamajan tarjoamiin palveluihin, jossa projektityöntekijät vahvistivat ja oikeuttivat Mediamajan aikaisempaa toimintaa, samalla rakentaen jälkikäteen toiminnan merkitystä. Koska heillä ei ollut tietoa siitä oliko Mediamajaan tulevilla henkilöillä riittävä kirjoitus- ja suomen kielen taito, tämän vuoksi Mediamajassa oli järjestetty toimintaa, johon kaikki maahanmuuttajat olivat voineet osallistua, kuten jalkapallo ja käsityöt. Tällainen argumentoiva merkityksen rakentaminen viittaa myös pyrkimykseen vähentää monitulkintaisuutta, kun omat käsitykset eivät täsmänneet kokouksessa esitettyihin näkemyksiin Mediamajan toiminnasta. Projektisuunnittelija viittasi edelleen opintokirjaideaan, jonka tuottamiseen osallistuvat muutkin tahot kuin kirjasto. Jalkapallon pelaamiseen ja käsitöiden tekemiseen voisi löytyäkin muita tahoja toteuttajiksi kuin kirjasto. Projektityöntekijöiden toiveena oli vain se, että maahanmuuttajista muodostettaisiin Mediamajan koulutustilaisuuksiin soveltuvat ryhmät. Projektisuunnittelija muistutti, että edellisessä kokouksessa Mediamajan kohderyhmäksi määriteltiin jo luku- ja kirjoitustaitoiset, suomea jonkin verran osaavat, työllistymiseen pyrkivät aikuiset maahanmuuttajat. Projektitutkija ehdotti, että koska Mediamajan nykyisten koulutustilaisuuksien sisältöjä ja tavoitteita ei ole vielä kuvattu, ne voitaisiin suunnitella nyt tässä määritellylle kohderyhmälle soveltuviksi. Projektisuunnittelija lupasi, että he itse kukin Mediamajassa kirjoittavat auki

koulutustilaisuuksien sisällöt ja tavoitteet ja katsovat niitä yhdessä. Tämän jälkeen hän kutsuisi koolle ryhmän, jossa on edustus myös muista kirjastolaisista.

Maahanmuuttokoordinaattorin poistuttua kokoustilasta projektitutkija ja projektilaiset keskustelivat siitä, miksi tämä toinen palaveri tuntui raskaalta. Projektilaiset totesivat, että edellisessä palaverissa oli enemmän osallistujia, eikä heille ollut hahmottunut kenen piti mitään asiaa valmistella ja ottaa vastuulleen, vaan ideoita aina vain palloteltiin. Asiat jäivät tekemättä, jos niistä ei vastuuteta erikseen henkilöitä, kuten nyt oli käynyt. Asioita olisi heidän mielestään kannattanut ennen kokousta pohtia ensin yhdessä. Myöhemmin palaverin herättämää epäselvyyttä kuvattiin jopa ahdistavaksi: ”--ahdistavin kokous ever vai mitä mä silloin kirjoitin facebookiin.” (Projektisuunnittelija 17.11.2010). Yhteisen merkityksen rakentamisen vaikeutta perusteltiin myös tapahtumilla, jotka eivät liity suoraan kokoukseen: ”Siinä oli kanssa se (henkilön nimi) tilanne myöskin päällä--varmaan turhautumista ilmassa, kevät oli vähän hankalaa aikaa--vaikka ehkä olikin jotain sisäisiä ristiriitoja, niin se (toiminta) ulospäin toivottavasti näytti siltä, et siellä (Mediamajassa) tapahtui asioita, niin kuin tapahtuikin.” (Projektityöntekijä C 2.12.2010). ”Ja se, jos ei ymmärretä toisiamme niin sittenhän, sitten on vähän vaikeata.” (Projektisuunnittelija 12.5.2010, episodien keruuhaastattelu).

6.3.3 Yhteenveto

Ensimmäisen palaverin alussa merkityksen rakentamista ohjasi maahanmuuttotoimiston ja kirjaston toimintaa kuvaava puhe. Keskustelusta poimittiin vihjeitä, joita rikastamalla keskustelussa luotiin näkemyksiä sekä Mediamajan että kirjaston mahdollisesta toiminnasta. Keskustelussa viitattiin kirjaston aikaisempaan toimintamalliin ja olemassa oleviin resursseihin tuotettaessa tulevaisuuteen suunnattuja toiminnan kuvauksia. Toiminnan kuvauksien yhteensovittamisella uskomuksia pyrittiin rakentamaan yhteistä ymmärrystä ennen kaikkea toimialojen välisestä toiminnasta. Kirjastokeskeinen ajattelumalli toimi keskustelussa rakenteena, joka rajoitti millaista toimintaa voitiin kuvitella toteutettavaksi (Helms Mills ym., 2010, s. 185, 187.)

Palaveriin osallistujien päämäärät ja laajemmat intressit vaikuttivat puheessa esitettyjen tulevaisuuteen suunnattujen toiminnan kuvausten uskottavuuden arviointiin. Virkaa tekevän kirjastotoimenjohtajan puhe kirjaston toimintamallin rikastamisesta ja projektityöntekijöiden puhe Mediamajassa järjestettävistä koulutustilaisuuksista

edustavat toimintaan sitoutunutta merkityksen rakentamista. Sitoutuneissa merkityksen rakentamisen prosesseissa uskottavuus liittyy kykyyn sovittaa olemassa olevat uskomukset keskeisiin havaintoihin ja tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseen. Sitoutuneessa toiminnassa merkitys luodaan ja rakennetaan oikeuttamalla sitä toimintaa, josta ollaan vastuussa. (Schildt ym., 2019, s. 9; Weick, 1995, s. 156).

Maahanmuuttokoordinaattorin puheenavaukset muiden maahanmuuttajatyön kanssa toimivien tahojen ja hankkeiden osallistamisesta Mediamajan toimintaan voi ymmärtää vaihtoehtoisen näkökulman tuomisesta keskusteluun. Nämä puheenavaukset olivat maahanmuuttokoordinaattorin omaan toimialaan sidoksissa olevaa puhetta, joka samanaikaisesti toimi keskustelussa ekspansiivisena merkityksen antamisena. Maahanmuuttokoordinaattorin puheenavauksista ei kuitenkaan poimittu vihjeitä keskusteluun, puheenvuoro ei käynnistänyt merkityksen rakentamista. Virkaa tekevän kirjastotoimenjohtajan puhe kirjaston vakiintuneesta toimintamallista voidaan tulkita supressiivisena merkityksen antamisena, jossa hän tuo keskusteluun johdonmukaisen viitekehyksen, kirjaston toimintamallin, jonka kautta hän määrittelee paitsi kirjaston, mutta samalla myös projektin tavoitteita ja tehtäviä. (Schildt ym., 2019, s. 17). Yhtä lailla se on myös auktoritatiivista merkityksen antamista, jossa tuotetaan keskusteluun julkilausuttu päämäärä, kirjaston toimintamalli. Kirjaston toimintamalli on samalla myös projektin etenemismalli, joka yhdistää Mediamajan toiminnan kirjaston menneisyyteen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. (Kaplan & Orlikowski, 2013, s. 966–967.)

Virkaa tekevän kirjastonjohtajan poistuttua palaverista projektitutkijan esittämä kysymys kirjastonkäytön opetuksesta saatavasta opintosuorituksesta käynnistää maahanmuuttokoordinaattorin puheen opintokirjasta, jonka merkitystä hän rakentaa maahanmuuttotyötä tekevien toimijoiden, kotoutumiseen tähtäävien tavoitteiden ja toimenpiteiden ympärille. Maahanmuuttokoordinaattorin puhe kuvaa formatiivisen kontekstin vaikutusta maahanmuuttokoordinaattorin merkityksen antamisessa. (Helms Mills ym., 2010, s. 189–190.) Maahanmuuttokoordinaattorin puhe opintokirjasta on maahanmuuttotyötä ohjaavaan rooliin ja toimintaan sidottua merkityksen antamista, jonka voi tulkita tahattomana häiriönä keskustelun kulussa (Engeström, 1995, s. 65–67). Projektisuunnittelijan vihjeiden poimiminen maahanmuuttokoordinaattorin puheesta on ekspansiivista merkityksen rakentamista, jossa hän yhdisti vihjeitä projektin alkuvaiheessa hahmottelemaansa Mediamajan koulutuspaketti-ideaan, jota hän laajensi

koskemaan kirjaston maahanmuuttajien kokoutumista tähtäävän toiminnan tavoitteisiin ja mahdollisiin toimenpiteisiin (Schildt ym., 2019, s. 9).

Ensimmäisen palaverin loppuvaiheessa projektityöntekijöiden puheenvuorot, jotka esitettiin kysymysten muodossa, rakentuivat projektityöntekijöiden alkuperäisten sitoumusten ja päätelmien ympärille siitä mitkä ovat Mediamajan tavoitteet ja tehtävät. Projektityöntekijöiden keskustelun aloitukset käsittelivät Mediamajassa jo toteutettua toimintaa, johon haluttiin saada vahvistus keskustelussa maahanmuuttokoordinaattorin kanssa. Puheenvuoroja voi luonnehtia supressiiviseksi merkityksenannoksi, jolla pyrittiin Mediamajan tavoitteiden ja tehtävien merkityksen vakauttamiseen (Schildt ym., 2019, s. 8–9). Tällaiset toisten merkityksen rakentamiseen pyrkivät merkityksenannot toimivat mekanismeina, jolla vahvistetaan ja laajennetaan omien tulkintojen uskottavuutta, korostamalla toiminnan rationalisointia ja toiminnan tuloksia toiminnan päämäärinä (Weick, 1995, s. 156, 158–159.)

Maahanmuuttotoimistolla pidetyssä toisessa palaverissa paikalle kutsuista puuttuvat virkaatekevä kirjastotoimenjohtaja ja kirjaston opetuksesta vastaava kirjastonhoitaja, mikä vaikutti puheenvuorojen sisältöihin ja kokouksen kulun dynamiikkaan, ja sitä kautta merkitysten sisältöihin ja merkityksen rakentamisen prosessin vaihtelevuuteen. Se, että paikalla ei ollut toisessa kokouksessa auktoriteettiasemassa olevaa virkaa tekevää kirjastotoimenjohtajaa, voi olla käynnistävä tekijä sille, että kokouksessa informaation prosessointi oli luonteeltaan reflektioivampaa merkityksen rakentamista. (vrt. Tourish & Robson, 2006, s. 724.)

Toisen palaverin keskustelun alku käytiin maahanmuutto-ohjelman tavoitteiden ja tehtävien viitekehyksessä, jossa mahdollisten uusien toimenpiteiden uskottavuutta arvioitiin keskusteluun osallistujien omien työtehtävien viitekehyksessä. Ymmärrettävinä pidettiin asioita, jotka kuuluivat omaan osaamisalueeseen. (Weick, 1995, s. 57–61.) Kokoukseen osallistujien työtehtävät, ja tätä kautta alakohtainen tieto ja rooleihin liittyvät identiteetit olivat keskustelussa systeemisen vallan kanavoitumisen muotoja, koska keskustelijat kiinnittävät toistensa puheenvuoroissa huomionsa vihjeisiin, jotka he liittävät itseensä. Kirjaston identiteettiä merkityksellistettiin puheenvuoroissa, joissa merkityksenannot koskivat kirjaston tehtäväkenttää. Systeemisen vallan vaikutus vaihteli merkityksen rakentamisessa sen mukaisesti mitkä olivat puhujien tavoitteet ja pitemmän

aikavälin intressit kirjaston ja Mediamajan toiminnan tavoitteiden ja tehtävien uskottavuuden arvioinnissa.

Keskustelun vuorovaikutuksessa voi tunnistaa erilaisia häiriöitä, joita aiheuttivat ymmärtämisvaikeudet, erimielisyydet ja torjumiset. Ymmärtämisvaikeuksien aiheuttamat häiriöt käynnistävät keskustelussa uusia merkityksen rakentamisen prosesseja. Opintokirjan merkitys oli jäänyt epäselväksi ensimmäisessä palaverissa, koska toisessa palaverissa Mediamajan toiminnassa kohdatuista ongelmista ja niiden syistä esitettiin kilpailevia näkemyksiä. Maahanmuuttokoordinaattorin puheenvuorot laajensivat ja ohjasivat keskustelua uusiin näkökulmiin, jolloin epäselvä ongelma nivoutui keskustelussa toisiin epäselviin ongelmiin. Sekä opintokirjasta että ongelmista esitettiin vastakkaisia tulkintoja. Keskustelussa Mediamaja-projektin tavoite ja tehtävä rakentuu epäselväksi. Keskusteluun poimituilla vihjeillä ei ole selvää yhteyttä projektityöntekijöiden kokemuksiin projektista. Tilannetta kuvaa hämmennys, joka käynnisti merkityksen rakentamisen. Tällainen merkityksen rakentaminen on ennen kaikkea monitulkintaisuuden käsittelyä, jossa useita merkityksiä on tarve syntetisoida. Keskustelussa viitataan arvoihin, jotka osittain rakentavat merkitystä siitä mikä on projektin tehtävä. (Weick, 1995, s. 92–94.)

Maahanmuuttotoimiston toisen palaverin keskustelua leimaavaa hämmennyneisyys ja kompleksisuus muistuttaa Marchin (1994, s. 173) vertausta jalkapallon pelaamiseen monitulkinnallisena tilanteena. Keskustelun kulkua voi verrata peliin, joka tapahtuu jalkapallokentällä, joka on pyöreänmuotoinen ja jossa useita maaleja. Kaikki eivät osallistu peliin tai he voivat poistuvat siitä eri aikoina. Jotkut pelaajat heittävät lisää palloja peliin tai poistavat niitä. Pelin aikana pelaajat yrittävät potkaista mitä tahansa palloa lähemmäs haluttuja maaleja ja pois myös maaleista, joihin pallojen ei haluta osuvan. Projektin tavoitteita ja tehtäviä ei pystytty keskustelussa mielekkäästi ja uskottavasti määrittelemään kokoukseen osallistujien kesken. Keskustelussa yritettiin ratkaista ristiriitoja, joita ilmeni sekä toiminnan kohteen että työnjaon välillä siinä onnistumatta. Kokouksen ilmapiiriä voi luonnehtia paikoin konfliktoituneeksi tilanteeksi, jossa keskusteluun osallistujat argumentoimalla tai suoraan kieltäytymällä vastustavat toisiaan. (Engeström, 1995, s. 34–35; Engeström & Sannino, 2011, s. 368–374.) Maahanmuuttokoordinaattori ja projektisuunnittelija muokkasivat opintokirjaidean tavoitteista merkityksiä, jotka heijastivat heidän havaintojaan, relevanteiksi arvioituja

uskomuksia ja arvomaailmaa. Tällainen tarkoituksellinen useiden vaihtoehtoisten selontekojen luominen on refleктоivaa merkityksen rakentamista. Projektisuunnittelijan ja maahanmuuttokoordinaattorin eriävät käsitykset opintokirjan merkityksestä, sekä projektilaisten supressiivinen merkityksen rakentaminen osallistumisesta opintokirjan koulutuskokonaisuuksien suunnitteluun yhdessä kertovat episodisesta vallankäytöstä ekspansiivisena merkityksen antamisena, jossa puhujat yrittävät vaikuttaa toistensa merkityksen rakentamiseen kyseenalaistaen paitsi toistensa, mutta myös aikaisempia Mediamajan toiminnasta rakennettuja merkityksiä ja tavoitteiden määrittelyä. (vrt. Abolafia, 2010, s. 357; Schildt ym., 2019, s. 8–9.)

Projektityöntekijöiden tapa hallita odottamatonta, yllättävää tilannetta näyttäytyy merkityksen rakentamisena, joka keskittyy huoleen Mediamajan tulevaisuudesta ja projektista rakennettujen merkitysten turvaamiseen torjumalla uudelleenmuotoiltuja merkityksiä projektin tavoitteista ja tehtävistä. (Söderholm, 2008, 81; 84–45; Smith & Winter, 2010, 55–58.) Keskustelun analyysi osoittaa, miten projektityöntekijöiden merkityksen rakentaminen projektissa on sidoksissa projektin aikaan (vrt. Kaplan & Orlikowski, 2013, s. 966–967, 990).

Valtaa käytettiin ennen kaikkea niissä puheenvuoroissa, joiden merkityksenannoissa ilmaistiin suoraan tai epäsuorasti millaiset tavoitteet ja tehtävät nähtiin hyväksyttävänä. Kirjaston ja Mediamajan tavoitteiden ja tehtävien kriteereitä argumentoitiin eri osapuolten välillä ja niitä tulkittiin uudelleen eri näkökulmista verrattaessa edellisen kokouksen puheen sisältöjä. (vrt. Cicmil & Marshall, 2005, s. 531–532.) Projektisuunnittelijan pyrkimykset saada aikaan tietoista merkityksen rakentamista kariutuivat paitsi eroaviin käsityksiin toiminnan sisältöjen merkityksistä, mutta myös ammatillisiin ja vastuunjakoon liittyviin asioihin. Esteiksi esitettiin myös kirjaston käytäntöjä, jotka koskivat hallinnollisia rutiineja, päätäntävaltaa ja toiminnan suunnittelun keskittymistä pääkirjastoon. Mediamajan toiminnan merkitysten päivittämiseen ei kannustettu. (Weick et al., 2005, s. 418.)

Maahanmuuttotoimiston toisen kokouksen keskustelu tukee Haasin (2006, s. 1180–1182) tutkimuksen tuloksia, jonka mukaan merkityksen rakentamisen tarve kasvaa, kun projektiryhmä hankkii ja vastaanottaa informaatiota ryhmän ulkopuolisista lähteistä. Kokouspuhe voi luoda yhtä lailla ongelmia kuin hyödyntää projektiryhmän toimintaa.

Systeeminen valta ilmeni keskustelussa, jossa keskusteluun osallistuvat henkilöt esittivät eriäviä näkemyksiä projektin liittyvistä tehtävistä ja niiden ratkaisuvaihtoehdoista erilaisten kontekstien kautta. Uskottavuuden arviointiin liittyi puheesta poimittujen vihjeiden arvottaminen. Ekspansiiviset merkityksen annot, joissa tapahtui aikaisempien merkitysten hajottamista, johtivat ristiriitatilanteeseen, jonka voi tunnistaa konfliktiksi. Engeströmin ja Sanninon (2011, s. 373–374) mukaan konflikti ratkaistaan tyypillisesti löytämällä kompromissi, tai alistumalla tilanteessa auktoriteetille tai enemmistölle. Keskustelusta ei ole tunnistettavissa kumpaakaan ratkaisumuotoa, vaan ennemminkin konfliktitilanteeseen johtanutta keskustelua voi kuvata umpikujaksi, jonka jälkeen keskusteluun osallistujat vetäytyvät yksitellen pois keskustelusta. Merkityksen hajottamisessa ei onnistuttu sovittamaan yhteen aikaisempia ja nykyisiä merkityksenantoja projektin kuten ei myöskään kirjaston tavoitteista ja tehtävistä maahanmuuttajille suunnattujen palvelujen kehittämisessä. (vrt. Mantere ym., 2012, s. 190-191.)

6.4 Mediamaja-projektin toiminnan silloittaminen

6.4.1 Maahanmuuttajatyön jalkauttamista kirjastoon

Projektisuunnittelija jatkoi maahanmuuttotoimiston kokousten jälkeen kirjaston maahanmuuttajille suunnattujen palveluiden suunnittelua. Hän kutsui viisi kirjastonhoitajaa kirjaston eri palveluista yhteistyöpalaveriin, jonka tavoitteeksi projektisuunnittelija ilmoitti kirjaston opetuspaketin suunnittelun maahanmuuttajille. Projektisuunnittelija jakoi palaverissa kirjastonhoitajille ideapaperin, jossa esiteltiin opintokirjaidea. Kehittämistavoitteeksi esitettiin Mediamajan toiminnan integroiminen osaksi kirjaston peruspalveluja. Ideapaperissa hän esitteli luonnoksen kirjaston toimintamallista, jossa maahanmuuttajat tutustuisivat kirjaston palveluihin useammalla eri käyntikerralla. Samaa toimintamallia voisi soveltaa myös muihin kirjaston asiakasryhmiin. Projektisuunnittelija luokitteli opintokirjassa kirjaston tarjoamat toimintamuodot kahteen osioon. Ensimmäisen osion hän nimesi mediakasvatukseksi, jossa Mediamajan tarjoamia palveluja olivat animaatio- ja videotyöpajat, luova kirjoittaminen ja sosiaalinen media. Toiseen osioon hän listasi kirjaston palveluja ja toimintoja, joita tulisi tarkastella keskitetysti maahanmuuttajien näkökulmasta. (Mediamajan sisäinen blogi 24.2.2010.)

Projektisuunnittelija ohjasi yhteistyöpalaverin alustuksessa kirjastonhoitajien merkityksen rakentamista kehotuksella tutustumaan ideapaperissa esitettyihin kahteen yleisessä kirjastossa toteutettuun selvitykseen maahanmuuttajapalveluista ja Kouvolan maahanmuutto-ohjelman 2009–2016 luonnokseen. Maahanmuutto-ohjelman luonnoksessa kirjaston mahdolliset toimintamuodot perustuivat jo olemassa oleviin kirjaston peruspalveluihin uudelleenmuotoiluun ja laajentamiseen maahanmuuttajatyön kontekstissa. Myös Mediamaja oli mainittu maahanmuutto-ohjelman luonnoksessa. Mediamajan toiminnan tavoite ja kohderyhmä olivat muotoiltu maahanmuutto-ohjelman luonnostekstissä koskemaan viestintätaitoja ja nuoria maahanmuuttajia: ”*Mediamaja-hankkeessa tehdään työtä maahanmuuttajien kanssa nuorten viestintätaitojen vahvistamiseksi.*”(Kouvolan maahanmuutto-ohjelma 2009 - 2016, luonnos., 2009). Yhteistyöpalaverissa päätettiin perustaa Kouvolan kirjastoon maahanmuuttaja-asioiden kehittämistä pohtiva työryhmä (Mediamajan sisäinen blogi 1.3.2010). Idea työryhmän perustamisesta oli lähtöisin projektisuunnittelijan merkityksen rakentamisesta maahanmuuttotoimiston toisessa palaverissa.

Projektisuunnittelija ohjasi merkityksenantoa edelleen siten, että kirjaston tulisi tehdä yhteistyötä kaikkien sivistyspalveluiden toimijoiden kanssa. Esimerkkinä maahanmuuttajille muotoillusta toiminnasta hän mainitsi kulttuuritoimen kulttuurikortin. (Mediamajan sisäinen blogi 24.2.2010.) Opintokirjaidean merkitys ei hahmottunut kaikille osallistujille. Palaverissa sovittu yhteisen opintokirja dokumentin työstäminen ei edistynyt ilman projektisuunnittelijan työpanosta: ”--he jotenkin ajattelivat, että tarkoitan sitä, että lukiolaiset tulevat jonkun passin kanssa sinne, enhän mä nyt tarkoittanut ihan sellaista.” (Projektisuunnittelija 12.5.2010) ”--Se oli varmaan lähinnä mun harteilla. Kyllä jotkut kyselivät, että miten tuonne Google Docsiin pääsee, mutta ei se sitten lähtenyt.” (Projektisuunnittelija 17.11.2010).

Tutkimusapulainen aloitti työnsä maaliskuussa 2010. Tutkimusapulaisen tehtävän määrittelyyn olivat osallistuneet ensin kirjastotoimenjohtaja, myöhemmin myös tutkimusapulainen itse. Kirjastotoimenjohtajan, projektisuunnittelijan ja tutkimusapulaisen yhteisessä palaverissa tutkimusapulaisen tehtäväksi määriteltiin hyvien käytäntöjen etsiminen Kouvolan kirjastolle ja Mediamajalle. Tutkimusapulaisen tehtävänanto noudatteli virkaa tekevän kirjastotoimenjohtajan joulukuussa 2009 määrittelemää näkemystä tutkimusapulaisen tehtävästä. Selvitystyön kohteita olisivat myös

vertaisoppaat ja eri toimijoiden välinen yhteistyö. Nämä toimenpiteet löytyvät Kouvolan maahanmuutto-ohjelman luonnoksesta. (Kouvolan maahanmuutto-ohjelma 2009 - 2016, luonnos., 2009.) Palaverissa mietittiin myös kohderyhmää ja sen rajaamista, johon valintaperusteeksi tutkimusapulainen ehdotti kieliryhmiä, joista löytyisi myös vertaisoppaita, mutta rajaus jäi keskustelussa vielä avoimeksi. Kirjastonhoitajien palaverissa ehdotettu maahanmuuttotyöryhmän perustaminen päätettiin viedä kirjaston johtoryhmän käsiteltäväksi. Palaverissa puhuttiin myös maahanmuuttoasioista vastaavan henkilön nimeämisestä kirjastoon, mutta maahanmuuttajien asioita päätettiin hoitaa nyt perustettavan maahanmuuttotyöryhmän toimesta toistaiseksi. (Mediamajan sisäinen blogi 11.3.2010.) Myöhemmin tutkimusapulainen keskusteli uudelleen kirjastotoimenjohtajan kanssa ja tutkimusapulaisen työ laajentui koskemaan tutkimusapulaisen ehdotuksesta koko Kouvolan kaupunginkirjaston henkilökuntaa. Selvityksen oli tarkoituksena olla pohjana kirjaston monikulttuurisuusstrategialle (Mediamajan sisäinen blogi 1.4.2010).

Kirjaston maahanmuuttotyöryhmä kokoontui ensimmäisen kerran huhtikuussa 2010 Mediamajassa. Palaverissa oli paikalla viisi henkilöä kirjastosta, projektisuunnittelija, yksi projektityöntekijöistä ja tutkimusapulainen. Työryhmä päätti aloittaa tutkimusapulaisen ehdotuksesta maahanmuuttajille suunnatun oman osion räätälöimisen kirjastojen yhteiselle Kyyti-sivustolle, kun kirjaston johtoryhmä olisi ensin käsitellyt asian kokouksessaan. Mediamajan projektityöntekijöiden tehtäväksi rajautui kirjaston esittelyvideon käsikirjoittaminen. Esittelyvideossa päätettiin esitellä kirjastonkäytön perusasioita eri kielillä. Kokouksessa keskusteltiin myös yhteistyömahdollisuuksista maahanmuuttajien kanssa, vertaisoppaiden käytöstä kirjaston toiminnassa, oppilaitosyhteistyöstä ja Mytty-verkoston toiminnasta, sekä kirjaston aineistonhankinnasta. (Mediamajan sisäinen blogi 19.4.2010) Projektisuunnittelija rakensi yhteistyötä kirjaston sisällä maahanmuuttotyön edistämiseksi kirjastossa, mutta projektityöntekijää, joka oli projektisuunnittelijan sijaisena loman aikana, pohditutti ensisijaisesti Mediamajan tulevaisuus. Projektityöntekijän merkityksen rakentaminen projektin tilanteesta kuvaa pyrkimyksistä johdonmukaisten toiminnan raamien ja päämäärien saavuttamiseen Mediamajan toiminnan turvaamiseksi: *”Ennen kesää on varmasti tässä asiassa oltava askelmerkit selvät, jos aiotaan jatkaa täällä vielä 2012. Mediamajan vähittäisen alasajon sijaan kannatamme jatkorahoituksen pikaista selvittämistä ja täydellä höyryllä painamista koko vuoden 2011.”* (Mediamajan sisäinen

blogi 23.3.2010). Projektisuunnittelijan sijaisena toimineen projektityöntekijän merkityksenannon projektiryhmälle voi ymmärtää sekä supressiivisena että auktoritatiivisena merkityksen antamisena. Projektityöntekijän merkityksenannossa pyritään tuottamaan ymmärrys projektin tilasta ja korostetaan havaintoja, jotka tulisi ottaa huomioon toiminnan organisoinnissa. Merkityksenanto on myös tilannekohtaista vallankäyttöä, jossa osoitetaan projektissa tavoiteltava etenemismalli. (Schildt ym., 2019, s. 16–17.) Merkityksenannossa ilmaistu sidottu strateginen päämäärä projektin organisoinnissa tuodaan osaksi projektisuunnittelijan merkityksen rakentamista (Kaplan & Orlikowski, 2013, s. 966–967).

Tutkimusapulainen tapasi myös maahanmuuttokoordinaattorin ja sai Mytty-verkoston yhteystiedot. Tutkimusapulainen esitteli maahanmuuttokoordinaattorille selvitystyönsä tuloksena löytyneitä hyviä käytäntöjä muissa kirjastoissa. Tutkimusapulaisen suosittelemia käytäntöjä olivat opastetut kirjastokierrokset, Mediamajan vetämä mediataitokurssi Diakin mallia mukaillen ja Väestöliiton VEPA-hankkeen kanssa yhteistyössä järjestettävät tietokoneen käytön vertaisohjaajien koulutukset. Puheessa on myös Tikas-kurssi, tieto- ja viestintäteknikkataitojen opetus selkokielellä, joka nähtiin hyödyllisenä vertaisoppaiden kouluttamisessa ja maahanmuuttajaopetuksen suunnittelussa. (Mediamajan sisäinen blogi 14.4.2010.)

Projektisuunnittelija ja tutkimusapulainen tapasivat 10.5.2010 Kymppit Kymenlaakson maahanmuuttajien paremman integraation puolesta–hankkeen vastuuhenkilön. Tämä projekti oli käynnistynyt samaan aikaan kuin Mediamajan hanke. Yksi Kymppit-hankkeen tavoitteista oli myös Mytty-verkoston eli Kouvolan seudun maahanmuuttajakoulutuksen yhteistyöverkoston toiminnan kehittäminen. Kouvolan maahanmuuttajia koskevien hankkeiden välistä koordinointia projektisuunnittelija ei pitänyt tiedonkulun näkökulmasta täysin onnistuneena, tosin maahanmuuttotoimistossa pidetyssä toisessa palaverissa maahanmuuttokoordinaattori oli viitannut ottamaan yhteyttä Mytty-verkoston: ”--olisi ollut niin paljon parempi, jos olisi aikaisemmassa vaiheessa keksinyt sen (Kymppit-hankkeen). Siis onhan se (Mytty-verkosto) varmaan ollut jossain vaiheessa esillä mutta kun en minäkään ole ymmärtänyt, että mitä se on ja miten se meitä liikuttaa ja näin.” Tapaamisessa haettiin vahvistusta Mediamajassa annettavalle atk-opetukselle ja muotoiltiin Mediamajan atk-opetuksen toimintamallia edelleen: ”--puhuttiin näistä atk-opetuksista, että me voitaisiin jotain sellaista pienimuotoista ATK-opetusta antaa.

Vaikka kyllähän ne kuuluvat, atk-opetus kuuluu näihin mitä kurssia käy nämä maahanmuuttajat. Mutta siis silti olisi tarvetta, (Kympit-hankkeen vastuuhenkilö) sanoi. Tai sitten jos ne ovat ihan työttömänä, että jos me jotenkin otamme yhteyttä tuonne TE-toimistoon, jos he hyväksyvät tämän ajatuksen, että me tarjoamme tällaista ilmaista palvelua, niin he voisivat saada sitten työttömyyskorvausta ja he voisivat osallistua meidän johonkin tämmöiseen lyhytaikaisiin kursseihin--. Että siinä on varmaan ihan siis jotain konkreettista mitä me voidaan tehdä.” (Projektisuunnittelija 12.5.2010, episodien keruuhaastattelu).

Tapaamisen jälkeen projektisuunnittelija liitti opintokirjaidean edistämisen Mytty-verkoston kautta saavutettaviin oppilaitoksiin: *”Niin että me nyt muiden ketkä täällä (kirjastossa) ovat vastuussa kirjastokäytön opetuksesta, kanssa suunniteltaisiin jotain (opetus) pakettia, jota voitaisiin tarjota nyt kun saataisiin ehkä tuon Mytty-verkoston kautta kontaktit kaikkiin oppilaitoksiin ja voitaisiin mennä ihan henkilökohtaisesti tarjoamaan, että meillä on valmiit paketit. --tämähän liittyisi tähän opintokirja-ajatuksen selkeästi mun mielestä. --siellä itää se (opintokirjaidea) vaikka ei siellä Google Docsissa mitään tällä hetkellä ole.”* Projektisuunnittelija yhdisti suomen kielen kurssien opettajat ratkaisuksi projektilaisten maahanmuuttotoimistossa esittämään tarpeeseen koulutustilaisuuksiin osallistuvien maahanmuuttajien ryhmittelylle. Opettajat olisivat se taho, joka valikoi opiskelijat Mediamajan tarjoamiin koulutustilaisuuksiin sopiviksi pienryhmiksi: *”--kun on nyt tullut näitä suomen kielen kursseja, voisivat jo opettajat siellä vähän ryhmitellä, että sitä kautta, tosin eihän se nyt tavoita kaikkia näitä maahanmuuttajia mutta --se auttaisi kauheasti. Että nyt mun mielestä se (opintokirjaidea) jotenkin nytkähti tai aika paljon eteenpäin, kun tavattiin (Kympit-hankkeen vastuuhenkilö).”* (Projektisuunnittelija 12.5.2010, episodien keruuhaastattelu).

Projektisuunnittelija piti edelleen opintokirjaidean käytäntöön viemistä mahdollisena, vaikka sen kehittäminen oli rajautunut pois tutkimusapulaisen tehtävästä, jonka sisällöstä heillä oli osittain eriävät mielipiteet: *”Kyllä se etenee. Välillä tuntuu, ettei etene mutta sitten välillä vähän nytkähtää niin. --tultiin (myöhemmin) sellaiseen tulokseen, että kun täällä kirjastossa nämä maahanmuuttaja-asiat on aika retuperällä, että pitää hoitaa perusasiat kuntoon ennen kuin voi ryhtyä mitään (muuta tekemään), koska nyt, eihän (tutkimusapulainen) pelkästään ole täällä Mediamajan takia vaan myös koko kirjaston. --(tutkimusapulainen) on sanonut, että (opintokirjaidea) ei nyt liity hänen työhönsä --*

vaikka mä ajattelin, että (tutkimusapulainenhan) liittyy vähän kaikkiin näihin maahanmuuttaja-asioihin...--Koska minun mielestä se (tutkimusapulaisen työ) nimenomaan liittyy alun perin (opintokirjaideaan).” (Projektisuunnittelija 12.5.2010, episodien keruuhaastattelu). Projektilaisille ei ollut selvää mitä tutkimusapulaisen tehtäviin kuului: ”--en tiedä onko (tutkimusapulainen) nyt saanut luokiteltua (maahanmuuttajia Mediamajan koulutustilaisuuksia varten), vissiin ei ole tehnytään sellaista että olisi jotkut valmiit ryhmät.” (Projektityöntekijä A 7.6.2010, episodien keruuhaastattelu).

Kympit-hankkeen vastuuhenkilön kanssa pidetyn palaverin jälkeen projektisuunnittelija laati Mytty-verkostolle esitteen, jossa kerrottiin lyhyesti kirjaston ja Mediamajan toiminnasta. Kesäkuussa projektisuunnittelija ja projektityöntekijä osallistuivat ensimmäisen kerran Mytty-verkoston kokoukseen, joka järjestettiin vuorostaan maahanmuuttotoimistolla. Kokouksessa Parik-säätiön ja kansalaisopiston edustajat olivat kiinnostuneita tuomaan ryhmiään Mediamajaan. Kansalaisopiston edustaja halusi myös varata tietyt tunnit joka viikko Mediamajasta. Tapaamisessa projektilaiset esittelivät muille verkoston toimijoille Mediamajan toimintaa pyrkimyksenä vaikuttaa omalta osaltaan Mytty-verkoston toimintaan: *”Esittelin (tutkimusapulaisen) tutkimusta ja kerroin että (Mytty-verkostolle suunnattuun sähköposti) kyselyyn voi vielä vastata. Kerroin myös muista edistysaskeleista kirjastossa/Majassa monikulttuurisen kirjastotyön tiimoilta. Kerroin myös nuorisotoimen monikulttuurisen nuorisotyön ohjelman teosta ja että he etsivät yhteistyökumppaneita.”* (Mediamajan sisäinen blogi 9.6.2010.)

Projektisuunnittelija arvioi haastattelussa edellisvuoden maahanmuuttajille suunnattua atk-kerhoa ja perusteli uutta toimintatapaa sillä, että atk-kerhon merkitys pitää muotoilla suomen kielen oppimisen kautta: *” --Ei se toimi tuolla tavalla. --jos me saadaan oppilaitosten kautta nämä (maahanmuuttajataustaiset kävijät), niin sittenhän se ainakin lähtee käyntiin. --nimenomaan, että miten me markkinoidaan esimerkiksi opettajille, että se on samalla suomen kielen oppimista koko ajan ja sitten niitä (tehtäviä) voi eri oppiaineeseen liittää--jos luit tuolta (viittaa tutkimusapulaisen tekemään haastatteluun), --(maahanmuuttajia) ei kiinnostanut oikein mikään, mikä on Mediamajan (toimintaa), paitsi joku atk-kurssi. Ne ei ymmärrä, että tällainenkin on sitä suomen kielen opiskelua, että kun he ovat niin kiinnostuneita, haluavat käydä niitä kielikursseja --että hei kaikkihan tämä on, tällainen on sitä suomen kielen opettelua. --Esimerkiksi vaikka ne*

työhaastatteluvideot niin kyllä se olisi tosi hyvä juttu.” (Projektisuunnittelija 12.5.2010, episodien keruuhaastattelu).

6.4.2 Mediamajan toimintamallin vakiinnuttamista ja toiminnan turvaamista

Mediamaja oli tehnyt yhteistyötä kirjaston kanssa projektin ensimmäisen vuoden aikana erilaisten tapahtumien järjestämisen kautta, mutta yhteys muuhun kirjaston henkilökuntaan oli vähäistä. Mediamajan projektiryhmän ja kirjaston johdon välisissä keskusteluissa painotus oli projektin budjettiin ja jatkorahoitukseen liittyvissä asioissa: *”niissä (palaverissa) kehitellään sitä budjettia ja siinä saattaa olla jotain tämmöistä yleistä, se (kirjastotoimenjohtaja) kyselee, että ollaanko nyt koettu tekevämme hyviä asioita tai, että koulupuolelta on tullut, joku on sanonut että Kuusankosken lukio pitäisi saada mukaan jos jatkorahoitusta tavoittelette kaupungilta.”* (Projektityöntekijä C 2.12.2010).

Helmikuussa 2010 projektisuunnittelija pyysi kirjastotoimenjohtajaa järjestämään palaverin, jossa käsiteltiin projektisuunnittelijan esittämiä huolenaiheita koskien Mediamajan eriytyneisyyttä muusta kirjastosta ja tarvetta integroida Mediamajan toimintaa kirjaston muihin toimintoihin. Kirjastotoimenjohtaja kutsui kyseiseen palaveriin kirjaston toiminnoista vastaavia tahoja, jossa päätettiin perustaa Mediamajatyöryhmä, joka pohtisi miten Mediamajan ja kirjaston toiminta tukisi toisiaan ja millaista yhteisöllistä toimintaa tulisi järjestää koko kirjaston henkilökunnalle. Työryhmä kokoontui yhden kerran vuoden 2010 aikana: *”--se mun mielestä oli enemmän semmoinen tapahtumien järjestämiskokous, tuntui siltä vähän”.* (Projektisuunnittelija 17.11.2010).

Kesän 2010 alussa osa projektilaisista katsoi, että Mediamaja on saavuttanut eri toimijoiden luottamuksen, mutta kirjaston kanssa yhteistyö ei ole kehittynyt samansuuntaisesti: *”--me ollaan täällä sellainen erinäinen yksikkö, että siinä mielessä on kauhean hankalaa--me ollaan täällä tavallaan kirjastoa mutta tavallaan (ei), että miksi tämä kirjasto ei ota tästä projektista (kaikkea irti) ja kehitä muutenkin sitä (kirjaston toimintaa)...me yritetään tehdä niin paljon kirjaston kanssa yhteistyötä kun mahdollista mutta tuntuu että kirjasto hylkii meitä.”* (Projektityöntekijä A 7.6.2010, episodien keruuhaastattelu).

Projektisuunnittelijan siirtyminen toisiin tehtäviin kirjaston sisällä varmistui heinäkuussa 2010. Yksi Mediamajan projektityöntekijöistä siirtyi projektisuunnittelijaksi. Hän ei ollut osallistunut aikaisemmin Mytty-verkoston tapaamisiin, eikä ollut mukana muissakaan maahanmuuttaja-asioita koskevissa keskusteluissa. Mediamajan maahanmuuttajia koskevat palvelut jäivät kokonaan yhden projektityöntekijän vastuulle, joka oli ollut edellisen projektisuunnittelijan työparina maahanmuuttajille suunnatussa toiminnassa hankkeen alusta alkaen.

Henkilöstökuluihin suunniteltu rahoitus väheni loppuprojektia kohti. Tilanne vaikutti projektityöntekijöiden motivaatioon: ”...Niin, se on harmittava tilanne--resurssit vähenee projektilla, tavallaan kun ollaan päästy johonkin niin sitten ei päästä eteenpäin koska, resurssit vähenee ja...” (Projektityöntekijä A 7.6.2010, episodien keruuhaastattelu). Haastatteluissa tuotiin esille hankkeen suunnitteluun liittyviä ongelmia: ”--kun alkaa (hankkeen) loppu hämöttää, niin ihmiset alkavat miettiä mihin ne menevät seuraavaksi. Kyllähän se vaikuttaa myös kaikkeen. Että jos ihmiset häipyvät yksi kerrallaan pois--varmasti tämmöisessä hankkeessa suurimpia haasteita on se, että miten sitä tehdään henkilöittäin. Etteivät ne lähde pois. Että se mikä tässä hankkeessa--mätti, kun oli mietitty näitä henkilötyövuosia--alussa oli neljä ihmistä ja loppuun oli laskettu kaks ja puoli ihmistä, mikä minun mielestä on ihan älytöntä.” (Projektityöntekijä C 2.12.2010).

Syyskuun ensimmäisellä viikolla projektiryhmä ja tutkimusapulainen pitivät palaverin, jossa käsiteltiin tutkimusapulaisen tutkimuksen tuloksia. Uusi projektisuunnittelija kuvaa tilannetta blogitekstissä seuraavasti: ”Palaverissa todettiin, että (tutkimusapulaisen) tutkimus on kaikin puolin ansiokas, ja että siitä on varmasti hyötyä kaikille suomalaisille kirjastoille. Toivomme, että tutkimuksen tuloksiin perehdytään Kouvolan kirjastossa ja toimintaa ehkä lähdetään kehittämään jollain tavalla. Mediamaja tavoittelee mamuja maltillisella lähestymistavalla syksyn aikana. (Projektityöntekijä ja tutkimusapulainen) menevät ensi viikolla Mytty-palaveriin, jossa asiat toivottavasti etenevät. Tarkoitus olisi yhdistää mamu-ryhmä, vertaisohjaaja ja Mediamajan opetushenkilökunta tavalla, josta sikiää hieno atk-kurssi. Eli tarvitsemme yhteistyötä oppilaitosten ja opettajien kanssa, jotta saamme porukkaa paikalle, ajallaan ja säännöllisesti.” (Mediamajan sisäinen blogi 3.9.2010). Mediamajan maahanmuuttajille suunnatussa toiminnassa oli päätetty keskittyä oppilaitosyhteistyöhön: ”--me emme heille erikseen järjestä tällaisia kursseja välttämättä

nyt hirveästi, jotka ovat vain ja ainoastaan maahanmuuttajille tarkoitettuja. Mutta kouluysteistyö on erikseen.” (Projektityöntekijä C 2.12.2010).

Uuden projektisuunnittelijan argumentoinnista on tulkittavissa miten merkityksen rakentamisessa oli sitouduttu tiettyjen toimenpiteiden ympärille, jolloin myös toiminta organisoitui valittua toimintamallia tukevaksi (Weick, 1995, s. 159). Valinta määritteli myös informaation arvoa, sillä osa projektilaisista piti tutkimusapulaisen työtä Mediamajan käytännön kehittämistyön kannalta vähäisenä. Tutkimusapulaisen työn nähtiin vahvistavan projektilaisen toiminnan teoriaa, oman toiminnan kautta rakennettua ymmärrystä siitä miten toimia kohderyhmien kanssa. Tutkimusapulaisen selvitystyöstä poimittiin asioita, jotka tukivat valikoitunutta Mediamajan toimintamallia: *”Siinä (konkreettisesti työssä) se nyt ei ole näkynyt millään tavalla.*” (Projektityöntekijä B 17.11.2010) *”Tietysti esimerkiksi se (tutkimusapulaisen) raporttihan vaikutti kyllä meidän hommiin. Että sen pohjalta mietittiin juuri niitä maahanmuuttajapalveluita--että okei, ei nyt yritetä järjestää mitään kurdinaisten käsityökurseja erikseen, vaan luovuttiin tavallaan yrittämästä semmoista--sehän siinä (tutkimusapulaisen) raportissa oli, että ei ole mielekästä kirjaston järjestää tällaisille kapeille erityisryhmille mitään erillistä toimintaa, vaan yritetään saada ne mukaan siihen kaikkeen muuhunkin, mitä tehdään, huomioidaan tiedotuksissa ja markkinoinnissa.*” (Projektityöntekijä C 2.12.2010).

Projektilaisten näkemykset Mediamajan tavoitteista ja toimintamallista olivat valikoituneet jo ennen kuin tutkimusapulainen oli aloittanut työnsä. (Weick 1995, s. 121–122, 124.): *”Kyllä se varmaan alkoi siihen suuntaan mennä, kun me luovuttiin näistä kellonajoista ja kaikista systeemeistä--siis parempi on olla varma jotenkin kuin että kokeilla koko ajan. --(tutkimusapulainen) on nyt tutkinut näissä eri paikoissa, miten on toimittu-- meillä ei ollut siihen aikaa, koko ajan pitää toimia--meillä ei ollut mitään käsitystä mistä aloittaa (projektin alussa) --jos nyt aloitettaisiin ja meillä olisi tämä tutkimus--niin silti olisi semmoinen, aika epävarma olo, mutta kun me olemme yli vuoden ajan tutustuttu tässä ympärillä oleviin ja näihin uusiinkin (ihmisiin)--on käsitys näistä ihmisistä ja näistä ryhmistä ja miten näihin pääsee käsiksi.*” (Projektityöntekijä A 2.12.2010).

Mediamajan toimintamalli kiinnosti myös muita kirjastoja Kouvolan ulkopuolella, mikä osaltaan vahvisti merkityksen säilyttämistä siitä, että valittu toimintamalli oli oikea:

”Eilen (kaksi projektityöntekijän nimeä) esitelmöivät Helsingin kirjastopomoille Mediamajasta. Hesassa ollaan tekemässä uutta keskustakirjastoa (avajaiset 2018), ja nyt konsultti oli selvittänyt, että mitä kaikkea kahdeksan vuoden päästä kirjastoissa tapahtuu. Ja, ta-daa! -aika paljon Mediamajan kaltaisesta toiminnasta juurikin on kyse. Eli kaikki olivat hyvin kiinnostuneita Mediamajan toiminnasta, ja hesalaiset pyytelivätkin jo powerpoint-esitystä ja videota itselleen.” (Mediamajan sisäinen blogi 15.9.2010).

Syksyllä 2010 Kouvolan eri toimijoiden kanssa käytiin keskusteluja mahdollisesta yhteistyöstä Mediamajan toiminnan jatkumisen varmistamiseksi. Mediamajan toiminnan jatkuvuutta tuettiin ottamalla vastuulle Kouvolan iltalukion koordinoiman TVTaivas Uudet oppimisympäristöt -hankkeessa tuotetun Palapelimedia-portaalin ylläpito- ja tallennustyö. Mediamaja oli toiminut TVTaivas-hankkeen yhteistyökumppanina projektin aikana. Koulutoimen TVTaivas-hanke oli kuvattu viimeisessä eri toimialojen hankekokouksessa Mediamajan sisäprojektiksi. (ESR-palaverimuistio 8.12.2008) Uusi projektisuunnittelija kannusti yhteistyön rakentamiseen Kouvolan eri toimijoiden kanssa Mediamajan tulevaisuuden turvaamiseksi: *”Jos ajatellaan kyynisesti, että kaupungilta ei tule Mediamajalle kuitenkaan rahoja 2011 jälkeen, tarvitaan suunnitelma miten palveluita jatketaan. Ja jos haetaan uutta hankerahoitusta, uuden hankkeen pitää olla erilainen kuin mitä se nyt on - eri kohderyhmät, erilainen konsepti. Samalla kaavalla ei voi jatkaa.”* (Mediamajan sisäinen blogi 3.9.2010).

Epävarmuus Mediamajan toiminnan jatkumisesta ja omasta työpaikasta osaltaan vahvistivat aikaisemmin muotoutuneita merkityksiä Mediamajan toiminnan luonteesta ja tavoitteista. Toiminnan rationaliteetti ohjasi vahvistamaan aikaisemmin hyväksi todettua toimintamallia: *”Mutta en tiedä että pitääkö sitten se henkilö kenet me valitaan tähän avuksi, meidän vertaisohjaajaksi, että pitääkö nyt sitten se (vertaisohjaaja) koulutus olla (käytynä)--... Minun mielestä se ei ole välttämätöntä, että jos hän on asunut täällä ja ymmärtää mitä me ollaan tekemässä--vähän ahdistaa että kun tämä (hanke) on loppumassa, nyt vasta se maahanmuuttajahomma saadaan ehkä nousemaan mutta sitten saman tien se laskee.--oikeasti, maahanmuuttajat on sellaisia että ne tarvitsisi jonkun systeemin mikä jatkuisi, että ei koko ajan heitettäisi paikasta toiseen--ahdistaa olla se henkilö joka ottaa ja sitten...jättää.--sen takia minä en uskalla myöskään --että nyt kaikki maahanmuuttajat koulutetaan. Että jos saisi yhden ryhmän jollekin tasolle...”* (Projektityöntekijä A 2.12.2010).

6.4.3 Yhteenveto

Projektisuunnittelijan järjestämä yhteistyöpalaveri kirjastonhoitajien kanssa on käytännöllistä toimintaa projekteissa, jossa projektia tehdään näkyväksi (Smith & Winter, 2010, s. 55–56). Yhteistyökokouksen järjestäminen on toimintaan perustuvaa merkityksen rakentamista, jolla pyritään luomaan uusia käytäntöjä perustelemalla maahanmuuttajapalveluiden kehittämisen tarpeellisuutta ja ajankohtaisuutta koko Kouvolan kirjaston toiminnan näkökulmasta (Weick, 1995, s. 164).

Yhteistyöpalaverissa tapahtuvaan merkityksen rakentamiseen liittyy avoin vaikuttaminen, jossa projektisuunnittelija aloitteen tekijänä tuo uusia näkökulmia ja ideoita vertaistensa merkityksen rakentamiseen. Yhteistyöpalaverissa esitetty ideapaperi on merkityksenannon väline, joka projektisuunnittelijan tulevaisuuteen suuntautunutta merkityksen rakentamista, jossa opintokirjan merkityksen sisältö rakentuu Mediamajan ja kirjaston aikaisemmista toimintamuodoista, virkaa tekevän kirjastotoimenjohtajan, omien odotuksiansa ja olemassa olevien toiminnan rakenteiden laajentamiseen ja keksimiseen nykytilassa. (Gephart ym., 2010, s. 285, 295-296.) Projektisuunnittelijan järjestämä yhteisöpalaveri on ekspansiivista merkityksen antamista, jonka tavoitteena on lisätä tietoista reflektointia kirjastossa avaamalla keskustelu vaihtoehtoisesta toimintatavasta. Projektisuunnittelijan merkityksen antamiseen liittyy myös julkilausuttu päämäärä, joka on Mediamajan integrointi osaksi kirjaston peruspalveluita. (Schildt ym., 2019, s. 17–18.) Yhteistyöpalaverissa sovitun yhteisen opintokirja dokumentin työstäminen ei jatkunut ilman projektisuunnittelijan osallistumista. Tämän voi nähdä olevan seurausta siitä kun vuorovaikutus ei ole aktiivista, eikä kukaan pyri ohjaamaan merkityksen rakentamisen prosessia, jää merkityksen rakentaminen minimaaliseksi (Maitlis, 2005, s. 32).

Keväästä 2010 alkaen käydyt neuvottelut ja yhteistyön tiivistäminen eri toimijoiden kanssa liittyvät projektin päättämiseen. Yksi tapa päättää projekti on toiminnan vakainaistaminen. Projektin suunnitteluvaiheessa uusi toimintamalli oli luonnosteltu osaksi neljän eri toimijan perustoimintoja. Mediamajan hankehakemuksen projektikuvauksen viimeinen lause kuvaa miten projektissa luotu toimintamalli vakainaistetaan osaksi organisaatioiden toimintaa: ”*Toimintamuoto vakiinnutetaan niin, että se voidaan ylläpitää jatkossa omin varoin.*”) Mediamaja-projekti oli kuitenkin

muotoutunut jo alkumetreillä kirjaston toteuttamaksi projektiksi. Mediamajan toimintaa oli kehitetty projektikuvauksen mukaisesti toimijoiden kohderyhmien tarpeita palveleviksi, mutta toiminnan ylläpitämiseksi tarvittiin enemmän henkilökuntaa kuin projektikuvauksessa mainittu yksi henkilö: ”Neljä toimijaa haluavaa yhdistää voimansa ja perustaa kirjastoon tilan, Mediamajan, joka palvelee kohderyhmiä. Mediamajassa voidaan tuottaa, editoida, opettaa ja kuluttaa sähköisen median muotoja. Toimintamuotoja tukee tehtävään koulutettu henkilö”. (TTS-hankkeen projektisuunnitelma, saapumispäivä 31.1.2008, Kouvolan osahankkeen hankehakemus). Projektityöntekijät kritisoivat projektin suunnittelua siitä, että palkkamenoihin sidottu rahoitus oli suunniteltu vähenemään mitä lähemmäs tultiin projektin päättymistä. Projektin lopettaminen näyttäytyikin projektityön tekijöiden puheessa vaiheittaisena alasajona, joka näännyttää projektin toiminnan ennen sen virallista päättymistä (vrt. Virtanen, 2000, 128).

Voimistuneet epäilykset Mediamajan toiminnan jatkumisesta johtivat arvioimaan Mediamajan tehtäviä eri näkökulmista ja kiristivät tunnelmaa projektiryhmän sisällä. Kun projektin alussa projektisuunnittelijana toiminut projektiryhmän jäsen arvioi haastattelussa projektissa saavutettuja tuloksia hankesuunnitelmaan, niin projektityöntekijöiden arviointi kohdistui kokemusten kautta rakentuneeseen näkemykseen Mediamajan perustehtävästä. Projektityöntekijöille kehittämisen tarkoitus ja siten projektin tarkoitus oli yhtä kuin työn tarkoitus Mediamajassa. Projektityöntekijöiden puheessa merkitystä rakennetaan keskittymällä Mediamajan ”perustehtävään”, joka kuvaa Mediamajan toimintaan sitoutumista, kun taas alkuun projektisuunnittelijana toiminut keskittyi merkityksen rakentamisessa ennemminkin siihen, miten muutos saadaan aikaiseksi kirjastossa. (Weick, 1995, s. 156.)

Projektiryhmän jäsenten haastatteluissa merkityksen rakentaminen ilmenee toimintaan sitoutumisena, joka heijastuu projektiryhmän jäsenten motivaatioon ja vaikuttaa toimintaan ryhtymisiin projektin päättämisen vaiheessa. Projektin tehtävän merkitys, joka rakentuu erilaisena projektiryhmän jäsenten välillä, näyttäytyy projektin päättymiseen liittyvien toimenpiteiden kautta. Projektityöntekijöiden puheessa painottuu toiminnan rationaliteetti, jossa Mediamajan toiminnan tulokset esitetään toiminnan päämäärinä ja joihin tulee panostaa parhaiksi havaituin keinoin. (vrt. Weick 1995, s. 160–162.) Projektin ensimmäisenä projektisuunnittelijana toimineen muutospuhe liittyy toiveisiin

muutoksista kirjaston toimintaympäristössä, jossa arvopuhe liittyy maahanmuuttotyöhön, projektityöntekijöillä taas nuorisoon. Projektityöntekijöillä puhe on keskittynyt Mediamajan toiminnan turvaamiseen. Projektin päättymisvaiheeseen kytkeytyvä toiminta ja myös haastatteluissa esitetyt selonteot liittyvät projektin palkkoihin sidotun rahoituksen vähenemiseen ja toiminnan edellytysten heikkenemiseen. Epävarmuus ja turhautumisen tunteet motivoivat projektityöntekijöitä keskittymään projektin päättymisvaiheessa tiukemmin oppilaitosyhteistyöhön, sen sidosryhmiin ja toimintamalliin, joka oli koettu toimivaksi ja strategisesti tärkeäksi projektin jatkorahoituksen varmistamiseksi. Projektin päättämisvaiheeseen liittyvä silloittaminen emo-organisaatioon kirjastoon liittyy ensisijaisesti ensimmäisenä projektisuunnittelijan toimineen toimenpiteisiin. Mediamajan tilanne näyttäytyy projektiryhmän puheissa kirjastosta eriytyneenä toimintana, joka koetaan johtuvan kirjaston tavoista määrittää projektin luonne. Projektityöntekijöiden puheessa, joka koski hankkeen päättymistä, kirjasto mainittiin lähinnä viitattaessa kirjastotoimenjohtajan kanssa käytyihin keskusteluihin. Niissä pohdittiin kaupungin mahdollisuuksiin rahoittaa Mediamajan toimintaa myös tulevaisuudessa.

7 TUTKIMUKSEN TULOSTEN TARKASTELU

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen päätulokset ja yhtymäkohdat aikaisempiin tutkimuksiin. Tämän jälkeen arvioin tutkimuksen teoreettista ja menetelmällistä kontribuutiota sensemaking- ja projektitutkimuksessa ja niiden vaikutusta käytännön toimintaan kehittämisprojekteissa. Lopuksi pohdin tutkimusaineistoon ja tutkimuksessa käytettyyn sensemaking-lähestymistapaan liittyviä valintojani ja niihin liittyviä rajoitteita ja esittelen keskeiset jatkotutkimuksen aiheet.

7.1 Päätulokset

Tarkastelin tutkimuksessani kehittämisprojektin toiminnan organisoitumista merkityksen rakentamisena Weickin organisoinnin teorian (1979) ja sensemaking-lähestymistavan (1995) näkökulmasta. Tapaustutkimuksen kohteena oli Kouvolan kaupunginkirjaston Mediamaja-projekti, joka edustaa maahanmuuttajille suunnatun toiminnan kehittämisprosessia. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää, miten kehittämisprojektissa tavoitteet ja tehtävät organisoituvat projektin aikana.

Tutkimustehtävänäni oli saada vastaus kysymykseen, miten projektin kehittämistehtävä organisoituu Mediamajan toimintamalliksi. Tutkimuksen ensimmäiseksi tutkimusongelmaksi muotoutui ”Miten projektin tavoitteiden ja tehtävien merkityksiä rakennettiin Mediamaja-projektin edetessä?” Keskeisenä käsitteenä projektin tavoitteiden ja tehtävien merkityksen rakentumisen tarkastelussa oli toimintaan ryhtymiset, joissa kehittämistyön tavoitteita ja tehtäviä muotoillaan erilaisten sosiaalisten käytäntöjen kautta, mikä yhdistää toiminnan organisoinnin ja merkityksen rakentamisen. Kyse on kehittämisprojektille tyypillisestä tilanteesta, jossa ihmiset toimivat voidakseen rakentaa merkityksen siitä, mitä heidän pitäisi tehdä seuraavaksi. (Weick, 2009, s. 186.)

Analysoidessani projektin tavoitteiden ja tehtävien rakentumista projektissa havaitsin, että eriävät näkemykset projektin tavoitteista ja tehtävistä johtivat ristiriitatilanteisiin. Tekemäni havainto johti tutkimuksen toisen tutkimusongelman asettamiseen ”Miten ristiriidat ja valta ilmenevät rakennettaessa projektin tavoitteita ja tehtäviä koskevia merkityksiä?” Vastatakseni toiseen tutkimusongelmaan täydensin merkityksen rakentamisen analyysia Schildtin ja kumppaneiden (2019) esittämän systeemisen ja episodisen vallan jaottelulla merkityksen rakentamisessa. Tutkimuskysymyksiin

vastattiin luvussa 6, jossa kuvasin ja tulkitsin Mediamaja-projektin etenemistä hankkeen eri vaiheisiin liittyvänä toimintana, jossa rakennetaan sitä koskevia merkityksiä.

Luvussa 6.1 analysoin Kouvolan kirjasto-, koulu-, nuoriso- ja sosiaalitoimen Mediamaja-projektin ESR-hankekokousten muistioita. Hankehakemuksen projektisuunnitelmassa esitetty Mediamajan toiminnan kuvaus edustaa uskomusvetoista merkityksen rakentamista projektista, jota kirjasto oli organisoimassa. Projektisuunnitelmassa esitetty kuvaus on strategista ajattelua, jossa visioidaan kirjastoon kohdistuvia odotuksia ja toiveita (future perfect thinking) (Weick, 1979, s. 187–200). ESR-hankekokouksissa ei onnistuttu yhdistämään projektisuunnitelmassa esitettyjen neljän eri osapuolen toimintaa uskottavaksi yhteiseksi toimintamalliksi. Analyysin tulokset osoittavat, miten kokouksiin osallistuneiden toimijoiden edustajien paikalliset käytännöt ja alakohtainen tietämys sitoivat merkityksen rakentamista tiettyihin näkökulmiin ja priorisointeihin, jotka muokkasivat ja rajasivat projektisuunnitelmassa Mediamajan toiminnalle varatun Kouvolan pääkirjaston alakerran tilan käyttöä. Toimijoiden erilaiset intressit ja tavat toimia vaikuttivat yhdessä siihen, miten ideat muuttuivat kokouksesta toiseen. Kokousmuistioiden analyysin tulokset ovat samansuuntaisia Gephartin ja kumppaneiden (2010, s. 285–286, 295–297) tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan tulevaisuuteen suuntautunut merkityksen rakentaminen perustuu ja oikeutetaan aikaisempien tyypittelyjen, rutiinien, odotusten ja rakenteiden laajentamiseen ja keksimiseen nykytilassa.

Luvussa 6.2 osoitin, miten kirjastonjohtajan visionääriset päämäärät Kouvolan kirjaston tulevaisuudesta olivat sidoksissa kirjastoalan trendeihin ja ohjasivat projektin tavoitteiden ja tehtävien merkityksen rakentamista (Weick, 1995, s. 79–81). Systemisen vallan vaikutus oli tunnistettavissa kirjastonjohtajan kuvauksina odotuksista ja olettamuksista, miten kirjasto ja sen toimintaympäristö tulee muuttumaan. Kirjastonjohtaja hyödynsi merkityksen rakentamisessa kirjastotilaa ja kirjastonkäyttöä koskevia yleisen kirjaston puhetapoja kirjaston muutoksesta ja sen sisällöstä (Schildt ym., 2019, s. 10). Tällainen merkityksen rakentaminen tulevaisuuteen suunnattuina odotuksina ja olettamuksina uuden kirjastokonseptin kehittämisen muodossa vaikuttivat kirjastonjohtajan antamiin merkityksiin projektiryhmälle (Gioia ym., 2002, s. 623). Mediamaja-projektissa tavoitteena oli luoda kirjastoon tila, joka palvelisi eri toimijoiden kohderyhmiä. Tämän vuoksi projektiryhmän toimintaa leimasi projektin aloitusvaiheessa yrittäjämäinen

toiminta, joka sisälsi toimintaan ryhtymisiä Mediamajan toiminnan käynnistämiseksi (Lundin & Söderholm, 1995, s. 445–446). Toimintaan ryhtymiset sosiaalisina käytäntöinä, kuten yhteistyön rakentaminen oppilaitosten kanssa, sisälsivät manipuloivia merkityksen rakentamisen prosesseja, jossa Mediamajan toimintaa rakennettiin paikalliseen toimintaympäristöön soveltuvaksi. (Weick, 1995, s. 166–167.)

Luvussa 6.2 analysoin, miten projektiryhmän toimimaan ryhtymisissä muotoiltiin Mediamajan tavoitteita ja tehtäviä. Projektiryhmän jäsenten erilaiset käsitykset Mediamajan tavoitteista ja tehtävistä olivat löyhästi toisiinsa kytkeytyneinä projektin alussa. Mediamajan toimintaa käynnistettäessä toimintatapojen luominen oli ennen kaikkea improvisointiin perustuvaa merkityksen rakentamista, jossa projektityöntekijöiden oma tausta ja aikaisemmin hankittu osaaminen oli keskeisessä roolissa (Fuglsang & Sørensen, 2011, s. 583; Weick, 1993, s. 350–354.) Projektilaisten merkityksen rakentaminen tiettyihin tehtäväkokonaisuuksiin sitoutumisena tapahtui kuitenkin jo varhaisessa vaiheessa projektia, mikä osaltaan rajasi projektin myöhempiä toimenpiteitä. Projektityöntekijöiden toimintaan sitoutunut merkityksen rakentaminen konkreettisina toimenpiteinä kehittyi erityisesti nuorison ja oppilaitosyhteistyön ympärille. (Weick 1995, s. 158–159.) Nuorison ja oppilaitoksiin kohdistuvien toimenpiteiden toteuttaminen oli adaptiivista kokeilemista, yritys-erehdystyyppistä toimintaa, jossa kokeilut vahvistivat, mitkä toimintatavat olivat Mediamajan toimintamalliin soveltuvia, ja mitkä eivät. (Gillier & Lenfle, 2018, s. 2-4; Lee, ym., 2004, s. 310–311.)

Sen sijaan maahanmuuttajille suunnatun toiminnan merkityksen rakentamiseen liittyi tiedonhankintaa projektiryhmän ulkopuolisilta tahoilta: käyntejä maahanmuuttotoimistolla, tutustumista muiden kirjastojen maahanmuuttotoimintaan ja kohderyhmän osallistamista Mediamajan toimintaan (Lundin & Söderholm, 1995, s. 440–441). Maahanmuuttajille suunnattu toiminta perustui pitkälti hyvien käytäntöjen kopiointiin muista kirjastoista ja niiden muotoiluun osaksi Mediamajan toimintamallia (Juuti, 2013, s. 200–201; Valovirta & Hyvönen, 2009, s. 26–27). Maahanmuuttajille suunnatun toiminnan kehittämistä voi luonnehtia ennemminkin kaottisena ja sattumanvaraisena kokeilemisena, jossa maahanmuuttajille suunnatun toiminnan kehittämiseen liittyvät ongelmat ilmaantuivat kokeilujen aikana (Cheng & Van de Ven, 1996, s. 607–608; Gillier & Lenfle, 2018, s. 3–4; Van de Ven, 2017, s. 40–41). Vasta

oppilaitosyhteistyön kautta saatujen kokemusten pohjalta oli mahdollista luoda ymmärrystä siitä, miten maahanmuuttajille suunnatun Mediamajan toiminnan kehittämistyötä tuli jatkaa. Kokeilujen epäonnistumista perusteltiin myös Mediamajan toimintaan osallistuneiden maahanmuuttajaryhmien diversiteetillä.

Luvun 6.2 tulokset osoittavat, miten Mediamajan toimintatapoja luotiin improvisoimalla ja kokeilemalla. Improvisointiin perustuvaan merkityksen rakentamisen ja kokeilujen kautta rakentuva ymmärrys Mediamajan tavoitteista ja tehtävistä sitoutumisena nuorisoon ja oppilaitosyhteistyöhön ohjasi merkityksen rakentamista maahanmuuttajakohderyhmän kohdalla lopulta eri suuntiin projektiryhmän jäsenten välillä, kun ideat maahanmuuttajille suunnatusta toiminnasta eivät toteutuneet odotusten mukaisesti. Se, mitä vihjeitä poimittiin toimintaan ryhtymisissä, perustui vihjeiden uskottavuuteen, joita käytettiin sekä yksilö- että ryhmätasolla projektin tavoitteiden ja tehtävän merkityksen rakentamisessa. Eriävät näkemykset uskottavista toimenpiteistä johtivat projektin sisällä ristiriitoihin ja myös vallan käyttöön.

Luvussa 6.3 analysoin kahta maahanmuuttotoimistolla pidettyä palaveria, joissa tarkoituksena oli keskustella kirjaston maahanmuuttajille suunnattujen palvelujen kehittämisestä ja tutkimusapulaisen tehtävästä Mediamajan kehittämisprojektissa. Keskityin analyysissa tulkitsemaan, miten Mediamajan ja samalla myös kirjaston tavoitteista ja tehtävistä rakennettiin merkityksiä ja miten ristiriidat sekä valta ilmenivät tavoitteiden ja tehtävien merkitysten muotoilussa. Ensimmäisen palaverin keskustelun kulkua hallitsivat merkityksenannot, jotka pohjautuivat kirjaston olemassa olevaan toimintamalliin ja sen rikastamiseen. Toisen palaverin keskustelu oli luonteeltaan reflektioivampaa merkityksen rakentamista, johon vaikutti osaltaan se, että palaverissa ei ollut paikalla virkaatekevä kirjastoimenjohtaja. Kokoukseen osallistujien erilaiset työtehtävät, alakohtainen tieto ja rooleihin liittyvät identiteetit ohjasivat keskustelijoita kiinnittämään huomion toistensa puheenvuoroissa vihjeisiin, joita he liittivät itseensä. Toimenpiteiden uskottavuuden arviointiin liittyi puheesta poimittujen vihjeiden arvottaminen. Projektiin ei kohdistunut enää odotuksia, jotka olisivat käynnistäneet merkityksen rakentamisen prosesseja, vaan tavoitteita ja tehtäviä koskeva puhe oli ennemminkin argumentointia, jolla pyrittiin säilyttämään jo toiminnasta luotu merkitys. (Weick, 1995, s. 146–148, 153.) Keskustelua voi kuvata toimintaan sitoutuneena merkityksen rakentamisena, jossa puheenvuorot rakentuivat tiettyjä toimenpiteitä

tukeviksi, vastustaviksi tai irrelevanteiksi kunkin keskustelun osallistujan oman toiminnan kannalta. (Weick 1995, s. 158–159.)

Keskustelussa nostettiin esille ristiriitaisia, paikoin toisilleen vastakkaisia tulkintoja soveltuvista toimintatavoista, työnjaosta ja erilaisiin toimintatapoihin sulautuneista säännöistä, jotka haastoivat samalla jo rakennettuja merkityksiä projektin tavoitteista ja tehtävistä. Keskustelun edetessä tavoitteisiin ja toimenpiteisiin liittyviä uusia merkityksiä vastustettiin voimakkaasti. Projektin tavoitteita ja tehtäviä ei pystytty toisen palaverin keskustelussa mielekkäästi ja uskottavasti määrittelemään kokoukseen osallistujien kesken. Merkityksenannot, joissa tapahtui aikaisempien merkitysten hajottamista, johtivat keskustelun kulussa tilanteeseen, jossa useita merkityksiä olisi ollut tarve syntetisoida. Merkityksen hajottamisessa ei onnistuttu sovittamaan yhteen aikaisempia ja nykyisiä merkityksenantoja projektin, kuten ei myöskään kirjaston tavoitteista ja tehtävistä maahanmuuttajille suunnattujen palvelujen kehittämisessä. (vrt. Mantere ym., 2012, s. 190–191.)

Luvun 6.3 kokouskeskustelujen analyysin tulokset korreloivat Weickin näkemyksiin, joiden mukaan kokouksissa ei itse asiassa ole kyse päätösten tekemisestä tai ongelmien ratkaisemisesta. Kokouskeskustelut kuvaavat projekteille tyypillistä toimintaa, jossa epäselvään tilanteeseen yritetään saada jotain muotoa. (Weick, 1995, s. 144–145.) Valtaa käytettiin ennen kaikkea niissä puheenvuoroissa, joiden merkityksenannoissa ilmaistiin suoraan tai epäsuorasti, millaiset tavoitteet ja tehtävät nähtiin hyväksyttävänä. Analyysin tulokset kuvaavat kokouksia episodisen vallan käytön paikkana, jossa keskustelussa pyrittiin suoraan tai epäsuorasti manipuloimaan muiden tahojen merkityksen rakentamista (Schildt ym., 2019, s. 2–3). Analyysin tulokset osoittavat, miten keskustelu, jossa tapahtui myös toiminnasta aikaisemmin rakennettujen merkityksien hajottamista, epäonnistui, mikä johti konfliktitilanteeseen.

Luvun 6.4 tulokset kuvaavat, miten toiminta projektin puolella välissä jakautuu maahanmuuttotyön edistämiseen kirjastossa ja Mediamajan toiminnan jatkuvuuden varmistamiseen. Mediamaja-projektissa ensimmäisenä projektisuunnittelijana toiminut henkilö keskittyi työryhmien perustamiseen kirjastossa ja maahanmuuttajatyötä tukevan toimintamallin kehittämiseen, jossa manipuloivan merkityksen rakentamisen prosessin tavoitteena olivat sekä maahanmuuttajille suunnatun toiminnan käynnistäminen että

Mediamajan toiminnan integrointi osaksi kirjaston peruspalveluja. Hänen keskittyessään muutoksen aikaansaamiseksi kirjastossa projektityöntekijöiden kokema epävarmuus Mediamajan tulevaisuudesta motivoi heitä puolestaan keskittymään oppilaitosyhteistyöhön, sen sidosryhmiin ja Mediamajan toimintamalliin, joka oli koettu toimivaksi ja strategisesti tärkeäksi projektin jatkorahoituksen varmistamiseksi. Projektin tavoitteiden ja tehtävien merkitykset, jotka olivat osittain muodostuneet erilaiseksi projektiryhmän jäsenten välillä, kiteytyvät projektityöntekijän merkityksenantoon tilannekohtaisena vallankäyttönä, jossa hän osoitti projektissa tavoiteltavan etenemismallin. (Schildt ym., 2019, s. 16–17.) Tällainen merkityksenannossa ilmaistu sidottu strateginen päämäärä projektin organisoinnissa tuotiin osaksi tapoja, joilla rakennettiin projektin tavoitteita ja tehtäviä koskevia merkityksiä (Kaplan & Orlikowski, 2013, s. 966–967). Projektityöntekijöiden selonteoissa projektin myöhemmistä tapahtumista rakennettiin jälkikäteen merkityksiä keskittymällä Mediamajan ”perustehtävään”, joka kuvaa Mediamajan toimintaan sitoutumista. Tällaisessa toimintaan sitoutuneessa merkityksen rakentamisessa puhe rakentui toiminnan kautta valikoituneen toimintamallin ympärille. Haastattelupuheessa korostettiin järkeenkäypyyttä ja toiminnan tuloksia käsiteltiin rationaalisina valintoina ja toiminnan tavoitteina. Asioita, joita projektin aikana oli saatu toteutettua, toimivat perusteluina sille, millaisia tavoitteita ja tehtäviä pidettiin uskottavana.

7.2 Tutkimuksen arviointi

Sensemaking-lähestymistapa on yksi mahdollinen näkökulma analysoida kehittämisprojektien toimintaa prosessinäkökulmasta. Olen kuitenkin kokenut sensemaking-lähestymistavan oikeaksi valinnaksi tarkastella tutkimuskohdetta, koska se on mahdollistanut perinteisestä projektitutkimuksesta poikkeavan tavan tarkastella projektin organisointia organisoitumisena. Katson tutkimukseni tarjoavan uuden lähtökohdan tarkastella projektimuotoista kehittämistoimintaa julkisella sektorilla erityisesti kirjastoissa paitsi Suomessa mutta myös kansainvälisesti.

Aineiston monipuolisuuden ja pitkäikäistutkimuksen luonteen kautta olen päässyt tarkastelemaan merkityksen rakentamisen muotoutumista ja muuttumista kehittämisprojektin eri vaiheissa. Olen pyrkinyt tutkimuksessani ymmärtämään projektin tavoitteiden ja tehtävien merkityksen rakentamisen dynamiikkaa kehittämistoiminnassa,

jonka kautta on avautunut ovi systeemisen vallan ja tilannekohtaisen vallan käytön rooliin projektin merkityksen rakentamisessa.

Monialaisen ja -ammattillisen, uutta luovan kehittämistoiminnan luonteeseen kuuluu merkitysten moniäänisyys. Organisaatiotutkimuksen tulkinnallisen näkökulman mukaisesti tässä tutkimuksessa projektiryhmän merkityksen rakentamista koskevat tulkinnat ovat minun tutkijana tekemiäni tulkintoja projektiryhmän rakentamista merkityksistä. Projektiryhmän jäsenten selonteot projektin tapahtumista olivat moniäänisiä ja osittain ristiriitaisia, joista tutkijana loin ja koostin merkityksiä.

7.2.1 Sensemaking-tutkimus

Tutkimukseni kontribuutio sensemaking-keskusteluun ovat erilaiset projektin organisointiin sulautuvien merkityksen rakentamisen tapojen tunnistaminen, joilla projektin tavoitteiden ja tehtävien merkityksiä rakennettiin projektin eri vaiheissa. Prosessikeskeisyydestä huolimatta sensemaking-tutkimuksissa on ollut tyypillistä keskittyä prosessin tuloksina rakentuneisiin käsityksiin ja selontekoihin ja jättää vähemmälle huomiolle, mistä merkitykset kertovat ja miten ne ovat muodostuneet (Sandberg & Tsoukas, 2015, s. S15).

Tutkimuksessa tarkastelin toimintaan orientoitunutta merkityksen rakentamista manipulointina ja toimintaan sitoutumisena. Manipuloiva, vaikuttamaan pyrkivä merkityksen rakentaminen oli tutkittavassa kehittämissuorituksessa aktiivista projektin toimintaympäristön rakentamista, johon liittyy sosiaalisia vaikuttamisen prosesseja. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että manipuloivissa merkityksen rakentamisen prosesseissa toimintaan ryhtyminen kehittämissuorituksessa on luonteeltaan yrittäjämäistä toimintaa. Tutkimuksen kohteena olevassa kehittämissuorituksessa vaikuttamaan pyrkivä toiminta rakentui projektiryhmän jäsenten erilaisista taustoista käsin. Erilaisia taustoista kumpuavat, projektiin kohdistuvat uskomukset ja odotukset toiminnan tapoina vaikuttivat siihen mitä projektiryhmän jäsenet poimivat vihjeinä Mediamajan toimintaa käynnistäessä. Tutkimuksen tulokset nostavat esille sensemaking-keskustelussa vähäiselle huomiolle jääneen merkityksen rakentamisen käytännöllisenä toimintana. Projektityöntekijöiden keskuudessa projektin tavoitteiden ja tehtävien uskottavuuden arviointi perustui johdonmukaisuuden tavoitteluun ja toimenpiteiden järkeenkäypyyteen (vrt. Palo-oja, 2018).

Tässä kehittämisprojektissa kokemusten kautta rakentuneet merkitykset, toimintaan sitoutuminen ja projektiryhmän rakentamien merkitysten moniäänisyys ohjasivat tavoitteiden ja tehtävien merkityksen rakentamista eri suuntiin. Kun merkitykset toiminnasta vahvistuivat projektin edetessä, niistä tuli toimintaa ohjaavia sääntöjä ja toiminnalle asetettuja odotuksia, mikä johti siihen, että uusia merkityksiä vastustettiin.

Tämän tutkimuksen tulosten valossa kehittämisprojekteissa yhtenäiset näkemykset projektin tavoitteista ja tehtävistä ovat ylellisyyttä, eikä niiden tavoittelu käytännön kehittämistyössä ole ehkä mahdollistakaan. Tämän tutkimuksen kohteena olleessa projektissa ei ollut tunnistettavissa käännekohtaa, jossa projektiryhmän keskuudessa projektin tavoitteet ja tehtävät olisivat ilmaantuneet yhteisenä näkemyksenä (Engwall & Westling, 2004), eikä myöskään projektin ulkopuolelta tulevana muutoksena, joka olisi johtanut projektissa tavoitteiden ja tehtävien yhteiseen uudelleenmuotoiluun (Smith & Winter, 2010).

Tutkimuksen kohteena olleessa kehittämisprojekteissa merkitysten moniäänisyys tuotti erilaisia, kilpailevia selontekoja siitä mitkä ovat projektin tavoitteet ja tehtävät. Schildtin ja kumppaneiden (Schildt ym., 2019, s. 6–7) mukaan merkityksen rakentamista ohjaa uskottavuus, mutta uskottavuuden arviointiin suhtaudutaan tyypillisesti ongelmattomana ja epäpoliittisena merkityksen rakentamisen ominaispiirteenä sensemaking-kirjallisuudessa. Mediamaja-projektin tehtäviin sidottu osaaminen rakensi projektissa identiteettiä, jota vahvistettiin merkityksen rakentamisissa. Myös merkitysten vastustaminen rakentui erilaisista osaamisista ja käytännön toiminnan kautta rakennetuista merkityksistä. Merkitykset, jotka olivat ymmärrettäviä, hyväksyttiin yleisellä tasolla, mikä mahdollisti yhteisen toiminnan. Ennen tehtäviin sidottujen roolien vahvistumista, merkitykset velloivat ”irrallaan”. Tehtäviin sidottujen rooleista rakentui merkitysten tulkintaa ohjaava mekanismi, jota käytettiin uskottavuuden arvioinnissa. Näissä merkityksen rakentamisen tilanteissa ilmeni paitsi tilannekohtainen vallankäyttö myös projektissa rakennettu systeeminen valta uskottavina toimenpiteinä. Kun merkitykset toiminnasta vahvistuivat, niistä tuli toiminnan tapoja ja toiminnalle asetettuja odotuksia, jonka seurauksena projektin toimintaan muutoksia aiheuttavia merkityksiä vastustettiin. Eriävät uskomukset ja odotukset johtivat merkityksistä argumentointiin. Merkillepantavaa näissä projektityöntekijöiden argumentoinneissa oli se, että merkitysten vastustaminen ei rakentunut kirjaston toiminnan muutosta vastustavaksi

puheeksi, vaan puheeksi, jossa he ensisijaisesti pyrkivät toteuttamaan ne tehtävät, joita he katsoivat kuuluvan heidän tehtäviinsä. Toimenpiteitä, joita muutokset projektin toiminnassa olisivat aiheuttaneet, vastustettiin, koska ne olisivat estäneet omien tehtävien tuloksellista suorittamista.

Tutkimuksen pääkontribuutio sensemaking-keskusteluun on episodisen vallan käytön empiirinen tarkastelu merkityksen rakentamisen prosesseissa. Tässä tutkimuksessa projektin tavoitteiden ja tehtävien merkityksen rakentamisessa ilmeni sekä peiteltyä että avointa vaikuttamista toisten merkityksen rakentamiseen. Kirjaston johto esitti puheessaan uskomuksistaan ja päämääristään rakentuvia mielipiteitä ja ideoita, joihin projektiryhmän jäsenten oletettiin tai jopa vaadittiin mukautuvan projektin tavoitteiden ja tehtävien toteuttamisessa. Merkityksen antaminen sisälsi myös argumentoivaa puhetta, jota käytettiin mielipiteiden ja näkemysten perustelussa. Projektia käynnistettäessä johdon merkityksenannot olivat luonteeltaan sekä auktoritatiivisia että inspiroivia, kun taas projektin puoleen väliin tultaessa merkityksen antaminen oli supressiivista luonteeltaan. Näissä supressiivisissa merkityksenannoissa mielipiteiden ja ideoiden, jotka olivat ristiriidassa johdon päämäärien kanssa, liittyi merkitysten hajottamista sivuuttamalla vastakkaiset näkemykset. Schildtin ja kumppaneiden (2019) jaottelu supressiiviseen, auktoritatiiviseen, inspiroivaan ja ekspansiiviseen merkityksen antamisen tapaan mahdollisti tässä tutkimuksessa ymmärtämään merkityksen rakentamisen dynamiikkaa ja merkityksen antamisen hienojakoisia nyansseja projektin eri vaiheissa. Merkityksen antamisen tapojen kautta oli mahdollista myös tunnistaa systeemisen vallan vaikutus merkityksen rakentamisessa. Tutkimus osoittaa, että systeeminen valta rajaa merkityksen rakentamista projektin kontekstin kautta, mutta systeeminen valta voi myös rakentua projektin sisällä. Tilannekohtaisissa vallan käytön tilanteissa eri suuntiin vetävät näkökulmat voivat synnyttää ristiriitoja ja estää johdonmukaisen ja uskottavan kollektiivisen ymmärryksen muodostumista.

Aikaan sidoksissa oleva merkityksen rakentamisen tutkimus on ollut vähäistä ja sen osuus empiirisessä tutkimuksessa vielä marginaalisempaa (Kaplan & Orlikowski, 2013, s. 966–967, 990). Tässä tutkimuksessa ilmeni, että projektiin kohdistuvien toiveiden ja odotusten suhde aikaan painottui eri tavoin riippuen projektin elinkaaren vaiheesta ja näkökulmasta, joka ohjasi merkityksen rakentamista. ESR-hankekokouksissa projektiin kohdistuvat toiveet ja odotukset vaihtelivat suhteessa menneeseen ja nykyhetkeen. Vihjeitä

Mediamajassa tapahtuvaan toimintaan poimittiin eri osapuolten menneen ja nykyhetken toiminnasta rakennetuista merkityksistä käsin (Gephart ym., 2010, s. 285–286, 295–297). Projektin alussa kirjastonjohtajan merkityksenanto muutoksen välttämättömyyden puolesta kuvaa kirjastonjohtajan tulkinta- ja omaksumisprosessin tuloksia strategisena puheena (Gioia & Chittipeddi, 1991, s. 443–444). Tällaiset kirjastonjohtajan tulevaisuuteen heijastetut uskomukset toiveineen ja uhkakuvineen edustavat johdon uskottavan tarinankerrontaa, jossa merkityksenanto rakentui nykyhetken ja mahdollisen tulevaisuuden välisenä vertailuna (Weick et al., 2005, s. 416). Tulos vahvistaa myös Gioian ja kumppaneiden (2002, s. 624–625, 630–631) näkemystä, jonka mukaan uskottavuutta tavoittelevien tarinoiden merkitykset, kuten kirjastonjohtajan visiot projektista, ovat tyypillisesti monitulkintaisia. Myöhemmässä vaiheessa projektia virkaa tekevän kirjastotoimenjohtajan merkityksenanto kuvaa merkityksen rakentamista, jossa Mediamaja-projektin tavoitteita ja tehtäviä yhdistetään kirjaston nykyhetkessä tapahtuvaan toimintaan. Kirjaston vakiintunut toimintamalli toimi virkaa tekevän kirjastotoimenjohtajan merkityksenannon viitekehyksenä, jonka sisällä kirjastoa tuli kehittää inkrementaalisesti (Juuti & Luoma, 2009, s. 45–46). Sen sijaan projektiryhmän sisällä merkityksen rakentaminen oli pirstaleista ja moniäänistä suhteessa aikaan ja kontekstiin. Projektityöntekijät rakensivat merkitystä suhteessa projektin menneisiin tapahtumiin ja projektin jälkeiseen toimintaan Mediamajassa. Projektin ensimmäisenä projektisuunnittelijana toimineen puheessa projektin ja kirjaston tavoitteita ja tehtäviä rakennettiin nykyhetken ja mahdollisen tulevan välillä.

7.2.2 Projektitutkimus

Projektin organisointia aikaan sidottuna toimintana on tyypillisesti lähestytty kahtiajakoisesti joko objektiivisena tai subjektiivisena ilmiönä projektitutkimuksessa (Winch & Sergeeva, 2022). Tarkastelin tässä tutkimuksessa projektin organisointia todellisten tapahtumien kautta ajassa rakentuvana merkityksen rakentamisen prosessina. Tutkimukseni tulokset osoittavat, että kehittämisprojektien tutkimuksessa tulisi keskittyä siihen, miten selonteot ilmenevät ja kehittyvät projektin aikana. Projektin mahdollisuudet ja rajat rakennetaan toimintaan ryhtymisissä, mutta projektin tavoitteiden ja tehtävien merkitysten sisältöjen uskottavuuden arviointi tapahtuu myöhemmin.

Tutkimukseni kontribuoi keskusteluun siitä, miten projektin narratiivista organisoitumista tulisi tarkastella valtasuhteiden kautta (Sergeeva & Winch, 2021, s. 274; Winch & Sergeeva, 2022, s. 48). Tutkimuksessa tunnistettiin erilaisia ristiriitatilanteita projektin tavoitteiden ja tehtävien merkityksen rakentamisessa. Tutkimuksen kohteena olleessa projektissa konflikti ilmaantui tilannekohtaisen vallankäytön seurauksena. (Engeström & Sannino, 2011.) Valta ilmeni taisteluna projektin tavoitteiden ja tehtävien merkityksistä ja valtaa käytettiin tilannekohtaisissa merkityksenannoissa (Marshall, 2006). Tutkimustulokset tukevat Cicmilin ja Marshallin (2005) havaintoja projektityön kompleksisuudesta ja yhteisymmärryksen rakentamisen vaikeudesta.

Tässä tutkimuksessa lähestyin projektin käytännöllisen toiminnan ymmärtämiseksi kilpailevia narratiiveja selontekoina, joissa käytetään valtaa tilannekohtaisesti (Cicmil et al., 2006). Tilannekohtaisessa vallankäytössä ilmeni taustalla oleva systeeminen valta vakiintuneina toimintatapoina ja toiminnalle asetettuina odotuksina. Näissä systeemistä valtaa ilmentävissä merkitysten sisällöissä merkitykset rakentuivat suhteessa menneeseen ja tulevaisuuteen. Tutkimuksessa käytetty episodisen vallan käytön eri tapojen analyysi merkityksen rakentamisessa (Schildt ym., 2019) täydentää Sergeevan ja Winchin (2021) tutkimustuloksia, joiden mukaan erilaisilla projektinarratiiveilla on oma toiminnallinen roolinsa projektin elinkaaren aikana ja ne ovat relationaalisessa suhteessa projektin emo-organisaation identiteettiin ja projektin imagoon.

7.2.3 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät

Prosessuaalinen tapaustutkimus edustaa joustavaa menetelmää, jossa tutkitaan ilmaantuvaa ja dynaamista empiriaa. Tutkimukseni yhtenä tavoitteena oli kuvata Mediamaja-projektin kehittämisprosessin kulku ja konteksti niin yksityiskohtaisesti, jotta lukija voi päätellä, voiko tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta saatuja oivalluksia siirtää lukijan itsensä tuntemiin tilanteisiin. (Langley, 2010, s. 736, 740.) Näkökulmani empiiriseen aineistoon kehittyi tutkimusprosessin aikana konstruktionistisen näkökulman mukaiseksi niin, että kiinnostuksen kohteena olivat projektiryhmän jäsenten toiminnassa ilmenevä merkityksen rakentaminen. Olen pyrkinyt avaamaan tutkimusprosessia niin että sen kuvaus auttaisi lukijaa myös ymmärtämään muutokset tutkimuksen teoreettisissa ja menetelmällisissä valinnoissa.

Kertovan muutospelonteen menetelmä mahdollisti projektin organisoitumisen tutkimisen kerronnallisena rakenteena, jossa projektin elinkaari kuvataan narratiivisesta näkökulmasta. Tutkimuksen kohteen ajallisen kehittymisen kuvaamiseksi seuranta aineistonhankintamenetelmänä oli luonteva ja jälkikäteen tarkasteltuna hyvä valinta, koska sen avulla pystyin merkityksen rakentamisen analyysissä todentamaan konkreettisesti merkityksen rakentamisen luonnetta projektin ajassa etenevinä prosesseina. Haastatteluisia käytännön toiminnan järkeenkäyppyyttä rakennettiin jälkikäteisesti selittämällä tapahtumien kulkua syy-seuraussuhteilla. Selontekojen haastatteluisia käytetty episodinen haastattelumenetelmä mahdollisti nykytilassa tapahtuvan merkityksen rakentamisen analysoinnin, jossa yhdistyivät projektin tapahtumista rakennettuihin merkityksiin odotukset ja toiveet tulevasta. Tilannekohtaiseen vallankäyttöön ja aikaan sidottujen puhetaiposten analyysi syvensi ymmärrystä siitä, miten projektin kehittämistehtävä organisoitui Mediamajan toimintamalliksi.

7.2.4 Käytännön kehittämistyö projekteissa

Tutkimuksessani projektin kehittämistyön sisällöt luotiin kokeiluissa ja niistä neuvoteltiin merkitysten välityksellä. Käytännön kehittämistoimintaan osallistuville toimijoille tutkimukseni osoittaa, että organisaatioiden palvelujen ja toimintatapojen uudistaminen projekteissa on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa toimintaa, jossa projektin tavoitteet ja tehtävät organisoituvat merkityksen rakentamisen kautta. Merkityksen rakentamisen prosesseissa pyritään luomaan yhteinen käsitys siitä, mitkä ovat projektin tavoitteet, tehtävät ja konkreettiset toimenpiteet projektin päämäärien saavuttamiseksi. Tutkimuksen tulokset nostavat esiin näkökulman, jonka mukaan projekteissa tapahtuva kehittämistyö on ennemminkin ristiriitaisten kuin yhtenevien näkökulmien käsittelyä. Innovaatiokirjallisuudessa tiimin jäsenten erilaisuus nähdään lähtökohtana uusien ideoihin ja ratkaisujen kehittämisessä (esim. Ratzmann et al., 2018), mutta tämän tutkimuksen tulosten valossa kehittämisprojekteissa ei ainoastaan luoda uusia toimintatapoja, vaan myös ylläpidetään ja vahvistetaan organisaatioiden jo olemassa olevia toimintatapoja.

Kehittämistyön tulosten jalkauttamiseen ja uusien toimintatapojen vakiinnuttamiseen liittyy uutta luoville, organisaation muutokseen tähtääville kehittämisprojekteille

ominainen dilemma: yhdessä ja samassa projektissa ei välttämättä saavuteta uusia, innovatiivisia toimintatapoja ja samaan aikaan uudisteta organisaation toimintaa arjessa. Kehittämishankkeissa vaihtoehtona voi olla joko eristää projekti organisaation arjen toiminnasta tai yrittää sitoa projektin toimintaa organisaation perustehtäviin koko sen elinkaaren ajan. Uutta luovien kehittämissuhteiden toiminnan tuloksena voikin olla ennemminkin tarve käynnistää uusi projekti kuin jalkauttaa uuden toimintatavat osaksi organisaation perustoimintaa. (Johansson, Löfström, & Ohlsson, 2007, s. 464.)

7.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimus

Tutkimuksia, jotka perustuvat yhteen tapaukseen, kritisoidaan usein sen vuoksi, että tuloksia ei voi yleistää yhden yksittäisen tapauksen perusteella. Sama ajattelutapa koskee yksittäistapaustutkimuksen luotettavuutta: tuloksiin ei voi luottaa, koska kyse voi olla poikkeustapauksesta. (Piekkari & Welch, 2020.) Koska tutkimukseni rajoittuu vain yhteen tapaukseen, ei sen pohjalta voi tehdä yleisiä päätelmiä yleisen kirjaston, saatikka julkisen sektorin projektimuotoisesta kehittämistyöstä ja siihen liittyvästä valtdynamiikasta. Prosessuaalisen tapaustutkimuksen tuloksia tulisikin arvioida konstruktionistisesta näkökulmasta eli ennemminkin siirrettävyyden kuin yleistettävyyden näkökulmasta (Langley, 2010). Iris Aallon ja Anu Puusan (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen tulosten arvioinnissa tulisi ottaa huomioon, tuottavatko tulokset ”osuvaa, ymmärrystä lisäävää ja hyödyllistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä, sen rakenteista, mekanismeista sekä toimijoiden ja ilmiöiden välisestä dynamiikasta”. Tutkimukseni tuloksia arvioitaessa tulisikin pohtia, ilmenisikö projektimuotoinen kehittämistyö merkityksen rakentamisena samalla tavoin jossakin toisessa kontekstissa vai toisiko analyysi esiin uusia piirteitä tästä rakentamisen prosessista.

Tutkimustani voi myös kritisoida siitä, ettei se sisällä pitkäaikaista kentällä tapahtuvaa havainnointia ja että tutkimusaineisto on kerätty yli kymmenen vuotta sitten. Koska olen tutkimuksessa keskittynyt tarkastelemaan projektimuotoisen kehittämistoiminnan dynamiikkaa merkityksen rakentamisen näkökulmasta, tutkimusaineiston ikä ei ole keskeinen rajoite tutkimustulosten arvioinnissa.

Tutkimukseni osoittaa tarpeen tarkastella systeemisen vallan ilmenemistä projektin merkitysten sisällöissä, mutta ennen kaikkea vallan käytön tapoja merkityksen rakentamisessa. Tutkimusaineisto sisälsi kahden maahanmuuttotoimistolla pidetyn

kokouksen keskusteluaineiston, joiden merkityksen rakentamista analysoin Schildtin ja kumppaneiden (2019) ehdottamilla merkityksen antamisen käytännöillä (supressiivinen, auktoritatiivinen, inspiroiva ja ekspansiivinen). Näiden neljän tyyppin avulla oli mahdollista ymmärtää yksityiskohtaisemmin erilaisia merkityksen antamisen ja merkityksen hajottamisen tapoja, joilla pyrittiin vaikuttamaan tietoisesti kokoukseen osallistujien merkityksen rakentamisen prosesseihin ja sisältöihin. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin diskurssianalyysin käsitteitä puheenvuorojen sisällönanalyysissa, mutta jatkotutkimus, jossa analysoitaisiin keskustelun kulkua ja puheenvuoroja diskurssianalyysin menetelmillä, syventäisi ymmärrystä merkityksen antamisen ja hajottamisen tavoista.

Tässä tutkimuksessa Mediamaja-projektin tehtäviin sidottu osaaminen rakensi projektissa identiteettiä, jota vahvistettiin merkityksenannoissa. Myös merkitysten vastustaminen rakentui erilaisista osaamisista ja käytännön toiminnan kautta rakennetuista merkityksistä. Projektityöntekijöiden identiteetin rakentamisella oli keskeinen vaikutus projektin tavoitteiden ja tehtävien uskottavuuden arviointiin. Näitä havaintoja voitaisiin täsmentää tekemällä tutkimusta, jossa analysoitaisiin projektin jäsenten toimintaan sitoutumisen ja tilapäistä asennoitumisen ulottuvuuksia suhteessa projektin päämääriin ja asetettuihin tavoitteisiin rakennettaessa projektia koskevia merkityksiä. Merkitysten rakentumista ja uskottavuuden arviointia projektimuotoisessa kehittämistyön prosesseissa olisi hedelmällistä lähestyä esimerkiksi liminaalitila-käsitteen kautta. (Konttinen, Houni, Karsten, & Toivanen, 2013)

Tutkimuksessani laajempi sosiaalisia innovaatioita käsittelevä ulottuvuus jäi tarkastelun ulkopuolelle. Sosiaalisten innovaatioiden kehittämisessä ja käytäntöön viemisessä on kyse useamman eri toimijan yhteistoimijuudesta. Yleisten kirjastojen kirjastotilojen käyttöä ja kirjastokäsityksiä käsittelevissä tutkimuksissa tulisi kiinnittää tähän näkökulmaan erityistä huomiota.

LÄHTEET

- Aalto, I., & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Aaltonen, K., Kujala, J., Havela, L., & Savage, G. (2015). Stakeholder Dynamics during the Project Front-End: The Case of Nuclear Waste Repository Projects. *Project Management Journal*, 46(6), 15–41. <https://doi.org/10.1002/pmj.21549>
- Abolafia, M. Y. (2010). Narrative Construction as Sensemaking: How a Central Bank Thinks. *Organization Studies*, 31(3), 349–367. <https://doi.org/10.1177/0170840609357380>
- Alastalo, M., & Åkerman, M. (2010). Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa J. Ruusivuori, P. Nikander, & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 372–392). Tampere: Vastapaino.
- Alderman, N., Ivory, C., McLoughlin, I., & Vaughan, R. (2005). Sense-making as a process within complex service-led projects. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.01.004>
- Anttila, P. (2001). *Se on projekti - vai onko? Kulttuurialan tuotanto- ja palveluprojektien hallinta*. Hamina: Akatiimi.
- Arto, K., Martinsuo, M., & Kujala, J. (2006). *Projektiliiketoiminta* (2. painos). Helsinki: WSOY. Haettu 26.12.2017 osoitteesta <http://pbgroup.tkk.fi/en/>
- Bakker, R. (2010). Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews* : *IJMR*, 12(4), 466–486. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00281.x>
- Bakker, R. M., DeFillippi, R. J., Schwab, A., & Sydow, J. (2016). Temporary Organizing: Promises, Processes, Problems. *Organization Studies*. London, England : SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/0170840616655982>
- Biedenbach, T. (2015). The Paradigm as a Steering Mechanism for New Research Endeavours. Teoksessa B. Pasian (toim.), *Designs, methods and practices for research of project management* (s. 33–42). Farnham, Surrey.

- Blomquist, T., Hällgren, M., Nilsson, A., & Söderholm, A. (2010). Project-as-practice: In search of project management research that matters. *Project Management Journal*, 41(1), 5–16. <https://doi.org/10.1002/pmj.20141>
- Brown, A. D., Ainsworth, S., & Grant, D. (2012). The Rhetoric of Institutional Change. *Organization Studies*, 33(3), 297–321. <https://doi.org/10.1177/0170840611435598>
- Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. *Organization Studies*, 36(2), 265–277. <https://doi.org/10.1177/0170840614559259>
- Brown, A. D., Stacey, P., & Nandhakumar, J. (2008). Making sense of sensemaking narratives. *Human Relations*, 61(8), 1035–1062. <https://doi.org/10.1177/0018726708094858>
- Brunet, M., Fachin, F., & Langley, A. (2021). Studying Projects Processually. *International Journal of Project Management*, 39(8), 834–848. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.10.006>
- Burr, V. (2015). *Social constructionism* (3. painos). London: Routledge.
- Cheng, Y.-T., & Van de Ven, A. H. (1996). Learning the Innovation Journey: Order out of Chaos? *Organization Science*, 7(6), 593–614. <https://doi.org/10.2307/2635050>
- Choo, C. W. (1998). *The Knowing organization: How Organizations use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. New York: Oxford University Press.
- Choo, C. W. (2002). Sensemaking, Knowledge Creation, and Decision Making Organizational Knowing as Emergent Strategy. Teoksessa *Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (s. 79–88). Oxford: University Press. Haettu 6.7.2015 osoitteesta <http://choo.fis.utoronto.ca/OUP/ChooOUP>
- Cicmil, S., & Hodgson, D. (2006). Making projects critical: an introduction. Teoksessa D. Hodgson & S. Cicmil (toim.), *Making projects critical* (s. 1–25). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cicmil, S., & Marshall, D. (2005). Insights into collaboration at the project level: complexity, social interaction and procurement mechanisms. *Building Research and Information*, 33(6), 523–535. <https://doi.org/10.1080/09613210500288886>
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects. *International Journal of*

- Project Management*, 24(8), 675–686.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.006>
- Clark, E., & Geppert, M. (2011). Subsidiary Integration as Identity Construction and Institution Building: A Political Sensemaking Approach. *Journal of Management Studies*, 48(2), 395–416. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00963.x>
- Clarke, L. (1999). *Mission probable: Using fantasy documents to tame disaster*. Chicago: University of Chicago Press.
- Clegg, S. (1989). *Frameworks of power*. London: Sage.
- Clegg, S., & Kreiner, K. (2013). Power and Politics in Construction Projects. Teoksessa R. Müller, N. Drouin, & S. Sankaran (toim.), *Novel approaches to organizational project management research* (s. 268–293). Copenhagen Business School.
- Clifton, J. (2006). A Conversation Analytical Approach to Business Communication: The Case of Leadership. *The Journal of Business Communication* (1973), 43(3), 202–219. <https://doi.org/10.1177/0021943606288190>
- Cloutier, C., & Langley, A. (2020). What Makes a Process Theoretical Contribution? *Organization Theory*, 1(1), 1–32. <https://doi.org/10.1177/2631787720902473>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education* (7. painos). London; New York: Routledge.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization development & change* (9. painos). Minneapolis: West Publishing Company.
- Currie, G., & Brown, A. D. (2003). A Narratological Approach to Understanding Processes of Organizing in a UK Hospital. *Human Relations*, 56(5), 563–586. <https://doi.org/10.1177/0018726703056005003>
- Czarniawska, B. (2005). Karl Weick: Concepts, style and reflection. *The Sociological Review*, 53 (s1), 267–278. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2005.00554.x>
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295. <https://doi.org/10.5465/AMR.1984.4277657>
- Danneels, E. (2003). Tight-loose coupling with customers: the enactment of customer orientation. *Strategic Management Journal*, 24(6), 559–576. <https://doi.org/10.1002/smj.319>

- Dervin, B., & Naumer, C. M. (2018). Sense-making. Teoksessa *Encyclopedia of library and information sciences* (4. painos, s. 4113–4124). CRC Press, Taylor & Francis Group. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1081/E-ELIS4>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Engeström, Y. (1995). *Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.
- Engeström, Y. (2004). *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Tampere: Vastapaino.
- Engeström, Y., & Sannino, A. (2011). Discursive manifestations of contradictions in organizational change efforts: A methodological framework. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 368–387. <https://doi.org/10.1108/09534811111132758>
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789–808. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00088-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00088-4)
- Engwall, M., & Westling, G. (2004). Peripety in an R&D Drama: Capturing a Turnaround in Project Dynamics. *Organization Studies*, 25(9), 1557–1578. <https://doi.org/10.1177/0170840604048000>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Farjoun, M., Ansell, C., & Boin, A. (2015). Pragmatism in Organization Studies: Meeting the Challenges of a Dynamic and Complex World. *Organization Science*, 26(6), 1787–1804. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1016>
- Feldman, M. S. (2017). Making process visible: alternatives to boxes and arrows. Teoksessa *The SAGE handbook of process organization studies* (s. 625–635). London: SAGE Publications Ltd.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in Management and Organization Science. *Academy of Management Annals*, 8(1), 237–298. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.875671>
- Fuglsang, L., & Sørensen, F. (2011). The balance between bricolage and innovation: management dilemmas in sustainable public innovation. *The Service Industries Journal*, 31(4), 581–595. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.504302>

- Gephart, R. P., Topal, C., & Zhang, Z. (2010). Future-oriented sensemaking: Temporalities and institutional legitimation. Teoksessa T. Hernes & S. Maitlis (toim.), *Process, Sensemaking, and Organizing* (s. 275–311). Oxford: Oxford University Press.
- Geraldi, J., & Söderlund, J. (2018). Project studies: What it is, where it is going. *International Journal of Project Management*, 36(1), 55–70.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.06.004>
- Gillier, T., & Lenfle, S. (2018). Experimenting in the Unknown: Lessons from The Manhattan Project. *European Management Review*.
<https://doi.org/10.1111/emre.12187>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Fabbri, T. (2002). Revising the past (while thinking in the future perfect tense). *Journal of Organizational Change Management*, 15(6), 622–634. <https://doi.org/10.1108/09534810210449532>
- Godenhjelm, S., Lundin, R. A., & Sjöblom, S. (2015). Projectification in the public sector – the case of the European Union. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), 324–348. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2014-0049>
- Golob, U. (2018, June 21). Sense-Making. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. <https://doi.org/doi:10.1002/9781119010722.iesc0159>
- Green, S. E. (2004). A Rhetorical Theory of Diffusion. *The Academy of Management Review*, 29(4), 653–669. <https://doi.org/10.2307/20159076>
- Griffin, E. (2003). *A first look at communication theory* (5. painos). Boston: McGraw-Hill.
- Haas, M. R. (2006). Knowledge Gathering, Team Capabilities, and Project Performance in Challenging Work Environments. *Management Science*, 52(8), 1170–1184.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0530>
- Haasio, A., Harviainen, J. T., & Savolainen, R. (2019). *Johdatus tiedonhankintatutkimukseen*. Helsinki: Avain.
- Hardy, C., & Thomas, R. (2017). Power and Process: The Production of “Knowing” Subjects and “Known” Objects. Teoksessa *The SAGE handbook of process organization studies* (pp. 464–480). London: SAGE Publications Ltd.
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoria*. Tampere: Tampere University Press.

- Harré, R., & van Langenhove, L. (1999). *The dynamics of social episodes*. Teoksessa *Positioning theory*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Hedberg, B. L. T., Bystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1976). Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 41. <https://doi.org/10.2307/2391877>
- Helms Mills, J. (2003). *Making sense of organizational change*. London: Routledge.
- Helms Mills, J. (2012). Sensemaking. Teoksessa A. J. Mills, G. Durepos, & E. Wiebe (toim.), *Encyclopedia of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage Publications. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4135/9781412957397>
- Helms Mills, J., Thurlow, A., & Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182–195. <https://doi.org/10.1108/17465641011068857>
- Hernes, T., & Maitlis, S. (2010). Process, sensemaking, and organizing: An introduction. Teoksessa T. Hernes & S. Maitlis (toim.), *Process, Sensemaking, and Organizing* (s. 326). Oxford: Oxford University Press.
- Hope, O. (2010). The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving. *Journal of Change Management*, 10(2), 195–215. <https://doi.org/10.1080/14697011003795669>
- Huotari, M.-L., Hurme, P., & Valkonen, T. (2005). *Viestinnästä tietoon: tiedon luominen työyhteisössä*. Porvoo: WSOY.
- Hällgren, M. (2015). Novel or Incremental Contributions: The Construction of Research Questions. Teoksessa B. Pasian (toim.), *Designs, methods and practices for research of project management* (s. 107–118). Farnham, Surrey: Gower Applied Business Research.
- Hällgren, M., & Söderholm, A. (2012). Projects-As-Practice: New Approach, New Insights. Teoksessa P. W. G. Morris, J. K. Pinto, & J. Söderlund (toim.), *The Oxford handbook of project management* (s. 500–519). Oxford: Oxford University Press.
- Hällgren, M., & Wilson, T. L. (2007). Mini-muddling: learning from project plan deviations. *The Journal of Workplace Learning*, 19(2), 92–107. <https://doi.org/10.1108/13665620710728475>

- Jacobsson, M., Lundin, R. A., & Söderholm, A. (2016). Towards a multi-perspective research program on projects and temporary organizations: Analyzing the Scandinavian turn and the Rethinking effort. *International Journal of Managing Projects in Business/Emerald*, 9(4), 752–766. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2015-0100>
- Jalonen, H. (2013a). Sosiaalinen innovaatio – Graalin malja vai vanhaa viiniä uudessa leilissä? In S. Ollila & H. Raisio (Eds.), *Hyvinvointijärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. Juhlakirja professori Pirkko Vartiaisen 60-vuotispäiväksi* (s. 282–304). Acta Wasaensia 277, Vaasa: Vaasan yliopisto. Haettu 17.12.2022 osoitteesta https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-444-5.pdf
- Jalonen, H. (2013b). Systemisen innovaation omaksumisen tiedonhallinnalliset haasteet. *Hallinnon Tutkimus*, 32(2), 95–112. <https://doi.org/http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1618426>
- Jantunen, S. (2016). Miten tähän hommaan saisi tolkkua? Teoksessa L. Hakola (toim.), *Tee tästä nyt tolkkua! Tolkunteko suomalaisissa yrityksissä* (s. 34–49). Espoo: Teknologian tutkimuskeskus VTT. Haettu 22.10.2021 osoitteesta <https://publications.vtt.fi/pdf/technology/2016/T269.pdf>
- Jarzabkowski, P., Lê, J., & Spee, P. (2017). Taking a strong process approach to analyzing qualitative process data. Teoksessa A. Langley & H. Tsoukas (toim.), *The SAGE handbook of process organization studies* (s. 237–253). London: SAGE Publications Ltd.
- Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2008). The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. *Organization Studies*, 29(11), 1391–1426. <https://doi.org/10.1177/0170840608096388>
- Jennings, D. P., & Greenwood, R. (2003). Constructing the iron cage: institutional theory and enactment. Teoksessa R. Westwood & S. Clegg (toim.), *Debating organization: Point-counterpoint in organization studies* (s. 195–207). Malden: Blackwell Publishing.
- Johansson, S., Löfström, M., & Ohlsson, Ö. (2007). Separation or integration? A dilemma when organizing development projects. *International Journal of Project Management*, 25(5), 457–464. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.11.006>

- Jokinen, A. (1999). Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila, & E. Suoninen (toim.), *Diskurssianalyysi liikkeessä* (s. 126–159). Tampere: Vastapaino.
- Jokinen, A., & Juhila, K. (1999). Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhola, & E. Suoninen (toim.), *Diskurssianalyysi liikkeessä* (s. 54–97). Tampere: Vastapaino.
- Juuti, P. (2001). *Johtamispuhe*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P., & Luoma, M. (2009). *Strateginen johtaminen: miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Keuruu: Otava.
- Juuti, P., Rannikko, H., & Saarikoski, V. (2004). *Muutospuhe: muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä*. Helsinki: Otava.
- Kallio, T. J., & Palomäki, J. (2020). Teoria, empiria ja käytäntö. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kaplan, S., & Orlikowski, W. (2013). Temporal work in strategy making. *Organization Science*, 24(4), 965–995. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0792>
- Kettunen, I. (2013). *Mielekkyyden muotoilu: autoetnografia tuotekehityksen alkuvaiheista* (Acta Universitatis Lapponiensis 268) [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Kuusamo: Aatepaja. Haettu 1.3.2018 osoitteesta http://www.aatepaja.fi/wp-content/uploads/2014/06/vaitoskirja_ilkkakettunen_nettiin_aukeamat.pdf
- Kettunen, P. (2019). *Luonnontieteellisten käsitelainojen esiintyminen organisaatioteorioiden käsitteellisinä malleina* (Acta electronica Universitatis Lapponiensis 258) [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda. Haettu 4.1.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-146-0>
- Kim, J., & Wilemon, D. (2002). Focusing the fuzzy front-end in new product development. *R and D Management*, 32(4), 269–279. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00259>
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli (toim.), *Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5. uudistettu painos, s. 73–87). Jyväskylä: PS-kustannus.

- Koivisto, J. (2009). Käytännöt, arviointi ja ”hyvyys”. *Yhteiskuntapolitiikka*, 74(2), 167–173. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201209117586>
- Kolko, J. (2010). Sensemaking and Framing: A Theoretical Reflection on Perspective in Design Synthesis. Teoksessa D. Durling (toim.), *2010 Design Research Society Montreal conference*. Montreal: Universite de Montreal. Haettu 14.9.2021 osoitteesta <https://www.drs2010.umontreal.ca/data/PDF/067.pdf>
- Konttinen, T., Houni, P., Karsten, H., & Toivanen, H. (2013). Liminaalitalan käsite työn muutosten jäsentäjänä. *Aikuiskasvatus*, 4, 252–264. Retrieved from <https://doi.org/10.33336/aik.94057>
- Koskinen, K. U. (2012). Organizational Learning in Project-Based Companies: A Process Thinking Approach. *Project Management Journal*, 43(3), 40–49. <https://doi.org/10.1002/pmj.21266>
- Kouvolan maahanmuutto-ohjelma 2009 - 2016, luonnos*. (2009).
- Kozarkiewicz, A., Lada, M., & Söderholm, A. (2008). Scandinavian school of project management research: theory oriented towards practice. *Organizacja i Kierowanie [Organization and Management]*, 131(1), 23–38.
- Laine, M. (n.d.). Tapahtumakulun kuvaus. Haettu 7.2.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>
- Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg, & P. Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito* (s. 9–40). Tampere: Gaudeamus.
- Laitinen, M. (1998). *Interventio ja muutos kokoonpanotyössä: siirtyminen itseohjautuviin ryhmiin teollisuusyrityksessä* (Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 160) [väitöskirja, Helsingin yliopisto]. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Laitinen, M. (1999). Kertovan muutosselonteon menetelmä. *Aikuiskasvatus*, 19(3), 204–212. <https://doi.org/https://doi.org/10.33336/aik.93233>
- Laitinen, M. (2008). Organisatorisen muutosnarratiivin tuottaminen kertovan muutosselonteon menetelmän avulla. Teoksessa R. Kaasila, R. Rajala, & K. E. Nurmi (toim.), *Narratiivikirja: menetelmiä ja esimerkkejä* (s. 172–190). Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management*, 24(4), 691–710.

- Langley, A. (2010). Processual Case Research. Teoksessa A. J. Mills, G. Durepos, & E. Wiebe (toim.), *Encyclopedia of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage Publications. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781412957397>
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1–13. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001>
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2010). Introducing “Perspectives on Process Organization Studies.” Teoksessa T. Hernes & S. Maitlis (toim.), *Process, Sensemaking, and Organizing* (s. 1–26). Oxford: Oxford University Press.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2017). Introduction: Process thinking, process theorizing and process researching. Teoksessa A. Langley & H. Tsoukas (toim.), *The SAGE handbook of process organization studies* (s. 1–25). London: Sage.
- Lee, F., Edmondson, A. C., Thomke, S., & Worline, M. (2004). The Mixed Effects of Inconsistency on Experimentation in Organizations. *Organization Science*, 15(3), 310–326.
- Lenfle, S. (2014). Toward a genealogy of project management: Sidewinder and the management of exploratory projects. *International Journal of Project Management*, 32(6), 921–931. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.017>
- Levina, N., & Orlikowski, W. (2009). Understanding Shifting Power Relations within and across Organizations: A Critical Genre Analysis. *Academy of Management Journal*, 52(4), 672–703.
- Lindkvist, L. (2008). Project organization: Exploring its adaptation properties. *International Journal of Project Management*, 26(1), 13–20. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.011>
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- Lunkka, N., Pietiläinen, V., & Suhonen, M. (2019). A Discursive Sensemaking Perspective on Project-Based Work in Public Healthcare. *Project Management Journal*, 875697281984706. <https://doi.org/10.1177/8756972819847062>

- Maguire, S., McKelvey, B., Mirabeau, L., & Oztas, N. (2006). Complexity Science and Organization Studies. Teoksessa *The SAGE Handbook of Organization Studies* (2. painos, s. 165–214). London: Sage Publications.
- Maitlis, S. (2004). Taking it from the Top: How CEOs Influence (and Fail to Influence) their Boards. *Organization Studies*, 25(8), 1275–1311.
<https://doi.org/10.1177/0170840604046318>
- Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993111>
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.
<https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 57–84.
<https://doi.org/10.2307/20159841>
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>
- Makkonen, H., Aarikka-Stenroos, L., & Olkkonen, R. (2012). Narrative approach in business network process research — Implications for theory and methodology. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 287–299.
<https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2012.01.012>
- Mantere, S. (2000). *Sensemaking in strategy implementation*. [diplomityö, Aalto-yliopisto] Aaltodoc. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-2020120447260>
- Mantere, S., Schildt, H. A., & Sillince, J. A. A. (2012). Reversal of Strategic change. *Academy of Management Journal*, 55(1), 172–196.
<https://doi.org/10.5465/amj.2008.0045>
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 19(2), 341–358.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0296>
- Marshall, N. (2006). Understanding power in project settings. Teoksessa D. Hodgson & S. Cicmil (toim.), *Making projects critical* (s. 207–231). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Meyer, J. P. (2014). Employee Commitment, Motivation, and Engagement. Teoksessa Marylène Gagné (toim.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (s. 33–50). New York: Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.013.005>
- Nayak, A., & Chia, R. (2011). Thinging becoming and emergence: process philosophy and organization studies. Teoksessa H. Tsoukas & R. Chia (toim.), *Philosophy and Organization Theory (Research in the Sociology of Organizations, Vol 32)* (s. 281–309). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2011\)0000032012](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2011)0000032012)
- Niemelä, R. (2006). *Ikääntyneiden informaatiokäyttäytyminen. Laadullinen tutkimus arkielämän informaatiokäytännöistä ja toimintaan aktivoitumisesta* (Acta Universitatis Ouluensis; B 74) [väitöskirja, Oulun yliopisto]. Jultika.
<http://urn.fi/urn:isbn:9514282906>
- Niemelä, R., & Huotari, M.-L. (2008). Information Use and Enactment: The Perspective of Senior Citizens' Everyday Life Information Behavior. Teoksessa M.-L. Huotari & E. Davenport (toim.), *International Conference for the Celebration of the 20th Anniversary of Information Studies* (s. 141–159). Oulu: University of Oulu. Haettu 3.1.2022 osoitteesta <http://jultika oulu.fi/files/isbn9789514288432.pdf>
- Paasi, J., Valkokari, P., Maijala, P., Luoma, T., & Toivonen, S. (2007). Managing uncertainty in the front end of radical innovation development. Teoksessa *IAMOT 16th International Association for Management of Technology*. VTT Technical Research Centre of Finland. Haettu 3.3.2019 osoitteesta
http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/iamot_2007_paasi_paper.pdf
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319–333. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00018-Q](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q)
- Palo-oja, O.-M. (2018). *Uskottavaa kaupallistamistarinaa punomassa*. Väitöskirja. Dissertation in Social Sciences and Business Studies; 162 Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/18929>
- Papadimitriou, K., & Pellegrin, C. (2007). Dynamics of a project through Intermediary Objects of Design (IODs): A sensemaking perspective. *International Journal of Project Management*, 25(5), 437–445.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.11.002>

- Pellegrinelli, S., Partington, D., Hemingway, C., Mohdzain, Z., & Shah, M. (2007). The importance of context in programme management: An empirical review of programme practices. *International Journal of Project Management*, 25(1), 41–55.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.06.002>
- Peltonen, T. (2010). *Organisaatioteoria klassisesta jälkimoderniin*. Helsinki: WSOYpro.
- Piehl, A. (1993). Konseptit sekaisin. *Kielikello*, (4). Haettu 15.7.2021 osoitteesta
<https://www.kielikello.fi/-/konseptit-sekaisin>
- Piekkari, R., & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. In A. Puusa & P. Juuti (Eds.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Pitsis, T. S., Clegg, S., Marosszeky, M., & Rura-Polley, T. (2003). Constructing the Olympic Dream: A Future Perfect Strategy of Project Management. *Organization Science : A Journal of the Institute of Management Sciences.*, 14(5), 574–590.
<https://doi.org/info:doi/>
- Pohjola, P., & Koivisto, J. (2013). Innovaatiot käytäntöinä. Systeminen innovaatiomalli sosiaali- ja terveysalan kehittämistoiminnan perustaksi. *Yhteiskuntapolitiikka*, 78(1), 89–98.
- Pratt, M. G. (2000). The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456.
<https://doi.org/10.2307/2667106>
- Pynnönen, A. (2013). *Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen* (Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, Working Paper No. 379). Jyväskylä. Haettu 20.1.2022 osoitteesta
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42412/978-951-39-5471-0.pdf>
- Ratzmann, M., Pesch, R., Bouncken, R., & Climent, C. M. (2018). The Price of Team Spirit for Sensemaking Through Task Discourse in Innovation Teams. *Group Decision and Negotiation*, 27(3), 321–341.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s10726-018-9561-2>
- Rerup, C., & Feldman, M. S. (2011). Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning. *Academy of Management Journal*, 54(3), 577–610.

- Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin menetelmät. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander, & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 9–36). Tampere: Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Aineisto- ja teorialähtöisyys. Haettu 7.7.2018 osoitteesta http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html
- Saastamoinen, M. (1999). Narratiivinen sosiaalipsykologia – teoriaa ja menetelmiä. Teoksessa J. Eskola (toim.), *Hegelistä Harréen, Narratiivista Nudistiin*. Kuopio: Kuopion yliopisto, sosiaalitieteiden laitos.
- Sahlin-Andersson, K., & Söderholm, A. (2002). The scandinavian school of project studies. Teoksessa K. Sahlin-Andersson & A. Söderholm (toim.), *Beyond project management: New perspectives on the temporary - permanent dilemma* (s. 11–24). Malmö: Copenhagen Business School.
- Salo, U.-M. (2015). Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa S. Aaltonen & R. Högbäck (toim.), *Umpikujasta oivallukseen: Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa* (s. 166–190). Tampere: Tampere University Press.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S6–S32. <https://doi.org/10.1002/job.1937>
- Savolainen, R. (1990). Tiedon hankinnan rationaalisuusperustat: Ongelmia ja lähestymistapoja. *Kirjastotiede Ja Informatiikka*, 9(3), 70–84.
- Savolainen, R. (2010). Tiedonhankintatutkimuksen lähtökohtia. Teoksessa S. Serola (toim.), *Ote informaatiosta. Johdatus informaatiotutkimukseen ja interaktiiviseen mediaan*. (s. 75–115). Helsinki: BTJ.
- Schildt, H., Mantere, S., & Cornelissen, J. (2019). Power in Sensemaking Processes. *Organization Studies*, (Advanced online publication), 1–25. <https://doi.org/10.1177/0170840619847718>
- Seo, M.-G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *The Academy of Management Review*, 27(2), 222–247. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6588004>
- Seppänen-Järvelä, R. (2004a). Projekti - kehittämisen kehto vai musta aukko? *Yhteiskuntapolitiikka*, 69(3), 251–259. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201209117005>

- Seppänen-Järvelä, R. (2004b). *Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa: opas käytäntöihin* (FinSoc Arviointiraportteja 4/2004). Helsinki: Stakes.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204193978>
- Seppänen-Järvelä, R. (2006). Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin - Kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muutos. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.), *Kehittämistyön risteyskohtia* (s. 17–33). Helsinki: Stakes.
- Sergeeva, N., & Winch, G. M. (2021). Project Narratives That Potentially Perform and Change the Future. *Project Management Journal*, 52(3), 264–277.
<https://doi.org/10.1177/8756972821995340>
- Sergi, V. (2012). Bounded becoming : insights from understanding projects in situation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(3), 345–363.
<https://doi.org/10.1108/17538371211235263>
- Sjöblom, S., Löfgren, K., & Godenhjelm, S. (2013). Projectified Politics – Temporary Organisations in a Public Context Introduction to the special issue. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 17(2), 3–12. Haettu 15.12.2017 osoitteesta
<http://ub016045.ub.gu.se/ojs/index.php/sjpa/article/viewFile/2453/2201>
- Smith, C., & Winter, M. (2010). The craft of project shaping. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 46–60.
<https://doi.org/10.1108/17538371011014026>
- Snowden, D. (2021). Twelvetide 20:10 The fifth school. Haettu 14.9.2021 osoitteesta
<https://www.cognitive-edge.com/twelvetide-2010-the-science-question/>
- Sonenshein, S. (2010). We're changing or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477–512.
<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2010.51467638>
- Starbuck, W. H., & Milliken, F. J. (1988). Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense. Teoksessa D. C. Hambrick (toim.), *The Executive effect: concepts and methods for studying top managers* (s. 35–65). Greenwich, CT: JAI Press. <https://ssrn.com/abstract=2708156>
- Sucha, L. Z., Bartosova, E., Novotny, R., Svitakova, J. B., Stefek, T., & Vichova, E. (2021). Stimulators and barriers towards social innovations in public libraries:

- Qualitative research study. *Library & Information Science Research*, 43(1), 101068. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2020.101068>
- Söderholm, A. (2008). Project management of unexpected events. *International Journal of Project Management*, 26(1), 80–86. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.016>
- Söderlund, J. (2004). On the broadening scope of the research on projects: a review and a model for analysis. *International Journal of Project Management*, 22(8), 655–667. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.05.011>
- Thomas, J. (2000). Making sense of project management. Teoksessa R. A. Lundin & F. Hartman (toim.), *Projects as business constituents and guiding motives* (s. 25–43). Norwell, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Tietoyhteiskunnan tilat ja sisällöt. ESR-projektihakemus.* (2008). (No. Saapumispäivä 31.1.2008. Diaarinumero LLH-2008-00263/Ha-7.).
- Toikko, T., & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampere University Press. Haettu 30.6.2017 osoitteesta https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf
- Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and the Distortions of Critical Upward Communication in Organizations. *Journal of Management Studies*, 43(4), 711.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567–582. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Tsoukas, H., Patriotta, G., Sutcliffe, K. M., & Maitlis, S. (2020). On the way to Ithaca[1]: Commemorating the 50th Anniversary of the Publication of Karl E. Weick's *The Social Psychology of Organizing*. *Journal of Management Studies*, 57(7), 1315–1330. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.12616>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. uudistettu laitos). Helsinki: Tammi.
- Turner, J. R., Anbari, F., & Bredillet, C. (2013). Perspectives on research in project management: the nine schools. *Global Business Perspectives*, 1(1), 3–28. <https://doi.org/10.1007/s40196-012-0001-4>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). Hankkeet. Haettu 11.3.2022 osoitteesta <https://rakennerahastot.fi/hanketoimijalle>

- Tökkäri, V. (2012). *Käsittämätöntä! : mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa*. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 95. Rovaniemi: Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Haettu 1.3.2018 osoitteesta <http://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61765>
- Uotila, P. (2011). *Projektin suunnittelun narratiivinen rakentuminen*. Väitöskirja. Acta Wasaensia, 236. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-336-3>
- Valovirta, V., & Hyvönen, J. (2009). Innovaatiot julkisella sektorilla: yleiskuva. Teoksessa V. Valovirta & J. Hyvönen (toim.), *Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatio toiminta: Esiselvitys sektoritutkimuksen neuvottelukunnalle* (s. 18–35). Sektoritutkimuksen neuvottelukunta, 11/2009.
- Van de Ven, A. H. (2017). The innovation journey: you can't control it, but you can learn to maneuver it. *Innovation : Organization & Management*, 19(1), 39–42. <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1256780>
- van Marrewijk, A., & den Ende, L. van. (2022). Shaping interorganizational strategic projects through power relations and strategic practices. *International Journal of Project Management*, 40(4), 426–438. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.008>
- Vanhalakka-Ruoho, M. (2005). *Kohtuullisen hyvä kylä: mielenrakentaminen kehittämissuunnitelmassa*. Kasvatustieteen tiedekunnan tutkimuksia 96: Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Viirkorpi, P. (2000). *Onnistunut projekti : opas kunta-alan projektityöskentelyyn*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Virkkunen, J., Engeström, Y., & Miettinen, R. (2007). *Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan tulevaisuus: projekteista konseptikehittämiseen*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Virtanen, P. (2000). *Projektityö*. Helsinki: WSOY.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2. painos). New York : McGraw-Hill.
- Weick, K. E. (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305–317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>
- Weick, K. E. (1993). Organizational redesign as improvisation. Teoksessa G. P. Huber & W. H. Glick (toim.), *Organizational Change and Redesign. Ideas and insights for improving performance* (s. 346–379). New York: Oxford University Press.

- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Weick, K. E. (2004). Vita Contemplativa: Mundane Poetics: Searching for Wisdom in Organization Studies. *Organization Studies*, 25(4), 653–668.
<https://doi.org/10.1177/0170840604042408>
- Weick, K. E. (2009). Enacting an Environment: The Infrastructure of Organizing. Teoksessa K. E. Weick (toim.), *Making Sense of the Organization: Volume 2: The Impermanent Organization* (s. 189–205). Chichester: Wiley.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Winch, G. M., & Sergeeva, N. (2022). Temporal structuring in project organizing: A narrative perspective. *International Journal of Project Management*, 40(1), 40–51.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.09.008>
- Winter, M., & Szczepanek, T. (2009). *Images of projects*. Surrey, England: Gower.
- Ylijoki, O.-H. (2001). Rom Harre. Toimijuus, kieli ja moraali. Teoksessa V. Hänninen, J. Partanen, & O.-H. Ylijoki (toim.), *Sosiaalispsykologian suunnannäyttäjiä* (s. 225–252). Tampere: Vastapaino.

LIITE 1: TAPAHTUMIEN KRONOLOGINEN LISTAUS

Päiväys	Aineisto	Tapahtuma
24.9.2008	Muistio	ESR-palaveri
2.10.2008	Muistio	ESR-palaveri
20.11.2008	Muistio	ESR-palaveri
8.12.2008	Muistio	ESR-palaveri
12.2.2009	Projektisuunnittelijan blogi (avoin)	Projektisuunnittelijan kirjoitus avoimista projektityöntekijöiden työpaikoista
19.3.2009	Muistiinpanot	Projektitutkijan ja projektisuunnittelijan ensimmäinen tapaaminen Kouvolassa
23.3.2009	TTS-projektin Moodle	Ensimmäinen projektityöntekijä aloittaa työt projektissa
14.4.2009	TTS-projektin Moodle	Projektisuunnittelijan ja ensimmäisenä aloittaneen projektityöntekijän Mediamajan toiminnan suunnittelua ja aikataulutusta (fläppitaulu)
20.4.2009	TTS-projektin Moodle	Toinen projektityöntekijä aloittaa työt projektissa, kolmas n. viikkoa myöhemmin
1.4.-30.5.2009	Muistiinpanot	Pelibileet Kouvolan pääkirjastossa ja sivukirjastoissa

28.5.2009	Mediamaja-blogi (avoin)	Mediamajan avajaiset
15.6.2009	Mediamaja-blogi (avoin)	Mediamajan ensimmäinen lukujärjestys
18.6.2010	Mediamaja-blogi (avoin)	Jalkapallo (ensimmäinen kerta)
17.7.2009	Mediamaja-blogi (avoin)	Teehetki-tapahtuma
22.7.2010	Mediamaja-blogi (avoin)	Käsityökerho (ensimmäinen kerta)
13.8.2009	Muistiinpanot	Tilat, verkostot ja osallistuminen -teemaryhmän kokoontuminen Kouvolan Mediamajassa
11.9.2009	Muistiinpanot	Skype-palaveri (projektitutkija ja projektisuunnittelija)
21.9.2009	Mediamaja-blogi (avoin)	Mediamajan syksyn lukujärjestys
7.10.2010	Mediamaja-blogi (avoin)	ATK-kerho (ensimmäinen kerta)
22.10.2009	Mediamaja-blogi (avoin)	Halloween-juhlat
10.11.2009	Muistiinpanot	Skype-palaveri Mediamajan projektiryhmä ja projektitutkija (tilannekartoitus)
17.12.2009	Muistiinpanot	Puhelinpalaveri virkaa tekevän kirjastotoimenjohtajan kanssa (tutkimusapulaisen tehtävät)
12.1.2010	Äänitallenne	Palaveri Kouvolan maahanmuuttotoimistolla

3.2.2010	Äänitallenne	Palaveri Kouvolan maahanmuuttotoimistolla
9.2.2010	Mediamaja-blogi (avoin)	Koulunkäyntiavustajiksi opiskelevia maahanmuuttajataustaisia naisia laulamassa Mediamajassa.
24.2.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Kirjastonhoitajien palaveri
26.2.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Mediamajan integrointipalaveri Kouvolan pääkirjastossa – yhteisen Mediamaja-työryhmän perustaminen (Mediamajasta paikalla projektisuunnittelija ja toisena tullut projektityöntekijä)
1.3.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Mediamajan projektiryhmän viikkopalaverin muistio
11.3.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Mediamajan projektiryhmän viikkopalaverin muistio
18.3.2010	Mediamaja-blogi (avoin)	Monikulttuurinen jalkapallotapahtuma
12.4.2010	Mediamaja-blogi (avoin)	Rasismmin vastainen viikko
14.4.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Tulevan kokouksen esityslista
14.4.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Raportti kirjaston ohjausryhmälle
14. -16.4.2010	Mediamaja-blogi (avoin)	Kotiutunut Kouvolaan tapahtuma Mediamajassa

15.4.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Tutkimusapulaisen blokkauksen palaverista maahanmuuttkoordinaattorin kanssa
19.4.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Palaveri maahanmuuttoasioista Mediamajassa (osallistujina projektiryhmän jäsenten (projektisuunnittelija ja yksi projektityöntekijöistä, tutkimusapulainen ja kirjaston henkilökuntaa)
27.4.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Projektisuunnittelijan haastattelu kahden projektityöntekijän toteuttamasta kouluyhteistyöstä
29.4.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Mytty-verkoston kautta saatavissa tietoa maahanmuuttokoulutuksista
10.5.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Projektisuunnittelija ja tutkimusapulainen tapaavat Mytty- verkoston edustajan Mediamajassa
12.5.2010	Äänite	Episodikuvausta projektisuunnittelijan kanssa
20.5.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Mytty-verkoston edustaja Mediamajassa
1.6.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Motiimin palaveri
9.6.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Mytty-verkoston palaveri maahanmuuttotoimistolla. Mediamajasta paikalla projektisuunnittelija ja yksi projektityöntekijöistä
7.6.2010	Äänite	Episodikuvausta projektityöntekijän kanssa

18.6.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Mediamajan projektiryhmän palaveri (Mediamajan tulevaisuus – Mediamajakka?)
1.9.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Projektisuunnittelija siirtyy kirjaston tapahtumakoordinaattoriksi ja yksi projektityöntekijöistä Mediamajan projektisuunnittelijaksi
3.9.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Mediamajan projektiryhmän viikkopalaverin muistio (tutkimusapulaisen työn tuloksiin liittyvä palaveri)
7.9.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Mytty-verkoston palaveri maahanmuuttotoimistolla: tutkimusapulainen ja projektityöntekijä
7.9.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Kyyti.fi-sivuston maahanmuuttajaosion suunnittelupalaveri
20.9.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Mediamajan projektiryhmän viikkopalaveri: Maahanmuuttajat eivät ole Mediamajan erillinen kohderyhmä. Oppilaitosten maahanmuuttajaryhmiä toivotaan edelleen Mediamajaan.
27.9.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Mediamajan projektiryhmän viikkopalaveri: Suomen kieltä opiskeleva ryhmä maahanmuuttajaryhmä tutustumassa Mediamajaan
7.10.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Mediamajan projektiryhmän viikkopalaveri: Kansalaisopiston

		maahanmuuttajaryhmä ollut edellisenä viikkona vierailulla Mediamajassa ja nyt katsomassa suomalaista elokuvaa.
11.10.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Mediamajan projektiryhmän viikkopalaveri: Kansalaisopiston maahanmuuttajaryhmä Mediamajassa
18.10.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Mediamajan projektiryhmän viikkopalaveri: iltalukion opettaja tuomassa maahanmuuttajaryhmän tekemään yhteiskuntaoppiin liittyvää mediaa
25.10.2010	Mediamaja-blogi (sisäinen)	Mediamajan projektiryhmän viikkopalaveri: Afrikka-näyttely ja Somalian TV-kanava

LIITE 2: HAASTATTELURUNKO

Haastattelun aloitus

Koulutus ja työkokemus: Oletko ollut mukana aikaisemmin kehittämissuunnitelmissa? Missä ja millaisissa? Millaisessa roolissa? Tehtäväsi? Onko aikaisempaa kokemusta tiimityöstä tai projektimuotoisesta työskentelystä? Ovat ko. työt olleet sellaisia, että niihin osallistuneet ovat olleet taustaltaan/ammateiltaan erilaisia?

Ennen kuin lähdetään muistelemaan projektin aikaisia tapahtumia, niin kerro ensin, mikä on ollut mielestäsi merkittävin tai vaikuttavin asia (henkilö, tapahtuma, keskustelu), joka on vaikuttanut Medianmajan maahanmuuttajataustaisille asiakkaille suunniteltujen toiminnan/palvelujen kehittämiseen ja sitä kautta lopputulokseen?

1. Episodi - rekrytointi kevät 2009 (kehittämistoiminnan perustelu)
 - Mihin projektityöntekijän tehtävään hait ja miksi TAI miten sinut rekrytoitiin projektiin?
 - Kuka esitteli sinulle projektin?
 - Mikä oli projektin lähtökohta, miten projekti ja siinä kehitettävä kohde sinulle perusteltiin?
 - Kuka oli asettanut projektin tavoitteet? Miten hankkeen sisältö ja toteutus sinulle määriteltiin; tavoitteet, toteutustapa, kehittäjät
 - Oletko nähnyt projektin hankesuunnitelmaa? Entä muuta suunnitteluaineistoa? Jos, niin tiedätkö, ketkä ovat olleet sitä kirjoittamassa? Mitä tiedät projektin taustasta?
 - Oliko projektilla yhteys kirjaston jo olemassa olevan toiminnan kehittämiseen?

2. Episodi - yhteistyö maaliskuun-toukokuun aikana 2009 (toiminnan suunnittelu ja valmistelu; ideointi ja priorisointi)
 - Kerro/kuvaile millaisia olivat teidän yhteistyötapanne suunnitteluvaiheessa?
 - Miten lähditte suunnittelemaan projektin toteutusta? Oliko teillä aikataulu määriteltynä valmiiksi? Oliko jotain tuttuja toimintatapoja projektitoimintaan (dokumentointi)?
 - Mitä asioita oli jo suunniteltu ennen sinun tuloasi?
 - Millaisia päätöksiä teitte esimerkiksi sisältöjen, toteutustapojen tai näkökulmien rajaamisen suhteen?
 - Mitkä olivat teidän roolinne ja tehtävät projektissa?
 - Muuttuivatko tavoitteet tai näkökulmat mielestäsi rekrytointitilanteen jälkeen?
 - Hankitteko taustatietoa ja jos niin, miten ja mistä?

- Keiden kanssa te keskustelitte projektin tavoitteista ja toteutustavoista?
 - yhteydenotot eri toimijoihin – kirjastossa ja muiden tahojen kanssa; miten toimitte?
3. Episodi - Mediamajan avajaiset 28.5.2009
 4. Episodi - Kesän lukujärjestys 15.6.2009
 5. Episodi - Teehetki 17.7.2009
 6. Episodi - Käsityökerho 22.7.2009
 7. Episodi - Syksyn lukujärjestys 21.9.2009
 8. Episodi – ATK-kerho 7.10.2009
 9. Episodi - Skype-palaveri tilannekartoitus 10.11.2009 (arviointi)
 10. Episodi - Kouvolan maahanmuuttotoimistolla palaveri 12.1.2010
 11. Episodi - Kouvolan maahanmuuttotoimistolla palaveri 3.2.2010
 12. Episodi - Kirjastonhoitajien palaveri 24.2.2010 (projektisuunnittelijan koollekutsuja)
 13. Episodi - Mediamajan integrointipalaveri 26.2.2010
 14. Episodi - Mediamajan projektiryhmän palaveri 1.3.2010
 15. Episodi - Monikulttuurinen jalkapallotapahtuma 18.3.2010
 16. Episodi - Rasismin vastainen viikko 12.4.2010
 17. Episodi - Kotiutunut Kouvolaan tapahtuma Mediamajassa 16.4.2010

18. Episodi - Palaveri Mediamajassa – maahanmuuttotyöryhmä (ideointia) 19.4.2010
19. Episodi – Palaveri kouluyhteistyöstä (arviointi) 27.4.2010
20. Episodi - Mytty-verkoston vetäjä Mediamajassa (palaveri) 10.5.2010
21. Episodi - Mytty-verkoston palaveri 20.5.2010
22. Episodi - Motiimin palaveri 1.6.2010
23. Episodi - Mytty-verkoston palaveri 9.6.2010
24. Episodi - Mediamajan tulevaisuuspalaveri 18.6.2010
25. Episodi - henkilöstömuutokset 1.9.2010
26. Episodi - tutkimusapulaisen tulokset 3.9.2010
27. Episodi - Mytty-verkoston palaveri 7.9.2010
28. Episodi - kohderyhmän määrittely 20.9.2010
29. Episodi - Mytty -verkoston palaveri 9.11.2010

Haastattelun lopetus:

Kehittämistoiminnan arviointi: Oma henkilökohtainen oppiminen: Mitä jäi takkiin? Uusia ajatuksia tai uutta osaamista työhön? Kenen kanssa olette keskustelleet Mediamajasta arviointimielessä? Onko nykyiset työtehtävät kirjastossa muuttuneet? Näetkö muutoksia kirjaston toiminnassa johtuen Mediamajasta?

Haastattelun lopuksi haluaisin tietää, onko jotain oleellista jäänyt mielestäsi tässä haastattelussa käymättä läpi, jotain mitä en ole osannut kysyä?

LIITE 3: ANALYYSIRUNKO

Uskomus- ja toimintaperusteinen merkityksen rakentaminen

USKOMUSTEN ANALYYSI – ennakoiminen ja perusteleminen

- 1) ENNAKOIMINEN odotukset, expecting
 - a. odotukset
 - b. mitä saattaa, mitä voi tapahtua
 - c. ohjaavia ilmauksia
 - d. ennustettavuuden ilmauksia
- 2) PERUSTELEMINEN arguing
 - a. eroavat käsitykset, erilaiset tulkinnat
 - b. erilaiset mielipiteet, päätösten kannatettavuus
 - c. erimielisyyksien käsitteleminen

Uskomukset vaikuttavat siihen, mitä havaitaan ja miten tapahtumat lähtevät käyntiin (Weick 1995, 168). Uskomukset näkyvät odotuksissa, jotka ohjaavat toimintaa

- i. havaitseminen (noticing) perception (Weick 1979, 148–153)
- ii. sulkeistaminen, karkea valikointi (bracketing) (Weick 1979, 153–157)
- iii. poikkeusten vahvistamista (Weick 1979, 157–159) – iteratiivisuus, pitää osallistua toimintaan itse
- iv. itseään toteuttavat hypoteesit (Weick 1979, 159) – ideaa laajennetaan ulospäin, juurrutetaan (implanted) ja sitten keksitään uudelleen tietämyksenä.

Uskomuksiin perustuvat prosessit toimintaan ryhtymisissä: informaation käsittelyssä käytetään aikaisempia uskomuksia ja ennakko-odotuksia yhdistämällä. Toimintaan ryhtyminen on kognitiivista sulkeistamista (Weick 1995, 35).

Toimintaan perustuvat prosessit toimintaan ryhtymisissä: keksiminen (luovuus) ja rakentaminen ovat osa toimintaa, jossa sulkeistaminen ja informaation käsittely muokkaavat (shape), muuttavat (modify) ja antavat sisällön (substance) mille tahansa toiminnalle, joita henkilö kohtaa. Tässä merkityksen rakentaminen on selkeimmin prosessi, joka luo objekteja havaittavaksi tai rakenteita jäseneltäväksi. (Weick 1995, 35). Millaisia objektityyppejä ja rakenteita luodaan? Suunnitelmat, ideapaperit, hahmotelmat, työnkuvat, lukujärjestykset

TOIMINNAN ANALYYSI – sitoutuminen ja vaikuttaminen (käytäntöjä ja käytäntöjen luomista)

1) TOIMINTAAN SITOUTUMINEN

- a. Sitoutuminen sijoittuu usein toiminnan alkutilanteisiin: miten hakenut projektiin, kenen toimesta ja millaisin ajatuksin. Toimintaan ryhtymisessä tapahtuu toiminnan valmistelua ja toimenpiteiden aloituksia, jotka rajaavat merkityksiä – vihjeet (jotain havaitaan ja sulkeistetaan).
- b. Sitoutumisessa toiminta on keskiössä, merkitys luodaan siten että uskomukset perustellaan ja oikeutetaan toteutuneen toiminnan kautta (Weick 1995, 168).
- c. Miten päätetään toimia tai olla toimimatta (heikentyminen vs vahvistuminen ja **valinta**) Kun sitoudutaan johonkin, niin myöhemmät tapahtumat tulkitaan siten, että ne tukevat sitoutumisen pätevyyttä eli on tehty oikeita valintoja (merkityksen rakentamista). Valinnat saavat aikaan (mobilisoivat) syitä ja perusteluita, joita ihmiset käyttävät organisoidessaan kokemuksiaan (merkityksen rakentamista). Ihmiset käyttävät sitoumuksiaan ohjaamaan merkityksen rakentamista (uskottavuus). Sitoutuminen on käytännöllistä toimintaa, joka muokkaa (shape) ihmisiä etsimään järkeenkäyvää toimintaa mielekkäässä ympäristössä. (Weick 1993, 28.) Organisaatioiden eri toimijat valitsevat ja luovat rajoja merkityksen rakentamista varten. Kun valinta on tehty, toimijat perustelevat ja oikeuttavat valitsemaansa toimintaa ja sovittavat sen viitekehykseen, jossa heidän uskomuksensa ja toimintansa käyvät järkeen. (Weick 1995, 164.) Sitoutuminen vastaa kysymykseen **MIKSI** jotain tehtiin tai ei tehty (Weick 1995, 168).

2) TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN VAIKUTTAMINEN (MANIPULOINTI)

- a. Toimintaa tuottavaa toimintaa eli ympäristön rakentaminen ei ole vain valikoivaa havainnointia, organisaatioilla on aktiivinen rooli heidän muotoillessaan (enact) ympäristöjään (Weick 1995, 164, viit. Weick 1988, 307).
- b. Vaikuttaminen keskittyy konkreettiseen toimintaan, se vastaa kysymykseen **MITÄ** tapahtui (Weick 1995, 168.)
- c. Ympäristöä rakennetaan itselle, se on yrittäjämäistä toimintaa. Väliaikaiselle organisaatiolle tyypillistä, koska organisaatiolla ei ole mennyttä, eikä tulevaisuutta. Kyse ei siis ole sopeutumisesta. Ensin luodaan toimintaa eli toimintaympäristö, jonka jälkeen vasta järjestystä, kontrollointia ja rakenteita. Vaikuttamisessa olennaista on toiminnan mielekkäät seuraukset, jotka luovat selkeyttä epävarmaan ja epäselvään toimintaympäristöön. Mielekkäät toiminnan tulokset tekevät helpommaksi ymmärtää mistä on kysymys. (Weick 1995, 166–168.)

- d. Mitä tapahtuu, miten toimitaan, miten saadaan asiat tapahtumaan
- i. johtajat ovat organisaation manipuloijia, he mainostavat, lobbaavat ja kouluttavat voidakseen tehdä ympäristön organisaatiollensa sopivammaksi (hospitable) (Weick 1995, 164, viit. Weick 1988, 307).
 - ii. Manipuloivat prosessit sisältävät (Weick 1995, 165; Hedberg, Bystrom, & Starbuck, 1976, 46)
 1. toivottavien ominaisuuksien rakentamista ja neuvottelemista
 2. koalitioiden muodostamista
 3. asiakkaiden ja työntekijöiden kouluttamista
 4. mainontaa potentiaalisille asiakkaille ja käyttäjille
 5. konfliktien ratkaisemista