

Timo Toikko | Teemu Rantanen

Tutkimuksellinen

KEHITTÄMIS- TOIMINTA



TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTOIMINTA

TIMO TOIKKO & TEEMU RANTANEN

TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTOIMINTA

*Näkökulmia kehittämisprosessiin,
osallistamiseen ja tiedontuotantoon*

Copyright ©2009 Tampere University Press ja tekijät

Myynti

Tiedekirjakauppa TAJU

Kalevantie 5

PL 617

33014 Tampereen yliopisto

puhelin (03) 3551 6055

fax (03) 3551 7685

taju@uta.fi

www.uta.fi/taju

<http://granum.uta.fi>

Typografia ja taitto

Maaret Kihlakaski

Kansi

Mikko Reinikka

ISBN 978-951-44-7627-3

ISBN 978-951-44-7732-4 (pdf)

3. korjattu painos

Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print
Tampere 2009

Sisällys

1 Johdanto	7
2 Mitä on kehittämistoiminta?	13
Kehittäminen toimintana	14
Kehittämistoiminnan ja tutkimuksen suhde	19
Kehittämistoiminnan traditioita	23
Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ja kehittävän tutkimuksen suuntauksia	29
3 Kehittämistoiminnan metodologisia lähtökohtia	35
Kehittämistoiminnan todellisuuskäsitys	35
Kehittämistoiminnan tuottama tieto	39
Kehittämistoiminnan intressit	44
Kehittämistoiminnan reflektiivinen luonne	49
Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan metodologiset perusvalinnat	54
4 Kehittämisprosessi ja sen hallinta	56
Kehittämisprosessiin sisältyvät tehtävät	56
Kehittämisprosessia kuvaavat mallit	64
Lineaarinen malli	64
Spiraalimalli	66
Tasomalli	68
Spagettimainen prosessi	69
Kehittämisprosessia edistävät välineet	72
Perustelua edistävät välineet	73
Organisointia edistävät välineet	78
Toteutuksen seuranta edistävät välineet	80
Arviointia edistävät välineet	82
Tulosten levittämistä edistävät välineet	86

5 Kehittämistoimintaan osallistuminen	89
Osallisuus ja osallistaminen	89
Käyttäjä- ja toimijakeskeinen kehittäminen	94
Osallistumista edistävät välineet	98
Konkreettiseen kehittämistoimintaan osallistuminen	99
Keskustelua virittävät välineet	102
Toiminnalliset osallistumisen välineet	108
6 Tutkimuksellisuus kehittämistoiminnassa	113
Tiedontuotannon merkitys kehittämistoiminnassa	113
Tutkimukselliset asetelmat	117
Tiedon luotettavuus ja käyttökelpoisuus	121
Kehittämistoiminnan aikana syntyneen tiedon arvottava luonne	127
Tiedontuotannon välineet	129
Käsitelmärittely	130
Toimintaympäristön jäsentäminen	135
Toteutukseen kohdistuva tiedonkeruu	141
Toiminnan vaikuttavuus	148
7 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan metodologia	155
Tiedon merkitys kehittämistoiminnassa	155
Tulkinnallinen, kriittinen ja reflektiivinen lähestymistapa ..	160
Kehittämistoiminnan methodisuus	166
8 Lopuksi: Tiedontuotanto yhteiskunnallisena toimintana	171
Kirjallisuus	175

I JOHDANTO

Kehittämistoiminta läpäisee yhteiskunnan. Suomalainen 2000-luvun työelämä elää jatkuvaa muutosta. Kehittämistoiminta, elinikäinen oppiminen, huippuosaaminen, verkostoituminen ja innovaatiotoiminta ovat tämän prosessin avainsanoja. Muutos ulottuu yksittäisistä työtehtävistä aina laajoihin yhteiskunnallisiin rakenteisiin saakka. Muutoksessa on kyse myös maailmanlaajuisesta globalisaatiosta ja Suomen asemasta siinä. Suomalainen yhteiskunta on ollut tähän saakka yksi maailman kilpailukykyisimmistä. Menestystä on selitetty hyvinvointivaltion ja kilpailukyvyn onnistuneella yhdistelmällä. Hyvinvointiyhteiskunnan kehittäminen on tukenut taloudellista kasvua (Castells & Himanen 2001). Tulevaisuudessa Suomi on kuitenkin suurien haasteiden edessä muun muassa väestön ikääntymisen ja pitkittyneen joukkotyöttömyyden seurauksena.

Suomalainen kilpailukyky pyritään jatkossa takaamaan korkea-
tasaisen innovaatiotoiminnan avulla (esim. Suomi innovaatiotoiminnan... 2005, 17). Ajatuksena on ollut luoda aito vuorovaikutus tieteen, teknologian, talouden ja hallinnon välille. Esimerkiksi hyvinvointisektorilla kehittämiseen on pyritty teknologian suunnasta, mutta lisäarvoa on haettu myös avaamalla toimintaa talouselämän suuntaan esimerkiksi kilpailutuksen muodossa. Innovaatiotoiminta onkin tarkoittanut tutkimukseen perustuvan ja taloudellisesti tehok-

kaan toiminnan kehittämistä. (Heiskala 2006; Tarkiainen 2007.) Kysymys on laajasta kehittämistoiminnan aallosta, joka läpäisee kaikki yhteiskunnan tasot.

Miksi kirja kehittämistoiminnasta? Kehittämistoiminnan nousu on ollut nopeaa ja laaja-alaista. Kehittämistoiminnan yleisyydestä huolimatta siihen liittyy myös suuria haasteita, esimerkiksi projektin suunnittelu näyttäytyy usein ongelmallisena. Projektimuotoinen rahoitusjärjestelmä voi johtaa epärealistisiin tavoitteiden asetteluihin. Rahoittajan vakuuttamiseksi kehittämishankkeet pyritään usein laatimaan laajoiksi, vaikuttaviksi ja lukuisia tavoitteita sisältäviksi, vaikka käytännössä yhdellä hankkeella ei kuitenkaan voida saavuttaa montaa eri tavoitetta. Myöskään käsitys kehittämistoiminnan luonteesta ei aina ole realistinen. Kehittämistoiminnan, projektityön ja toimintatutkimuksen kirjallisuudessa kehittäminen kuvataan systemaattisena prosessina. Kehittämissuunnitelmilta odotetaan kaunista kehittämisen kaarta, mikä ei kuitenkaan aina vastaa todellisuutta.

Toisaalta haasteita liittyy eri toimijoiden ”mukaan saamiseen”. Saatetaan olettaa, että tärkeään hankkeeseen löytyy kuin itsestään innokkuutta osallistua. Käytännössä kuitenkin arjen kiireet ja erilaiset intressitulkinnat voivat johtavat vähäiseen tai pintapuoliseen sitoutumiseen. Toimijoiden osallistamiseen ei useinkaan ole selkeää suunnitelmaa tai selkeitä menetelmiä. Välillä taas osallisuus jää vain tyhjäksi kehittämistoiminnan iskusanaksi. Organisaation johto saattaa kysyä toimijoiden mielipidettä kehittämissuunnitelmasta, mutta suunnitelma saatetaan kuitenkin toteuttaa toimijoiden kommentteista piittaamatta. Osallistumista voidaan korostaa ilman todellista pyrkimystä aitoon yhteistoimintaan.

Edelleen haasteita liittyy myös kehittämisen raportointiin ja kehittämisen aikaiseen tiedontuotantoon. Kehittämisraportit kirjoitetaan usein menestystarinan muotoon (vrt. kuitenkin Korhonen 2004), vaikka voidaankin kysyä, missä määrin ne kuvastavat aitoa kehittämistodellisuutta. Usein pyritään käyttökelpoisiin tuloksiin ja oletetaan, että hyväksi havaitut käytännöt leviävät ikään kuin itseltään. Aina ei oteta huomioon sitä, että valmiin tiedon istuttaminen ainutkertaisiin toimintaympäristöihin on käytännössä äärimmäisen

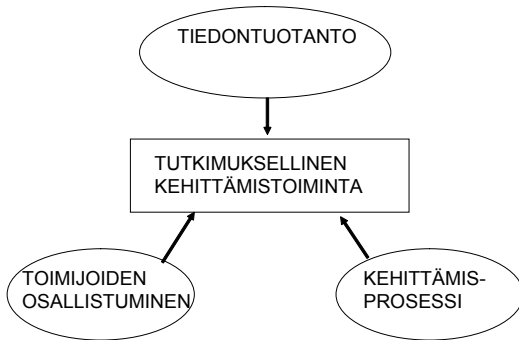
vaikeaa. Olettamus hyvien käytäntöjen siirrettävyydestä ohjaa kehittämistä, vaikka se on käytännössä hyvin haasteellista.

Ongelmistaan huolimatta kehittämistoiminta on työelämän ja sen organisaatioiden, mutta myös koko yhteiskunnallisen toiminnan keskiössä. Tämän kirjan tarkoitus on kiinnittää huomiota kehittämistoiminnan kokonaisuuteen, mutta myös sen perusteiden ja käytäntöjen jäsentämiseen. Ainakin osa kehittämistoimintaan kohdistuneista ongelmista voidaan ylittää jäsenytyneen kokonaiskuvan avulla.

Viime aikoina kehittämistoiminnasta on kirjoitettu paljon (ks. esim. Seppänen & Järvelä 2006; Vilkka 2006; Anttila 2007; Ramstad & Alasoini 2007; Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008), kuten myös projektityöstä ja arvioinnista (ks. esim. Virtanen 2000; 2007; Kettunen 2003; Vartiainen, Ruuska & Kasvi 2003). Kaiken kaikkiaan kysymys kehittämistoiminnan menetelmällisistä ratkaisuista on kuitenkin jäänyt varsin vähälle huomiolle. Kehittämistoiminnan metodologisten perustelujen kautta voidaan pyrkiä vastaamaan myös kehittämistoiminnan metodisiin haasteisiin.

Kirjan tehtävä. Kehittämistoimintaa voidaan pitää eräänä keskeisenä työelämän osaamisalueena. Eri alojen asiantuntijat halutaan usein nähdä myös kehittäjinä. Tämä teos pyrkiikin olemaan työelämän kehittäjille ja korkeakouluopiskelijoille suunnattu oppikirja. Tavoitteena on kiinnittää huomiota systemaattiseen kehittämistoimintaan, jolla pyritään myös tiedontuotantoon. Tässä lähestymistavassa yhdistetään tutkimuksen ja projektitoiminnan periaatteita ja siitä käytetään nimitystä tutkimuksellinen kehittämistoiminta.

Tutkimuksellista kehittämistoimintaa lähestytään kehittämisprosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon näkökulmista (ks. kuvio 1). Näkökulmat ovat osin toisistaan poikkeavia, mutta yhdessä ne määrittävät käsitystä kehittämistoiminnasta. Ajatuksena on, että kehittämistoiminnan metodinen ydin rakentuu näiden näkökulmien avulla.



Kuvio 1. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat.

Prosessinäkökulma. Projektikirjallisuudessa kehittämistoimintaa jäsennetään vaihemallien avulla. Kehittäminen etenee toiminnan perustelusta ja organisoinnista varsinaiseen toteutukseen ja edelleen arviointiin (ks. esim. Pelin 1999; Virtanen 2000; Kettunen 2003). Projektimaisessa kehittämisessä korostuu prosessin suunnittelun merkitys. Projektikirjallisuudessa esitetyjä jäsennyksiä voidaan kuitenkin pitää ylirationaalisina. Ne eivät vastaa konkreettista todellisuutta (vrt. esim. Sahlin 1995). Uutta luoville, innovatiivisille prosesseille on ominaista tietty ennakoimattomuus. Toimintaa ei voida aina ennalta suunnitella, varsinkaan, jos työskennellään monimutkaisten sosiaalisten verkostojen kanssa. Tässä teoksessa korostetaan kehittämissä prosessimaista luonnetta. Kehittämissäprosessin kulkua joudutaan koko ajan korjaamaan ja suuntaamaan uudelleen.

Toimijoiden osallistumisen näkökulma. Kehittämistoiminta rakentuu tyypillisesti useiden eri toimijoiden sitoutumisen ja aktiivisen osallistumisen varassa, vaikka toimijat edustaisivatkin erilaisia intressejä. Kehittämisessä sovitellaan näkemyksiä ja muodostetaan yhteistä ymmärrystä. Erilaisten näkemysten hyväksyminen mahdollistaa toimijoiden aidon ja tasavertaisen osallistumisen (ks. Atjonen 2007, 116–117). Toisaalta osallistuminen tarkoittaa myös kehittäjän osallistumista konkreettiseen toimintaan. Kehittäjä ei ota vain ulkopuolisen asiantuntijan roolia, vaan pyrkii aitoon dialogiin käytännön

toimijoiden kanssa. Usein osallistavalla kehittämisellä pyritään selkeästi muutokseen, jolloin kehittämisen päämääränä on myös vapautuminen itsestään selvinä pidetyistä ajatusmalleista ja ideologioista (ks. esim. Kuula & Pesonen 1996; Huttunen & Heikkinen 1999, 169). Tässä teoksessa osallistamisella tarkoitetaan kehittäjien osallistumista konkreettiseen toimintaan, mutta myös käytännön toimijoiden osallistumista kehittämiseen. Yhteiseen kehittämiseen pyritään ennen kaikkea keskinäisen dialogin avulla.

Tiedontuotannon näkökulma. Tuomo Alasoinin (2006) mukaan tutkimus voi liittyä kehittämiseen kolmea kautta. Ensinnäkin tutkimusta voidaan hyödyntää tuotettaessa arviointitietoa kehittämistoimien onnistumisesta tai vaikutuksista. Toiseksi tutkimustiedon kautta voidaan pyrkiä hyvien käytäntöjen konstruointiin. Hyviksi käytännöiksi muotoiltu kehittämisen tulos on siirrettävissä uusiin toimintaympäristöihin. Kolmanneksi voidaan puhua tutkimusavusteisesta kehittämisestä, jossa tutkimuksen avulla tuetaan kehittämistoimintaa. Tutkimus ja kehittäminen siis integroituvat toisiinsa. (Alasoini 2006, 42–43.) Tässä teoksessa lähtökohtana pidetään ajatusta, jonka mukaan tutkiva työote ja tutkimukselliset asetelmat tuottavat lisäarvoa kehittämistoiminnalle. Tutkimustiedon, tutkimusmenetelmien ja tutkimusasetelmien hyödyntäminen sekä kehittämiseen liittyvien ilmiöiden käsitteellistäminen voivat auttaa kehittämistoiminnan toteutusta. Tutkimuksellisuus edistää myös kehittämistoiminnan tulosten käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä.

Kirjan rakenne. Tämä teos muodostuu kahdeksasta luvusta. Johdantoluvun jälkeisessä toisessa luvussa syvennytään kehittämistoiminnan käsitteeseen sekä sen käytäntöjen ja lähestymistapojen kirjoon. Kolmannessa luvussa kuvataan kehittämistoiminnan teoreettis-metodologisia peruskysymyksiä. Erityisesti tarkastellaan kehittämisen todellisuus- ja tietokäsitystä sekä kehittämisen intressejä ja luonnetta. Tämän jälkeen tarkastellaan erikseen kehittämistoiminnan kolmea näkökulmaa ja niihin liittyviä menetelmiä tai välineitä, eli neljännessä luvussa keskitytään kehittämistoiminnan prosessiin ja sen erilaisiin jäsennostapoihin, viidennessä luvussa tarkastellaan osallistavaa kehittämistä, ja kuudennessa luvussa kuvataan tiedon

tuottamisen periaatteita ja käytäntöjä. Seitsemännessä luvussa pyritään kokoamaan kirjan keskeiset pääajatuksat: mitä tarkoitetaan kun puhutaan tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta? Kahdeksannessa ja viimeisessä luvussa tarkastelu nostetaan yleisemmälle tasolle pohdimalla kehittämistoiminnan ja siihen sisältyvän tiedontuotannon yhteiskunnallisen merkitystä.

Kehittämistoiminnan käsite on siinä määrin laaja, että tarkastelun ulkopuolelle on rajattu monia keskeisiä osa-alueita. Tässä yhteydessä ei tarkastella esimerkiksi johtamisen, organisaatioteorian, työhyvinvoinnin tai aluekehityksen näkökulmia. Laajasti keskustelua herättänyttä innovaatiopolitiikkaakin vain sivutaan. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan kysymykset kytkeytyvät tiiviisti yksilöiden ja organisaatioiden oppimiseen, mutta oppimistakin tarkastellaan vain kehittämistoiminnan metodologisista lähestymistavoista käsin. Tarkastelunäkökulma pyritään pitämään kehittämistoiminnan prosessissa sekä kehittämisen apuna käytettävissä osallistavissa ja tutkimuksellisissa välineissä.

Tämän kirjan lähtökohdat ovat ennen kaikkea suomalaisessa työelämän tutkimuksellista kehittämistä koskevassa keskustelussa. Esimerkiksi kehittävä työntutkimus ja sosiaalityön tutkimuksen piirissä kehitetty käytäntötutkimus ovat lähtökohdiltaan vahvasti suomalaisia traditioita. Toisaalta tietyt tutkimuksellisen kehittämistoiminnan suuntaukset – kuten esimerkiksi toimintatutkimus – ovat toki vahvasti kansainvälisiä.

Eri toimialoilla kehittämistoiminnan haasteet poikkeavat jossain määrin toisistaan. Tarkastelua ei rajata tiettyyn toimialaan. Monet kirjan näkökulmat ja esimerkit liittyvät hyvinvointialaan ja erityisesti sosiaalialan kenttään. Kuitenkin kirjan ydinajatuksat ovat siirrettävissä myös muiden alojen kehittämistoiminnan jäsentämiseen.

2 MITÄ ON KEHITTÄMISTOIMINTA?

Tässä luvussa kuvataan kehittämistoimintaa¹ ensiksi yksinkertaisten peruskysymysten avulla: kuka, mitä, miten ja miksi? Toiseksi kiinnitetään huomiota kehittämistoiminnan ja tutkimuksen välisen suhteen määrittelyyn. Tarkoitus on paikantaa kehittämistoimintaa, jossa on aineksia sekä projektitoiminnasta että tutkimustoiminnasta. Kolmanneksi kuvataan erityisesti tutkimuksellisen kehittämistoiminnan erilaisia perinteitä. Tässä yhteydessä kuvataan konkreettisen sosiaali-tutkimuksen varhaisvaihteet sekä rationalisoinnin ja humanisoinnin perinteet. Neljänneksi keskitytään ajankohtaisiin tutkimuksen ja kehittämistoiminnan rajapintaan sijoittuviin suuntauksiin, joita ovat muun muassa toimintatutkimus, kehittävä työntutkimus, käytäntö-tutkimus ja työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen.

-
1. Kehittämistä koskevan keskustelun yhteydessä käytetään rinnakkain käsitteitä kehittämistoiminta, kehitystyö ja kehittämistyö. Lisäksi usein puhutaan tutkimus- ja kehittämistoiminnasta määrittelemättä tarkemmin tutkimuksen ja kehittämisen suhdetta. Tässä kirjassa käytetään pääosin kehittämistoiminnan käsitettä. Niissä yhteyksissä, joissa ei ole tarpeen korostaa kehittämisen toiminnallista luonnetta, käytetään myös lyhyempää sanaa kehittäminen. Tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta puhutaan silloin, kun halutaan korostaa tutkimuksellisten asetelmien merkitystä kehittämistoiminnassa. Kehitystyön käsitettä käytetään vakiintuneen tavan mukaan siinä yhteydessä kun sitä verrataan perustutkimukseen ja soveltavaan tutkimukseen.

Kehittäminen toimintana

Kehittäminen. Kehittäminen nähdään usein konkreettisena toimintana, jolla tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamisen. Esimerkiksi projektitoiminta etenee systemaattisena prosessina, jonka onnistumista voidaan arvioida sen mukaan kuinka hyvin prosessin alussa määritelty tavoite saavutetaan. Kehittämistoiminnan kohde, laajuus, organisointitapa ja lähtökohta voivat vaihdella huomattavasti. Kehittämisen laajaa kenttää voidaan jäsentää kuuden sanaparin avulla.

Toimintatavan vai toimintarakenteen kehittäminen? Kehittämisellä voidaan pyrkiä toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämiseen. Toimintatapaa koskeva kehittäminen voi suuntautua suppeimmillaan yhden työntekijän työskentelyn kehittämiseen, mutta sillä voidaan tarkoittaa myös laaja-alaista koko organisaation yhteisen toimintatavan selkeyttämistä. Esimerkiksi työprosessin mallinnukset ovat toimintatavan kehittämistä. Päihdepalveluiden ketju voidaan mallintaa, jolloin voidaan sopia eri työntekijöiden tehtävistä ja vastuista sekä yhteisistä pelisäännöistä. Toisaalta kehittämisellä voidaan tarkoittaa myös rakenteellisia uudistuksia. Tällöin voidaan uudistaa palvelurakennetta yhdistämällä eri organisaatiota tai luomalla kokonaan uusia organisaatioita. Esimerkiksi terveydenhuollossa on meneillään kansallinen prosessi, jossa palvelurakenteet pyritään luomaan siten, että yksi ja sama organisaatio vastaa vähintään 20.000 asukkaan palveluiden järjestämisestä.

Rajatut yksikkökohtaiset uudistukset vai laaja-alaiset reformit? Yksikkökohtaiset uudistukset voivat pitää sisällään rakenteellista ja toimintatavallista kehittämistä, mutta niiden ala on reformeja kapeampi. Uudistukset kohdistuvat tyypillisesti yhteen paikalliseen organisaatioon tai sen osaan, esimerkiksi päiväkodin toimintatavan uudistamiseen. Laajat reformit voivat tarkoittaa esimerkiksi jonkin uuden palvelurakenteen kansallista täytäntöönpanoa. Laajaa näkökulmaa edustaa myös niin sanottu aluekehittäminen, joka koskettaa useita eri organisaatioita ja toimijoita. Myös asuinalueen kehittäminen on

luonteeltaan montaa eri toimijaa ja intressiä koskettavaa kehittämistä. (Hellström 2004.)

Ulkoapäin määritelty tavoite vai toimijoiden itsensä määrittelemä tavoite? On eri asia, määritelläänkö kehittämisen tavoite ulkoapäin vai voivatko toimijat itse määritellä kehittämisen tavoitteen. Huomattava osa kehittämisestä on sellaista, jonka tavoitteet määritellään ylhäältä- tai ulkoapäin. Esimerkiksi organisaation johto määrittelee strategiset tavoitteet, joiden suunnassa organisaatioita kehitetään. Toinen mahdollisuus on edetä toimijalähtöisesti, jolloin koko kehittämisen prosessi rakentuu avoimessa ympäristössä. Toimijat määrittelevät kehittämisen ja etenevät yhdessä vaihe vaiheelta. Tällöin kehittämisen tavoitetta ei voida määritellä etukäteen, vaan se muotoutuu yhteisen prosessin myötä.

Hankeperustainen vai jatkuva kehittämistoiminta? Kehittämisellä tarkoitetaan usein hankeperustaista toimintaa. Hankkeella on tietty ajallinen jatkumo, sille asetetaan tavoitteet, määritellään toimintatavat ja varmistetaan arviointiasetelma. Toisaalta kehittäminen voi tarkoittaa myös organisaation jatkuvaa toimintaa. Esimerkiksi laatutyö on monen organisaation jokapäiväistä toimintaa. Jos kehittäminen on osa organisaation perustoimintaa, niin usein se kuitenkin rytmitetään tiettyihin, esimerkiksi puolivuotisiin jaksoihin.

Innovaatio vai diffuusio? Kehittämistoiminnan yhteydessä puhutaan yhtäältä idean keksimisestä ja toisaalta sen levittämisestä. Kokeileva kehittämistoiminta on uuden asian keksimistä, innovointia. Jo hyväksi havaitun toimintatavan levittäminen on diffuusiota, joka muodostuu idean myymisestä, idean käyttöönotosta, idean käytön valvonnasta ja toimenpiteistä, joilla estetään idean käytöstä luopuminen. (Hellström 2004, 14–19.)

Sisäinen kehittäminen vai toimitusprojekti? Kehittämistoiminnalla voidaan tarkoittaa organisaation sisäistä kehittämistä, mutta myös niin sanottuja toimitusprojekteja, jotka suunnataan ulkopuoliselle asiakkaalle. Ulkopuoliselle tilaajalle myydyt arviointi-, koulutus- ja konsultaatioprojektit ovat esimerkkejä toimitusprojekteista (ks. esim. Kettunen 2003; Artto, Martinsuo & Kujala 2006).

On huomattava, että kaikki edellä kuvatut kehittämistoiminnan luonnehdinnat ovat vain viitteellisiä. Kehittäminen voi olla yksikkökohtaista, jolloin tavoitellaan samaan aikaan sekä toimintatavallisia että rakenteellisia uudistuksia. Kehittäminen voi pitää sisällään sekä uusien ideoiden keksimisen että niiden levittämisen ja vakiinnuttamisen. Tässä mielessä kehittäminen on luonteeltaan ennen kaikkea käytännöllistä asioiden korjaamista, parantamista ja edistämistä. Onnistunut kehittäminen saattaa levitä myös laajemmin muiden organisaatioiden ja toimijoiden käyttöön. Tässä mielessä kehittäminen tähtää myös uuden taidon ja tiedon siirtoon.

On varsin tyypillistä, että työyhteisöissä on käynnissä samaan aikaan erilaisia kehittämistoimenpiteitä. Asiantuntijan oman työn kehittämisen lisäksi saatetaan kiinnittää huomiota laatujärjestelmien mukaiseen kehittämiseen, mutta myös erillisiin projektityypisiin kehittämistoimenpiteisiin.

Kehittämistoiminnan tavoite ja kohde. Kehittäminen tähtää muutoksen, sillä tavoitellaan jotakin parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat tai -rakenteet. Tavoitteellisuus on keskeinen kehittämisen elementti. Kehittämistoiminnan lähtökohdana voivat olla nykyisen tilanteen tai toiminnan ongelmat tai toisaalta näky jostakin uudesta. Tavoitteellisuuteen sisältyy ajatus muutoksesta, jota voidaan luonnehtia erilaistumiseksi (Hellström 2004, 11). Muutoksen suunta on menneestä kohti tulevaa, jolloin asiantilat voivat muuttua määrällisesti, laadullisesti tai rakenteellisesti.

Kehittämistoiminta voi kohdistua yksittäisiin työntekijöihin ja heidän ammatilliseen osaamiseensa. Tällöin tyypillisesti tavoitellaan muutosta työnteon tavassa tai menetelmissä. Uusien työvälineiden käyttöönottoon voidaan pyrkiä esimerkiksi koulutuksellisen intervention kautta. Asiantuntija-ammatteihin sisältyy jo lähtökohtaisesti ajatus osaamisen jatkuvasta kehittämisestä. Kehittäminen voi kohdistua myös rakenteisiin ja prosesseihin. Monet organisaatioiden sisäiset kehitysprojektit kohdistuvat muun muassa laadunvarmennukseen, tietoteknisten järjestelmien uudistamiseen tai uuden organisaatiorakenteen muodostamiseen. Edelleen kehittämistoiminnalla voidaan tarkoittaa tuotekehitystä. Esimerkiksi kotihoidon työntekijöiden tueksi

voidaan kehittää mukana kuljetettavia päätelaitteita, joiden avulla työntekijät saavat asiakastietoja tai konsultoivat muita asiantuntijoita. (vrt. Kettunen 2003.) Kehittämisen kohde voikin vaihdella yksittäisistä ihmisistä toimintaprosesseihin, työyhteisöihin, organisaatioihin ja konkreettisiin tuotteisiin.

Kehittämisen subjekti. Perinteisesti kehittämisen keskeisiä toimijoita ovat olleet erilaiset työorganisaatiot, yritykset ja työyhteisöt. Kehittäminen voidaan organisoida johtajakeskeisesti, mutta kehittäminen voi olla myös koko organisaation yhteistä toimintaa. Tällöin työntekijöillä on myös mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään koskeviin ratkaisuihin. Työntekijöiden rooli työn kehittäjinä korostuu erityisesti asiantuntija-ammateissa ja korkeaa osaamistasoa edellyttävissä tehtävissä. Kehittäminen voi tapahtua joko organisaation sisäisenä toimintana tai ulkoisia konsultteja hyödyntäen (ks. esim. Kykyri 2008).

Viimeaikoina kehittäminen on nähty myös laajemmin. Usein kehittämistoiminta tapahtuu yksittäisten organisaatioiden sijasta erilaisissa verkostoissa. Niissä voi olla toimijoita yrityselämästä, julkissektorilta ja korkeakouluista, kuten niin sanotussa Triple Helix-mallissa. Näiden lisäksi palveluiden ja tuotteiden käyttäjät voidaan nähdä keskeisenä kehittämistoiminnan subjekteina. Verkostomalleilla tavoitellaan innovatiivisia rajapintoja, joissa eri alojen toimijat voivat rikastaa omaa ajatteluaan uusilla ideoilla, mutta joissa myös eri näkökulmista asioita tarkastelevat asiantuntijat voivat yhdessä kehittää uusia innovaatioita.

Kehittämistoimintaa voidaan lähestyä myös ohjelmaston toimintana. Kehittämisohjelmien avulla rahoitusta suunnataan poliittisesti ja yhteiskunnallisesti tärkeiden kysymysten edistämiseen tai ratkaisemiseen (ks. esim. Alasuutari 2006; Heiskala 2006). Euroopan Unionin tasolla on keskitytty muun muassa työvoiman aktivointiin ja kansallisella tasolla terveyden edistämiseen ja syrjäytymisen ehkäisyyn. Ohjelmallisen kehittämisen yhteydessä kehittämistoiminnan subjekteja ovat tyypillisesti yksittäiset paikalliset organisaatiot ja projektit sekä niiden työntekijät, mutta ohjelmatyön kautta yksittäiset toiminnan pyritään kokoamaan laajemmaksi tavoitteelliseksi toiminnaksi.

Kehittämisen välineet. Kehittämistoiminnan menetelmistä puhuttaessa viitataan usein tutkimusmenetelmiin. Riitta Seppänen-Järvelä (2006, 21–23) tekee kuitenkin selkeästi erottelun tutkimusmenetelmien ja kehittämismenetelmien välille. Tutkimusmenetelmien valinta perustuu tutkimusongelmaan, toisin sanoen siihen, millaiseen kysymykseen etsitään ratkaisuja. Tutkimusmenetelmien luotettavuus arvioidaan tieteellisten periaatteiden mukaisesti. Kehittämistoiminnassa lähtökohta on usein tutkimusongelmien ratkaisun sijasta käytännöllisempi.

Tavallisesti kehittämismenetelmät nojaavat oletukseen, jonka mukaan asianomaisella menetelmällä saadaan aikaan tavoiteltuja tuloksia (Seppänen-Järvelä 2006, 21–23). Kehittämistä voidaan jäsentää esimerkiksi sen mukaan pyritäänkö niillä selvittämään kehittämisen tarvetta, ylläpitämään kehittämiseen liittyviä sosiaalisia prosesseja vai arvioimaan tavoitteiden saavuttamista. Osa kehittämismenetelmistä kohdistuu myös idean keksimiseen ja osa sen jalostamiseen.

Miksi? Kehittämistä jäsentäessään Keijo Räsänen (2007) nostaa esille myös miksi-kysymyksen. Kehittämistoiminta voidaan perustella ulkoisilla tai sisäisillä tekijöillä. Usein kehittäminen perustellaan muuttuneella toimintaympäristöllä. Kysymys on mukautumisesta ulkoisiin vaatimuksiin, kuten esimerkiksi kilpailukykyyn tai markkinoiden logiikkaan. Tällainen kehittäminen etenee usein ulkopuolisen asiantuntija-konsultin orientaation varassa, mikä legitimoi kehittämisen esimerkiksi tehokkuuden näkökulmasta. Toisaalta kehittämistoiminta voidaan perustella myös sisäisillä tekijöillä. Kehittäminen perustellaan olemassa olevilla ristiriidoilla, jännitteillä, haasteilla ja visioilla. Tällainen kehittäminen etenee usein tutkija-kehittäjän orientaation varassa. Tutkija-kehittäjä legitimoi hankkeita esimerkiksi akateemisilla ansioilla ja yleisemmällä yhteiskunnallisilla perusteilla. (Räsänen 2007, 51–52.)

Räsänen (2007) esille nostama ajatus kehittämistoiminnan intresseistä voidaan paikantaa esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöön. Usein kehittäminen perustellaan kuntatalouden näkökulmasta. Sille vaihtoehtoinen tapa olisi kiinnittää huomio palveluiden sisäiseen logiikkaan (laatu). Kehittämisen intressiä voidaan

hakea myös palveluiden käyttäjien suunnasta (palveluiden saatavuus). Edelleen voidaan erottaa toisistaan kunnan vastuu järjestää palveluita ja varsinaisen palveluiden tuottaminen. Kunnan sosiaali- ja terveystalouden intressi on toinen kuin yksityisen vanhuspalveluita tuottavan yrityksen. Kysymys intressistä on siis keskeinen kehittämistoiminnan osatekijä. Kenen näkökulmasta kehittäminen perustellaan?

Kehittämistoiminnan ja tutkimuksen suhde

Kehittämistoiminnan ja tutkimuksen suhde voidaan hahmottaa siten, että kehittämisessä sovelletaan tutkimuksen tietoa. Tutkimus tuottaa uusia asioita ja uutta tietoa, joita sovelletaan käytäntöön. Toisaalta voidaan puhua myös tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta, joka yhdistää konkreettisen kehittämistoiminnan ja tutkimuksellisen lähestymistavan (vrt. Rantanen & Toikko 2005).²

Perustutkimus, soveltava tutkimus ja kehitystyö. Kehittämistoiminnan luonnetta voidaan hahmottaa tutkimuksen näkökulmasta. Tällöin käytetään usein käsitettä kehitystyö ja pyritään suhteuttamaan se soveltavaan tutkimukseen ja perustutkimukseen. Tieteellisen toiminnan lähtökohtana on perustutkimus, joka tuottaa tietoa tieteenaloja kiinnostavista kysymyksistä. Perustutkimuksella pyritään kehittämään tietoa, joka selittää tai kuvailee tutkittavia ilmiöitä. Siihen liittyy tieteellisen tiedon etsintä ilman erityistä käyttötarkoitusta. Perustutkimus ei tähtää suoraan käytännöllisiin tavoitteisiin, vaan sen tavoitteena on ennen kaikkea tietämyksen edistäminen. Se vastaa mitä- ja miksi-kysymyksiin.

Soveltava tutkimus on omaperäistä uuden tieteellisen tiedon etsintää, jossa tutkimustulokset palvelevat käytännön elämän päämääriä (Rolin ym. 2006). Soveltava tutkimus pyrkii käytännöllisten

2. Raimo Hyötyläinen ja Magnus Simons (2007, 109) käyttävät käsitettä kokeellinen kehittämistutkimus. Siinä kehityssykli ja työryhmyöskentely ovat keskeisiä menetelmiä ja myös tutkimuksen merkitystä korostetaan. Kokeellista kehittämistutkimusta luonnehtivat neljä piirrettä: tutkimus on intensiivistä tapaustutkimusta, se perustuu ja tähtää teoreettisiin yleistyksiin, se perustuu kokeen kaltaiseen kehityksinterventioon ja se pyrkii metodiseen kurinalaisuuteen.

ongelmien ratkaisemiseen käyttämällä apunaan perustutkimuksen tuottamaa teoreettista ja kuvailevaa tietoa. Siihen liittyy tiedon etsintä käytännöllistä tavoitetta tai päämäärää varten. Tutkimus ei vastaa ai-noastaan mitä- ja miksi-kysymyksiin, vaan myös kuinka-kysymykseen. (Niiniluoto 1999; Raunio 1999.)

Perustutkimuksen ja soveltavan tutkimuksen ohella korostetaan usein myös kehitystyön merkitystä. Kehitystyön avulla pyritään luo-maan käytännöllisiä interventioita. Sillä tarkoitetaan toimintaa, jonka päämääränä on saavuttaa uusia tai parannettuja tuotteita, tuotantovä-lineitä tai tuotantomenetelmiä ja palveluja. Kehitystyö ei ole sidoksissa tiedollisiin arvoihin samalla tavalla kuin perustutkimus tai soveltava tutkimus (Rolin 2006). Usein esimerkiksi ei-tiedolliset arvot (talou-dellinen kannattavuus) ratkaisevat missä mielessä tuotetta kannattaa kehittää (ks. esim. Niiniluoto 1999; Kiikeri & Ylikoski 2004).

Tiedontuotannon tapojen luokittelu perustutkimukseen, so-veltavaan tutkimukseen ja kehitystyöhön on yleisesti tiedeyhteisön hyväksymä jaottelu³. Sen lähtökohtana on oletus, että perustutkimus on kaiken alku ja juuri. Perustutkimuksen tuottamaa tietoa joko sovelletaan tai sitä käytetään kehitystyön tukena. Vaikka kehitys-työ onkin akateemisessa mielessä vähempiarvoista, niin kehitystyön yhteiskunnallinen merkitys on viime aikoina olennaisesti kasvanut.

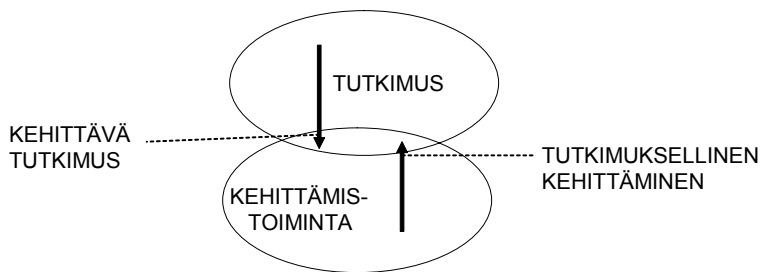
3. Jaottelu perustutkimukseen ja soveltavaan tutkimukseen on myös ongelmallinen, koska niiden välistä eroa on käytännössä hyvin vaikea todeta (ks. Lukka 2006; Katila & Meriläinen 2006). Esimerkiksi tyypillisten soveltavien tieteiden, kuten esimerkiksi lääketieteen, piirissä voidaan hyvin puhua samaan aikaan sekä perus-tutkimuksesta että soveltavasta tutkimuksesta.

Ilkka Niiniluoto (1980) esittää vaihtoehtoisena mallina jaottelun deskriptii-viseen tieteeseen ja suunnittelutieteeseen. Jaottelu perustuu alun perin Herbert Simonin ajatuksiin. Deskriptiivisen tieteen tehtävä on kertoa mahdollisimman totuudenmukaisesti ja informatiivisesti, millainen maailma oli, on ja tulee ole-maan. Kuvailemalla maailman tosiasioita ja säännönmukaisuuksia tiede vastaa kysymyksiin: mikä, missä, milloin ja millainen, mutta niiden avulla se vastaa myös miksi -kysymyksiin. Nykyhetken ja menneisyyden kuvailu ja selittämi-nen sekä tulevaisuuden ennustaminen ovat deskriptiivisen tieteen perustehtävät. Suunnittelutieteen (*design science*) tehtävänä on tarkastella ihmisen suunnittelevaa, harkitsevaa ja päämäärärationaalista toimintaa. Kohdettaan kuvailevien lauseiden sijaan tiede pyrkii kertomaan, mitä pitäisi tehdä, jotta tavoite voidaan saavuttaa. Suunnittelutiede on käytännöllistä siinä mielessä, että se kohdistuu inhimillisen toiminnan keinoihin ja päämääriin, mutta myös niiden välisiin suhteisiin.

Samalla tutkimukselta on vaadittu yhä enemmän sovellettavuutta, kaupallista hyödynnettävyyttä ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta (Rolin, Kakkuri-Knuutila & Henttonen 2006).

Kehitystyötä voidaan lähestyä myös laajemmasta tiedontuotannon näkökulmasta, jolloin se ei enää ole sidoksissa perustutkimukseen tai soveltavaan tutkimukseen. Tutkimuksen ja kehitystyön suhde kaipaa uudelleenmäärittelyä myös siksi, että monissa ammateissa tarvitaan ennen kaikkea käytännöstä nousevaa tietoa, joka ei noudata tieteenalaperusteisen tutkimuksen periaatteita. Esimerkiksi hoitaminen, opettaminen ja sosiaalityö ovat ihmistyötä, joka on vahvasti tilanne- ja tapauskohtaista. Asiantuntijatehtäviä on vaikea ohjata vain teoreettisten lähestymistapojen tai teoriasta johdettujen tutkimustulosten perusteella.

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan käsite voidaan ymmärtää väljänä yleiskäsitteenä, jolla kuvataan tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteyttä. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta kohdentuu tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikkaan (kuvio 2) (vrt. Satka, Karvinnen-Niinikoski & Nylund 2005; Anttila 2006; Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2006).



Kuvio 2. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikka.

Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikkaa voidaan lähestyä sekä kehittämistoiminnan että tutkimuksen suunnasta. Ensinnäkin voidaan puhua kehittävästä tutkimuksesta. Siinä ajattelun logiikka kulkee tutkimuksellista kysymyksenasetteluista ja metodologisista

tarkasteluista kohti konkreettista kehittämistoimintaa. Tietoa tuotetaan käytännön kehittämisprosessien yhteydessä, mutta tiedeyhteisön intressin mukaisesti. Pääpaino on sanalla tutkimus, mutta sen suunta on kehittämisessä (vrt. esim. Zeeuw 2003).

Toiseksi voidaan puhua tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta, jolloin käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. Tietoa tuotetaan aidoissa käytännön toimintaympäristöissä ja tutkimukselliset asetelmat ja menetelmät toimivat apuna tässä. Tällöin voidaan korostaa kehittämistoiminnan tutkimuksellista luonnetta. Pääpaino on sanalla kehittämistoiminta, mutta siinä pyritään hyödyntämään tutkimuksellisia periaatteita. Konkreettinen kehittämistoiminta määrittelee tutkimuksen reunaehdot, joten tutkimusasetelmat ovat kehittämistoiminnalle alisteisessa asemassa.⁴

Tässä kirjassa tutkimuksen ja kehittämistoiminnan rajapintaa lähestytään kehittämisen suunnasta. Tässä ei siis sitouduta tutkimuksen logiikkaan ja periaatteisiin, vaan korostetaan sellaista kehittämistä, jossa vain tarpeen mukaan hyödynnetään tutkimuksen logiikkaa ja menetelmiä. Tällainen kehittämistoiminta voidaan toteuttaa käytännöllisten kehittämisprojektien varassa, mutta on huomattava, että sillä ei tavoitella ainoastaan kehittämisen välittömiä tuloksia. Tutkimuksellisten asetelmien ja tiedontuotannon avulla kehittämistoiminnan tulokset ja johtopäätökset pyritään nostamaan yleisemmälle tasolle, käsitteelliseen muotoon, jolloin niitä voidaan helpommin arvioida myös yleisen merkityksen kannalta. Kehittämistoiminnan tavoitteena ei siis ole vain käytännön kysymysten ja ongelmien ratkaisu, vaan niiden kuvaaminen ja välittäminen myös laajempaan keskusteluun. (Vrt. Seppänen-Järvelä 2006; Alasoini 2006.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on tiedontuotantoa, jossa kysymyksenasettelut nousevat käytännön toiminnasta ja rakenteista. Tällöin ei enää voida puhua tutkimustiedon soveltamisesta, vaan

4. Edelleen voidaan puhua kehittämistoiminnan tutkimuksesta. Tällä tarkoitetaan sellaista tutkimusta, jossa kehittämistoiminta tai kehittäjät ovat tutkimuskohteina (esim. Kuula 1999; Seppänen-Järvelä 1999). Tutkimuksellisesta kehittämisestä ja kehittävästä tutkimuksesta poiketen kehittämistoiminnan tutkimus ei välttämättä pyri konkreettiseen kehittämiseen, vaan tavoitteena on tuottaa kehittämistoimintaa koskevaa tutkimustietoa.

uudesta tiedonmuodostuksen tavasta, jossa tutkimus on avustavassa roolissa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tavoitellaan konkreettista muutosta, mutta samalla siinä pyritään perusteltuun tiedon tuottamiseen.

Kehittämistoiminnan traditioita

Kehittämistoiminnan juuret voidaan paikantaa teollistumisen alkuaikoihin (esim. Kasvio 1990). Eräänlaisena kehittämistoiminnan varhaisvaiheena voidaan pitää konkreettista sosiaalitutkimusta, jolla tähdättiin teollisuustyön tuottamien ongelmien ehkäisemiseen ja korjaamiseen. Sen tavoitteena oli asettaa ehtoja teollisuustyölle ja siten turvata työväestön elinolosuhteet. Teollistuminen synnytti kuitenkin myös toisen tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulman. Tämä rationalisoinnin perinteenä tunnettu suuntaus korosti työn tehostamista työprosesseja ja -menetelmiä kehittämällä (Vartiainen 1994). Tietynlaisena vastapainona rationalisoinnin perinteelle syntyi niin sanottu humanisoinnin perinne, joka kiinnitti päähuomion työntekijöihin ja heidän väliseen kommunikaatioon (Vartiainen 1994).⁵

Konkreettinen sosiaalitutkimus. Tutkimustoiminta on nivoutunut tiiviisti yhteiskunnalliseen kehittämiseen jo 1800-luvun lopulta alkaen. Tuolloin tutkimusta hyödynnettiin sosiaalisten reformien perustelemisessa. Esimerkkejä sosiaalireformistisesta tutkimuksesta ovat saksalaisen *Verein für Sozialpolitik* -yhdistyksen ja englantilaisen *Fabian Society* -yhdistyksen tuottamat sosiaalitalastolliset tutkimukset. Ne olivat konkreettista sosiaalitutkimusta, jonka perusteella ehdotettiin ratkaisuja sosiaalisiin kysymyksiin ja ongelmiin.

5. Rationalisoinnin perinne ja humanisoinnin perinne ovat tietynlaisia ideaalityyppejä. Monet nykyisistä työn kehittämisen suuntauksista ovat niiden väliuotoja tai pitkälle sekoittuneita ”hybridejä” (Vartiainen 1994, 7). Osa työn kehittämisen suuntauksista, kuten kehittävä työntutkimus, pyrkii tietoisesti ylittämään rationalisoidun työn ja humanisoidun työn välisen ristiriidan.

Saksassa perustettiin sosiaalipoliittinen yhdistys *Verein für Sozialpolitik*⁶ vuonna 1872. Se kiinnitti huomiota teollistumisen tuottamiin ongelmiin. Yhteiskunta ei ollut varautunut modernin teollisuustyön haasteisiin. Yhdistys tuotti selvityksiä ja tutkimuksia, joiden avulla perusteltiin toimenpiteitä työväestön sosiaalisten ja terveydellisten olosuhteiden parantamiseksi. Sosiaalipoliittinen yhdistys toteutti selvityksiä, joita hyödynnettiin muun muassa valtiollisen sosiaalivakuutuksen suunnittelussa. Tässä mielessä tutkimustoiminta oli kiinteästi sidoksissa valtiollisiin reformeihin, joiden avulla korjattiin teollistumisen ja kaupungistumisen luomia sosiaalisia haittoja. (Eräsaari & Rahkonen 2001, 11–26.)

Englannissa vuonna 1884 perustettu *Fabian Society*⁷ synnytti yhteiskunnallista keskustelua sosiaalitalastollisten tutkimusten avulla (Eräsaari & Rahkonen 2001, 28–29). *Fabian Society* kohdisti huomion sosiaalisia ongelmia synnyttävään yhteiskunnalliseen tilanteeseen ja vaati konkreettisia uudistuksia. Yhdistys pyrki tuomaan esille uudenlaisen näkemyksen köyhyydestä, jota se perusteli sekä tilastollisesti että kuvailevasti (ks. esim. Webb & Webb 1932). Sosiaalitutkimukset haastoivat vanhakantaisen näkemykset sosiaalisten ongelmien yksilöllisestä luonteesta. Ne esittivät tilalle ajatuksen, jonka mukaan ongelmat johtuvat osin teollistumisesta, mutta osin myös yhteisöllisistä seikoista. *Fabian Society*n selvitysten myötä työväestön ongelmiin etsittiin myös yhteiskuntapoliittisia ratkaisuja.

Molemmat yhdistykset olivat luonteeltaan tieteellisiä seuroja, joiden piirissä käsiteltiin ennen kaikkea kaupungistumisen ja teollisuustyöväestön kysymyksiä. Yhdistyksissä pidettiin esitelmiä, harjoitettiin julkaisutoimintaa ja edistettiin tutkimushankkeita. Konkreettinen sosiaalitutkimus kohdistui nimensä mukaisesti käytännöllisten kysymysten selvittelyyn. Millaisissa oloissa tehdastyöväestö asuu? Millä tavalla tehdastyöväestö pystyy vastamaan lasten hoivasta ja kasvatuksesta? Kuinka työssä vammautuneiden sosiaalinen turva voidaan taata? Tutkimusten

6. Suomeen perustettiin Yrjö-Sakari Yrjö-Koskisen aloitteesta *Verein für Sozialpolitik* -yhdistyksen mukainen Kansantaloudellinen yhdistys vuonna 1884. Eräänlaisena vastatoimena Kansantaloudelliselle yhdistykselle perustettiin myös ruotsinkielinen yhdistys, *Ekonomiska Samfundet i Finland*, jonka toiminta kumpusi liberalismiin aatteesta. (Jaakkola 1994, 93–95; Eräsaari & Rahkonen 2001.)

7. *Fabian Society* toimii edelleen, ks. <http://fabians.org.uk>.

avulla perusteltiin sosiaalisten reformien toteuttamista. Tässä mielessä ne palvelivat teollistuneen yhteiskunnan kehittämistä.

Nykyään erilaiset sektoritutkimuslaitokset, kuten esimerkiksi *Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL)*, jatkavat tietyllä tapaa tieteellisten seurojen tehtävää. Ne seuraavat oman alansa kehitystä ja tuottavat tietoa poliittisille päätöksentekijöille. Toisaalta myös yksityiset tutkimuslaitokset tai eräänlaiset *think tank* -organisaatiot pyrkivät tuottamaan reformistista tietoa. Ne edustavat tiettyä intressiä ja pyrkivät tuomaan esille sen mukaisia perusteltuja näkemyksiä. Esimerkiksi *Elinkeinoelämän Valtuuskunta* tuottaa elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä edistävää tietoa. Mutta myös lukuisilla eri järjestöillä ja organisaatioilla on omaa tiedontuotantoa, jolla pyritään edistämään juuri niiden mukaista intressiä. Tietoa tuotetaan niin luonnonsuojelun kuin ydinvoimankin puolesta.

Rationalisoinnin perinne. Rationalisoinnin perinteen historiallinen tausta liittyy weberiläiseen organisaatiososiologiaan. Max Weberin (1864–1920) mukaan byrokraattinen organisaatio edustaa rationaalista hallinnan muotoa. Byrokratiaa voidaan pitää organisaation ideaalituypinä, joka on teknisesti ylivertainen muihin hallinnan muotoihin nähden. Weberin mielestä suurten organisaatioiden tulee pohjautua rationaaliseen perustalle, jonka avulla niiden toiminta voidaan muokata mahdollisimman selkeäksi ja tehokkaaksi.

Työn rationalisoinnin perinteen lähtökohdat paikantuvat tieteelliseen liikkeenjohtoon ja teolliseen massatuotantoon. Liikkeenjohton näkökulmasta korostettiin, että työntekijöiden henkilökohtaisiin ratkaisuihin ja käytännön kokemukseen perustuvat menetelmät pitäisi korvata uusilla tieteellisesti perustelluilla menetelmillä. Uudet työmenetelmät perustuivat työn elementtien tutkimiseen, turhien työliikkeiden poistamiseen ja työvälineiden standardointiin. Työnjohdolla oli keskeinen rooli ”tieteellisen” työtavan ja työmenetelmien määrittelyssä. (Seeck 2008.)

Suuntauksen keskeisen vaikuttajan, Frederick Taylorin⁸ (1856–1915) mukaan teollisen massatuotannon (liukuhihnatyö) rationalisointi voidaan jakaa kahteen osaan. Analytyttinen osa sisältää muun muassa työn osittamisen, hyödyttömien liikkeiden poistamisen ja nopeimman suoritusajan määrittelyn. Konstrukttiivinen osa sisältää käytettävien työmenetelmien luetteloinnin ja valinnan sekä niiden vaatiman työajan määrittämisen. Malli perustuu ennen kaikkea työn yksinkertaistamiseen. Tällöin pohditaan voidaanko työtä yksinkertaistaa esimerkiksi poistamalla tarpeettomia työosia, yhdistämällä työosia tai vaihtamalla työosien järjestystä. (Vartiainen 1994, 11–14, 18–21; Seeck 2008.)

Massatuotannon korvautuminen joustavalla tuotannolla merkitsi rationalisointiajattelun käännettä (vrt. myös Kasvio 1994). Joustavan tuotannon perusajatuksena on siirtyminen täysin vakioiduista tuotteesta muunneltavuuteen ja samalla välivarastoinnista luopuminen. Esimerkiksi autoa ostava asiakas saa ostohetkellä päättää auton värin, istuinmateriaalin, moottorin koon ja ovien lukumäärän. Auto voidaan valmistaa ostotapahtuman jälkeen yksilöllisten toiveiden mukaisesti. Joustava tuotanto edellyttää työprosessien modulointia siten, että toiveiden mukainen sarjatuotanto mahdollistuu. Ajatuksena on yhdistää teollisen liukuhihnatuotannon ja käsityömäisen työn edut.

Nykyään rationalisoinnin perinne näkyy vahvana myös ihmisten kanssa tehtävässä työssä. Esimerkiksi laatujärjestelmien avulla pyritään mallintamaan työprosesseja, määrittelemään tehtäväkuvia ja hyödyntämään palautejärjestelmiä. Työ hahmotetaan pitkälle vakioitujen prosessien näkökulmasta. Toisaalta myös joustavan tuotannon ajatuksia on sovellettu ihmisten kanssa tehtävään työhön. Esimerkiksi sosiaalityön työprosesseja voidaan jäsentää yksilöllisenä räätälöintinä, jossa yhdistellään erilaisia kohtuullisen moduloituja palveluita. Lastensuojelun sosiaalityöntekijä voi tarjota asiakkaalle avohuollon tukitoimien puitteissa muun muassa perhetyötä, tukihenkilön apua,

8. Alun perin Taylor tutki kuinka työmiehet lastaisivat rautaa junanvaunuihin mahdollisimman nopeasti. Bethlehem Steel Companyn tehtävänä oli tuottaa rautaa Espanjan ja Amerikan väliseen sotaan vuonna 1898. Myöhemmin Taylor raportoi työn rationalisointia koskevasta tutkimuksistaan ja sai lopulta Harvardin yliopiston innostumaan ”tieteellisestä liikkeenjohdosta”. Ensimmäinen yliopistollinen koulutusohjelma aloitettiin vuonna 1908.

taloudellista tukea harrastetoimintaan tai maksusitoumusta kuntoutusjaksolle. Työn modulointi mahdollistaa työn kohdentamisen asiakkaan yksilöllisten tarpeiden mukaan.

Humanisoinnin perinne. Humanisoinnin perinne ei tähtää pelkästään tuottavuuden kasvuun, vaan näkökulma on laajempi. Keskeisenä lähtökohta voidaan pitää Elton Mayon (1880–1949) tutkimusryhmän niin sanottuja Hawthorne-tutkimuksia 1920- ja 1930-luvun vaihteessa. (Ks. esim. Takala 1994; Kasvio 1990; Seeck 2008.)

Ensimmäisessä vaiheessa tutkittiin työolojen vaikutusta tuottavuuteen. Chicagolaisen Western Electricin Hawthorne-laitoksen ulkoisten työolosuhteiden kehittämisenä oli merkitystä työmotivaatioon, mutta olennaisempaa näytti olevan kuitenkin se, että työntekijät kokivat saavansa arvostusta. Tuotanto lisääntyi kun henkilöstöstä oltiin kiinnostuneita. Kysymys ei enää ollutkaan pelkästään teknisestä ja taloudellisesta rationaalisuudesta, vaan humaaneista seikoista. Inhimilliset arvot nousivat teknis-taloudellisten arvojen rinnalle. Hawthorne-tutkimuksen toinen aalto kohdistui johtamistapojen kehittämiseen. Tutkimuksen mukaan työntekijät olivat toki kiinnostuneita palkasta ja työoloista, mutta ennen kaikkea myös työyhteisön vuorovaikutuksesta. Tutkimuksen mukaan kysymys työn tehokkuudesta palautuikin inhimillisen vuorovaikutuksen tasolle. Hawthorne-tutkimuksen kolmas aalto kohdistui työyhteisöön. Aikaisemmin huomio oli kiinnitetty lähinnä viralliseen organisaatioon, mutta nyt työyhteisön todettiin muodostuvan useista epävirallisista ryhmistä. Työyhteisön epävirallisella organisaatiolla näytti olevan suuri merkitys työntekijöille ja työn mielekkääksi kokemiseksi. (Takala 1994, 84–88; Vartiainen 1994.)

Työn kehittämisen kannalta työpaikan sosiaalisten suhteiden nähtiin tarjoavan huomattavia myönteisiä mahdollisuuksia. Hawthorne-tutkimus johti yhä uusiin kokeiluihin, jotka perustuivat lähinnä psykologisiin teorioihin. Esimerkiksi vuosina 1938 ja 1939 Kurt Lewin, Ron Lippit ja Robert White selvittivät johtamistyylien vaikutusta sosiaaliseen ilmapiiriin. Demokraattinen johtamistyyli todettiin tehokkaammaksi kuin autoritaarinen ja laissez faire -johtamistyyli. Demokraattinen tyyli edusti uutta ja dynaamista johtamistapaa, joka tuotti sosiaalisen ilmapiirin kannalta olennaisia positiivisia vaikutuksia.

Työryhmän tutkimukset merkitsivät myös tutkimusmenetelmällistä avausta, koska niissä tutkimus ja käytännön toiminta yhdistettiin uudella tavalla tosiinsa. Sosiaalisia järjestelmiä muutettiin ja samalla tutkittiin uudistusten vaikutuksia. Tästä tutkimussuuntauksesta alettiin puhua toimintatutkimuksena.

Johtamistapojen tutkimusta seurasi laajempi tutkimusvirtaus, jossa kiinnitettiin huomiota työorganisaatioiden kehittämiseen. Kysymys ei ollut vain johtamisesta, vaan työorganisaation kehittamisestä. Tällöin korostettiin muun muassa sosiaalisen järjestelmän ja sosiaalisten pelien merkitystä organisaatioiden toiminnassa. Kantavana ajatuksen oli, että ryhmissä ihmiset oppivat tuntemaan toisensa paremmin, hallitsemaan keskinäisiä ristiriitojaan ja jännitteitään. Sosiaalisen organisaation kehittämisen katsottiin tehostavan työntekijöiden keskinäistä toimintaa. (Seeck 2008.)

Humanisoinnin perinne on nimensä mukaisesti kiinnittänyt huomiota työyhteisön sosiaaliseen järjestelmään, mutta ei aina ilman yhteyttä työn tekniseen järjestelmään. Kurt Lewinin (1951) mukaan ihmisen käyttäytyminen on henkilön ja hänen ympäristönsä funktio. Lewiniläisestä näkökulmasta katsottuna työtoiminta onkin tavoitteellista toimintaa, joka lähtee ihmisen ja tilanteen muodostamasta kokonaisuudesta, josta käytetään käsitettä elämänkenttä. Siten työtoimintaa ei voida ymmärtää pelkästään psykologisten tekijöiden tai ulkoisten tekijöiden kautta, vaan ymmärtäminen edellyttää molempien yhtäaikaista tarkastelua. (Vartiainen 1994, 41.) Myöhemmin niin sanottu sosiotekninen koulukunta on pyrkinyt tarkastelemaan yhtä aikaa työn teknistä ja sosiaalista järjestelmää.⁹

9. Tuomas Takalan (1994) mukaan rationalisoinnin perinteen ja humanisoinnin perinteen lisäksi voidaan puhua niin sanotusta rakennekoulukunnasta. Rakennekoulukunnan näkemyksen mukaan rationalisointi johti työstä vieraantumiseen sekä tehokkuuden ja taloudellisen voiton maksimointiin. Rakennekoulukunta kritisoi humanisoinnin perinnettä siitä, että se kiinnitti liikaa huomiota epävirallisten ryhmien toimintaan, ja että se ohitti materiaaliset seikat. Lisäksi humanisoinnin perinteen lähtökohdat suosivat liikaa yrityksiä ja liikkeenjohtoa. Rakennekoulukunta korosti nimensä mukaisesti rakenteellisia uudistuksia. Organisaatioista puuttui sen mukaan demokratia, jonka avulla olisi voitu päästä aitoihin ja vaikuttaviin uudistuksiin. Tässä mielessä kysymys oli uudistuksista, jotka yhdistivät rakenteet ja sosiaalisen toiminnan. (Takala 1994, 115–118.)

Humanisoinnin perinne näkyy vahvana erityisesti johtamisesta, työorganisaatiota ja työhyvinvointia koskeissa keskusteluissa. Nykyään puhutaan esimerkiksi muutosjohtamisesta, joka perustuu yhteisöllisille prosesseille. Työn organisointiin on kiinnitetty yhä enemmän huomiota niin yksilö- kuin ryhmä- ja yhteisötasollakin. Työhyvinvoinnin kysymykset ovat yhä vahvemmin keskeinen osa työtä ja sen kehittämistä.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ja kehittävän tutkimuksen suuntauksia¹⁰

Kehittämistä on perinteisesti lähestytty kahdesta erilaisesta intressistä. Osa kehittämishankkeista on ollut selkeän käytännöllisesti orientoituneita, eikä niissä ole pyritty yleistettävään tai siirrettävään tietoon. Toisaalta joissakin kehittämishankkeissa on tavoitteena ollut varsin puhtaasti pelkkä tutkimuksellinen tiedontuotanto. Monissa 1980-luvun jälkeen yleistyneissä suuntauksissa on kuitenkin pyritty yhdistämään kehittäminen ja tutkimus. Ne ovat syntyneet osittain tarpeesta kehittää teollisuustyötä, mutta varsinkin monia uudempia tutkimuksellisen kehittämisen malleja on sovellettu myös asiantuntija-tehtäviin. Nykyään tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla on vahva asema esimerkiksi julkishallinnon keskusteluissa. Osin siitä voidaan kriittisesti puhua jo oman erityisenä projektiteollisuuden lohkona (ks. esim. Rantala & Sulkunen 2006).

Toimintatutkimus. Toimintatutkimus (*action research*) on Kurt Lewinin (1951) kenttäteorian ja ryhmädynamiikan pohjalta kehittynyt suuntaus, joka korostaa todellisuuden muuttamista osana tutkimus-

10. Tässä tarkasteltavien suuntausten ohelle kehittämistoiminnan ja tutkimuksellisen kehittämistoiminnan piirissä hyödynnetään myös lukuisia muita lähestymistapoja. Esimerkiksi niin sanotun Organizational Development (OD) -suuntauksen asema oli pitkään vahva. Suuntaukset juuret ovat Kurt Lewinin kenttäteoriassa ja niin sanotuissa t-ryhmissä, joissa organisaation jäsenet oppivat tuntemaan toisensa paremmin ja hallitsemaan keskinäisiä ristiriitoja ja jännitteitä sekä sitä kautta suoriutumaan paremmin myös varsinaisissa työtehtävissään. OD:ssa korostuu kokemuksellista jakamista korostavat koulutukselliset interventiot, joiden avulla pyritään saamaan aikaan suunniteltuja muutoksia organisaation toiminnassa (Kuusela & Kuittinen 2008). (Kasvio 1990, 57–58.)

prosessia. Tutkimustavan ideana on saada aikaan muutoksia sosiaalisessa todellisuudessa ja samalla tutkia näitä muutoksia. Kysymys on toiminnan kehittämistä ja sen samanaikaisesta systemaattisesta seurannasta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on parantaa sosiaalisia käytäntöjä (Brydon-Miller, Greenwood & Maguire 2003, 13).

Toimintatutkimuksessa teoria ja käytäntö yhdistyvät (Kuula 1995; 1997; 1999; Heikkinen 2001). Usein todetaan, että toimintatutkimus edellyttää useita kokeilevia vaiheita, joissa käytäntö ja reflektio, mutta myös suunnittelu ja toteutus vuorottelevat. Toimintatutkimuksellista tiedontuotannon tapaa voidaan luonnehtia prosessimaiseksi. Toimintatutkimuksellista tutkimusprosessia ei useinkaan voida tarkoin ennalta suunnitella, vaan kehittämissuorituksen aikaiset havainnot ohjaavat tutkimusprosessin etenemistä. Tavoitteena on käytännöllisen tiedon tuottaminen (Heron & Reason 1997). Toimintatutkimuksen tunnuslauseena voidaankin tässä mielessä pitää Lewinin (1951, 169) toteamusta, jonka mukaan ei ole mitään niin käytännöllistä kuin hyvä teoria.

Toimintatutkimusta ei kuitenkaan voida pitää yhtenäisenä tutkimusotteena, vaan sen eri suuntauksat eroavat hyvinkin ratkaisevasti toisistaan. Muun muassa tutkijan osallisuus voi vaihdella ulkopuolisesta asiantuntijasta tasavertaiseen toimijaan (Heron & Reason 2001). Klassinen lewiniläinen toimintatutkimus perustuu toimintaa havainnoivan tutkijan rooliin, mutta sitä vastoin esimerkiksi osallistava toimintatutkimus (*participatory action research*) korostaa kohdeyhteisön jäsenten aktiivista roolia varsinaisina tutkijoina (Whyte 1991).

Toimintatutkimuksen kohde määrittyy eri tutkimushankkeissa eri tavalla. Toimintatutkimuksessa voidaan tavoitella laajaa yhteiskunnallista muutosta (Fals-Borda 2001), mutta voidaan tavoitella myös suppeammin yksittäisten toimijoiden henkilökohtaista oppimista (ks. esim. Coghlan & Brannick 2005). Toimintatutkimus voidaan nähdä selkeärajaisena yhden organisaation sisäisten toimintatapojen kehittämisenä, mutta myös laajana koko yhteisöä koskevana demokratiaprojektina (Brydon-Miller, Greenwood & Maguire 2003). Toimintatutkimuksen muutostavoitteet voivat olla siis huomattavankin erilaisia.

Toimintatutkimus on ehkä tärkein tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikka. Kuitenkin esimerkiksi Riitta Seppänen-Järvelän (2006, 24) mukaan sen eetos on ennen kaikkea tutkimusta. Tutkija asettaa tutkimusongelmat ja valitsee tutkimusmenetelmät. Hän määrittää myös suhteensa tutkimuskohteeseen ja tarkastelee luotettavuutta tiedeyhteisön toimintatapojen mukaisesti. Kysymys on siitä, ohjaako tutkimus kehittämistä vai kehittäminen tutkimusta (vrt. Katila & Meriläinen 2006.)

Kehittävä työntutkimus. Kehittävä työntutkimus on Suomessa 1980- ja 1990-luvulla kehitetty muutosstrategia, joka yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. Suuntauksen lähtökohtana on kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria. Toiminnan käsitteen ajatellaan muodostavan linkin yksilön ja yhteiskunnan välillä. Toimintajärjestelmä muovaa yksilön tekoja ja ominaisuuksia, mutta myös toisaalta yksilöiden teot muovaavat toimintajärjestelmää. Toimintajärjestelmät ymmärretään historiallisesti kehittyviksi, risti-riitaisiksi ja dynaamisiksi. (Engeström 1995, 11–12.)

Kehittävän työntutkimuksen keskeisenä perustana on toiminnan käsitteen analyysi¹¹. Analyysin lähtökohtana on se, että tavoitteellisten tekojen tarkastelu ei riitä, vaan tarvitaan laajempi analyysiyksikkö. Teot ovat osa toimintajärjestelmää eli toimintaa. Toisaalta teot jakautuvat myös pienempiin välineellisiin operaatioihin. Tällainen tasoeroteltu tuo näkyviin työtoimintaan liittyvän vieraannuttavan elementin: työnjaon seurauksena toiminta eriytyy teoiksi ja rutinoitumisen myötä teot automatisoituvat operaatioiksi. Tekojen mielekkyyden kannalta yksilön on kyettävä näkemään ne suhteessa toiminnan motiiviin ja merkitykseen. (Engeström 1995, 41–44.)

11. Toiminnanteoreettinen lähtökohta voidaan myös kyseenalaistaa. Esimerkiksi Antti Kasvio (1990, 140–141) on kritisoinut kehittävää työntutkimusta raskaista ja vanhentuneista teoreettisista sitoumuksista. Voidaan myös kysyä, tulisiko toiminnan teoria korvata nykyaikaisemmalla sosiaalisen konstruktionismin näkökulmalla. Tällöin tutkimuskohde vaihtuisi yksilöstä ja hänen toiminnastaan kohti yhteisön jäsenen merkityksellistä toimintaa, kulttuurisia jäsenyyksiä ja sosiaalisia konstruktioita (vrt. Alasuutari 1994, 87). Toisaalta toiminnan käsite on nähty myös mahdollisuutena ylittää sosiaalitieteelliselle tutkimukselle perinteinen yksilön ja ympäristön dikotomia (Eskola 1994).

Työtoiminnan yksinkertaisessa mallissa erotetaan toisistaan tekijä, väline ja kohde sekä tavoiteltava tulos (Engeström 1995, 45–46.) Kehittävän työntutkimuksen konseptiota käytetään esimerkiksi niin sanotussa muutoslaboratoriossa. Se on työskentely-ympäristö, jossa työtä voidaan analysoida ja mallintaa. Muutoslaboratoriossa kehitetään malli sellaisesta uudesta toimintakäytännöstä, jossa nykyisen työikäytännön ristiriidat voidaan ylittää. Työskentelyn lähtökohtana on toiminnan kohteen ja toiminnan tuloksen laajeneva uudelleenarviointi: millä tavalla toiminta tulevaisuudessa parhaiten palvelee asiakkaita ja yhteiskuntaa. (Virkkunen ym. 2001; Engeström & Virkkunen 2007.) Jo kehittävän työntutkimuksen alkuaikoina lähestymistapaa sovellettiin terveyskeskuslääkäreiden työn (Engeström 1987), opetustyön (Miettinen 1993) ja sosiaalityön (Arnkil 1991) kehittämiseen.

Käytäntötutkimus. Asiantuntija-ammattien syntymisen myötä myös niihin liittyvä ammatillinen tutkimus alkoi yleistyä. Tämä tutkimus pyrki palvelemaan ennen kaikkien ammattien teoriaperustan kehittämistä. Tällaista kehityspolkua on kuljettu muun muassa kasvatustieteen (opettajat), hoitotieteen (sairaanhoitajat) ja sosiaalityön (sosiaalityöntekijät) tutkimuksessa. Yhtenä haasteena näille tieteenoille on ollut sellaisen teoriamuodostuksen kehittäminen, joka olisi paitsi tieteellisesti kunnianhimoista, mutta palvelisi myös ammatillista toimintaa.

Esimerkiksi sosiaalityön tutkimuksen piirissä virinnyt käytäntötutkimus pyrki yhdistämään käytäntöä koskevan tutkimustoiminnan ja tutkimukseen perustuvan käytännön kehittämistyön (Saurama & Julkunen 2009). Sosiaalityö on käytännön toimintaa, mutta pelkkä käytäntö ei riitä tuottamaan sosiaalityön ydintä (vrt. Kuusisto-Niemi & Kääriäinen 2005). Käytäntötutkimus on yleisnimike erilaisille käytäntösuuntautuneille sosiaalityön tutkimusotteille. Käytäntötutkimuksen ajatellaan olevan jotakin enemmän kuin pelkkä sosiaalialan kehittämistyö (Satka, Karvinen-Niinikoski & Nylund 2005, 11–12). Käytäntötutkimuksen piirissä on tehty muun muassa etnografista ja diskurssianalyttistä tutkimusta sekä kokeilevaa kehittämistoimintaa. Pyrkimyksenä on käytännön teoria, jolla tarkoitetaan metodisin ja

teoreettisin perustein systematisoitua tietoa, jonka pätevyys koetellaan sosiaalityön käytännössä (Satka 2002).

Peter Jarvisin (1999) mukaan käytäntötutkimusta voidaan pitää asiantuntija-tutkijoiden (*practitioner researcher*) toimintakenttänä. Asiantuntijat (esimerkiksi opettajat, sairaanhoitajat ja sosiaalityöntekijät) ovat tiedontuottajia varsinaisten tutkijoiden rinnalla. Tässä mielessä käytäntötutkimusta voitaneen luonnehtia yhteistoiminnalliseksi (*collaborative*), jossa erilaiset tutkijat ja kehittäjät toimivat yhteistyössä, mutta pyrkivät tuottamaan oman viitekehyksensä kannalta relevanttia tietoa (esim. Jarvis 1999).

Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen. Tutkimusavusteisen kehittämisen käsite on saanut sijaa erityisesti työelämän kehittämisohjelman (Tykes 1996–2003, Tykes 2004–2009) myötä. Tutkimusavusteinen kehittäminen voidaan nähdä käytäntöön suuntautuneena toimintana, joka tähtää olemassa olevan tilanteen kehittämiseen tieteellistä tietoa hyväksikäyttäen (Kyllönen, Alasoini, Pekkola, Rouhiainen & Tervahartiala 1996). Tällä tarkoitetaan toimintaa, jossa tutkimus palvelee kehittämistä. Kehittäminen on ensisijainen asia ja tutkimus toissijainen. Tutkimusavusteinen kehittäminen on käytännöllistä ja palvelee käytäntöä, mutta silti se pyritään tekemään tutkimuksellisessa mielessä perustellusti (Seppänen-Järvelä 2006, 24).

Tuomo Alasoini (2007, 4) luonnehtii tutkimusavusteisen kehittämisen käsitettä kolmen piirteen kautta. Ensinnäkin kehittämis-toiminnassa hyödynnetään käsitteellisiä malleja, jotka perustuvat aiempaan tutkimus- tai kokemustietoon. Toiseksi luotujen mallien pohjalta asetetaan tutkimusongelmia ja niihin liittyviä hypoteeseja. Kehittämisprosessin yhteydessä ongelmia ja hypoteeseja testataan tutkijan muutosinterventioiden avulla. Hypoteesit voivat muuttua ja tarkentua kehittämisprosessin ja -intervention kuluessa. Kolmanneksi prosessin perusteella tehtyjä johtopäätöksiä tarkastellaan kriittisesti, jonka perusteella voidaan edelleen jalostaa aluksi mainittuja käsitteellisiä malleja ja niiden perusteluja. Tutkimusavusteisessa kehittämisessä yhdistyy siis aiempaan tietoon perustuva käsitteellistäminen ja toisaalta sen kriittinen testaus (ks. myös Alasoini, Ramstad & Rouhiainen 2005, 45).

Kehittämistä ei toteuteta tutkimuksen ehdoilla, vaan tutkimus vain tukee kehittämistoiminnan toteuttamista (Seppänen-Järvelän 2006). Keijo Räisäsen (2007, 56) mukaan kysymys onkin siitä, millaisen aseman tutkimukselliset käytänteet saavat kehittämistoiminnassa. Kehittämistyön velvoitteet ovat ensisijaisia suhteessa tutkimuksellisen työn velvoitteisiin. Esimerkiksi kirjoittamista voidaan pitää keskeisenä tutkimuksellisenä käytänteenä, mutta välttämättä siihen ei ole aikaa kehittämishankkeen aikana. Kehittämistoiminta asettaa reunaehdot tutkimukselliselle toiminnalle.

Tutkimusavaustein lähestymistapa kehittämistoiminnassa ei ole sitoutunut mihinkään tarkoin määriteltyihin teoreettisiin oletuksiin tai menetelmiin. Pyrkimyksenä on kuitenkin saavuttaa uutta myös laajemmin yleistettävää ja käyttökelpoista tietoa kehittämistoiminnan tueksi. Lähtökohta painottaa enemmän toimijoiden verkottumista ja yhdessä oppimista kuin pelkästään yhden yrityksen kehittämistarpeisiin vastaamista.

Edellä kuvatut tutkimuksellisen kehittämisen suuntaukset ovat lähtökohdiltaan pitkälti yhteneviä, mutta eroavat historialliselta taustaltaan olennaisesti toisistaan. Käytäntötutkimus kiinnittyy ammatillisen tutkimuksen perinteeseen ja kehittävä työntutkimus lähtee toiminnanteoreettisista sitoumuksista. Toimintatutkimus on teoreettisilta sitoumuksiltaan joustava monitieteinen lähestymistapa, joka sisältää hyvinkin erilaisia suuntauksia. Tutkimusavusteinen kehittäminen puolestaan kytkeytyy akateemisen tutkimuksen sijasta enemmänkin käytännön kehittämistoimintaan.

3 KEHITTÄMISTOIMINNAN METODOLOGISIA LÄHTÖKOHTIA

Tässä luvussa tarkastellaan kehittämistoiminnan metodologisia kysymyksiä. Metodologialla tarkoitetaan kehittämistoiminnan periaatteiden määrittelyä. Tällöin vastataan seuraaviin kysymyksiin: millaisena kehittämistoiminnan todellisuus nähdään, millaista tietoa kehittämisellä pyritään tuottamaan, millaisesta intressistä kehitetään, ja millainen on kehittämistoiminnan luonne? Periaatteiden määrittely on tärkeä osa kehittämistoiminnan kokonaisuutta siksi, että sen avulla voidaan perustella käytännön kehittämismenetelmät ja niiden käyttötavat. Myöhemmissä luvuissa esiteltävät kehittämistoiminnan metodiset välineet perustuvat siis tässä luvussa esiteltyihin periaatteisiin ja valintoihin.

Kehittämistoiminnan todellisuuskäsitys

Kehittämistoiminta lähtee usein arkiajattelun mukaisesta todellisuuskäsityksestä. Tällöin lähtökohtana on oletus, että todellisuudesta voidaan puhua täsmällisessä merkityksessä. Ajatuksena on, että esimerkiksi kehittämistoiminnan tavoitteet, työmuodot ja toimijat voidaan yksiselitteisesti kuvata, kunhan toiminta tunnetaan riittävän hyvin. Toisaalta kehittämistoimintaa voidaan lähestyä myös problemaattisemmasta näkökulmasta. Toimijoilla ei aina ole yhteistä jaettua näkemystä

esimerkiksi toiminnan tavoitteesta. Tutkimuksellinen kehittäminen edellyttääkin kehittämistoiminnan todellisuuskäsityksen määrittelyä. Kehittämistoimintaan sisältyy faktanäkökulman ja tulkinnallisen näkökulman välinen jännite.

Realistinen ja konstruktionistinen kehittämisorientaatio.

Ontologinen eli todellisuuden luonnetta koskeva tarkastelu on perinteinen tieteenfilosofian osa-alue. Kehittämistoiminnassa ontologia ei ole yhtä keskeisellä sijalla kuin tieteessä, mutta silti esimerkiksi kysymys realismin ja konstruktionismin välisestä suhteesta on ollut keskeisellä sijalla viimeaikaisessa kehittämistoimintaa koskevassa metodologisessa keskustelussa (vrt. Pekkarinen & Tapola-Haapala 2009).

Realismi lähtee siitä, että on olemassa ihmisestä riippumaton objektiivinen todellisuus. Realismin eri muodoissa todellisuus nähdään hieman eri tavoin. Esimerkiksi naiivi realismi lähtee arkiymmärryksen mukaisesta todellisuuskäsityksestä ja pitää aistein havaittavaa maailmaa todellisena. Sitä vastoin tieteellinen realismi korostaa, että tiede on sen mitta, mitä on olemassa. Edelleen esimerkiksi sisäinen tieteellinen realismi painottaa, että samaa objektiivista todellisuutta voidaan kuvata erilaisilla käsitejärjestelmillä (Tuomela 1984).

Konstruktionismi korostaa todellisuuden sosiaalista rakentumista. Peter Berger ja Thomas Luckmann (1994 [1966]) ovat tiedonsosiologisen analyysin kautta osoittaneet yhteiskunnallisen todellisuuden kahtalaisen luonteen. Käsitys todellisuudesta muotoutuu ennen kaikkea sosiaalisissa prosesseissa, vaikka yhteiskunta on toki myös tietyllä tavalla esineellinen (objektiivinen). Ihmiset luovat vuorovaikutuksessa itsestään riippumattomia sosiaalisen tason merkityksiä. Yksittäinen ihminen ei voi niitä muuttaa. Sosiaalinen todellisuus on merkitysjärjestelmä, joka on ihmisten luoma, ei suoraan todellisuuden heijastuma tai kuva.

Sosiaalitieteellisen tutkimuksen piirissä ovat viimeaikoina korostuneet erilaiset puheen käytäntöjä ja puhetapoja analysoivat tutkimussuuntaukset. Muun muassa diskurssianalyysi (Potter & Wetherell 1987) lähtee siitä, että kielestä ei voida päätellä mitään kielenkäytön ulkopuolisia asioita. Tällainen tiukan konstruktiivinen näkökulma rajaa tarkastelun tulkinnalliseen todellisuuteen ja ennen kaikkea kielen käyttöön. Puheen kautta ihmiset paitsi tekevät tulkintoja todellisu-

desta, niin myös rakentavat todellisuutta. Se, miten ihmiset puhuvat asioista, vaikuttaa ihmisten välisiin suhteisiin ja käyttäytymiseen. Ihmiset luovat puheen kautta identiteettiään ja ylläpitävät yhteiskunnallisia valtasuhteita (esim. Shotter 1993; Sarbin & Kitsuse 1994).

Kehittämistoiminnassa voidaan vain harvoin pitäytyä pelkästään kielenkäytön analysoinnin tasolla. Kuitenkin konstruktiiivisella lähestymistavalla voi olla annettavaa myös käytännön kehittämistoimintaan. Se voi auttaa näkemään kehittämistodellisuuden kompleksisen luonteen. On esimerkiksi mahdollista, että pitkän ja tiiviinkin kehittämisprosessin kumppaneilla on erilaisia käsityksiä kehittämistoiminnan tavoitteista (ks. Rantanen 2005). Konstruktionistisesta näkökulmasta katsottuna organisaation johto, työntekijät ja asiakkaat voivat elää erilaisessa kehittämistodellisuudessa. Lisäksi työyhteisön todellisuus on jatkuvasti muuttuva: erilaiset linjaukset, tulkinnat ja keskustelut muuttavat sitä jatkuvasti, samoin näitä koskevat viralliset ja epäviralliset keskustelut. Tällaisessa kompleksisessä todellisuudessa toimiminen asettaa kehittäjän haasteellisen tehtävän eteen: Jos todellisuus on vaikeasti hahmottuva ja jatkuvasti muuttuva, voiko kehittämistoiminnassa sitoutua muuttumattomaan todellisuuskäsitykseen?

Sekä realistinen että konstruktionistinen näkökulma ovat saaneet kannatusta kehittämistoiminnan metodologiaa koskevassa keskustelussa. Muun muassa Pirkko Anttila (2007) on korostanut realistisen arvioinnin asemaa kehittämistoiminnan metodologisena lähtökohdانا. Vastaavasti myös esimerkiksi kehittävän työntutkimuksen toimintateoreettisella ja kognitiivisella lähtökohdalla on selkeä yhtymäkohta realistiseen ontologiaan. Sitä vastoin esimerkiksi toimintatutkimuksellisessa paradigmassa todellisuus voidaan nähdä tulkinnallisemmasta näkökulmasta (Heron & Reason 1997). Vuorovaikutuksellinen tiedon tuottaminen edellyttää konstruktiiivista todellisuuden näkemystä (Greenwood, Whyte & Harkavy 1993).

Faktanäkökulma ja tulkinnallinen näkökulma. Kehittämistoiminnan todellisuuskäsitystä voidaan lähestyä myös kehittämistoiminnan kohteesta käsin. Toiminnan kohde voi liittyä yksinkertaisesti havaittavaan reaalityodellisuuteen. Tavoitteena voi olla esimerkiksi taloudellisen tuloksen parantuminen, hoitoaikojen lyhentäminen tai

vaikkapa tietty määrä asiakaskäyntejä. Näissä tapauksissa kehittämistoiminnan kohteen ja tavoitteiden määrittely lähtee niin sanotusta fakta-näkökulmasta (vrt. Alasuutari 1999, 72–73). Pyrkimyksenä on reaalityodellisuuden muuttaminen jollakin konkreettisesti näkyvällä tavalla.

Toisaalta kehittämistoiminnan tavoitteena voi olla myös muun muassa nuorten asenteisiin vaikuttaminen tai työyhteisön organisaatiokulttuurin muuttaminen. Tällöin kehittäminen kohdistuu ei-näkyvään kohteeseen. Tällaisten kehittämisasetelmien kohdalla haasteeksi nousee tavoitteiden saavuttamisen arviointi. Mikäli pyritään vaikuttamaan asenteisiin, tulee tavoitteiden saavuttamisen arvioinnissa käyttää jonkinlaisia asennemittareita. Lisäksi haaste liittyy kehittämishankkeen teoreettisiin ennako-olettamuksiin. Mikäli tavoitteeksi on asetettu nuorten asenteisiin vaikuttaminen, oletetaanko samalla että asenteilla on vaikutusta myös nuoren valintoihin ja käyttäytymiseen. Oletetaanko samalla, että asenteisiin, kulttuuriin tai käsityksiin vaikuttamalla voidaan muuttaa myös näkyvää käyttäytymistä? Esimerkiksi asennetutkimuksen valossa tämä kysymys on mitä haastavin (esim. Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998, 196–198).

Kehittämistoiminnan tavoitteen asettelua voidaan lähestyä myös ontologisen olettamuksen käsitettä käyttäen (Mason 1996). Aina kun kehittämistoiminnan kohdetta ja tavoitteita määritellään, pitää tehdä myös olettamuksia siitä, mihin todellisuuden osaan kehittämistoiminta kohdistuu. Peruskysymys liittyy faktanäkökulman ja erilaisten tulkinnallisten näkökulmien suhteeseen (vrt. Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 62–74). Faktanäkökulmasta lähtevä kehittämistoiminta pyrkii vaikuttamaan viralliseen organisaatorakenteeseen, asiakasmääriin, taloudelliseen tulokseen tai muuhun konkreettisesti todennettavaan asiaan. Tulkinnallisesta näkökulmasta lähtevä kehittämistoiminta sitä vastoin kohdistuu esimerkiksi organisaatiokulttuuriin, ihmisten asenteisiin tai vaikkapa työhyvinvoinnin kokemukseen. Tällaisen kehittämistoiminnan kohdalla tavoitteiden saavuttaminen ei ole yksinkertaisesti todennettavissa, vaan edellyttää myös tulkinnallista näkökulmaa.

Kehittämistoiminnan tuottama tieto

Kysymys tiedon luonteesta on syvästi tieteenfilosofinen ja erityisesti epistemologinen¹. Epistemologian kannalta ehkä keskeisin kysymys kohdentuu tietokäsitykseen²: mikä on pätevää tietoa? Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmasta olennaista on, millaista tietoa ja tiedon tuotantotapaa tavoitellaan.

Näyttöön perustuva tieto. Kehittämistoiminnassa pyritään tuottamaan tietoa esimerkiksi siitä, voidaanko jotakin työmenetelmää pitää hyvänä. Tällöin etsitään näyttöä kehitettävän asian käyttökelpoisuudesta (ks. esim. Korteniemi & Borg 2008). Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tavoitellaan empiirisesti pätevää tietoa, mutta pätevän tiedon lajeja on kuitenkin useita erilaisia.

Tutkimukseen perustuva näyttö pyritään usein luokittelemaan hierarkkisesti.³ Ensimmäisenä ja vahvimpana näytön asteena pidetään satunnaistettuja koe-kontrollitutkimuksia (*randomised controlled trial, RCT*). Toiseen luokkaan sijoittuva näyttö perustuu ilman satunnaistamista tehtyyn kontrolloituun tutkimukseen tai kvasi-kokeelliseen tutkimukseen. Kolmanteen luokkaan sijoitetaan näyttö, joka perustuu kokeelliseen tai kuvailevaan aineistoon (esimerkiksi vertaileva tutki-

1. Epistemologiassa pyritään ottamaan kantaa ensinnäkin siihen, kuinka maailmasta saadaan parhaiten tietoa. Induktiivinen ajattelu etenee yksityistapauksista koti kokonaisuuksi, kun taas deduktiivinen ajattelu etenee laajoista kokonaisuuksista pienempiin yksityistapauksiin. Toiseksi epistemologiassa pyritään ottamaan kantaa tutkijan ja tutkimuskohteen väliseen suhteeseen. Yhtäältä sanotaan, että tutkimuksen luotettavuuden takia tutkija ei voi olla vuorovaikutuksessa tutkimuskohteensa kanssa, mutta toisen kannan mukaan se on jopa suotavaa. Kolmanneksi epistemologia tarkoittaa käsitystä totuuden luonteesta.
2. Korrespondenssiteorian mukaan väite on totta, jos se vastaa tosiasioita. Korrespondenssiteoriaa kutsutaan myös vastaavuusteoriaksi, koska siinä tavoitellaan väitteen ja todellisuuden vastaavuutta. Totuuden koherenssiteorian mukaan väite on totta, jos se sopii yhteen muun tiedon kanssa. Koherenssiteoriaa kutsutaan myös yhteensopivuusteoriaksi, koska siinä tavoitellaan monesta lähteestä saadun tiedon antamaa yhtenäistä kuvaa. Pragmaattisen totuusteorian mukaan ”totta on se, mikä toimii” (Kivinen & Ristelä 2001). (Esim. Haaparanta & Niiniluoto 1986; Turunen 1995.)
3. Esimerkiksi kansainvälinen Cochrane-yhteisö kerää ja levittää terveydenhuoltoon koskevaa tutkittua tietoa [ks. www.cochrane.org]. Vastaavasti Campbell-yhteisö kerää ja levittää sosiaalihuoltoon koskevaa tutkittua tietoa [ks. www.cochrane.org tai www.sfi.dk]. Ne ovat eräänlaisia tutkijaverkostoja, jotka luovat myös kriteerejä tieteelliselle tutkimusnäytölle.

mus, korrelaatiotutkimus, tapaustutkimus ja laadulliset tutkimukset). Neljänteen luokkaan sijoitetaan erilaiset asiantuntijaryhmän raportit, jotka perustuvat arvostettujen asiantuntijoiden kokemukseen, mutta tähän luokkaan sijoitetaan myös erilaiset lait ja ministeriöiden toimintaohjeet. Viidenteen luokkaan sijoitetaan tiedot, jotka perustuvat luen-toihin, raportteihin, tiedotteisiin ja esimerkiksi asiakaspalautteeseen. (Hallila 2005; ks. myös Korteniemi & Borg 2008; Raunio 2009.)

Toisaalta kaikki tutkijat eivät allekirjoita käsitystä eri tavoin tuotetun tutkimustiedon hierarkkisesta luonteesta. Tällöin puhutaankin yleisemmin niin sanotusta hyväksi havaitusta toimintanäytöstä (ks. esim. Smith 2004, 7–27). Näytön perusteella asiantuntijoille voidaan suositella hyväksi havaittuja ja tutkittuja toimintakäytäntöjä. (Mullen 2004, 16.) Niiden näyttö perustuu systemaattisesti kerättyyn ja arvioituun aineistoon, jolloin näytöllä on myös itseään korjaava luonne. Mikko Mäntysaari (2006) pitääkin tarkentuvaa tietoa tyypillisenä juuri asiantuntija-ammateille. (Ks. myös Leino-Kilpi & Lauri 2003.)

Edelleen voidaan erikseen puhua niin sanotusta kokemukseen perustuvasta ammatillisesta näytöstä. Se on käytännön kokemuksen kautta todettua vaikuttavuutta. Näyttö saattaa perustua kokemuksiin useista työtilanteista. Sitä käytäntöä toistetaan, mikä toimii hyvin ja tuottaa tulosta. Tällainen tieto edellyttää käytännön toiminnan systemaattista seurantaa, mutta joskus tiedon perusteita on vaikea eritellä. Lisäksi kokemukseen perustuva näyttö voi olla palveluiden käyttäjien kokemusta siitä, että toimintatapa on vaikuttava ja vastaa juuri heidän tarpeisiinsa. (Leino-Kilpi & Lauri 2003.)

Hiljainen tieto. Kehittämistoiminnassa ollaan vahvasti tekemisissä myös hiljaisen tiedon kanssa (*tacit knowledge*). Ammatillisella on käsitys, että jokin toiminta on hyvä ja tuottaa tulosta, mutta hän ei pysty välttämättä määrittelemään mihin tämä tieto perustuu. Michael Polanyi (1966, 4) tiivistää hiljaisen tiedon lauseeseen: ”*we can know more than we can tell*”. Kuinka pystymme esimerkiksi erottamaan tutut kasvat tuhansien muiden kasvojen joukosta? Tällaista tietämistä voidaan kutsua hiljaiseksi tiedoksi, jota ei aina voida tai tarvitse ilmaista sanoin. Hiljainenkin tieto on aina sosiaalisesti ankkuroitunutta. Sillä on sosiaalinen konteksti, jossa se ”toimii”. (Rolf 1995, 29–30; Vuoren-

syrjä 2000, 121–130; Toom 2006.) Omaan sosiaaliseen kontekstiinsa kytkeyty hiljainen tieto muodostaa keskeisen kehittämistoiminnan tiedonlähteen (ks. esim. Yliruka 2000).

Hiljaisen ja käsitteellisen suhde ja merkitys voivat vaihdella. Ensinnäkin hiljaista tietoa hyödynnetään usein intuition varassa. Toiminta perustuu tällöin lähes puhtaasti vaistonvaraisuuteen. Toisaalta intuition avulla voidaan reagoida myös ennakoivasti, jolloin hiljainen ja käsitteellinen tieto ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kolmanneksi voidaan puhua harkitsevasta reagoinnista, jolloin hiljaista tietoa jalostetaan perusteellisessa käsitteellisessä analyysissä. Neljänneksi puhutaan järjestelmällisestä reagoinnista, jossa tiedonkäsittelyn rationaalinen järjestelmä ohjaa hiljaisen tiedon analyysia. Hiljaista ja käsitteellistä tietoa tuotetaan vuorovaikutuksessa. (Ks. esim. Nurminen 2000a, 59–66; vrt. Nurminen 200b, 98.)

Vaikka kokemustiedolla ja hiljaisella tiedolla on kehittämisen yhteydessä tärkeä merkitys, kehittämistieto on tyypillisesti enemmän kuin pelkkä arkitieto⁴. Kehittämistoiminnan yhteydessä syntyy ja hyödynnetään monenlaista tietoa (esim. Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999). Myös tutkimukselliset periaatteet ja käytännöt palvelevat usein käyttökelpoisen tiedon tuottamista.

Uusi kehittämistiedon tuottamistapa. Monimuotoinen tietokäsitys edellyttää myös monipuolisten tiedontuottamisen prosessien hyväksymistä. Helga Nowotny, Peter Scott ja Michael Gibbons (2001) näkevät, että yhteiskunta on muuttunut siten, että tutkimuksella ei ole enää tiedon tuottamisen monopolia. Tieteellisen tiedon rinnalle on noussut lukuisia erilaisia tiedon lajeja. Peter Drucker (1994) onkin kirjoittanut erityisestä tietoyhteiskunnasta (*knowledge society*), jossa

4. Kehittämistieto on enemmän tietoa kuin arkitieto. Arkitiedon rakentumiseen liittyy usein tietynlainen havaintojen valikoivuus. Ihmiset kiinnittävät huomiota sellaisiin asioihin, joita pitävät tärkeinä ja vastaavasti jättävät huomiotta sellaiset seikat, jotka eivät ole heille itselleen niin merkittäviä. Arkitieto saattaa perustua myös virheelliseen päättelyyn. Arkiajattelu on lyhytjänteistä siinä mielessä, että ihmiset ovat taipuvaisia hyväksymään ensimmäisen järkevältä tuntuvat selityksen. Arkitilanteissa ajattelu ja pohdittaminen lopetetaan usein, kun edes jokin loogiselta tuntuvat vastaus löytyy. Arkitiedolle on myös tyypillistä, että siinä asioita tarkastellaan irrallisina seikkoina. (Uusitalo 1991; Hirsjärvi & Huttunen 1991, 40; Hirsjärvi & Hurme 2008.)

asiantuntijat tarvitsevat mitä erilaisimpia tiedon lajeja. Asiantuntijat perustavat toimintansa tiedon varaan, joten heitä nimitetään myös tietotyöläisiksi. He pyrkivät erottautumaan ja hyötymään tiedon avulla. Tieto on pääomaa, jolla on vaihtoarvo.

Kehittämistoiminnan yleistymistä voitaneen pitää eräänä osoituksena tietoyhteiskunnasta ja uudenaikaisesta tiedontuotannon lähestymistavasta. Kysymys ei enää ole vain esimerkiksi psykologia- tai sosiologiatieteen soveltamisesta käytäntöön tai siitä että psykologit ja sosiologit veisivät tieteellistä tietoa käytäntöön. Tieto tuotetaan uudella tavalla, ei-tiedeperustaisesti (Gibbons ym. 1994). Tietotyöläiset eivät tarvitse ainoastaan tieteellistä tietoa, vaan myös niin sanottua uutta tietoa. Perinteistä tieteenalakohtaista tutkimusta voidaan nimittää tiedontuotannon tyyppiä 1. Sen rinnalle kehittynyttä uutta tiedonmuodostuksen tapaa voidaan nimittää tyyppiä 2. (Ks. myös Nowotny 2005.)

Ensinnäkin uusi tieto syntyy pääosin niissä ympäristöissä, joissa toiminta tapahtuu. Tieto syntyy siis aidoissa toimintaympäristöissä. Tämä ei ole sama asia kuin puhuminen soveltavasta tiedosta, joka kuitenkin lepää pääosin ”puhaan” tieteen ideaalin perustalla. Toimintaympäristössä syntyvä tieto nousee aidosta käytännön toiminnasta ja tarpeesta ratkaista käytännön ongelmia. Käytännön toiminnassa ilmeneviä ongelmia ei siten siirretä ratkaistavaksi erillisiin korkeakoulujen hautomoihin tai laboratorioihin, vaan käytäntö itsessään on uuden tiedontuotannon paikka ja ympäristö.

Toiseksi uusi tieto on luonteeltaan raja-aidat ylittävää eli transdisiplinaarista. Tämä ei tarkoita yksinomaan monitieteistä tiedonmuodostusta, vaan erityisesti teorian ja käytännön rajat ylittävää tiedonmuodostusta. Transdisiplinaarisesta ongelmaratkaisusta ei voida jälkikäteen paikantaa eri tieteiden elementtejä. Eri tieteet sekä teoria ja käytäntö ovat näissä uusissa ratkaisuissa muovautuneet raja-aidat ylittäväksi todellisuudeksi. Rajat ylittävä tieto noudattaa kuitenkin pääosin tieteellisen tiedon lainalaisuuksia; se on metodisesti tuotettua ja luonteeltaan kumuloituvaa. Tietoa käyttävät ne, jotka siitä suoranaisesti hyötyvät.

Kolmanneksi tiedontuotannon toimijat ovat moninaisia. Kysymys ei ole enää pelkästään tutkijoista, vaan tiedon tuottamisen kentällä on

tutkijoiden ohella erilaisia kehittäjiä ja konsultteja. Tiedon monopolit murtuvat, jolloin tiedontuotannon keskioon saattaa nousta myös kansalaislähtöinen tiedontuotanto, eräänlainen uusi tiedontuotannon aktivismi. Georg von Krogh, Kazuo Ichijo ja Ikujiro Nonaka (2000, 11–12, 147–175) kirjoittavat lähes samassa merkityksessä toimijoista, joita he nimittävät tietoaktivisteiksi (*knowledge activists*). Tietoaktivistit yhdistävät ja ylläpitävät tiedontuotannon prosesseja. Koska tieto tuotetaan käytännön toimintaympäristöissä, niin myös tiedon tuottajat ovat huomattavasti heterogeenisempia kuin perinteisessä tutkimuksessa.

Neljänneksi tieto on refleksiivistä, se ei perustu objektiivisen tiedon ideaalille. Refleksiivisyys korostaa tiedontuotannon itsekritiisyyttä. Kysymys on kriittisestä arvioinnista, joka ohjaa tyypin kaksi mukaista tiedontuotantoa. Tieto nousee tutkijan ja tutkimuskohteen välisestä vuorovaikutuksesta ja sen kriittisestä tarkastelusta. Uusi tiedontuotanto perustellaan sillä, kuinka hyvin se on hyödynnettävissä sosiaalisissa ympäristöissä.

Viidenneksi myös tiedon laadunvalvontaan on murtautumassa uusia elementtejä. Tiedon argumentaatiota ei osoiteta yksinomaan tiedeyhteisölle. Tietoa myydään markkinoilla, joten sitä tuotetaan ja kaupataan kysynnän mukaan. Tässä tilanteessa tiedon argumentaatio testataan myös käytännössä. Kysymys on uudenaikaisesta laadunvarmistuksen järjestelmästä, jossa käytettävyys nousee keskeiseen asemaan. Uusi tiedontuotanto on laadukasta, jos sillä on kysyntää ja sen tuottamat tulokset ovat hyödynnettävissä. (Ks. myös Scott 2005; Rajavaara 2005.)

Michael Gibbons ym. (1994) ja Helga Nowotny, Peter Scott & Michael Gibbons (2001) lähtevät siis ajatuksesta, että perinteinen luotettavan tiedon idea ei enää riitä. Tiedon on oltava ennen kaikkea käyttökelpoista, ”yhteiskunnallisesti kestävä”. Tiedon tuottamisesta ei voida puhua ilman yhteyttä tiedon käyttäjiin. Käytännöllinen tieto nousee todellisen elämän konteksteista, mitä prosessia on vaikea tavoittaa vain tiedeperustaisen tiedontuotannon keinoin (jos sillä ymmärretään laboratoriomaisesta tiedontuotantoa). Käytännöllinen tieto syntyy toimintakohteessaan, jolloin se väistämättä niveltyy sosiaalisiin

konteksteihin. Kysymys ei siis ole tiedon soveltamisesta, vaan uudesta tiedontuotannon tavasta. Onnistuessaan tämä tieto on käytännöllistä ja siten myös käyttökelpoista.⁵ (Ks. myös Nowotny 2005.)

Kehittämistoiminnan intressit

Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan arvot ja intressit poikkeavat josakin määrin toisistaan. Riippumattomuus on keskeinen tutkimuksen ihanne, mutta kehittämistoiminnassa kysymys riippumattomuudesta on problemaattinen. Kehittämisellä tavoitellaan muutosta, jolloin joudutaan kysymään kenen intressiä se palvelee. Kuka asettaa kehittämistoiminnan yleistavoitteet: ministeriö vai paikalliset toimijat? Kuka asettaa organisaation kehittämistoiminnan tavoitteet: johtaja vai työntekijät? Painaako kunnan sivistyslautakunnan sana enemmän kuin perusturvalautakunnan? Missä mielessä palveluiden käyttäjien näkökulma poikkeaa sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten näkökulmasta? Kysymys intressistä on keskeinen tutkimuksellisen kehittämistoiminnan metodologinen seikka.

Tiedon intressi. Perinteisesti tieteenfilosofiassa ja metodologiassa on korostettu tieteen arvovapautta. Tällä on tarkoitettu sitä, että tutkimus ei voi sitoutua tiettyyn ideologiaan tai arvomaailmaan. Tieteellisen menetelmän kautta pyritään saavuttamaan objektiivista ja siten tutkijan tai rahoittajien mielipiteistä riippumatonta tietoa. Luonnontieteellisen perustutkimuksen kohdalla objektiivisuuden ja arvovapauden ideaalia voidaan pitää perusteltuina. Soveltavan tutkimuksen ja erityisesti yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen kohdalla kysymys tutkimuksen intresseistä on monimutkaisempi.

Klassisen aseman saavuttaneessa analyysissään Jürgen Habermas (1972) on erottanut kolme tiedon intressiä: tekninen, praktinen ja emansipatorinen. Ne vastaavat kysymykseen, mihin tarkoitukseen tietoa tuotetaan. Teknisen intressin avulla pyritään yhä parempaan

5. Helga Nowotнын (2006) mukaan tiedontuotannon tyyppi 2 on lähellä John Zimanin (1984; 2000) käsitettä ”post-academic science”, joka kuvaa akateemisen tiedon käytön leviämistä yhä laajemmaksi ja laajemmaksi, jolloin myös itse tieto muuttuu arkisemmaksi.

luonnon ja ympäristön haltuunottoon. Tällainen tiedonintressi on perinteisesti hallinnut luonnontieteitä. Se korostaa ilmiöiden selittämistä ja todellisuuden hallintaa. Praktisen intressin tavoitteena on siirtää ja ymmärtää maailman yhteisöllisiä perinteitä. Viime kädessä tutkimuksen päämääränä on tradition välittäminen ja ilmiöiden tulkinta. Tällaista tietoa tuotetaan lähinnä historiallis-hermeneuttisten (humanististen) tieteiden avulla. Emansipatorinen tiedon intressi korostaa, että tutkimuksen päämääränä on todellisuuden muuttaminen. Tietoisuus todellisuudessa vallitsevista ristiriidoista toimii muutoksen lähtökohtana. Emansipatorisen intressin tavoitteena on vapauttaa ihminen kaikenlaisista rajoittavista ulkoisista ja sisäisistä pakoista. Emansipatorinen tiedonintressi korostuu esimerkiksi kriittisessä yhteiskuntatieteessä. (Huttunen & Heikkinen 1999; ks. myös Kangas 1994; Hoffren 1999; Katila & Meriläinen 2006.)

Habermasin (1972) tietoa koskeva intressiteoria on vaikuttanut myös tapaan ymmärtää kehittämistoiminnan tiedontuotantoa. Ensinnäkin voidaan todeta, että tekninen intressi edustaa vain yhtä kehittämistoiminnan näkökulmaa. Sen lisäksi voidaan korostaa praktista ja emansipatorista intressiä, kuten toimintatutkimuksen piirissä usein tehdään (ks. Huttunen & Heikkinen 1999, 169). Toisaalta kehittämistoiminta ei tällöin ole neutraalia kehittämistä, vaan se tapahtuu monitasoisessa eri intressien säilyttämässä ympäristössä. Kehittäminen ei ole intresseistä vapaa prosessi, vaan kehittämisellä pyritään aina jonkun edustamaan päämäärään.

Tekninen lähestymistapa tarkoittaa tyypillisesti ennalta suunnitellun mallin testaamista kohdeyhteisössä. Asiantuntijat suunnittelevat mallin tai malli lainataan jostakin muualta. Käytännön toteutusta seurataan, jonka perusteella asiantuntijat voivat muokata tai korjata sitä. Tällainen toiminta suunnitellaan valmiiksi jo organisoituvaiheessa. Toteutus on suunnitelman täytäntöönpanoa, vaikka prosessin aikana toteutusta joudutaankin todennäköisesti tarkentamaan ja korjaamaan. Tekniseen lähestymistapaan kuuluu myös ajatus siitä, että ulkopuolinen asiantuntija voi välittää teorioita, malleja ja menetelmiä yhteisön ongelmien ratkaisemiseksi. (Katila & Meriläinen 2006.)

Praktista lähestymistapaa voidaan kutsua myös vastavuoroiseksi lähestymistavaksi. Sen mukaan asiantuntijat ja kohdeyhteisön jäsenet määrittävät yhdessä ongelmat ja suunnittelevat tarvittavat toiminnot ongelmien ratkaisemiseksi. Tällainen lähestymistapa korostaa toiminnan prosessiluonnetta. Suunnitelmaa korjataan ja muokataan koko toteutuksen ajan. Praktisessa lähestymistavassa tutkija ja yhteisö tunnistavat yhdessä ongelman, sen taustalla vaikuttavat tekijät sekä toimenpiteet ongelman ratkaisemiseksi. Yhteistoiminnalliselle prosessille on ominaista joustavuus ja avoimuus erilaisille tulkinnoille. Tasa-arvoinen keskustelu ja neuvottelu kuvaavat toimijoiden välistä suhdetta. Toiminnan tavoitteena on, että osallistujat oppisivat ymmärtämään omaa toimintaansa uudella tavalla, mutta myös se, että he vastaisuudessa voisivat toimia itsenäisemmin ja omasta toiminnastaan tietoisempina. (Katila & Meriläinen 2006.)

Emansipatorinen tai tietoisuutta lisäävä lähestymistapa perustuu siihen, että kohdeyhteisön jäsenet pyrkivät lähestymään yksittäisiä ongelmien taustoja laajempien yhteiskunnallisten kehysten kautta. Tiedostamalla yksittäisten asioiden tai ongelmien yhteiskunnalliset kehukset, he voivat paremmin vaikuttaa ongelmien perimmäisiin tekijöihin. (Ks. Kemmis 2001.) Lähestymistavassa pyritään ryhmän yhteisöllisen tietoisuuden parantamiseen, jotta toimijat voisivat tunnistaa, selvittää ja selittää yhteisönsä perusongelmia. Emansipatorinen perinne voidaan nähdä osana kriittistä teoreettista perinnettä, joka pyrkii saamaan osallistujat tietoisiksi niistä alistavista ja kontrolloivista voimista, jotka vaikuttavat heidän toimintaansa. Menneisyyden taakasta vapautuminen edellyttää huolellista vallitseviin toimintatapoihin tutustumista ja toiminnan taustalla vaikuttavien arvojen ja oletusten kyseenalaistamista. (Katila & Meriläinen 2006.)

Kehittämistoiminnan yhteiskuntasuhde. Yksilön ja yhteiskunnan suhteen ymmärtäminen nousee keskeiseksi erityisesti hyvinvointipalvelujen kehittämisen yhteydessä.⁶ Yhteiskuntasuhteen avulla

6. Malcolm Payne (1996) on jäsentänyt sosiaalityön näkökulmia erottamalla toisistaan kolme perspektiiviä, joita kuvaavat käsitteet Kyösti Raunio (2004) on muuntanut suomalaisen keskusteluun paremmin soveltuviksi: palvelujärjestelmäkeskeinen, terapeutin ja yhteiskuntakriittinen perspektiivi. Toiminta voi olla järjestelmän mukaista palvelutyötä, yksilöä tukevaa terapiatyötä tai rakenteisiin ja toimintatapoihin kohdistuvaa muutostyötä.

voidaan kuvata, kuinka kehittämistoiminnassa asennoidutaan olemassa olevan yhteiskunnan rakenteisiin ja toimintatapoihin (Mullally 1997). Yhteiskuntasuhde voidaan hahmottaa kolmen näkökulmaa avulla: positiivinen, kriittinen tai radikaali yhteiskuntasuhde.

Positiivisesta näkökulmasta katsoen olemassa olevat rakenteet ja toimintatavat hyväksytään kehittämisen lähtökohdaksi. Yhteiskunta nähdään tällöin monimuotoisena ja monitasoisena järjestelmänä, joka tavoittelee hyvää, mutta jonka toimintaan sisältyy myös ongelmia. Kehittämistoiminnan avulla häiriöitä ja pulmia pyritään harmonisoidaan, mutta ennen kaikkea olemassa olevien instituutioiden ja niiden toimintatapojen ehdoilla. Tällöin keskeisiksi kehittämistoiminnan käsitteiksi nousevat harmonia, integraatio ja sopeuttaminen.

Kriittisessä lähestymistavassa⁷ olemassa olevaan järjestelmään ja sen toimintaan suhtaudutaan arvioiden tai varauksellisesti. Järjestelmä ja sen toiminnan perusteet hyväksytään, mutta samalla etsitään aktiivisesti myös toisin tekemisen muotoja ja tapoja. Keskustelu kehittämisen lähtökohdista ja suunnista pyritään tekemään mahdollisimman monipuolisesti. Kaikki osalliset ja erilaiset intressiryhmät pyritään saamaan keskusteluun mukaan. Kriittisessä lähestymistavassa ei hyväksytä vain yhtä totuutta tai yhtä etenemismahdollisuutta, vaan kehittämistoiminta pyritään avaamaan yhteiselle keskustelulle ja analyysille. Monimuotoinen dialogi nousee kehittämistoiminnan keskeiseksi sisällöksi.

Radikaalin lähestymistavan mukaan yhteiskunnallisia epäkohtia ei voida ratkaista vain harmonisoimalla ongelmia tai lisäämällä eri ryhmien välistä vuorovaikutusta, sillä valtaapitävillä on taipumus turvata

7. Kriittisyyden käsitettä voidaan käyttää erilaisissa merkityksissä. Ensinnäkin sillä voidaan tarkoittaa tieteelliselle ajattelulle ominaista itsestään selvinä pidettyjen asioiden kyseenalaistamista. Toisaalta yhteiskuntatieteellisessä keskustelussa sillä voidaan tarkoittaa niin sanottua kriittistä teoriaa. Toimintatutkimuksellisia strategioita eritellessään Minna Kivipelto (2005, 72–76) erottaa toisistaan maltillisen kriittisen ja radikaalin kriittisen toimintatutkimuksellisen strategian. Maltillisessa kriittisessä strategiassa kriittinen teoria ohjaa tutkimusta, ei pelkästään taustoita sitä. Edelleen tutkimus suuntaa toimintaa ja yhteistyötä eri toimijoiden kanssa korostuu. Radikaalissa kriittisessä strategiassa puolestaan teoria ohjaa tutkimusta ja toimintaa, jotka puolestaan kehittävät teoriaa. Tällöin tutkimus ja toiminta kytkeytyvät spiraalimaisesti toisiinsa. Radikaalissa kriittisessä strategiassa mallikotoimijoilla on keskeinen rooli, jolloin tutkijan tehtävänä on tukea muita toimijoita tekemään itse tutkimusta.

aina omat etunsa kaikista keskusteluista ja vaihtoehtoista malleista huolimatta. Radikaalit mallit korostavat enemmän tiedostamisen merkitystä kuin varsinaisten yksittäisten kysymysten tai ongelmien ratkaisua. Kysymys ei siis ole välttämättä esimerkiksi siitä, onko vammaisella subjektiivinen oikeus henkilökohtaiseen avustajaan, vaan laajemmin siitä, mikä on vammaisten paikka ja asema yhteiskunnassa. Muutosvaatimusta ei kohdisteta vain yksittäiseen asiaan, vaan sitä tarkastellaan laajemmassa kehyksessä. Usein epäkohtien taustalta löytyy rakenteellisia tekijöitä, joilla saattaa olla historiallinen perustelu, vaikka perustelu ei välttämättä ole enää nykyhetkessä pätevä.

Positiivinen, kriittinen ja radikaali lähestymistapa kuvaavat vain yleisellä tasolla erilaisia kehittämistoiminnan orientaatioita. Keskeistä on kiinnittää huomiota niihin sisältyviin erilaisiin muutoksen käsitteen ymmärrystapoihin. Positiivisessa lähestymistavassa muutos tarkoittaa integraation vahvistamista, jolloin yksilö, ryhmä tai osakulttuuri pyritään sitomaan paremmin osaksi kokonaisuutta. Kriittisessä lähestymistavassa korostetaan erilaisten intressien ja näkökulmien avaamista avoimelle keskustelulle ja arvioinnille. Radikaalissa lähestymistavassa muutos tarkoittaa ennen kaikkea kokonaisrakenteen muutos. Epäkohtien tiedostamisen nähdään johtavan väistämättä myös rakenteellisiin uudistuksiin.

Kenen ehdoilla kehitetään? Kehittämistoiminnan intressilähtökohtien kannalta olennaisia ovat myös kysymykset: kenen ehdoilla kehittäminen etenee ja mistä kehittämistoiminta on lähtöisin? Onko kehittämisessä kyse organisaation, palvelujärjestelmän tai alueen kehittämisestä? Vai onko lähtökohtana yksittäisten toimijoiden havaitsemat ongelmakohdat ja haasteet? Karkeasti jaoteltuna voidaan erottaa kaksi suuntaa: kehittäminen voi edetä ylhäältä alas tai alhaalta ylös.

Ohjelmallinen kehittäminen edustaa lähtökohtaisesti ylhäältä-alas-kehittämistä. Ideana on, että poliittisen päätöksenteon tasolla kiinnitetään huomiota joihinkin yhteiskunnallisiin haasteisiin, jonka jälkeen niihin kohdennetaan taloudellisia voimavaroja. Nämä varat osoitetaan käytännön projektien käyttöön. Vastaavasti myös esimerkiksi organisaation strateginen kehittäminen etenee tyypillisesti ylhäältä-alas-logiikan mukaisesti. Vaikka työntekijöitä ja keskijohtoa

osallistettaisiin strategiaprosessin kuluessa, strategian muotoilu on viimekädessä ylimmän johdon käsissä.

Riitta Seppänen-Järvelä (1999, 107) kiinnittää huomiota kehittämisoireen muuttumiseen keskushallintokeskeisestä toimijalähtöiseksi kehittämiseksi. Vaikka ohjelmat toimivatkin kehittämistyön yleisenä kehyksenä, yksittäiset projektit muovautuvat paikallisten kehittämistarpeiden kautta. Toimijalähtöiselle kehittämiselle on ominaista avoimuus kontekstuaalisille tekijöille, ennakoimattomuus ja prosessimainen eteneminen sekä yhteistoiminnallinen dialogi (Seppänen-Järvelä 1999, 196). Toimijalähtöisessä kehittämisessäkin on kuitenkin aste-eroja. Asiantuntijat ja paikalliset organisaatiot voidaan ymmärtää toimijoiksi, mutta vielä haastavampaa on nähdä kansalaiset ja palveluiden käyttäjät todellisina toimijoina. Jos kehittäminen etenee alhaalta ylös, niin kuinka alhaalta sen sallitaan lähteä (Turner & Beresford 2005)?

Kehittämistoimissa keskeistä on näkökulman valinta. Kehittämisessä on aina kysymys intresseistä. Otetaanko lähtökohdaksi olemassa olevat organisaation strategiat ja vallitsevat toimintaperiaatteet? Lähdetäänkö mahdollisesti liikkeelle työntekijöiden tai kansalaisten asiantuntijuudesta? Ollaanko valmiita kyseenalaistamaan olemassa olevia rakenteita ja toimintatapoja? Mikä merkitys annetaan eri toimijoiden näkökulmille ja kaikkien toimijoiden osallistumiselle? Kyse on viime kädessä intressivalinnoista.

Kehittämistoiminnan reflektiivinen luonne

Suunnitteluorientoitunut vs. prosessorientoitunut toiminta.

Kehittämistoiminnan metodologiset valinnat määrittävät myös sitä, millaisena kehittämisprosessin luonne nähdään. Kehittämistoiminta voidaan hahmottaa suunnitteluorientoituneena tai prosessorientoituneena toimintana. Lähestymistapojen metodologiset lähtökohdat poikkeavat olennaisesti toisistaan.

Suunnitteluorientoituneessa kehittämisessä eri prosessin vaiheet pyritään rajaamaan ja määrittelemään mahdollisimman tarkasti. Ta-

voitteena on stabiili ja ennakoitavissa oleva toiminta, jota voidaan kontrolloida. Kehittämistoiminta perustuu ennalta rakennettuun ja suunniteltuun malliin, johon käytännön toteutusta verrataan. Toimintojen ohjaus perustuu palautteeseen, kuten esimerkiksi laatutyössä. Jos suunnitelmasta on poikettu, tehdään korjauksia, joiden avulla palataan suunnitellulle toimintalinjalle. Perustehtävät pyritään muotoilemaan selkeiksi ja yksinkertaisiksi, jolloin myös tehtävien seuranta on mahdollista. Monimutkaisuuden nähdään johtavan epäselvyyteen ja tehostomuuteen. Asiantuntijat, kuten johtajat ja konsultit, ovat tällaisen kehittämisprosessin keskeisiä toimijoita. (Vrt. Ylöstalo 2005, 119.)

Prosessiorientoituneessa kehittämisessä korostuu kehittämisen reflektiivisyys. Prosessorientoituneen näkemyksen mukaan uutta kehittämistä koskevaa tietoa syntyy koko ajan toiminnan kuluessa. Tällöin hyväksytään toimintaympäristön ja toiminnan muuntuvuus. Tällaisen toiminnan ohjaus perustuu toimijoiden jatkuvaan uuden oppimiseen, erilaisiin toisin tekemisen kokeiluihin ja sitä kautta toimintojen kehittämiseen. Tieto ja kokemukset ohjaavat kehittämistä. Muuttuva ja ennakoimaton kehittämistyö johtaa dynaamiseen kontrollin käsitykseen. Kontrolli perustuu toimijoiden jatkuvaan omaehtoiseen tiedonkeruuseen ja tiedon jäsentämiseen. Kaikilla toimijoilla on runsaasti näkymätöntä ja näkyvää tietoa. Nykyiset kompleksiset toimintaympäristöt tuottavat lähes väistämättä monitasoisia ja monensuuntaisia kehittämisen prosesseja. Uutta aineistoa ja tietoa syntyy koko ajan kehittämistoiminnan kuluessa. Uusi tieto ohjaa toimintaa. (Ylöstalo 2005, 119.)

Riitta Seppänen-Järvelä (1999) korostaa reflektiivistä kehittämisorientaatiota, josta hän käyttää käsitettä toimijalähtöinen prosessikehittäminen. Kehittämistoiminnalla ei tällöin ole sitä ohjaavaa ja rajaavaa suunnitelmaa. Toteutusstrategia on siis tilanne-ehtoinen ja avoin kontekstuaalisille tekijöille. Tällainen prosessi on usein hidas, muuttuva ja muodoltaan rönsyilevä. Kehittämistehtävä muodostuu prosessin aikana, joten sitä voidaan luonnehtia myös ennakoimattomaksi ja epävarmaksi. Kaiken kaikkiaan tällainen toimintatapa perustuu yhteistoiminnalliselle dialogisuudelle. (Seppänen-Järvelä 1999, 196.) Myös Jari Stenvall ja Petri Virtanen (2007) korostavat

muutosprosessien reflektiivistä luonnetta. Muutosprosessit etenevät harvoin selkeän episodimaisesti ja rationaalisesti, sen sijaan ne ovat luonteeltaan kaoottisia ja ulkopuolisen silmin vaikeasti hahmottuvia kokonaisuuksia (Stenvall & Virtanen 2007, 12).

Kehittämisorientaationa prosessimaisuus merkitsee luopumista tavoitteiden tarkasta määrittelemästä, suunnitteluorientoituneesta ja projektimaisesta kehittämisestä. Tällöin kehittäjä etenee prosessimaisesti kehittämisen tavoitteita ja suunnitelmia jatkuvasti arvioiden ja tarvittaessa niitä muokaten. Seppänen-Järvelä (1999, 205) on sosiaali- ja terveydenhuollon kehittäjien haastatteluja kautta päätynyt tulkintaan, jonka mukaan kehittäjä on nimenomaan prosessiasiantuntija. Kehittäjä käynnistää, toteuttaa ja ylläpitää kehittämisprosesseja. Tällöin tarvitaan tietoa ja taitoa havaita, ymmärtää ja käsitellä prosessimaista tilannedynamiikkaa. Tärkeiksi asioiksi nousevat vuorovaikutustaidot, kuten kyky kuunnella ja yhdessä pohtia.

Reflektion käsite. Sosiaalinen todellisuus on alati muuttuva, monimuotoinen ja monitasoinen. Siten myös sitä koskeva tieto tulisi ikinä kuin päivittää joka hetki, eli luoda se uudestaan jokaisessa erillisessä tilanteessa. Monien ammattien asiantuntijanäkemyks perustuu reflektion käsitteeseen. Sairaanhoidajien työtä on luonnehdittu tutkittuun tietoon perustuvaksi, mutta samalla on korostettu asiantuntijuuden reflektiivistä luonnetta (ks. esim. Evans & Donnelly 2006). Opettajan työ perustuu didaktisiin periaatteisiin, joita sovelletaan joustavasti erilaisiin opetustilanteisiin (ks. esim. Tomm 2006). Myös sosiaalityötä on luonnehdittu reflektiiviseksi ammatikäytännöksi, jossa asiantuntijuus rakentuu teorian ja käytännön yhdistelmästä (Karvinen 1993). Näiden ammattien asiantuntijuus on alati kehittyvää kollektiivisen ammattiin liittyvän opin tasolla, mutta myös henkilökohtaisen osaamien tasolla.

Jack Mezirowin (1995) mukaan reflektio on tarkastelunäkökulman tutkimista. Mistä näkökulmasta sosiaalista tilannetta tarkastellaan? Reflektion tuloksena voidaan tulla tietoiseksi omista havainnoinnin, ajattelun ja tuntemisen tavoista. Kriittinen reflektio (*critical reflection*) tarkoittaa tarkastelunäkökulman taustalla olevien ennako-oletusten arviointia ja tutkimusta. Millaiseen tutkittuun ja koettuun tietoon

tarkastelunäkökulma perustuu? Mikä on näkökulman perustelu? Kriittinen itsereflektio (*critical self-reflection*) tarkoittaa oman henkilökohtaisen näkökulman tarkastelua. Voinko tarkastella maailmaa tästä näkökulmasta? Jan Fook (2005 a ja b) näkee, että kriittinen reflektio on pohdintaa, joka avaa toiminnan taustaoletusten sosiaalisesti rajoittavan luonteen, mutta joka myös avaa mahdollisuuden uusiin toimintatapoihin.

Edward Taylorin (1994) mukaan toimijan tulee ensiksi tulla tietoiseksi omasta tilannekohtaisesta näkökulmastaan. Tietoisuuden heräämisen jälkeen seuraa reflektiivinen vaihe, jossa tarkastelunäkökulmaa arvioidaan kriittisesti. Toimijalta edellytetään siis kriittistä tilanteen ja oman toiminnan tarkastelua. Taylor (1994, 396–398) tavoittelee tilannetta, jossa toimija on tarvittaessa kykenevä muuttamaan omaa tarkasteluperspektiiviään. Donald Schön (1983) kirjoittaa reflektiivisestä asiantuntijasta (*reflective practitioner*), joka päivittää toimintaa ohjaavaa näkökulmaa koko ajan. Kysymys on toiminnassa tietämisestä (*knowing-in-action*), jota voidaan nimittää reflektioksi. Siinä tarkastellaan jatkuvasti omaa näkökulmaa, sen perusteita ja sen käytännöllisiä seurauksia.

Reflektio kehittämistoiminnassa. Kehittämistoiminnan kannalta reflektiivinen näkemys tarkoittaa kehittämisen menetelmien ja toimintatapojen, mutta myös kehittämisen perusteluiden ja organisoimisen jatkuvaa uudelleenarviointia. Kehittämiseen tarvitaankin eräänlainen peili, jota voidaan käyttää todellisuuden heijastamiseen. Reflektiivisenä peilinä voidaan käyttää teoreettisia käsitteitä, vuorovaikutusta, kuvia, näytelmiä, mielipiteitä, väittämiä eli melkein mitä tahansa objektia, jonka avulla todellisuutta voidaan heijastaa. (Tiuraniemi 2002.)

Yhteiskunnallinen todellisuus ja toimintaympäristöt nähdään luonteeltaan kompleksisina⁸. Kompleksisessa ympäristössä tapahtuva

8. Kompleksisuuden käsitteeseen liittyy ainakin kaksi puolta. Yhtäältä kompleksinen yhteiskunta nähdään monitasoisena, mutta kauniin harmonisena organismina. Tällaisen romanttisen kompleksisuuden rinnalla voidaan korostaa myös toista kompleksisuutta. Näkemys kompleksisuudesta ei rakennu tällöin suoran yhteyden varaan, vaan edellyttää ”sosiaalista” olemassaolon tasoa. Organismien välinen yhteys muodostuu sosiaalisella tasolla, ei suoraan fyysisellä tasolla, eikä se tällöin ole aina kauniin harmoninen. (Kwa 2002.)

kehittäminen ei perustu ennalta tiukasti määriteltyihin tavoitteisiin ja prosesseihin, vaan se etenee prosessimaisesti täydentyen. Kompleksisessa toimintaympäristössä tapahtuva kehittämien edellyttää toimijoita ja toimintatapoja koskevien koordinaattien jatkuvaa tarkistamista. Tällaista kehittämistä voidaan luonnehtia reflektiiviseksi. Kehittäminen ei tässä mielessä ole teknistä insinööritoimintaa, vaan alati muuttuvaa ja luonteeltaan vahvasti sosiaalista. Käsitys kehittämistoiminnan reflektiivisestä luonteesta on keskeinen metodologinen seikka.

Monet nykyajan toimintaympäristöt ovat vaikeasti hahmottuvia. Jopa yksittäisten organisaatioiden perustehtävistä saatetaan yhä uudestaan käydä keskustelua. Esimerkiksi kolme vuotta sitten luotu strategia on jo vanha. Tästä seuraa, että myös kehittämisen tavoitteiden tarkka määrittely voi olla mahdotonta. Kehittäjällä tulee olla kykyä sietää epävarmuutta, ristiriitoja ja jatkuvia muutoksia. Kehittämistoiminta vaatii ilmiöiden jatkuvaa uudelleen hahmottamista. Tässä mielessä kehittämisessä onkin kysymys lähinnä työyhteisön toimintatapoja ja rakenteita koskevien koordinaattien jatkuvasta määrittelystä. Muutos ei ala yhdestä hetkestä ja päätty toiseen, vaan se on jatkuva tila. Kehittäminen on muuttuvan tilanteen jatkuvaa määrittelyä, eli koordinaattien paikantamista.

Kompleksinen todellisuus ja kehittämisen reflektiivinen luonne asettavat haasteita kehittäjän asiantuntijuudelle. Kimmo Saaristo (2000) ja Risto Eräsaari (2002) kirjoittavat niin sanotusta avoimesta asiantuntijuudesta, joka muodostuu juuri kompleksisten toimintaympäristöjen vaikutuksesta. Avoin asiantuntijuus rakentuu tilannekohtaisesti toiminnan kautta. Avoimelle asiantuntijuudelle on ominaista kumppanuuden korostaminen. Asioita koskevat käsitykset muodostetaan erilaisia tietoja yhdistäen yhdessä eri toimijoiden kanssa. Avoin asiantuntijuus korostaa asiakas- ja kansalaislähtöistä lähestymistapaa: kansalaiset ovat omien asioiden parhaita asiantuntijoita. Raja-aitojen madaltuminen, rajojen ylitykset, asiantuntijoiden verkostoituminen ja yhteistyö ovat tyypillisiä tälle uudelle asiantuntijuudelle. (Vrt. Saaristo 2000; Eräsaari 2002.)

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan metodologiset perusvalinnat

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan asemoimiseksi tässä luvussa on tarkasteltu neljää metodologista kysymystä: millainen on kehittämistoiminnan todellisuuskäsitys, millaista tiedontuotantoa tavoitellaan, millainen on kehittämistoiminnan intressi ja millaista kehittämistoiminta on luonteeltaan? Näihin kysymyksiin joudutaan ottamaan joko suoraan tai välillisesti kantaa myös käytännön kehittämistoiminnan yhteydessä. Seuraavaksi esitetään ne metodologiset sitoumukset, joihin tässä kirjassa esitetty kehittämisenäkymä pohjautuu (ks. kuvio 3).

Kehittämistoiminnan asemointi tarkoittaa metodologisiin kysymyksiin vastaamista. Ensinnäkin otetaan kantaa todellisuuden luonteeseen. Tässä todellisuus nähdään ainakin osin sosiaalisesti rakentuneena. Se on kompleksinen sekä alati muuntuva ja täydentyvä. Tästä näkökulmasta katsoen todellisuutta ei tarkastella pelkästään ulkoisista faktoista käsin vaan myös tulkinnallisena. Työyhteisöjen toimintaa tai kehittämishankkeiden logiikkaa ei voida ymmärtää pelkästään virallisia tavoitteita, periaatteista ja organisaatiokaavioita tarkastelemalla, vaan olennaista on ymmärtää myös toimijoiden tapaa hahmottaa työtä, sen tavoitteita ja sitä ohjaavia periaatteita.

Toiseksi otetaan kantaa tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tietokäsitykseen. Tutkimuksellisen kehittämistoiminta ei useinkaan voi tukeutua pelkästään luotettavaan tieteelliseen tietoon, sen tavoitteluun ja soveltamiseen. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on pikemminkin niin sanotun uuden tiedontuotannon mukaista toimintaa, jonka mukaan tiedon ajatellaan syntyvän käytäntöyhteyksissään. Uusi tieto on luonteeltaan transdisiplinaarista ja käytännöllistä, jonka keskeisenä kriteerinä on käyttökelpoisuus.

Kolmanneksi otetaan kantaa kehittämistoiminnan intressiin: kenen etua kehittäminen palvelee? Tässä yhteydessä on erityisesti korostettu kriittistä kehittämisorientaatiota, jonka avulla erilaiset kehittämistoiminnan näkökulmat (tavoitteet ja toimintatavat) pyritään tekemään näkyviksi. Kysymys on kehittämistoiminnan avaamisesta keskustelulle, jossa eri näkökulmia tarkastellaan mahdollisimman

	METODOLOGINEN KYSYMYKSET	METODOLOGINEN SITOUKSET
ONTOLOGIA	MILLAINEN ON TODELLISUUSKÄSITYS?	TULKINNALLINEN LÄHTÖKOHTA
EPISTEMOLOGIA	MILLAINEN ON TIETOKÄSITYS?	TIEDON KÄYTTÖKELPOISUUTTA KOROSTAVA UUSI TIEDONTUOTANTOTAPA
LÄHESTYMISTAPA	MILLAINEN ON KEHITTÄMISTOIMINTAA OHJAAVA INTRESSI?	KRIITTINEN TOIMIJA- JA KÄYTTÄJÄLÄHTÖINEN TOIMINTATAPA
TOIMINNAN LUONNE	KEHITTÄMISTOIMINNAN LUONNE?	REFLEKTIIVINEN TOIMINTA

Kuvio 3. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan metodologiset kysymykset ja sitoumukset.

tasapuolisesti. Kriittisyys tarkoittaa asioiden monipuolista tarkastelua, jolloin myös ei-tavanomaiset näkökulmat pääsevät esille. Edelleen näkökulma korostaa toimija- ja käyttäjälähtöisyyttä kehittämistoiminnassa.

Neljänneksi otetaan kantaa kehittämistoiminnan luonteeseen. Yhteiskunnallinen todellisuus ja toimintaympäristöt nähdään kompleksisina. Tällaisessa ympäristössä kehittäminen ei perustu ennalta tiukasti määriteltyihin tavoitteisiin ja prosesseihin, vaan se etenee prosessimaisesti täydentyen. Kehittämien edellyttää toimijoita ja toimintatapojen jatkuvaa tarkistamista. Kehittäjältä vaaditaan reflektiivistä asiantuntijuutta. Olennaista on kyetä toimimaan ja tekemään ratkaisuja jatkuvasti muuttuvassa ja vaikeasti hahmottuvassa sosiaalisessa todellisuudessa.

Tässä esitetyt kehittämistoiminnan metodologiset valinnat perustelevat metodisia valintoja, jotka kohdistuvat erilaisiin prosessinhallinnan menetelmiin, tiedontuotannon menetelmiin ja osallistumista edistäviin menetelmiin. Niitä kuvataan tarkemmin tämän teoksen seuraavissa luvuissa.

4 KEHITTÄMISPROSESSI JA SEN HALLINTA

Tässä luvussa keskitytään kehittämisprosessiin. Ensinnäkin kiinnitetään huomiota siihen, että kehittämisprosessi muodostuu erilaisista tehtäväkokonaisuuksista (perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi). Toiseksi pyritään hahmottamaan kehittämisprosessin etenemistä kuvaavia malleja. Kehittäminen voidaan esittää ainakin lineaarisesti, tasolta toiselle, spiraalina tai spagettimaisesti etenevinä prosesseina. Kolmanneksi kuvataan erilaisia kehittämisprosessin hallintaa ja etenemistä edistäviä välineitä.

Kehittämisprosessiin sisältyvät tehtävät

Viisi tehtävää. Kirjallisuudessa kehittämistoimintaan sisällytetään tiettyjä tehtäviä, joita tosin eri kirjoissa jäsennetään ja nimetään hivenen toisistaan poikkeavilla tavoilla (vrt. esim. Anttila 2001; Toolkits... 2003; Coghlan & Brannick 2005; Ruuska 2005; Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008). Tässä yhteydessä kiinnitetään huomiota viiteen kehittämistoiminnan tehtävään. Ensinnäkin kehittäminen edellyttää perusteluja, jolloin otetaan kantaa siihen, mitä ja miksi kehitetään. Toiseksi varsinainen kehittäminen vaatii toiminnan organisointia, jolloin otetaan kantaa siihen, kuka tekee mitäkin ja millä resursseilla. Kolmanneksi kehittäminen edellyttää luonnollisesti myös varsinaista

kehittävää toimintaa. Neljänneksi kehittämiseen liittyy olennaisesti toiminnan arviointi. Viidenneksi kehittämisellä pyritään myös uusien palveluiden ja tuotteiden levittämiseen.

Perustelu. Kehittämistoiminnan organisointi, toteutus ja arviointi edellyttävät, että toiminnan lähtökohdat on ensin määritelty. Olennaista toiminnan perustelussa¹ on vastata kysymykseen: miksi jotakin pitää kehittää juuri nyt? Kehittämisen perustelu nojaa useimmiten ongelmaan ja visioon. Lähtökohtana voidaan pitää nykytilanteen ongelmaa (eli negatiivista tilanteen määrittelyä) tai myös visiota eli tulevaisuuden ihannekuvaa. Kehittämistoiminnan visio motivoi ihmisiä toimintaan, mutta toisaalta ongelmat toimivat usein kehittämistoiminnan varsinaisina sytykkeinä (vrt. Mäntysalo 2003). Pelkän vision varaan rakentuva kehittäminen saattaa johtaa utopistiseen ”haihatteluun”, mutta toisaalta pelkän ongelman varassa rakentuva kehittäminen saattaa johtaa yhä vaikeampiin ja monitasoisempiin pulmiin. Usein dynaaminen kehittäminen rakentuu molempien, ongelmien ja visioiden, varassa. Ristiriidat työntävät ja visiot vetävät kehittäjiä kohti muutosta.

Kehittämistoiminnan toteutuksen kannalta on eduksi, jos tavoite voidaan perustella mahdollisimman konkreettisesti. Käytännössä kehittäminen joudutaan usein rajaamaan vain yhteen tai kahteen tavoitteeseen, vaikka konkreettisia tavoitteita voitaisiinkin määritellä useita. Perusteluissa pyritäänkin ottamaan kantaa siihen, miksi monien asioiden ja kysymysten joukosta juuri tämä tai tuo seikka vaatii erityisiä kehittämistoimenpiteitä. Kehittämistoiminnan perusteluissa päädytään kysymykseen: kuinka tavoitteeseen vastataan? Mitä tehdään?

Kehittämistoiminnan perusteluissa otetaan usein kantaa myös kehittämisen yleiseen merkittävyyteen. Onnistuneella kehittämistoiminnan lopputuloksella on todennäköisesti kysyntää myös laajemmin. Petri Virtasen (2000; 2005) tavoin voidaan todeta, että mitä selkeämpi näkemys osallistujilla on lopputuloksesta, sitä parempi mahdollisuus tuloksilla on levitä laajempaan tietoisuuteen. Kehittämistoiminnan merkittävyyteen vaikuttaa olennaisesti myös kehittämisteeman ajan-

1. Lähtökohtien määrittelystä käytetään tässä käsitettä perustelu, koska halutaan korostaa, että kehittäminen pohjautuu tiettyihin tutkimuksellisiin selvityksiin ja niiden pohjalta esitettyihin perusteluihin argumentteihin.

kohtaisuus. Kehittäminen saattaa liittyä esimerkiksi ajankohtaisiin kansallisten kehittämisohjelmien tavoitteisiin. Vanhustyön innovaatioilla on tällä hetkellä suuri kysyntä, koska vanhusten suhteellinen määrä on kovasti kasvamassa. Merkittävyyden ei tietenkään tarvitse olla vain yleistä merkittävyyttä. Yhtä hyvä kehittämistoiminnan tavoite on se, että työntekijät kokevat työnsä mielekkäämmäksi tai asiakkaat saavat parempaa palvelua. Donald Schönin (1983) mukaan ainutlaatuisista tilanteista ei pitäisikään pyrkiä luomaan yleisiä periaatteita. Kehittämisen tulisi aina perustua tilannekohtaiseen harkintaan.

Organisointi. Kehittämistoiminnan organisointi perustuu tavoitteenasettelun hyväksyntään ja virallistamiseen. Kehittäminen saa virallisen luonteen kun sen tavoite saa esimerkiksi rahoittajan tai organisaation johdon hyväksynnän. Usein kehittämistoiminta edellyttää työyhteisön yhteistä käsittelyä ja vähintäänkin yhteistyötahojen informointia. Joissakin tilanteissa voidaan toki kehittää vain yksittäisen työntekijän omaa työtä, mikä ei välttämättä edellytä laajaa työyhteisön hyväksymistä tai virallistamista.

Kehittämistoiminnan organisoinnilla tarkoitetaan käytännön toteutuksen suunnittelua ja valmistelua. Kehittämistoiminnan tavoite muodostaa organisoinnin lähtökohdan. Tavoite voidaan osittaa alatavoitteisin ja vaiheistaa esimerkiksi kolmeen toimintajaksoon. Lisäksi usein organisoinnin yhteydessä määritellään ne resurssit, joilla tavoitteeseen pyritään (Pelin 1999, 83–98). Kysymys on siis toimintasuunnitelmasta, jossa kehittämisen tavoite ja kohde pyritään määrittelemään mahdollisimman konkreetilla tavalla.

Toimijoiden määrittely on keskeinen osa kehittämistoiminnan organisointia. Toimijat voivat olla virallisia organisaatioita, järjestöjä tai muita epävirallisempia tahoja, mutta myös ammattilaisia, palveluiden käyttäjiä tai kansalaisia. Vaikka kehittämistoiminta saakin usein alkunsa muutaman henkilön keskustelun tuloksena, niin on mielekäästä, että mahdollisimman monta toimijaa yritetään saada mukaan jo kehittämistoiminnan perusteluiden tuottamiseen, mutta viimeistään organisointiin. Lähtökohtana voidaan pitää sitä, että toimintaan osallistuvat kaikki, joita kehittäminen tavalla tai toisella koskettaa.

Keskeiset toimijat voivat muodostaa työryhmän tai projekti-ryhmän, joka vastaa käytännön kehittämistoimista. Usein isompien hankkeiden työryhmälle nimetään erillinen koordinaattori tai johtaja. Työryhmän sisäinen järjestäytyminen voidaan johtaa esimerkiksi asetuista tavoitteista käsin. Kullekin osatavoitteelle voidaan nimetä omat vastuuhenkilönsä. Työryhmän organisointi voidaan johtaa myös kehittämisprosessin vaiheista käsin, jolloin organisoinnille, toteutukselle ja arvioinnille määritellään omat vastuuhenkilönsä. Kehittämistoiminnan organisaatiot ovat ennen kaikkea asiantuntijaorganisaatioita, joissa noudatetaan usein matalaa hierarkiaa ja kompetenssiin perustuvia tehtävämäärittelyksiä. (Ks. esim. Pelin 1999; Kettunen 2003; Ruuska 2005.)

Kehittämistoiminnalle voidaan muodostaa ohjausryhmä, johon pyritään kokoamaan kehittämisen kannalta olennaiset tahot sekä keskeisiä yhteistyökumppaneita. Ohjausryhmä on foorumi, jossa kehittämistoimintaan liittyvät erilaiset intressit kohtaavat ja jonka avulla erilaisia intressejä voidaan myös jäsentää. Yhteistyökumppaneiden edustajien kautta kehittämistoiminnalle voidaan saada laajan toimintaympäristön hyväksyntä. Ohjausryhmän kokoonpanossa voidaan ottaa huomioon myös kehittämistoiminnan innovatiivinen luonne ja siihen voidaan kutsua mukaan tutkijoita tai muita henkilöitä, jotka ovat tottuneet ajattelemaan toisin. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämistoimintaan saatetaan pyytää mukaan liiketalouden asiantuntija, joka ei ole sisäistänyt sosiaali- ja terveydenhuollon itsestään selvinä pidettyjä ennakkolähtökohtia. Innovaatiohenkilöiden tehtävänä on uusintaa kehittämistoiminnan visioita. Myös esimerkiksi palveluiden käyttäjien ääni voi muodostaa yhden ohjausryhmätyöskentelyn lähtökohdan (Turner & Beresford 2005).

Toteutus. Kehittämistoiminnan toteutus muodostuu ideoinnista ja priorisoinnista, kokeiluista ja mallintamisesta. Usein ideointi nousee esille jo kehittämistoiminnan perustelun ja organisoinnin yhteydessä, mutta toteutuksen yhteydessä ideointiin voidaan edelleen palata ja sitä voidaan laajentaa ja tarkastella myös uusista näkökulmista. Kysymys on ennen kaikkea siitä, miten asetettu tavoite voidaan saavuttaa.

Kehittämistoiminnassa joudutaan priorisoimaan asioita. Kaikkea mahdollista ei voida toteuttaa. Työyhteisön kehittäminen voi tarkoittaa esimerkiksi oman työn jäsentämistä, uusien työtapojen kokeilua, yhteistyön kehittämistä, organisaatorakenteen uudistamista tai asiakasollisuuden edistämistä. Toteutus joudutaan usein kohdentamaan vain johonkin tiettyyn kohteeseen työyhteisössä. Resurssit saattavat riittää vain yhteistyön kehittämiseen, vaikka muutkin kohteet kaipaisivat konkreettista kehittämistä. Toteutus pyritään siis rajaamaan ja kohdentamaan mahdollisimman tarkasti. Ideoinnin ja priorisoinnin jälkeen voidaan aloittaa varsinainen konkreettinen kokeilutoiminta tai testaaminen.

Kehittämistoiminta on ennen kaikkea konkreettista tekemistä (Kotter 2002). Monet käyttäjä- ja toimijälähtöiset toimintatavat korostavat aidoissa ympäristöissä tapahtuvaa kehittämistä, mutta testaaminen voi osin tapahtua myös laboratoriomaisissa olosuhteissa (vrt. Korteniemi & Borg 2008). Kokeilutoiminta perustuu usein vaiheistamiseen, jolloin jotain uutta toimintatapaa kokeillaan esimerkiksi kolmessa viikon jaksossa. Samalla kokeilusta kerätään koko ajan palautetta. Palautteesta keskustellaan kokeiluviikon aikana ja erityisesti sen päätteeksi. Palautteen avulla seuraavan viikon toteutusta muutetaan ja kehitetään.

Konkreettisen tekemisen ohella kehittämistoimintaan liittyy myös pohtiva ja analysoiva taso. Kehittämistä on vaikea todentaa pelkän tekemisen kautta, mutta yhtä toivotonta on kehittää vain ”puhetta”. Kehittämistoiminnan analysoiva ja pohtiva taso, diskurssien taso, edellyttää konkreettisen tekemisen seuranta eli monitorointia. Kehittämisen seuranta tapahtuu erilaisissa työryhmissä, joissa keskustellaan kehitettävästä toiminnasta.

Kokeilevan toiminnan avulla tähdätään kehitystulosten kuvaamiseen. Esimerkiksi uuden työtavan mallinnus on kehitystulos, joka on tiivistetty selkeäksi kokonaisuudeksi. Se voi tarkoittaa työprosessin vaiheistamista aikajanelle sekä prosessiin liittyvien tehtävien osittamista määriteltäviin alatehtäviin ja niille määriteltäviin vastuutahoihin. Mallinnus on yksinkertainen käytännön toimintaa kuvaava abstrahointi. Voitaneen sanoa, että eri aloilla kehitetyt hyvien käytäntöjen kuvaukset

ovat eräänlaisia tuotteita. Niillä pyritään edistämään kehitystulosten käytettävyyttä ja siirrettävyyttä.

Arviointi. Kehittämistoiminnan arvioinnin yhtenä tehtävänä on suunnata kehittämistoiminnan prosessia. Tavoitteena on siis tuottaa tietoa, jonka avulla kehittämisprosessia voidaan ohjata. Arviointi on eräänlainen kehittämisprosessin solmukohta, jossa kehittämisen perustelua, organisointia ja toteutusta puntaroidaan. Tällainen prosessiarviointi tuo näkyviin sen, että kehittämistoiminnan tavoitteet ja keskeiset toimintatavat voivat muuttua toiminnan kuluessa. Prosessiarviointi korostaa kehittämisprosessin sekä sen erilaisten taitekohtien, onnistumisten ja epäonnistumisten, erilaisten oppimisprosessien ja eri näkökulmien näkyväksi tekemistä (esim. Seppänen-Järvelä 1999, 92; 2003).

Toisaalta arvioinnin tehtävä on tuottaa tietoa kehitettävästä asiasta. Yksinkertaisimmillaan arvioinnin yhteydessä analysoidaan sitä, onko kehittäminen saavuttanut tarkoituksensa vai ei. Miltä osin on onnistuttu ja miltä osin ei? Keskeinen lähtökohta arvioinnille on hankesuunnitelma ja siinä määritellyt tavoitteet (esim. Virtanen 2007). Arvioinnin avulla tuotetaan tietoa myös kehitetyn asian hyvydestä. Arviointitiedolla pyritään osoittamaan näyttöä kehitetyn asian toimivuudesta (ks. esim. Korteniemi & Borg 2008). Näyttöä tavoittelevalla arviointitutkimuksella tavoitellaan tiedon siirrettävyyttä, mutta tällaisella tiedolla pyritään tukemaan myös asiantuntijoiden, organisaatioiden ja yhteiskunnallista päätöksentekoa.

Kolmanneksi arviointia voidaan lähestyä myös toimijoiden osallistumisen näkökulmasta (Kivipelto 2008). Esimerkiksi Päivi Atjosen (2007, 110–112) mukaan arvioinnin tehtävä on tuoda esiin kehittämiseen kohdistuvia erilaisia odotuksia ja toisaalta hyödyntää niitä dialogisesti kehittämisprosessin aikana. Osallistavassa arvioinnissa pyritään antamaan ääni kaikille kehittämisen sidos- ja eturyhmille (*stakeholders*). Arvioinnilla voidaan pyrkiä yhteisten merkitysten luomiseen. Tällöin oletetaan, että kehittäminen on monen eri tahon intressissä. Yhteisen ymmärryksen luominen on edellytys muutokselle. Ernest House ja Kenneth Howe (1999) toteavatkin, että arviointiin on hyvä sisällyttää ristiriitaisia intressiryhmiä ja luoda niille myös riittävästi tilaa (ks. myös

Cuba & Lincoln 1989). Arvioijan tehtävänä on toimia neuvottelijana jopa kilpailevien näkemysten yhteensovittamisessa. Osallistavan arvioinnin luonteeseen kuuluu arvostava näkökulma, jolloin arvioitavasta kohteesta ei etsitä ongelmia vaan vahvuuksia (Patton 2002, 175–176).

Tuija Lindqvist (1999, 109) kiinnittää arviointinäkökulmien ohella huomiota myös arvioijan positioon. Ulkoisessa arvioinnissa arvioija tarkastelee kehittämistoimintaa ulkoapäin, kun taas sisäisessä arvioinnissa arvioija analysoi sitä toimintaa, jota itse on toteuttamassa. Ulkoinen arviointi mahdollistaa puolueettomamman ja tutkimuksen mielessä luotettavamman tarkastelunäkökulman. Sisäisen arvioinnin vahvuutena on kohteen hyvä tuntemus, mahdollisuus monipuolisiin aineistoihin sekä suurempi mahdollisuus hyödyntää saatua arviointitietoa toimintojen kehittämiseen. Ulkoisen ja sisäisen arvioinnin ero ei aina ole jyrkkä, vaan myös ulkoinen arvioija saattaa osallistua kehittämistoiminnan suuntaamiseen esimerkiksi käymällä väliarviointien tuloksista keskustelua kehittämishankkeen eri toimijoiden kanssa. Loppuarviointia tehdessään ulkoinen arvioija voi joutua arvioimaan myös omaa toimintaansa projektin ohjaamisessa ja suuntaamisessa.

Tulosten levittäminen. Levittämistoiminnasta käytetään myös nimityksiä juurruttaminen ja valtavirtaistaminen. Tulosten levittäminen edellyttää usein omaa erillistä prosessiaan, joten se ei välttämättä nivelly ongelmitta varsinaisen kehittämisprosessin sisälle. Martti Hellström (2004) erottaakin toisistaan varsinaisen kehittämisen ja tulosten levittämisen, vaikka toteaa niiden paikantuvan samalle kehittämisakselille. Viimeaikaisessa projektikirjallisuudessa on korostettu yhä enemmän tuotteistamisen ja levittämisen merkitystä (ks. esim. Aro, Kuoppala & Mäntyneva 2004; Arnkil 2006).

Tulosten levittämistä voidaan edistää tuotteistamisen avulla. Tuotteistaminen voi tarkoittaa esimerkiksi kehitettävän työmenetelmän tai -prosessin mallintamista. Selkeä malli edistää kehitytyn asian ymmärtämistä ja sitä kautta myös levittämistä (Tuominen, Paananen & Virtanen 2005). Mallintamisen lisäksi tuotteistamiseen liittyy myös markkinointi- ja myyntityön elementtejä (Parantainen 2007). Mallinnetulle palvelulle tai tuotteelle määritellään sisältö ja hinta, mutta sille määritellään myös kohderyhmä. Keskeinen osa

mallinnusta on myös palveluun tai tuotteeseen liitettävän tarinan luominen. Mihin tarkoitukseen palvelu tai tuote on luotu? Millaisia tuloksia sillä saadaan? Palvelulle tai tuotteelle määritellään viestivä nimi ja se paketoidaan tarinan mukaiseen formaattiin. Tuotteistaminen tähtää markkinointiin, jolloin se kuvataan mahdollisimman myönteisessä, mutta uskottavassa valossa. (Ks. Tuominen, Paananen & Virtanen 2005.)

Tuotteistaminen tukee levittämistoimintaa, mutta ei aina ratkaise sitä. Uusien käytäntöjen levittäminen ja ylläpitäminen on oma erityinen sosiaalinen prosessinsa. Esimerkiksi arkityössä saatetaan luopua hyviksikin havaituista uusista toimintatavoista ja palata vanhoihin rutiineihin. Yrjö Engeström (2004) on kiinnittänyt huomiota siihen, että esimerkiksi uuden toimintatavan hyväksyttävyyttä testataan loppujen lopuksi vielä koko organisaation tasolla ja edelleen koko laajan toimintajärjestelmän tasolla. Kehittämistulosten levittämisessä keskeiseen asemaan nousee uusien asioiden sosiaalinen legitimointi.

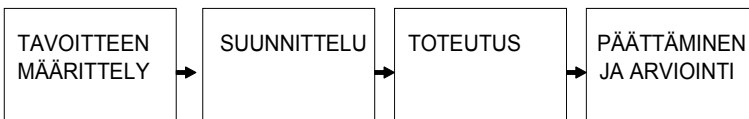
Tulosten levittämistä voidaan pyrkiä tukemaan esimerkiksi koulutusten avulla. Lyhyt yksittäinen koulutuspäivä edistää tuotteen markkinointia, mutta ei vielä varsinaisesti tue uuden toimintatavan levittämistä. Levittämistoiminta edellyttääkin palvelun tai tuotteen loppukäyttäjien sitouttamista pidempiin sosiaalisiin prosesseihin. Käyttäjille voidaan tarjota esimerkiksi koulutusjaksoja ja konsultatiivisia ja työnohjauksellisia workshop-tapaamisia. Käyttäjille voidaan muodostaa oma klubi, jolle tarjotaan oikeutta lisätietoon esimerkiksi salasanan taakse sijoitetuilta verkkosivuilta. Käyttäjiltä voidaan myös kerätä tietoa palvelun tai tuotteen toimivuudesta, mutta heidän kanssaan myös jatketaan tuotteen kehittämistä. Tällä tavalla käyttäjät sitoutuvat kehitetyn palvelun tai tuotteen jatkokehittämiseen, mutta ovat samalla myös entistä potentiaalisempia jatkotilajia. Tässä mielessä levittäminen on yhtä osallistava prosessi kuin kehittäminenkin.

Kehittämisen prosessia kuvaavat mallit

Kehittämisen prosessi muodostuu edellisessä luvussa kuvatuista tehtävistä (perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja levittäminen). Tehtävistä muodostuva kehittäminen prosessi voidaan hahmottaa monella eri tavalla. Tässä yhteydessä tarkastellaan neljää erilaista kehittäminen prosessin mallia: lineaarinen malli, spiraalimalli, tasomalli ja spagettimainen prosessi.

Lineaarinen malli

Yksinkertaisimmillaan kehittäminen toiminnan tehtäväkokonaisuuksien välinen suhde voidaan hahmottaa lineaarisen mallin avulla (ks. esim. Forsberg, Mooz & Cotterman 2004; Berkun 2005). Esimerkiksi projektityön kirjallisuudessa prosessin eteneminen kuvataan lineaarisesti vaiheistettuna: tavoitteen määrittely, suunnittelu, toteutus sekä päättäminen ja arviointi (ks. kuvio 4). Projektille määritellään tavoite, joka perustuu yksittäiseen ideaan, tunnistettuun tarpeeseen tai ulkoiseen paineeseen kuten toimintaympäristön muutokseen. Tavoitteen määrittelyssä pyritään rajattuihin ja selkeisiin tavoitteisiin, joille tarvittaessa laaditaan myös alatavoitteita. Tavoitemäärittely on projektin perusta, jonka varaan myöhempi prosessi rakentuu. (Virtanen 2000.)



Kuvio 4. Projektityön lineaarinen malli (vrt. Pelin 1999, 77).

Suunnitteluvaiheessa projektille laaditaan riskianalyysi ja mietitään ketkä osallistuvat projektin toteuttamiseen. Voidaan tehdä myös esiselvitys tai esitutkimus, jonka tarkoituksena on kartoittaa aiotun hankkeen teknis-taloudelliset edellytykset sekä varmistaa, että projektin ennakoitu lopputulos tukee organisaation toiminnallisia tavoitteita. Suunnittelun tuloksena syntyy tarkennettu projektisuunnitelma, joka

sisältää aikataulun, budjetin, riskianalyysin, resurssianalyysin, projektiorganisaation, työsuunnitelman sekä viestintä- ja dokumentointisuunnitelman. keskeistä suunnitelmassa on myös vastuiden määrittely. (Ks. esim. Pelin 1999; Kettunen 2003; Ruuska 2005.)

Toteutusvaiheen aikana projekti ”elää” aina jonkin verran, joten projektisuunnitelmaa saatetaan joutua muuttamaan tai ainakin täydentämään. Tarkennetulla projektisuunnitelmalla pyritään täsmentämään mihin hankkeella pyritään ja ketkä siihen osallistuvat. Toteutusvaiheen aikana valmistetaan suunnitelman mukainen malli, prosessi tai tuote. Toteutukseen liittyy hankkeen tulosten käyttöönotto, jolloin pyritään varmistamaan, että tulokset ovat myös hyödynnettävissä tai levitettävissä. (Ks. esim. Vartiainen, Ruuska & Kasvi 2003.)

Viimeisenä vaiheena on projektin päättäminen ja arviointi. Projekti on ajallisesti rajattu, joten sillä täytyy olla selkeä päätepiste. Projekteilla on luontainen taipumus jatkuu, kun prosessin kuluessa esiin nousseita kehitysehdotuksia ryhdytään käyttöönottovaiheessa toteuttamaan. Nämä tehtävät voidaan kuitenkin projektoida erikseen. Projekti pyritään lopettamaan suunnitellusti, jolloin päätösvaiheeseen kuuluu projektin loppuraportointi, projektiorganisaation purkaminen sekä jatkoideoiden esittäminen. (Ks. esim. Virtanen 2000; Kettunen 2003; Ruuska 2005.)

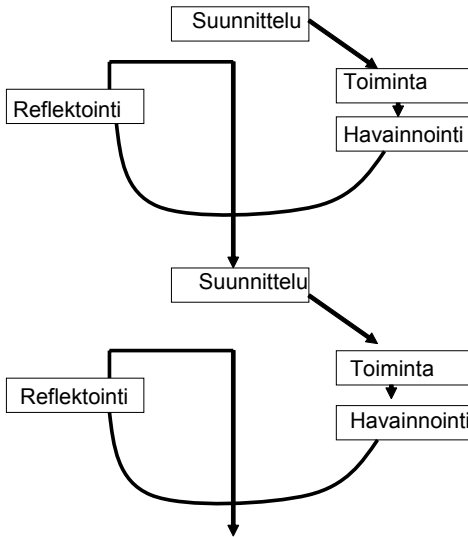
Lineaarinen malli voidaan kuvata myös eräänlaisena kehänä, kuten PCM-malli (*project cycle management*), joka perustuu viiteen vaiheeseen. Se käynnistyy alustavalla ohjelmoinnilla, jonka tarkoituksena on varmistaa käynnistettävän hankkeen strateginen kytketyminen poliittis-hallinnollisiin päämääriin. Toisena vaiheena on identifiointi, jonka aikana kiinnitetään erityistä huomiota hankkeen tarvelähtöisyyden määrittelyyn. Kolmanneksi hanke varsinaisesti suunnitellaan ja kirjoitetaan. Tällöin arvioidaan myös hankkeen tarkoituksenmukaisuus ja toteuttamiskelpoisuus. Neljäntenä vaiheena on niin sanottu implementaatio, jonka aikana hanke pannaan täytäntöön. Toteutuksen aikana hankkeen etenemistä seurataan joko ulkopuolisen tai sisäisen monitoroinnin avulla. PCM-malli päättyy arviointiin, jossa vedetään yhteen hankkeen tulokset. (Ks. Silfverberg 2000; Virtanen 2005; mutta myös Virtanen 2007.)

Usein lineaariset mallit perustuvat määriteltyyn ongelmaan, jonka perusteella kehittäminen voidaan suunnitella etukäteen mahdollisimman tarkasti (Silfverberg 2000, 10). Matti Vartiainen (1994, 89) korostaa kuitenkin myös vision varassa etenevää kehittämistä, jossa etukäteissuunnittelu ei ole yhtä vahvassa asemassa. Lisäksi viimeaikaisessa projektikeskustelussa on korostettu siirtymää suunnittelusta kokeilevaan toimintaan, jossa on tilaa myös tilannekohtaiselle kehittämiselle.

Spiraalimalli

Kehittämisprosessin eteneminen voidaan hahmottaa jatkuvana syklinä eli spiraalina. Yhtäältä voidaan sanoa, että kehittämistoiminnan tehtävät muodostavat kehän, jossa perusteluvaihetta seuraavat organisointi, toteutus ja arviointi. Prosessi kuitenkin jatkuu ensimmäisen kehän jälkeen, jolloin sitä seuraa uusia kehiä perusteluineen, organisoimisineen, toteutuksineen ja arvioimisineen. Spiraali sisältää siis useita peräkkäin toteutettuja kehiä. Spiraalimallissa kehittämistoiminnan tulokset asetetaan aina uudestaan ja uudestaan arvioitaviksi. Arvioinnin tuloksena hankkeen perusteluja täsmennetään, kuten myös organisointia ja toteutusta. Kehittämistoiminta onkin tässä mielessä jatkuva prosessi.

Erityisesti toimintatutkimuksen yhteydessä on korostettu kehittämispöressin spiraalimaista rakennetta (ks. esim. Lewin 1946; McTaggart 1991; Heikkinen & Jyrkämä 1999; McNiff, Lomax & Whitehead 2003; Coghlan & Brannick 2005; Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006). Toimintatutkimuksellisessa spiraalissa korostuu konkreettisen toiminnan (havainnointi ja toteutus) ja sitä käsittelevän diskurssin (suunnittelu ja reflektio) välinen vuorovaikutus (ks. kuvio 5). Lisäksi spiraaliin William Carriin ja Stephen Kemmisin (1986, 186) mukaan sisältyy myös konstruktiiiset tehtävät (suunnittelu ja toteutus) ja rekonstruktiiiset tehtävät (havainnointi ja reflektointi), jotka vaihtuvat prosessin edetessä.



Kuvio 5. Toimintatutkimuksen spiraalimalli.

Spiraalimallin mukainen kehittäminen edellyttää pitkäjänteistä prosessia. Ensimmäinen kehä muodostaa tavallaan vasta lähtökohdan kehittämiseksi (Carr & Kemmis 1986; McTaggart 1991). Sen aikana kehittämistoiminnan perusteluja, organisointia, toteutusta ja arviointia koetellaan, mutta samoja asioita tarkistetaan myös seuraavien kehien aikana. Tässä mielessä uudet kehät aina täydentävät edellisiä. Kehittämistoiminta täsmentyy prosessin aikana (McTaggart 1991). Voidaankin väittää, että kehittämisen tuloksellisuus on usein kiinni siitä kuinka monta kehää tai silmukkaa kehittämisprosessin aikana ehditään toteuttaa (Carr & Kemmis 1986).

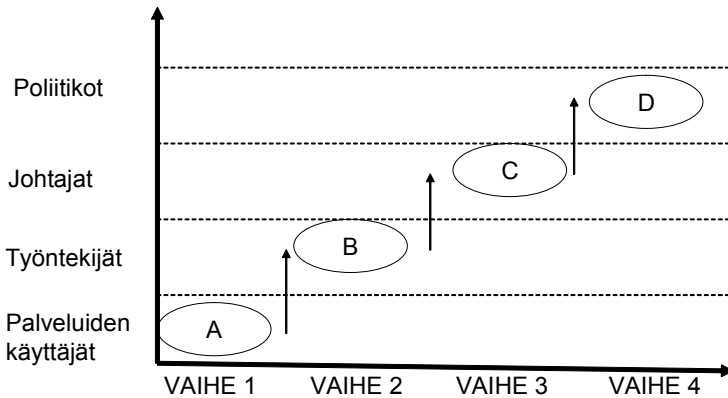
Reflektiovaihe (arviointivaihe) on se keskeinen solmukohta, jossa kehittymistä tapahtuu. Kehien aikana toimijoiden ajattelu tekee ”oppimissilmukan” ja palaa johtopäätösten tai oppimisen jälkeen takaisin normaalitoimintaan. Kehittäminen ei johda ehdottomaan totuuteen, vaikka sen tulos olisikin juuri tällä hetkellä toimiva ja hyvä, vaan jatkuvaan vuorovaikutukselliseen ja reflektiiviseen kehittämiseen. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006.)

Tasomalli

Kehittämistoimintaa ei välttämättä hahmoteta aina ajassa horisontaalisesti etenevänä prosessina, vaan se voidaan kuvata myös vertikaalisessa suunnassa. Usein näissä vertikaalisissa malleissa prosessin ajatellaan etenevän tasolta toiselle. Tällaista tasomallia edustaa muun muassa BIKVA-arviointiprosessi.

BIKVA-arviointimalli (*Brugerinddragelse i kvalitetsvurdering*) kohdistuu erityisesti kehittämisprosessiin sisältyvän arvioinnin tehtävään. Prosessi etenee alhaalta ylöspäin eli asiakkailta poliittisille päättäjille. Mallin avulla saadaan tietoa eri tasolla olevilta toimijoilta. Kaikilta tasoilta saatua tietoa pidetään samanarvoisena, jolloin yhtä tietolähdettä ei voida pitää muita arvokkaampana tai objektiivisempänä. (Krogstrup 1997.)

Arviointiprosessin suunta on alhaalta ylöspäin (ks. kuvio 6). Ensimmäisellä tasolla (A) asiakkaat arvioivat palveluita omien kokemustensa perusteella. Tämä vaihe toteutetaan yleensä ryhmähaastatteluna, jossa asiakkaita pyydetään kertomaan positiivisia ja negatiivisia palvelukokemuksia. Ryhmähaastattelun tuloksena saadaan subjektiivisia laatuarviointeja. Toisella tasolla (B) asiakkaiden palaute esitellään kenttätyöntekijöille. Kenttätyöntekijöiden ryhmähaastattelussa pyrki-



Kuvio 6. Bikva-arvioinnin mukainen tasoprosessi.

myksenä on pohtia asiakkaiden arvioiden taustaa ja perustaa. Kenttätöntekijöitä pyydetään arvioimaan palautetta oman toimintansa näkökulmasta. Kolmannella tasolla (C) asiakkaiden ja kenttätöntekijöiden ryhmähaastatteluista saatu palaute esitellään hallintojohdolle. Tarkoituksena on pohtia syitä asiakkaiden ja työntekijöiden palautteeseen. Neljännellä tasolla (D) asiakkaiden, kenttätöntekijöiden ja hallintojohdon ryhmähaastatteluista saatu palaute esitellään poliittisille päättäjille. Tarkoitus on saada palautteille poliittisen johdon selitys. Bikva-arviointimalli etenee siis tasolta toiselle.

Bikva-mallissa ei arvioida asioita vain yhdestä näkökulmasta. Siinä ei myöskään käytetä etukäteen määriteltyjä arviointikriteerejä. Bikva-prosessia voidaankin pitää luonteeltaan responsiivisena arviointina. Sidosryhmien esille tuomat tulkinnat otetaan huomioon jo prosessin aikana. Arvioitavat asiat voidaan tulkita eri tavoin sen mukaan, mistä näkökulmasta niitä tarkastellaan. Esimerkiksi asiakkaiden tulkinnat ovat yhtä päteviä kuin muidenkin sidosryhmien. (Krogstrup 2004a; 2004b; 2004c.)

Spagettimainen prosessi

Kehittämismallien kritiikki. Spagettimalli nousee lineaarisen mallin, tasomallin ja spiraalimallin kritiikistä. Edellä kuvatut mallit pyrkivät simuloimaan käytännön kehittämisen prosessia, mutta ovat kuitenkin aina yksinkertaistuksia. Todellisuus on monimutkaisempi kuin mallit antavat olettaa, joten niiden yhteys todellisuuteen on enemmän tai vähemmän problemaattinen. Malleja voidaan kritisoida ainakin kolmesta näkökulmasta.

Ensinnäkin mallit pakottavat kehittämisprosessin yksinkertaistettuun kaavaan. Käytännössä ei useinkaan voida erottaa tarkkaan erillisiä suunnittelun, organisoinnin, toiminnan ja arvioinnin vaiheita (ks. Heikkinen & Jyrämä 1999; Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006). Kehittämisprosessi saatetaankin puristaa mallin mukaiseksi, jolloin prosessista menetetään sille ominainen dialoginen ja reflektiivinen luonne.

Toiseksi mallit pitävät sisällään todellisuutta progressiivisemmän ajatuksen kehittämistoiminnan etenemisestä. Esimerkiksi työyhteisön toiminnassa tapahtuu niin monenlaisia prosesseja, että niitä on vaikea tiivistää yhteen ajassa etenevään jatkumoon. Kehittämistoiminta ei aina etene loogisesti, eikä varsinkaan pääty loogiseen lopputulokseen. Kehittämistoiminta on katkoksellista ja hidasta, jolloin sitä ei voida kivutta puristaa progressiivisten mallien kaavaan. Kehittämistoiminta on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi, joka vaatii pitkäaikaista muokkaamista ja sopeutumista. (Vrt. Krogh, Ichijo & Nonaka 2000, 27.)

Kolmanneksi kehittämistoiminnan malleihin sisältyy vain niukasti itsekritiikkiä. Mallien mukainen kehittämistoiminta näyttää ennen kaikkea käytännölliseltä ongelmanratkaisulta, jota ei juurikaan problematisoida. Käytännössä kuitenkin jo kehittämistoiminnan perustelu on hyvin intressisidonnainen, samoin kuin toiminnan organisointi ja tavoitteiden määrittelykin. Malleista saa sen käsityksen, että kehittäminen etenee jotenkin automaattisesti tai annettuna.

Mallin ja todellisuuden suhde. Lineaaristen mallien ongelmana on usein liiallinen suoraviivaisuus: kehittämistoiminta näyttäytyä todellisuutta yksinkertaisemmalta. Lineaaristen mallien yhteyttä todellisuuteen onkin pyritty tiivistämään luomalla malli, jossa vaiheiden väliset suhteet eivät välttämättä noudata kaavaa: perustelu, organisointi, toteutus ja arviointi (ks. esim. Virtanen 2005, 171). Esimerkiksi organisointi voidaan osittaa useaan alavaiheeseen. Tällöin on mahdollista, että kehittämisprosessi kuvataan monitasoisessa ja monimuotoisessa ympäristössä. Muun muassa *Critical Path Method* ja *Program Evaluation and Review Tehcnique* edustavat tällaista monimuotoista lineaarista ajattelua (ks. Lake 1997; Virtanen 2000).

Spiraalimallien yhteyttä todellisuuteen on pyritty tiivistämään luomalla malli, jossa otetaan huomioon myös prosessin sivuspiraalit. Tällöin kehittämistoiminta pitää sisällään useita erilaisia prosesseja, joista tosin vain yksi on eräänlainen pääprosessi ja muut prosessit syntyvät sen sivutuotteena. Sivuspiraalit antavat viitteen siitä, että kehitystyötä on vaikea rajata tai suunnata vain yhteen suuntaan. Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, jossa väistämättä samaan aikaan

joudutaan työstämään useita erilaisia prosesseja. (McNiff, Lomax & Whitehead 2003; Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006.)

Tasomallia on pyritty monipuolistamaan yhdistämällä siihen syklimäinen prosessi. Esimerkiksi kehittävän työntutkimuksen ekspansiivisessa syklissä (ks. esim. Engeström & Virkkunen 2007; Turunen 2007) kehittämisen prosessi laajenee yksittäisestä työhön liittyvästä ongelmasta kohti yhteisöllistä ratkaisua ja sen myötä kohti myös muita laajempia toimintajärjestelmiä. Prosessi etenee tasolta toiselle, yksittäisistä asioista kohti laajoja rakenteita ja toimintatapoja; mutta noudattaa samalla spiraalimaista rakennetta (ks. esim. Mäntysalo 2003; Engeström 2004).

Spagettimaisuus. Kehittämisprosessia kuvaavien mallien yhteys todellisuuteen kulminoituu siihen, kuinka herkkiä ne ovat ulkopuolelta tuleville ärsykeille. Toimintaympäristöt ovat useimmiten varsin kompleksisia ja ennakoimattomia, siksi kehittämissprosessi kuvataankin usein luonteeltaan reflektiivisenä toimintana (Carr & Kemmis 1986; Nonaka & Takeuchi 1995). Edellä kuvattujen lineaaristen mallien, spiraalimallien ja tasomallien vastaisesti voidaan kehittää myös ympäristöönsä avoimesti tai vapaasti reagoiva spagettimainen prosessi. Perustelua, organisointia, toteutusta ja arviointia koskevat tehtävät sisältyvät myös spagettimaiseen prosessiin, mutta niiden ajoitusta tai järjestystä ei voida etukäteen määritellä.

Spagettimainen prosessi etenee reagoiden aina tilannekohtaisesti konkreettisen toiminnan ja sitä kuvailevan, jäsentävän tai arvioivan representaation väliseen jännitteeseen. Kehittämissprosessi määrittellään tilannekohtaisesti, esimerkiksi ohjausryhmässä tai projektiryhmässä. Syntyvä prosessi muistuttaisi lähinnä spagettikasaa, joka kiemurtelee eri vaiheiden välillä epäloogisenkin näköisesti. Osin spagettimainen prosessi etenee myös katkoksellisesti. Spagettimaiseen prosessiin sisältyvien tehtävien (perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen, arviointi) väliset suhteet paljastuvat usein vasta jälkikäteen.

Spagettimaisuus perustuu ajatukselle avoimesti ja vapaasti muotoutuvasta prosessista, jossa dialogi muodostaa prosessin ytimen. Dialoginen lähestymistapa korostaa kriittisen vuorovaikutuksen mer-

kitystä. Taustalla on ajatus, että asioita tai ilmiöitä ei useinkaan voida määritellä eksaktisti. Määrittelyt ovat aina sidoksissa tarkastelun näkökulmiin ja niihin sisältyviin intresseihin. Kehittämistoiminta tähtääkin erilaisten näkökulmien esiin nostamiseen. Ongelmat ja visiot voidaan harvoin määritellä vain yhdestä näkökulmasta. Kehittämistoiminta edellyttää sosiaalista prosessia, johon useat eri tahot voivat kiinnittyä (vrt. esim Krogh, Ichijo & Nonaka 2000).

Tiedonmuodostuksen prosessi ei aina välttämättä ole looginen ja kohti tarkkaa totuutta etenevä (vrt. Nonaka, Toyama & Konno 2001, 14–15). Tiedonmuodostus on dynaaminen prosessi, jossa ajattelu ja toiminta, logiikka ja emotiot, mieli ja ruumis, julkilausuttu tieto ja hiljainen tieto, makro- ja mikrotaso, sekä järjestys ja kaaos kietoutuvat toisiinsa. Tiedonmuodostuksen prosessissa myös yksilölliset ja yhteiset kontekstit yhdistyvät. Tällaista prosessia voidaan luonnehtia spagettimaiseksi prosessiksi.

Kehittämisprosessia edistävät välineet

Usein kehittämisprosessia edistävät välineet ymmärretään teknisestä näkökulmasta. Tässä teoksessa korostetaan kuitenkin kehittämisprosessia edistävien välineiden reflektiivistä käyttötapaa, joka soveltuu myös aikaisemmin kuvattuun spagettimalliseen kehittämisprosessiin sekä aikaisemmin esitettyihin metodologisiin valintoihin. Kehittämistä välineiden reflektiivinen käyttö edellyttää toiminnan näkemistä sosiaalisena prosessina, jolloin kehittäminen on ennen kaikkea dialogista ja vuorovaikutteista toimintaa. Tosin käytännön tasolla rajalinja kehittämissä välineiden teknisen ja reflektiivisen käyttötavan välillä on veteen piirretty, vaikka se metodologisella tasolla onkin periaatteellinen.

Perustelua edistävät välineet

Usein kehittämistoiminnan perustelut nojaavat erilaisiin kartoituksiin tai jäsennyksiin. Ne voivat olla erillisiä tutkimuksiakin, mutta useim-

miten ne toteutetaan suhteellisen nopeasti vain yhtenä kehittämisprosessin osana. Kehittämistoiminnan perustelu voi nojata esimerkiksi tarveanalyysiin (*needs assessment*), joka tähtää kehittämiskysymyksen muotoiluun ja kontekstointiin (ks. Witkin & Altschuld 1995; Altschuld ja Witkin 2000). Selkeä tavoitteenmäärittely edistää kehittämistoiminnan perustelua. Looginen viitekehys (*logical framework*) on eräs tavoitteen määrittely tukeva tekniikka. Seuraavaksi esitellään tarveanalyysin ja loogisen viitekehysten periaatteet².

Tarveanalyysi. Ruth Witkinin ja James Altschuldin (1995) mukaan tarveanalyysin tiedonlähteinä ovat olemassa olevat tilastot, mutta myös alueen ja asian kanssa tekemisissä oleville asiantuntijoille ja kansalaisille tehdyt haastattelut ja kyselytutkimukset (ks. myös Becker 1997). Kehittämistoiminnan määrittely lepääkin monen erilaisen lähdeaineiston varassa (ks. esim. Berkowitz 1996; Robson 2001). Aineistojen analysoinnilla pyritään fokusoimaan ja yksilöimään kehittämistarpeet. Tavoitteena on kehittämistarpeiden priorisointi, jonka pohjalta voidaan laatia tarkempi toimintasuunnitelma. Tarveanalyysi on siis eräänlainen nykytilan kuvaus, joka perustuu systemaattiseen aineistonkeruuseen. Tarveanalyysissa otetaan kantaa esimerkiksi seuraaviin asioihin.

Mitä tahoja ja keitä henkilöitä kehittäminen koskee? Kehittämisen subjektien määrittely voidaan aloittaa jo tarveanalyysin yhteydessä. Kehittämistoiminnan sosiaalinen luonne korostaa sitä, että mahdollisimman moni osallistuu keskusteluun kehittämisestä. Tässä yhteydessä voidaan määrittellä yksilöidysti ne tahot ja henkilöt, jotka ovat olennaisia prosessin läpiviennin kannalta. Vain harvoin kehittäminen voi edetä pienen piirin toimintana. Jos kehittämisessä tavoitellaan laaja-alaisia vaikutuksia, niin se usein edellyttää myös laajaa osallistujajoukkoa.

2. Yksi kehittämistoiminnan suunnittelussa ja organisaatioiden strategiaprosessien yhteydessä paljon käytetty väline on niin sanottu SWOT-analyysi. Sen ydinajatuksena on arvioida organisaation tai toimintayksikön nykytilaa ja tulevaisuutta sellaisen nelikentän avulla, jossa kenttinä ovat: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi voidaan laatia erilaisten ryhmäprosessien tai yksilötehtävien kautta hyödyntäen organisaation eri toimijoiden tietoja ja näkemyksiä. (Vrt. esim. Anttila 2007.)

Mikä on ongelma? Ongelmanmäärittelyyn kietoutuu erilaisia hallitsemattomia prosesseja. Nuorten toiminnasta huolestuneet aikuiset määrittelevät ongelman omasta näkökulmastaan, mutta niin tekevät myös poliisi, terveydenhoitaja, sosiaalityöntekijä, opettaja ja nuorisotyöntekijä. Lisäksi nuoret saattavat määritellä ongelman vielä keskenään ristiriitaisesti. Ongelmanmäärittely tarkoittaa tässä yhteydessä siis kartoitusta, jossa selvitetään eri tahojen ja toimijoiden määrittelyt. Se voidaan esittää esimerkiksi matriisina, jossa erilaiset määrittelyt kirjataan samanarvoisena näkyville. On usein olennaisempaa pyrkiä määrittelyjen kirjoon kuin yhteen tarkkaan määrittelyyn.

Mitä on tapahtunut? Tarveanalyysissa pyritään kiinnittämään huomiota siihen, mitä on tapahtunut. Useinkaan ei voida saavuttaa yhtä yhtenäistä kertomusta, vaan kysymys on erilaisista kertomuksista. Kukin toimija kertoo oman näkemyksensä. Mitä vaikeampi ja monitasoisempi ongelma, niin sitä laajemmin myös menneisyyttä joudutaan selvittämään. Tilanteen ymmärtämisen kannalta saattaa olla hyödyllistä tietää, millaisia rakenteellisia muutoksia esimerkiksi työyhteisössä on tapahtunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Millaisten rakenteellisten kehityskulkujen kautta nykyiseen tilanteeseen on päädytty? Rakenteet vaikuttavat yksilöiden ja ryhmien toimintaan. Tarveanalyysiin voidaan liittää hyvinkin laaja menneisyyden analyysi.

Miksi kehittämistoiminta aloitetaan juuri nyt? Kehittämistoiminnan käytännön toiminnan kannalta voidaan pysähtyä miettimään, miksi kehitystyö aloitetaan juuri nyt. Kenen intressissä on nostaa esille kehittämiseen liittyvät asiat? Vastaavasti voidaan kysyä myös, miksi kehittämistä ei pitäisi aloittaa juuri nyt. Usein aloitteen taustalla on jo aikaisemmin tapahtuneita asioita, jotka ovat sysänneet muutoksen liikkeelle.

Mitä on tapahtumassa? Kehittämistoiminnan kannalta voidaan hahmottaa, mitä on tapahtumassa laajan yhteisön ja rakenteiden alueella. Jos kehittäminen kohdistuu vain yhteen työorganisaation osastoon, niin siitä huolimatta voidaan hahmottaa, mitä on tapahtumassa koko organisaation tasolla. Samalla tavallaan selvitetään, mitä laajan toimintaympäristön muutokset vaikuttavat juuri puheena olevaan osastoon. Toisaalta voidaan piirtää näkyville myös se, miltä

todennäköinen muutos tulee näyttämään. Samalla selvitetään millaisia suunnitelmia on jo valmiiksi olemassa, mutta myös se millaisena itse kukin toimija näkee tulevaisuuden. Mikä on todennäköinen kehityssuunta sekä ihanteellisesti että realistisesti katsoen? Kysymys on siis visioiden näkyväksi tekemisestä.

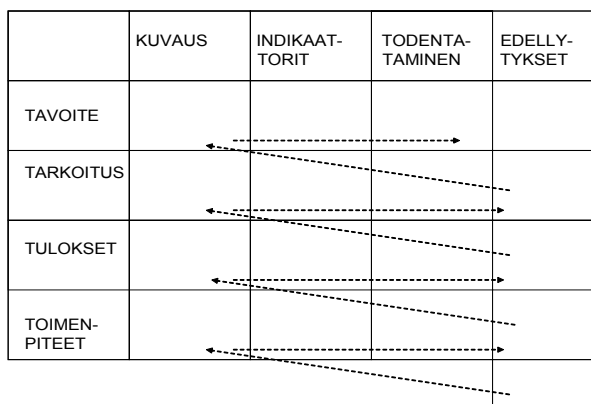
Mikä on tulos? Kehittämistoiminta edellyttää kartoitusta siitä, millaista asioiden tilaa kukin toimija tavoittelee. Kehittämistoiminnalla pyritään johonkin tavoitteeseen. Usein tavoite pyritään määrittelemään mahdollisimman konkreettisesti. Tavoitteen edistämiseksi on helpompi työskennellä, jos se on konkreettinen ja kaikkien tiedossa. Tulos voi olla esimerkiksi uusi mallinnettu työtapa. Projektitöön kirjallisuudessa korostetaan, että tulos tulisi olla havaittavissa, mitattavissa ja laskettavissa. Selkeä tavoite ohjaa kehitysprosessia, mutta sen avulla prosessia voidaan ohjata ja korjata.

Usein kehittämistoiminta käynnistyy ulkoapäin tulevien aloitteiden perusteella. Olennainen kysymys kohdistuu kuitenkin siihen, kuinka kehittäminen perustellaan koko kohdeyhteisön kannalta. Se on itse asiassa kehittämistoiminnan peruskysymys. Kehittäminen tuottaa vain harvoin pysyvän tuloksen, jos kohdeyhteisö ei näe kehittämiskysymystä kiinnostavana. Tarveanalyysissa selvitetään tavallaan se, mitkä asiat ovat kohdeyhteisön kuvitteellisen iltapäivälehdän lööpissä. Kehittämisen tulisi puhua sitä kieltä ja kohdistua siihen teemaa, mikä ihmisiä oikeasti kiinnostaa. Tarveanalyysin perusteella kehittämiskysymys pyritään muotoilemaan koko yhteisöä kiinnostavaksi.

Looginen viitekehys. Tarveanalyysissa määriteltyä kehittämiskysymystä voidaan edelleen tarkentaa loogisen viitekehyksen avulla. Sen avulla kuvataan, mitä aiotaan kehittää. Kysymys on ongelமாகielen muuntamisesta tavoitekielelle. Kehittämistoiminnan tarkoitus määritellään lähtemällä siitä ongelmasta, johon pyritään vaikuttamaan. Ongelman syistä voidaan johtaa kehittämisen tulokset ja ongelman vaikutuksista laajempi pidemmälle menevä tavoite. Loogisen viitekehyksen avulla eri tason tavoitteet ja toiminnot voidaan asettaa keskenään loogiseen järjestykseen ja yhteyteen.

Looginen viitekehys on matriisi, joka jäsentää kehittämistoiminnan tavoitteita, indikaattoreita, todentamista ja edellytyksiä (ks. kuvio

7). Matriisi soveltuu esimerkiksi kehittämistoiminnan perusteluun, mutta sitä voidaan täydentää ja korjata myös kehittämisprosessin aikana (Gosling & Edwards 2003, 222–234). Matriisia luetaan vasemmalta oikealle etenemällä alhaalta ylöspäin, kuviossa 7 olevien nuolten mukaisesti.



Kuvio 7. Loogisen viitekehksen matriisi.

Matriisin täyttäminen aloitetaan kehittämistoiminnan määrittelyllä. Se kirjataan matriisin vasemmanpuoleiseen sarakkeeseen. Ensiksi määritellään kehittämistoiminnan yleinen kehitystavoite. Tämän jälkeen seuraavaan ruutuun määritellään tarkemmin, mikä on kehittämisen konkreettinen tarkoitus. Kolmanneksi kuvataan, mitkä ovat kehittämistoiminnan tulokset. Neljänneksi määritellään millaisilla toimenpiteillä tuloksiin päästään. (Gosling & Edwards 2003, 223–224; Virtanen 2005, 176.) Kysymys on eräänlaisesta loogisesta syy–seuraus -ketjusta, jossa toimenpiteistä seuraa tietyt tulokset, jotka vastaavat siihen tarkoitukseen, johon kehittämisellä pyritään ja jota kautta voidaan vaikuttaa vielä laajempiin yhteiskunnallisen tason tavoitteisiin (vrt. Chen 2005; ks. myös Borg 2008).

Toiseksi täytetään matriisin oikea puoleinen sarake, alhaalta lähtien. Sarakkeeseen merkitään millä edellytyksillä ensimmäiseen

sarakkeeseen kuvattu syy-seuraus-ketju voi toteutua. Se kuvaa siis sen, millaisilla resursseilla ja osaamisella toiminta voi edetä kohti yleistavoitetta (vrt. Chen 2005). Alimmassa ruudussa kuvataan, millä edellytyksin toimenpiteistä voidaan päästä kohti asetettua tavoitetta. Mikä on kehittämistoiminnan käynnistymisen edellytys? Seuraavassa ruudussa vastataan kysymyksen: mikä on edellytys toimenpiteiden käynnistämiseksi? Ja edelleen seuraavassa ruudussa vastataan kysymyksen: mikä on edellytys tulosten saavuttamiselle? Viimeisenä vastataan kysymyksen: mikä on yleistavoitteen saavuttamisen edellytys? (Silfverberg 2000, 66; Gosling & Edwards 2003, 226–227; Virtanen 2005, 176.)

Kolmanneksi täytetään matriisin kaksi keskimmäistä saraketta: millä indikaattoreilla kehittämistä seurataan ja mistä indikaattoritiedot ovat saatavissa? Yleistavoitteelle, hankkeen tarkoitukselle, tuloksille ja toimenpiteille määritellään siis indikaattorit ja niiden todentamistapa. Usein loogisia toimintaketjuja kuvaavien mallien taustalla on ajatus toiminnan määrällisestä mittaamisesta. Tällöin voidaan ajatella, että seurataan esimerkiksi asiakasmääriä tai budjetin toteutumista. (Ks. esim. Mäkelä 2000; Gosling & Edwards 2003, 226–227; Virtanen 2005, 176.)

Matriisin avulla pyritään määrittelemään tavoite, tarkoitus, tulokset ja toimenpiteet mahdollisimman konkreettisesti ja loogisesti. Tämä tarkka määrittely ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kertaalleen kirjoitettu tavoite säilyisi välttämättä samana koko kehittämisprosessin ajan. Kehittäminen edellyttää tavoitteen jatkuvaa uusintamista. Tällöin lähestytään myös loogisen viitekehyksen reflektiivistä käyttöä.

Organisointia edistävät välineet

Organisointi edellyttää toimijoiden ja toimintaympäristön hahmottamista. Sosiaalisen analyysin avulla voidaan hahmottaa toimintaympäristöä ja toimijamatriisin avulla toimijoita.

Sosiaalinen analyysi. Kehittämistoiminta on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi, joten viimeistään kehittämistoiminnan orga-

nisointivaiheessa kuvataan kaikki keskeiset toimijatahot ja heidän taustaryhmänsä sekä niiden suhde koko yhteisöön. Sosiaalinen analyysi (*social analysis*) auttaa hahmottamaan kehittämisen kontekstia. Se kertoo millaisessa ympäristössä kehittäminen toteutetaan. (Social analysis sourcebook 2003.)

Sosiaalisen analyysin avulla voidaan kuvata kehittämissuhteiden sosiaalinen rakenne. Kehittämistoiminnan kannalta on olennaista tietää, millaisista osa- ja alaryhmistä kehittämisen kohdeyhteisö muodostuu. Jos kehittäminen toteutetaan esimerkiksi työyhteisössä, niin ei voida olettaa, että se olisi erityisen homogeeninen. Usein työyhteisöt muodostuvat lukuisista erilaisista alaryhmistä, joilla on erilaisia tarpeita. Tavoitteen on kuvata esimerkiksi kunkin ryhmän keskeisiä piirteitä. Ryhmiä koskeva piirteiden tarkastelu voidaan kohdentaa esimerkiksi perittyihin piirteisiin kuten sukupuoli, ikä, etnisuus, kieli; tai hankittuihin piirteisiin, kuten ammatti ja sosiaaliset roolit.

Toimintaympäristön erittely kohdistetaan myös instituutioihin. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa kehittämistoiminnan virallisten avaintoimijoiden määrittelyä. Avaintoimijoita voidaan hahmottaa myös verkostokartan avulla, jota voidaan myöhemmin täydentää kuvaamaan esimerkiksi informaatio- tai päätöksentekoketjuja. Tällöin karttojen avulla voidaan hahmottaa instituutioiden välisiä valtasuhteita. Keskeiset instituutiot voidaan sijoittaa myös matriisiin, josta käy ilmi esimerkiksi kunkin instituution toiminnallinen ja taloudellinen rooli.

Työskentelyn yhteydessä tarkastellaan myös osallistumista. Osallistumisen analyysi kuvaa, millä ehdoilla keskeiset toimijat pystyvät parhaalla mahdollisella tavalla osallistumaan kehittämistoimintaan. Tällöin arvioidaan kunkin toimijan resursseja ja taitoja osallistua kehitysohjelmaan. Samassa yhteydessä tutkitaan myös mikä on kunkin osallisen (*stakeholder*) intressi kehittämistä kohtaan. Usein osallisilla on jokin intressi (positiivinen tai negatiivinen) vaalittavanaan, vaikka he eivät suoranaisesti osallistuisikaan kehittämistoimintaan. (Gosling & Edwards 2003, 302–307.)

Sosiaalisessa analyysissä ollaan kiinnostuneita siis kehittämisen kohdeyhteisöstä kokonaisuutena. Sosiaalisen analyysin avulla pyritään hahmottamaan kehittämisen toimintaympäristö. Sosiaalisen analyysin

tehtävä on selkeyttää yhteisön toimijat, yhteisöä koossapitävät voimat ja ristiriitoja aiheuttavat tekijät. Kehittämistoiminnan prosessi edellyttää huolellista toimintaympäristön jäsennyttä. Kehittämisprosessin läpivienti saattaa kariutua, jos ei tiedetä minkä alaryhmien tai instituutioiden välillä on jännitteitä. Ristiriidat saattavat kohdistua erilaisiin intresseihin, jotka vaikuttavat myös kehittämisenäkemyksiin. Kehittämistoiminta saattaa jopa heikentää jonkin intressiryhmän asemaa. Kehittäminen onkin ennen kaikkea sosiaalista toimintaa, joten sosiaalisten rakenteiden, roolien, suhteiden ja sääntöjen hahmottaminen edesauttaa olennaisesti kehittämistoiminnan täytännönpäntöä.

Toimijoiden määrittely. Sosiaalinen analyysi voidaan tiivistää yksinkertaiseksi toimijamatriisiksi (ks. kuvio 8). Sen avulla voidaan hahmottaa kaikki keskeiset toimijat ja heidän roolinsa suhteessa kehittämistoimintaan.

Toimijat voidaan hahmottaa joko instituutioina tai yksittäisinä henkilöinä. Matriisiin kirjataan kukin toimijan kehittämistoimintaan liittyvä tehtävä. Tässä voidaan kuvata muun muassa millä tavalla kotisairaanhoidon osallistuu vanhusten palvelukeskuksen kehittämistoimintaan, jossa pyritään aktivoimaan vanhuksia omaehtoiseen toimintaan? Matriisiin kirjataan myös kunkin toimijan kehittämistoimintaan

ROOLI TOIMIJA	TEHTÄVÄ	RESURSSI	INTRESSI
A			
B			
C			
D			
E			

Kuvio 8. Toimijamatriisi.

osoittamat resurssit. Resurssit voivat tarkoittaa taloudellista panostusta, mutta myös ajankäytön resurssia, kuten esimerkiksi organisaation edustajan osallistumista ohjausryhmätyöskentelyyn. Matriisin kirjaan, mikä on kunkin toimijan intressi kehittämistoimintaa kohtaan. Kaikki toimijat eivät ota kantaa käytännön kehittämiseen, vaikka heillä usein onkin jokin selkeä oma intressi vaalittavanaan. Joskus kehittämistoiminnan tavoitteet ovat myös vastoin joidenkin osallisten intressiä. Useimmiten osallisilla on kuitenkin positiivinen intressi kehittämistoimintaa kohtaan (Gosling & Edwards 2003, 302–307).

Toimijoiden roolit ja tehtävät eivät ole vakioita, vaan ovat useimmiten muuttuvia seikkoja. Jonkin toimijan rooli saattaa vähentyä kehittämisprosessin edetessä, mutta jonkin toisen toimijan rooli vastaavasti korostua. Matriisia voidaan käyttää myös reflektion välineenä. Toimijoiden määrittelyn kautta voidaan päästä monitasoiseen ja monipuoliseen keskusteluun kehittämistoimintaan osallistumisesta. Analyysin tarkoituksena on varmistaa, että keskeiset toimijat ovat organisoituneet mukaan kehittämistoimintaan.

Toteutuksen seuranta edistävät välineet

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta edellyttää sellaista toteutuksen seuranta, jonka avulla prosessia voidaan suunnata ja arvioida. Projektitoiminnan yhteydessä taloudellinen seuranta ja suoritteiden seuranta sekä usein myös työajan seuranta muodostavat keskeisen tarkastelukohteen. Tyypillisesti tutkimuksellinen kehittämistoiminta edellyttää monipuolisempaa ja myös sisällöllisempää seuranta. Tässä yhteydessä tarkastellaan lähemmin vain kehittämistoiminnan dokumentaatiota.

Dokumentointi. Kehittämistoiminnan seuranta perustuu dokumentaatioon, jota voidaan pitää käytännön kehittämistoiminnan välineenä. Kehittämistoiminnan seuranta pyritään systematisoimaan, mikä käytännössä näkyy eri tavoin kerättyinä dokumenttiaineistoina. Kehittämistoiminnassa tuotettu dokumenttiaineisto voidaan jäsentää ainakin neljään erilaiseen tyyppiin.

Ensimmäinen dokumentaatiotyyppi kohdistuu kehittämistoiminnan viralliseen toteutukseen. Yksinkertaisimmillaan voidaan keskittyä toiminnan määrällisten tunnuslukujen seurantaan. Tällöin toiminta kuvataan toteutuneiden suoritteiden (esimerkiksi osallistujamäärä) ja talouslukujen (tulot ja menot) näkökulmasta. Myös esimerkiksi työryhmien ja ohjausryhmän muistiot ovat olennainen osa virallista dokumenttiaineistoa. Muistiot toimivat ensiarvoisen tärkeinä tiedonvälittäjinä sekä kehittämisprosessiin osallistuville sidosryhmille että kehittämisen pitkän aikavälinen kaarta analysoiville arvioijille.

Toinen dokumentaatiotyyppi muodostuu toiminnan kuvauksista. Toimintaa voidaan kuvata kalenterin avulla. Kalenterista voidaan jälkikäteen hahmottaa kuinka kehittäminen on edennyt, mitä käytännössä on tehty ja ketkä ovat osallistuneet toimintaan. Monessa työyhteisössä kalenteri on myös työntekijöiden keskinäisen viestinnän väline. Myös työntekijöiden työsuunnitelmat voidaan liittää osaksi toiminnan kuvausta. Työsuunnitelma saattaa sisältää viikko-kohtaiset kokonaissuunnitelmat ja erikseen tarkennetut päiväkohtaiset suunnitelmat.

Kolmas dokumentaatiotyyppi muodostuu kehittämistoiminnan epävirallisesta seurannasta. Esimerkiksi työntekijöiden päiväkirjat perustuvat henkilökohtaiseen reflektioon. Päiväkirjassa voidaan kuvata työskentelyä osallistujien ja yhteistyötahojen kanssa, sekä ideoita ja oivalluksia prosessin linjauksista, tavoitteista ja työtavoista. Päiväkirjaan voidaan kirjata huomioita kehittämistyön yllättävistä käänteistä ja ristiriidoista, sekä purkaa myönteisiä ja kielteisiä kokemuksia. Myöhemmin prosessin kiinnostavimmat vaiheet voidaan paikantaa juuri jännitteiden ja ristiriitojen kautta. Päiväkirjan tunnelmat luovatkin vakuuttavan näkökulman kehittämistoiminnan sisäiseen todellisuuteen.³

3. Päiväkirjat voidaan nähdä reflektion välineenä (ks. esimerkiksi Yliruka 1999, 43–49). Päiväkirjan näkökulma voi painottua eri tavoin, se voi olla esimerkiksi tutkimuksellisessa tarkoituksessa pidetty havaintopäiväkirja. Päiväkirjassa voi painottua myös omien oppimiskokemusten analysointi. Usein kehittämistoiminnan kannalta olennaista on, että päiväkirjaa pidetään koko prosessin ajan ja että siinä kuvataan mahdollisimman tarkoin esimerkiksi seuraavia asioita: mitä on tapahtunut, keitä on ollut paikalla, milloin, missä, mitä on tehty, keskusteltu ja sovittu, sekä kuka on sanonut ja mitä? Usein päiväkirjateksteissä korostuu ”pienien” yksilökohtaisten tarinoiden merkitys (ks. esim. Mutka 1998, 182–183).

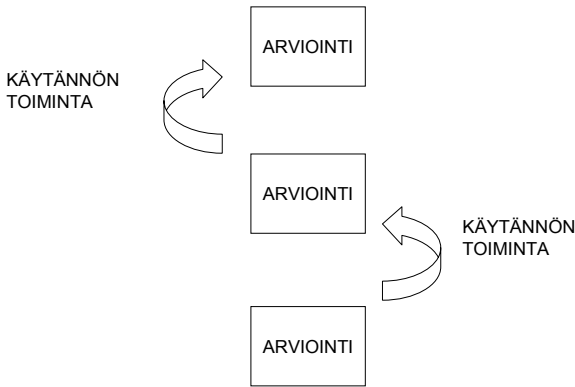
Neljäs dokumentaatiotyyppi muodostuu erillisistä arviointidokumenteista. On huomattava, että jo edellä kuvatut kehittämistoiminnan viralliset ja epäviralliset sekä toimintaa kuvaavat sisällölliset dokumentaatiot ovat arviointiaineistoa. Tietyissä tilanteissa arviointia voidaan täydentää keräämällä erillinen arviointiaineisto. Myös erillisten arviointiaineistojen kerääminen pyritään tekemään suunnitelmallisesti ja systemaattisesti. Erillinen arviointidokumentaatio voidaan kohdentaa niin sanottuun autenttiseen materiaaliin, jossa aineistoa kerätään nykyhetkestä, mutta myös jälkikäteiseen materiaaliin, jossa aineistoa kerätään menneistä tapahtumista. Aineiston keräämismenetelminä voidaan käyttää esimerkiksi välittömiä kyselyjä tai jälkikäteisiä haastatteluja. Usein erillinen arviointiaineisto kerätään kehittämistoiminnan tavoitteen suunnasta.

Arviointia edistävät välineet

Arviointi on kehittämisprosessin analyttisin osa-alue. Se kohdistuu kehittämistoiminnan perustelujen, organisoinnin ja toteutuksen analysointiin. Arvioinnissa ei yleensä ole kysymys jonkin erillisen arviointitutkijan toiminnasta ja analyysista, vaan eri toimijoiden välisestä neuvotteluprosessista. Kuvaamme seuraavassa ensiksi prosessiarviointia ja toiseksi luonnehdimme siihen sisältyvää neuvottelevan arvioinnin menetelmää.

Kehittämistoimintaa suuntaava arviointiprosessi. Prosessiarviointi niveltyy nimensä mukaisesti tiiviisti kehittämisprosessiin (ks. esim. Seppänen-Järvelä 2003). Arviointiasetelma voi tällöin noudattaa mallia, jossa tietoa kerätään ja arvioidaan vaiheittain, iteratiivisesti (ks. kuvio 9). Arviointi ei ole erillinen tehtävä, vaan kohdistuu kehittämisprosessin muihin tehtäviin, kuten perusteluun, organisointiin ja toteutukseen.

Arviointiaineistot voivat muodostua virallisen ja epävirallisen kehittämistoiminnan dokumentaatiosta. Perinteisen tutkimuksen sijaan kehittämistoiminnassa muodostuu useita aineistoja, jotka analysoidaan eli arvioidaan jo prosessin aikana. Olennaista on, että kerätyn aineiston



Kuvio 9. Arvioinnin varassa etenevä iteratiivinen kehittämisprosessi.

perusteella toimintaa ja sen lähtökohtia ja tavoitteita puntaroidaan kriittisesti. Kukaan arviointi saattaa muuttaa kehittämistoiminnan perustelua, organisointitapaa, toimintaa, mutta myös itse arviointiasetelmaa. Aineistoja kerätään ja arvioidaan siksi, että niiden avulla kehittämistoimintaa voidaan kohdentaa ja täsmentää. Prosessia siis ohjataan arvioinnin perusteella.

Kehittämisprosessin aikana joudutaan useaan otteeseen analysoimaan esimerkiksi kehittämissuunnitelmassa määritelty tavoite. Voidaan arvioida, vastaavatko eri toimijoiden tavoitteita koskevat käsitykset sitä, mitä suunnitelmassa on alun perin esitetty. Käsitusten eroja voidaan analysoida useista näkökulmista. Naiivin realistinen tulkinta on, että toimijat eivät välttämättä tunne kehittämisen tavoitteita. Tulkinnallisen näkökulman mukaista on olettaa, että kehittämistoiminnalla ei ole vain yhtä ainuttakaan tavoitteen määrittelyä, vaan erilaisia tulkintoja tavoitteista tai mahdollisesti jopa keskenään ristiriitaisia määrittelyjä. Voidaan myös arvioida, miten tavoitteet ovat mahdollisesti muuttuneet prosessin kuluessa. Onko tavoitteet määritelty eri aikoina tehdyissä asiapapereissa samalla tavalla? Ja jos ne ovat muuttuneet, voidaan edelleen kysyä, mistä se kertoo? Onko esimerkiksi kehittämisen kohde prosessin kuluessa muuttunut?

Neuvotteleva arviointi. Iteratiivisen arviointiprosessin voidaan ajatella etenevän erilaisten neuvotteluiden kautta. Näissä neuvotteluissa sovitellaan näkemyksiä ja muodostetaan yhteistä ymmärrystä. Arviointin keinoin näihin neuvotteluihin voidaan luoda sisältöä, mutta myös rakenteita. Neuvottelevaa arviointia varten tarvitaan tietoa eri toimijoiden näkökulmista ja intresseistä. (Vrt. Rauhala 2000; Atjonen 2007, 116–117.)

Ensinnäkin neuvotteleva asetelma edellyttää osallistujilta valmiutta oman toiminnan kriittiseen arviointiin. Voidaan ajatella, että oman toiminnan arviointi on neuvottelun lähtökohta. Dialogi on mahdotonta, jos toimija ei ole halukas arvioimaan omaa toimintaansa, vaan keskittää huomion vain toisen arviointiin. Oman toiminnan arvioinnissa toimija tarkastelee oman ajatteluaan ja toimintaansa erilaisista näkökulmista. Tällöin etsitään avoimesti vaihtoehtoja omalle toiminnalle sekä sen taustalla oleville olettamuksille ja uskomuksille. Tässä mielessä arvioinnissa on kysymys oman toiminnan reflektiivisestä ja kriittisestä puntaroinnista.

Toiseksi myös vertaisuus voidaan nähdä keskeisenä neuvottelun elementtinä. Tällöin toimija ja hänen viiterühmänsä arvioivat omia kollektiivisia lähtökohtiaan. Kysymys on kollektiivisesta prosessista, jossa vertaisuus voi rakentua sekä ammatillisesti että ei-ammattillisesti. Yksityinenkin kokemus saa uuden merkityksen kun se jaetaan kollektiivisella tasolla. Vertaisryhmä mahdollistaa esimerkiksi kollektiivisesti määrittäneiden roolien tarkastelun. Voidaankin puhua reflektiivisestä työotteesta, jossa toimintaa tarkastellaan kriittisesti puntaroimalla sen taustalla olevia kollektiivisia periaatteita, oletuksia ja uskomuksia. (Vrt. Seppänen-Järvelä 2005, 13.) Vertaisuuteen perustuvia arviointimenetelmiä ovat esimerkiksi vertaishaastattelu (Välimäki & Järvi 2005), kehittävä vertaiskäynti (Hellsten, Outinen & Holma 2005) ja Kuvastin-menetelmä (Yliruka 2006), mutta myös erilaiset benchmarking-tekniikan sovellukset (Strömmer 2005; Noro 2005).

Kolmanneksi neuvottelevaan arviointiin sisältyy pyrkimys tarkastella ristiriitaisia intressejä. Kehittämistoimintaan osallistujat edustavat usein erilaisia taustaryhmiä, yhteisöjä ja organisaatioita. Neuvottelun ajatus on kysyä eri toimijoiden käsityksiä, näkökulmia ja oletuksia.

Neuvottelutilanteessa eri näkökulmat pyritään tuomaan näkyviksi. Neuvottelu edellyttää kaikkien osapuolten keskinäistä arviointia (Järvinen 2007). Kysymys ei ole vain minun tai sinun arvioinnista, vaan meidän ristikkäisistä arvioinneista. Tällöin kehittämistoimintaa väistämättä tarkastellaan erilaisten ja ristiriitaistenkin intressien näkökulmasta.

Neuvottelevan arvioinnin luotettavuutta voidaan lähestyä arviointiprosessin näkökulmasta. Arvioinnin reflektiivisestä käsittelystä muodostuu tällöin keskeinen luotettavuuden osatekijä. Neuvottelevan arvioinnin tavoitteena on ylläpitää keskustelua esimerkiksi tarpeen arvioinnista. Ajatuksena ei ole lyödä lukkoon yhtä näkemystä, vaan kehittää näkemystä prosessimaisesti. Onnistuakseen neuvotteleva arviointi edellyttää toimijoiden osallistumista, jota myös voidaan pitää keskeisenä luotettavuuden osatekijänä. Neuvotteleva arviointi on luonteeltaan vuorovaikutuksellista. Lisäksi on huomattava, että neuvotteleva arviointi ei ole pelkkää keskustelua, vaan sillä on yhteys konkreettiseen toimintaan. Iteratiivisen prosessin mukaisesti arviointia seuraa käytännön toiminta, jonka jälkeen prosessi palaa arviointiin ja sitä kautta takaisin arviointiin. Arviointi ja konkreettinen toiminta vuorottelevat keskenään.

Tulosten levittämistä edistävät välineet

Kehittämishankkeiden tuloksia esitellään yleensä erilaisissa hankeseminaareissa ja hanketta kuvaavissa raporteissa. Tutkimustuloksia puolestaan esitellään tieteellisissä seminaareissa ja tieteellisissä aikakauslehdissä. Viime aikoina näiden perinteisten välineiden ohella on korostettu myös uudenlaisia tulosten levittämisen välineitä. Esimerkiksi tuotteistaminen sopii selkeärajaisten ja sellaisenaan siirrettävien tulosten levittämiseen. Tuotteistamisella tähdätään tulosten markkinointiin. Sen sijaan oppimisverkostot soveltuvat vielä jatkokehittämistä edellyttävien ideoiden levittämiseen. Oppimisverkostojen avulla tuloksia muokataan uusiin toimintaympäristöihin sopivaksi. Seuraavaksi tarkastellaan tuotteistamisen ja oppimisverkostojen mahdollisuuksia tulosten levittämisessä.

Tuotteistaminen. Viime aikoina tuotteistamiseen on kiinnitetty yhä enemmän huomiota (ks. esim. Aro, Kuoppala & Mäntyneva 2004). Jari Parantainen (2007, 25) korostaa kolmea kysymystä, joiden avulla voidaan tunnista tuotteistamattomat palvelut:

- Mitä palvelu maksaa? Palvelu on huonosti tuotteistettu, jos sen hintaa ei pystytä heti määrittämään. Palveluilla ei tarvitse olla vain yhtä hintaa, mutta sen hintaluokat pitäisi olla ilmoitettavissa välittömästi.
- Mitä palveluun kuuluu? Palvelu on huonosti tuotteistettu, jos sen sisältöä ei voida heti määrittää. Tuotteistaminen edellyttää palvelun paketoitua. Paketti sisältää tietyt asiat, joiden ominaisuudet voidaan kuvata välittömästi.
- Kuka tästä palvelusta vastaa? Tuotteistamattoman palvelun ominaispiirre on, että kukaan ei tiedä kenen vastuulla palvelu ja sen jatkokehittäminen on. Erityisesti julkishallinnon projektitoiminnalle on ollut tyypillistä, että niissä kyllä saatetaan tuotteistaa palveluita, mutta projektin jälkeen on enää vaikea löytää siitä vastaa henkilöä.

Kehittämistoiminnan tulosten levittäminen voidaan nähdä omana erityisenä prosessinaan, mutta se voidaan liittää myös kiinteäksi osaksi muuta kehittämisprosessia. Anna-Kaisa Tuominen, Maarit Paananen ja Petri Virtanen (2005, 42–47) jäsentävät projektituotteen kehitysprosessin neljään vaiheeseen. Tuotteistaminen alkaa suunnittelulla ja ideoinnilla. Käytössä tämä tarkoittaa esimerkiksi aivoriihiyöskentelyn toteuttamista. Tavoitteena on luoda kehitettävälle tuotteelle tuotekonsepti, jossa määritellään tiiviisti mitä tuotetaan, kuka tuotetta käyttää (asiakas- ja kohderyhmät), miten tuote tuotetaan (resurssit ja osaaminen) sekä miksi kohderyhmät valitsisivat juuri kyseisen tuotteen (kilpailuetu). Lopputuloksena saadaan tuotteistamissuunnitelma.

Toisessa tuotteistamisen vaiheessa keskitytään konseptin testaamiseen. Tällöin tuotteille laaditaan tuotekuvaukset, joiden avulla voidaan toteuttaa ulkopuolinen tuotearviointi. Tuotearviointi kohdennetaan esimerkiksi tuotteen tarpeellisuuden, innovatiivisuuden ja siirrettävyyden arviointiin. Tuotekuvausten avulla kehitettävää tuotetta voidaan

verrata muihin jo olemassa oleviin tuotteisiin esimerkiksi benchmarking-toiminnan avulla. (Mäkinen, Paananen & Virtanen 2005.)

Kolmanneksi tuotteistamisessa keskitytään paketointiin, jolloin tuotteelle laaditaan tuote-esitteet. Yleisemmin kysymys on myös brandin luomisesta, johon liittyy tuotteelle laadittava imago ja tarina. Brandien avulla kohderyhmät voivat paremmin tunnistaa heille sopivat projektituotteet. Tuotteita myös pilotoidaan ennen niiden varsinaista markkinointia. Usein pilotointia varten kerätään yhteistyöverkosto potentiaalisista tuotteen käyttäjistä. Pilotointi voidaan toteuttaa erillisissä workshop-tyyppisissä kutsutilaisuuksissa, mutta pilotointi voidaan toteuttaa myös testaajien omassa toimintaympäristössä. (Mäkinen, Paananen & Virtanen 2005; Parantainen 2007.)

Tuotteistaminen päättyy tuotteen levittämiseen ja markkinointiin. Levittämällä tarkoitetaan tuotteen saattamista ulkoisille markkinoille. Usein kehittämisprosessin aikaisemmat vaiheet tukevat tuotteen levittämistä. Laaja kehittämisverkosto luo hyvän perustan tuotteen levittämiseksi ja markkinoinnille. Kehittämisverkostoa voidaan tuotteen kehittämisen aikana laajentaa erityisesti markkinoinnin näkökulmasta. Esimerkiksi pilotointivaiheeseen voidaan kutsua toimijoita eri puolilta maata ja erilaisista organisaatioista. He voivat osallistua tuotteen viimeistelyyn, mutta samalla he lähes automaattisesti myös välittävät tietoa uudesta tuotteesta. Parhaassa tapauksessa pilotoijat muodostavat eräänlaisen ”levittämisverkoston”, jota voidaan hyödyntää myös varsinaisessa markkinoinnissa.

Oppimisverkostot. Verkosto-oppimisella⁴ tarkoitetaan erilaisten toimijoiden yhteistä pyrkimystä oppimiseen. Organisaatioiden keskinäistä vuorovaikutusta tarkastellaan tällöin oppimista mahdollistavana ja sitä stimuloivana ympäristönä (Hämäläinen 2008, 105). Kehittämistoiminnan yhteydessä oppimisverkostoilla tarkoitetaan kumppanuuksia, joissa pyritään levittämään, mutta myös jalostamaan kehittämis toiminnan tuloksia (ks. Kuusela & Jääskeläinen 2008.)

4. Verkosto-oppimisen (network learning) lähikäsitteitä ovat organisaatio-oppiminen (organizational learning), organisaatioiden välinen oppiminen (interorganizational learning) ja oppivat verkostot (learning networks). Lisäksi voidaan puhua verkostoitusta oppimisesta (networked learning). (Hämäläinen 2008; ks. Knight 2002).

Oppimisverkostot voivat olla avoimia kehittämisfoorumeita, mutta niillä voidaan tarkoittaa myös vain tietyille toimijoille tarkoitettuja yhteisprojekteja. Usein toiminta alkaa tutustumisella, jota seuraa kunkin osallistujan osaamisen ja kehittämiskysymysten tarkastelu. Tämän jälkeen eri toimijoiden osaamista voidaan jalostaa yhteisesti, jolloin kunkin toimijan esittämiä kehittämiskysymyksiä voidaan ratkoa esimerkiksi työpajoissa. Lisäksi oppimisverkostot pyrkivät tuottamaan myös yhteistä tietoa, jolloin etsitään esimerkiksi kaikkia osallistujia yhdistäviä kehittämiskohteita. Usein oppimisverkoston rakentamiseen liitetään kehittämistoiminnan asiantuntijoita tai tutkijoita, joiden tehtävä on tukea oppimisverkoston työtä. He tarkkailevat oppimisverkoston toimintaa ja tekevät sille avauksia tai ehdotuksia omasta näkökulmastaan. (Alasoini 2007, 20.)

Oppimisverkostojen etuna voidaan pitää ensinnäkin sitä, että toimija saa palautetta omasta kehittämistoiminnastaan. Toiminnan lähtökohtana on, että osallistujilla on toisiaan täydentävää osaamista. Toimijat tuovat oppimisverkostoon osaamista, mutta samalla myös pyrkivät oppimaan toisilta. (Alasoini 2007.) Toiseksi oppimisverkosto mahdollistaa tiedon vaihtamisen. Se on yhtäältä keino levittää kehittämistoiminnan tuloksia, mutta myös foorumi muualla tuotetun uuden tiedon vastaanottamiseen. Oppimisverkostoja voidaan tässä mielessä pitää benchmarking-toiminnan muotona. Se on alusta, jossa voidaan vaihtaa hyviä kokemuksia ja käytäntöjä. Verkosto mahdollistaa eri toimijoiden kehittämistulosten vertailun ja jatkotyöstämisen. Kolmanneksi on huomattava, että oppimisverkostossa ei ole kysymys vain tiedon levittämisestä, vaan myös uuden yhteisen tiedon luomisesta. Parhaimmillaan oppimisverkoston avulla kunkin toimijan omista erillisistä kehittämistuloksista voi syntyä yleistettyä kehittämistietoa. Oppimisverkosto hyödyntää eri toimijoiden osaamista, mutta samalla kehittää yhdessä myös uusia tuloksia ja uutta tietoa. Oppimisverkosto onkin tässä mielessä sosiaalisen tiedon tuottamisalusta.

5 KEHITTÄMISTOIMINTAAN OSALLISTUMINEN

Kehittämistoiminta on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi. Se edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Tässä luvussa tarkastellaan ensiksi osallisuuden ja osallistamisen käsitteitä. Osallistuminen perustuu dialogiin, jonka avulla eri osapuolet voivat avoimesti tarkastella kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. Toiseksi tässä luvussa keskitytään käyttäjä- ja toimijakeskeisiin lähestymistapoihin. Käyttäjä- ja toimijalähtöisyys voidaan ymmärtää varsin monella eri tavalla. Lopuksi tarkastellaan erilaisia osallistumista edistäviä välineitä. Niiden avulla pyritään edistämään osallistumista konkreettiseen kehittämistoimintaan ja kehittämistä koskevaan keskusteluun. Lisäksi kuvataan toiminnallisia osallistumisen välineitä, joiden avulla voidaan edistää osallistumista sekä konkreettiseen toimintaan että keskusteluun.

Osallisuus ja osallistaminen

Nykyisin kaikessa kehittämistoiminnassa korostetaan osallisuuden merkitystä. Osallistavasta kehittämisestä on tullut jopa eräänlainen muoti-ilmio. Osallistumista tukevia menetelmiä ja työtapoja sovelletaan tavalla, jota ei aina voida nimittää aidon osallistaviksi (Cooke

& Kothari 2001). Osallisuuden korostaminen on usein ymmärretty väljässä tai abstraktissa merkityksessä, jolloin sen syvin olemus ei ole välittynyt toiminnan tasolle (Francis 2001; Mosse 2001). Tämä johtaa kysymään, miten osallistuminen ja osallistaminen ymmärretään. Miksi osallistaminen on tärkeää? Keiden osallistuminen on tärkeää ja mihin osallistuminen on tärkeää?

Osallistuminen ja osallistaminen. Osallistamisen käsite on tietyssä mielessä paradoksaalinen. Toisaalta käsite korostaa toimijoiden subjektiivuutta (henkilö osallistuu johonkin), mutta toisaalta siihen liittyy tietty ulkoapäin vaikuttaminen ja objektivointi (joku osallistaa henkilöä). Toimijoita ohjataan, opastetaan tai jopa ”pakotetaan” osallistumaan. Lisäksi osallistamisen käsite saattaa pitää sisällään ajatuksen, jossa innostaja yllyttää toimijoita harkitsemattomaan toimintaan. (Vrt. Bäcklund & Kanninen 1999.) Ulkopuolisesta aloitteesta huolimatta itse osallistavan toiminnan oletetaan kuitenkin etenevän osallistujien omilla ehdoilla ja heidän itsensä asettamaan suuntaan. Tässä mielessä osallistamisen ajatellaan johtavan omaehtoiseen osallistumiseen. Osallistamisen ja osallistumisen käsitteet liittyvät tiiviisti toisiinsa. Osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista, kun taas osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä.

Miksi osallistamista? Asiakkaiden, työntekijöiden ja sidosryhmien osallistumisesta on monenlaista hyötyä kehittämistoiminnassa. Projektikirjallisuudessa tuloksellisuuden ehtona pidetään tärkeimpien sidosryhmien vetämistä mukaan suunniteluun ja päätöksentekoon jo hankevalmistelun alusta lähtien (vrt. esim. Silfverberg 2000, 4). Tällä tavoin varmistetaan eri tahojen tarpeiden ja intressien mahdollisimman hyvä huomioiminen. Yhteistyökumppaneiden osallistumisen kautta lisätään sitoutumista kehittämiseen. Asiakaslähtöisessä Bikva-arviointimallissa asiakkaiden osallistumista perustellaan myös sillä, että asiakkailla on tietoa, josta julkisen sektorin kehittämisessä voi olla hyötyä (Krogstrup 2004, 7; vrt. Högnabba 2008).

Toisaalta osallisuuden välineellinen tulkinta on herättänyt myös kritiikkiä. Esimerkiksi osallistava toimintatutkimus korostaa toimijoiden osallisuuden tärkeää itseisarvoista merkitystä. Työntekijöiden ja asiakkaiden osallisuus ei ole pelkästään keino parempiin tuloksiin, vaan

myös sinänsä tärkeää. Kysymys on myös siitä, että ne joita asia koskee, ovat myös oikeutettuja osallistumaan. Tällainen näkökulma korostaa kehittämistoiminnan ehtojen huolellista puntarointia. Kehittäminen ei ole intresseistä vapaata toimintaa, joten käsitys osallisuudesta ja osallistumisesta vaikuttavat olennaisesti kehittämistoiminnan luonteeseen.

Osallistumisen kaksi suuntaa. Osallistumisella on kaksi suuntaa: kehittäjät osallistuvat käytännön toimintaan, mutta myös toimijat osallistuvat kehittämiseen. Sekä kehittäjien että toimijoiden osallistumisessa on aste-eroja. Joissakin tutkimuksellisen kehittämisen suuntauksissa saatetaan korostaa kehittäjien ja toimijoiden tiivistä yhteistyötä, mutta joissakin suuntauksissa tyydytään etäisempään kehittäjän ja toimijan väliseen vuorovaikutukseen.

Kehittäjän rooli voi vaihdella. Kehittäjä voidaan nähdä eräänlaisena räätäli-konsulttina, jonka toiminta perustuu asiantuntemukseen. Räätäli-konsultti kerää tietoa, analysoi sitä ja tekee perusteltuja ehdotuksia päättävälle tahoille (ks. esim. Pelin 1999). Kehittäjä voidaan nähdä myös eräänlaisena kehittäjä-työntekijänä, joka kehittää omaa työtään tai omaa työyhteisöään. Kehittäjä-työntekijä työskentelee, kerää tietoa ja analysoi sitä refleksiivisesti yhdessä muiden toimijoiden kanssa (ks. esim. Jarvis 1999.) Lisäksi kehittäjä voidaan nähdä eräänlaisena fasilitaattorina, joka pyrkii kannustamaan työyhteisön jäseniä ja asiakkaita tai yhteisöjä ja kansalaisia muutostyöhön (ks. Nummi 2007). Fasilitaattori on muutosprosessin asiantuntija, jonka asiantuntemusta kohdeyhteisön jäsenet voivat käyttää hyväkseen (Vrt. esim. Carr & Kemmis 1986).

Monissa kehittämistoiminnan lähestymistavoissa (esim. osallistava toimintatutkimus) kehittäjät ovat aktiivisia toimijoita ja toimijat aktiivisia kehittäjiä. Itse asiassa aina ei ole mielekästä tehdä eroa kehittäjän ja toimijan välille (ks. Coghlan & Brannick 2005; Rantanen & Toikko 2006). Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä erilaiset kehittäjät ja tutkijat sekä käyttäjät ja toimijat osallistuvat yhdessä kehittämiseen. Jokainen heistä tuo omat näkökulmansa ja kysymyksenasettelunsa yhteiseen keskusteluun ja auttaa toisia niiden muotoilussa. He kehittävät samaa kohdetta, mutta kukin omista lähtökohdistaan käsin. He auttavat toisiaan analyysissa ja johtopäätösten jäsentämisessä, mutta lopulta vievät tulokset omiin alkuperäisiin viiteryhmiinsä. Kumpapa-

nuussuhde on olennainen yhteistoiminnallista kehittämistoimintaa luonnehtiva seikka. Tutkijat ja kehittäjät sekä käyttäjät ja toimijat ovat rinnakkaisissa asemissa, eivät hierarkkisessa suhteessa toisiinsa. (Vrt. Schön 1983; Jarvis 1999; De Michelis 2001, 125–128.)

Dialoginen perusta. Käyttäjien ja toimijoiden osallistuminen pyritään rakentamaan dialogin pohjalle. Tavanomaisessa keskustelussa eri mieltä oleminen aiheuttaa taivutteluprosessin, jonka aikana selvitetään kenen mielipide voittaa. Tällainen keskustelutilanne voidaan määritellä konvergoivaksi ja loppua kohti kapeutuvaksi, kun taas divergoiva dialogi rohkaisee osallistujia avaamaan ja laajentamaan tilannetta. Tässä mielessä dialogi ja keskustelu ovat toisilleen vastakkaisia kommunikoinnin tapoja. (Ellinor ja Gerard 1998, 20–25; ks. Heikkilä & Heikkilä 2001, 57.) William Isaacsin (2001) mukaan dialogin synnyttäminen etenee epävakaa tilasta kohti kyselevää luovuuden tilaa¹ (ks. Heikkilä & Heikkilä 2001, 151–167).

Dialogin käsitettä voidaan avata myös monella muulla tavalla. Jaakko Seikkula (1995) erottaa toisistaan monologisen dialogin ja dialogisen dialogin. Monologinen dialogi on eräänlaista vuoronperään puhumista, josta ei vielä rakenneta varsinaista dialogista prosessia, jollaiseksi dialogista dialogia voidaan luonnehtia. Karina Mönkkönen (2002; 2007) korostaa prosessimaisesti rakentuvaa dialogia ammatillisen työn perustana. Ammatillisesta näkökulmasta katsoen ihmisten vuorovaikutuksessa on kysymys myös asenteesta ja sen mukaisesta tavoitteesta. Jacques Lacan kuvaa vuorovaikutusta käsitteiden puhe ja kommunikaatio avulla (ks. Saari & Toikko 1995). Puheen tasolla kohtaamisen tavoitteena on muovata toinen minun kaltaisekseni. Sen sijaan kommunikaation tasolla kohtaaminen tarkoittaa tilannetta, jossa toinen nähdään haluttavana ja kiinnostavana.

Dialoginen lähestymistapa edellyttää toisen hyväksymistä myös siten, että hänellä on oikeus osallistua kehittämistoiminnan perusteluihin

1. Epävakaa tila (*instability of the container*) kuvaa dialogin ensimmäistä vaihetta. Epävakaisuutta yritetään poistaa olemalla kohteliaita ja sivistyneitä. Dialogin toista vaihetta kuvataan epävarmuuden tilaksi (*instability in the container*). Osallistujien kohtaaminen on vaiheessa, jossa he arvioivat voidaanko tilannetta lähestyä konvergoivan tai divergoivan logiikan mukaisesti. Kolmannessa vaiheessa puhutaan tutkivasta kyselemisestä (*inquiry in the container*). Ryhmä alkaa reflektoida asiaa ja tilannetta. Neljättä vaihetta kutsutaan luovuuden tilaksi (*creativity in the container*), jolloin uuden vuorovaikutuksen säännöt kehittyvät ja vahvistuvat. (Isaacs 2001.)

määrittelyyn. Kysymys on rinnakkaisuudesta, jossa asioita lähestytään vastavuoroisen ihmettelyn kautta. Dialogisen tietämisen prosessissa ”opettajan ja oppijan” suhde muuttuu (Freire 2004 [1972]). Vuorovaikutus ei tällöin ole hierarkkista ja lineaarista, vaan rinnakkaista. Kukaan ei omaa etuoikeutettua valtaa ratkaista asioita toisten puolesta. Rinnakkaisessa dialogissa luotetaan siihen, että vuorovaikutus tuottaa lopulta sellaisen ratkaisun, jonka kaikki osapuolet voivat hyväksyä. Se ei heijastele suoraan kenenkään intressiryhmän näkökulmaa, vaan on paras mahdollinen kompromissi. Parhaimmillaan siitä saattaa muodostua myös aikaisemmista näkökulmista poikkeava uusi ratkaisu. (Saari & Toikko 1994.)

Rauno Huttunen (1999, 56–57) esittää dialogille periaatteita, joita voidaan soveltaa myös kehittämistoimintaan. Sitoutumisen sääntö tarkoittaa sitä, että persoona ottaa dialogiin osallistumisen tosissaan, eli ei luovuta ensimmäisen vastoinkäymisen tai vastaväitteen kohdalla. Vastavuoroisuuden sääntö tarkoittaa sitä, että osallistujien kesken vallitsee keskinäinen kunnioitus ja huolenpito. Jos toisilta vaaditaan perustelua, niin myös omat väitteet on perusteltava. Vilpittömyyden säännön mukaan jokainen osallistuja toimii rehellisesti ja vilpittömästi. Reflektiivisyyden säännön avulla pyritään parempaan ymmärrykseen sekä omista että toisten käsityksistä. Tämä edellyttää osallistujilta kriittistä itsereflektiota, jonka avulla omien ennako-oletusten taustalla olevat merkitysperspektiivit asetetaan tarkastelun kohteeksi.

Osallistavassa kehittämistoiminnassa pyritään laajenevaan dialogiin, tai dialogiseen dialogiin, jolloin toisilta pyritään oppimaan ja heistä ollaan kiinnostuneita. Aktiivinen osallistuminen on mahdollista vain avoimessa vuorovaikutustilanteessa. Tavoitteena on prosessimaisesti rakentuva dialogi (ks. Mönkkönen 2002). Dialoginen lähestymistapa perustuu haluan kysyä ja oppia toisilta.²

2. Pekka Kuuselan (2004, 185–211; 2005) tavoin voidaan sanoa, että kehittämissessä on kysymys monisubjektin toiminnasta (*plural subject*). Yhteisten sääntöjen ja toimintatapojen vakiinnuttaminen edellyttää sääntöjen yhteistä jakamista (Kuusela 2005, 53.) Monisubjektius tarkoittaa koko kehittämisen prosessin tarkastelua erilaisten viiteryhmiä näkökulmista. Kehittämistyöhön liittyy useita erilaisia intressiryhmiä, jotka on huomioitava työskentelyn aikana. Lähtökohtana on erilaisten intressien avaaminen ja tekeminen näkyväksi. Erilaisten intressien hyväksyminen mahdollistaa aidon osallistumisen. Erilaiset intressit toimivat osallistavan tutkimuksen generaattorina, joka motivoi ihmisiä osallistumaan.

Käyttäjä- ja toimijakeskeinen kehittäminen

Erilaisia lähestymistapoja osallistamiseen. Sosiaalisten prosessien tukemista ja osallistamista voidaan lähestyä ainakin neljästä erilaisesta näkökulmasta. Ensinnäkin johtamistavalla³ voidaan vaikuttaa kehittämistoiminnan sosiaalisiin prosesseihin (ks. Ylöstalo 2005, 14). Johtaminen ei ole vain asiajohtamista (*management*), vaan huomattava painoarvo on myös henkilöstöjohtamisella (*leadership*). Kehittämistoiminnan johtamistavoissa korostuvat muun muassa matala hierarkia, tietojen välittyminen sekä tiimien ja johdon vuorovaikutus. Voidaan puhua myös erityisestä muutosjohtamisesta, jossa kehittämistä pyritään tietoisesti edistämään sosiaalisten instrumenttien avulla (Stenvall & Virtanen 2007, 28; vrt. Pennington 2005, 141–142). Tämä on merkinnyt esimerkiksi tulosjohtamismallien ja palkkiojärjestelmien käyttöönottoa.

Toiseksi toimijoiden osallisuutta voidaan tukea myös organisointitapojen avulla (Ylöstalo 2005). Tiimit ja ryhmät nähdään kehittämistoiminnan keskeisinä instrumentteina. Ne mahdollistavat muun muassa yhteisesti jaetun prosessin ja siihen liittyvän päätöksenteon sekä arvioinnin. Keskeisiä käsitteitä ovatkin avoin järjestelmä ja itseohjautuva ryhmä. Tasavertaisiin ryhmiin perustuvan organisaation kyky löytää toimivia ratkaisuja on nähty parempana kuin hierarkkisten organisaatioiden (vrt. Pennington 2005, 69). Yhteisön kaikkien jäsenten osallistumista voidaankin pitää keskeisenä kehittämisen ehtona.

Kolmanneksi sosiaalisia prosesseja voidaan tukea koulutuksen ja työnohjauksen avulla. Usein kehittäminen edellyttää toimijoilta asioiden tekemistä uudella tavalla. Tässä mielessä kehittämisessä on kyse aina myös yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden oppimisprosessista (Engeström 2004). Monissa perinteisissä tutkivan kehittämisen lähestymistavoissa – erityisesti toimintatutkimuksessa ja tutkivassa

3. Kurt Lewin, Ron Lippit ja Robert White selvittivät klassisessa tutkimuksessaan johtamistyylien vaikutusta sosiaaliseen ilmapiiriin. Demokraattinen johtamistyyli todettiin tehokkaammaksi kuin autoritaarinen ja *laissez faire* -johtamistyyli. Demokraattinen tyyli edusti uutta ja dynaamista johtamistapaa, joka tuotti sosiaalisen ilmapiirin kannalta olennaisia positiivisia tuloksia. Uudempiä johtamistyyliin liittyviä teemoja on puhuminen johtamisesta ohjaamisena tai valmentamisena. Johtamistyyli on eräs tapa hyödyntää sosiaalisia prosesseja.

työn kehittämisessä – oppimis-, tutkimus- ja kehittämisprosessit kytkeytyvät tiivistä toisiinsa. Lisäksi esimerkiksi tutkivassa oppimisessa painotetaan yksilöiden ja yhteisöjen oppimisen tutkimuksellista luonnetta (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2005). Kehittämispohjaisen oppimisen malli (*Learning by developing*) korostaa autenttisissa työelämän kehittämistilanteissa tapahtuvaa kumppanuuteen perustuvaa kokemuksellista ja tutkivaa oppimista (Raij 2006; Mäki 2008).

Neljänneksi sosiaalisia prosesseja voidaan tukea mahdollistamalla käyttäjien ja toimijoiden osallistuminen kehittämiseen. Käyttäjä- ja toimijälähtöisyydestä puhutaan usein termillä ihmiskeskäinen suunnittelu (*human-centered design*), jolloin korostetaan sitä, että suunnitteluprosessi kohdennetaan käyttäjien tarpeisiin heidän omilla konteksteissaan. Tällöin pyritään kehittämään esimerkiksi palvelun tai tuotteen käytettävyyttä. Tässä yhteydessä puhutaan myös kontekstuaalisesta suunnittelusta, jonka turvin varmistetaan että tuote tai palvelu soveltuu käytettäväksi esimerkiksi aidoissa arjen toimintaympäristöissä. Termin käyttäjakeskeinen suunnittelu (*user-centered design*) yhteydessä korostetaan käyttäjien konkreettista osallistumista suunnitteluprosessiin. Sen sijaan toimijälähtöisen kehittämisen lähteenä ei ole vain palvelun tai tuotteen käyttäjä, vaan laajemmin kaikki ne tahot, jotka tavalla tai toisella liittyvät kehitettävään asiaan. Esimerkiksi työyhteisön jäsenet voivat tässä mielessä olla toimijoita. Usein käyttäjä- ja toimijakeskeiset näkökulmien nähdään kuitenkin kietoutuvan kiinteästi toisiinsa.

Kehittämistoimintaan liittyviä sosiaalisia prosesseja voidaan siis tukea useista eri suunnista. Olennaista on kiinnittää huomiota konkreettisen kehittämisprosessin lisäksi myös prosessin organisointitapoihin, johtamiskulttuuriin ja koulutukseen. Tässä yhteydessä keskitytään kuitenkin vain varsinaiseen kehittämisprosessiin korostamalla käyttäjien ja toimijoiden osallistumisen merkitystä. Yleisellä tasolla tätä voidaan nimittää käyttäjä- ja toimijakeskeiseksi lähestymistavaksi.

Käyttäjä- ja toimijakeskeisyyden neljä ymmärrystapaa. Toimintatutkimuksellisissa lähestymistavoissa kehittämisen suositellaan tapahtuvan siinä ympäristössä, jossa tutkittava tai kehitettävä toimintakin tapahtuu (Kiviniemi 1999; Kuula 1999; Kivipelto 2005; Heikkinen 2006; Saari 2007). Lähtökohta on, että kehittämishanketta

toteuttavat ne ihmiset, joiden elämään kehittämistoiminta liittyy.⁴ Käyttäjien ja toimijoiden osallistumisen on todettu olevan keskeinen tekijä kehittämistoiminnan onnistumisen kannalta. Kehittämisen prosessi ei etene ulkopuolisen ajattelun ja toiminnan tuloksena, vaan siihen tarvitaan lukuisia kumppaneita, osallisia (*stakeholders*). Kehittäminen tapahtuu siellä, missä käytännön työn haasteet ja ongelmat ovat käsin kosketeltavissa.

Käyttäjä- ja toimijälähtöisyyden käsitettä voidaan tarkastella ainakin neljästä suunnasta (vrt. Greighton 2005.) Ensiksi sen avulla voidaan tavoitella käyttäjien ja toimijoiden maailman ymmärtämistä. Käyttäjiltä ja toimijoilta kerätään tietoa, jonka avulla kehittämisprosessia voidaan ohjata paremmin vastaamaan toimijoiden intressejä ja tavoitteita; mutta tietoa käytetään myös palvelun ja tuotteen kehittämiseksi paremmin vastamaan käyttäjien tarpeita. Tällöin puhutaan niin sanotusta empaattisesta kehittämisestä (*empathic design*), jolla tarkoitetaan herkkyyttä ymmärtää tavallisten käyttäjien ja toimijoiden tarpeita (Hyvönen, Heiskanen, Repo & Saastamoinen 2007). Ymmärrys käyttäjien ja toimijoiden kokemuksista ja tarpeista ohjaa kehittämistoimintaa ja edelleen tuottaa parempia palveluita ja tuotteita (Mantere 2001). Käyttäjiä ja toimijoita konsultoidaan todellisuuden parhaina asiantuntijoina, jolloin heille annetaan ääni ja heitä kuullaan. Työkaluina voivat olla fokusryhmät, keskustelutilaisuudet ja erilaiset foorumit. Käyttäjät ja toimijat ovat kuitenkin passiivisessa asemassa: he eivät ideoi, tuota tai kehitä.

4. Toimintatutkimuksessa käytetään termejä, kuten osallistuva tutkimus (*participatory research*), toimijälähtöinen toimintatutkimus (*practitioner-generated action research*), osallistava toimintatutkimus (*participatory action research*) tai yhteistoiminnallinen tutkimus (*collaborative research*) (Kivipelto 2005).

Hannu Heikkisen (2006) mukaan toimintatutkimuksen metodeissa osallistavuus tulee esille hivenen eri tavoin. Esimerkiksi yhteisöperustaisessa toimintatutkimuksessa (*community-based action research*) mahdollisimman moni yhteisön jäsen osallistuu aktiivisesti tutkimukseen ja kehittämiseen. He ovat mukana tutkimuksen suunnittelussa, aineiston keruussa sekä tulkintojen ja päätelmien tekemisessä. Osallistuminen voi myös ulottua tutkimushanketta laajempiin yhteiskunnallisiin käytänteisiin, jolloin osallistavuus on yhteiskunnallista ja poliittista vaikuttamista. Tällaisesta toimintatutkimuksesta käytetään nimityksiä vapauttava tai emansipatorinen (*emancipatory action research*) tai kriittinen (*critical action research*) toimintatutkimus.

Toiseksi käyttäjät ja toimijat voivat myös osallistua kehittämistoimintaan. Käyttäjien ja toimijoiden avulla tuotteita ja palveluita voidaan kehittää koko kehittämisprosessin ajan (Cagan & Vogel 2003). Käyttäjien ja toimijoiden osallistuminen nähdään eräänlaisena kehittämistoiminnan apuprosessina. Päävastuu on kehittäjillä, mutta myös käyttäjien ja toimijoiden näkemykset ohjaavat kehittämisprosessia (Hyysalo 2006, 86–97). Käyttäjien ja toimijoiden osallistumisen avulla voidaan muodostaa realistinen käsitys tavoitteesta ja sen saavuttamisen tavoista. Tässä mielessä käyttäjä- ja toimijalähtöisyys tukee myös kehitettävän palvelun tai tuotteen levittämistä. Organisaatioiden kehittämisessä toimijoiden osallistuminen loiventaa muutosvastarintaa (ks. esim. Borgman ja Packalén 2002; Stenvall & Virtanen 2007).

Kolmanneksi käyttäjät ja toimijat voidaan nähdä tasavertaisina kehittäjinä, jolloin itse asiassa jaottelu kehittäjiin ja toimijoihin murttuu. William Carrin ja Stephen Kemminin (1986, 155–162) mukaan kehittämisprosessin omistajia ovat ne, joita kehittäminen koskee tavalla tai toisella (ks. myös Atjonen 2007, 110–112). Käyttäjien ja toimijoiden osallistumista ei nähdä vain apuprosessina, vaan sitä pidetään koko kehittämisprosessin pääprosessina. Kehittäminen on avoin prosessi, jossa tavoitteita ja tuloksia ei voida tietää etukäteen, vaan ne määritellään yhteisen prosessin aikana. Olennaista on kuulla erilaisia ääniä ja mielipiteitä. Tällaisen ajattelun lähtökohtana on pikemminkin intressien erilaisuus kuin tiukka yhteinen tavoitteenmäärittely. Kehittäminen etenee yhteisen vuorovaikutuksen varassa, sen suuntaa ei voida tietää etukäteen. Kehittämisprosessi rakentuu käyttäjien ja toimijoiden varassa alusta loppuun asti, ilma ulko- tai yläpuolelta tulevia rajoituksia. (Bruce 2004; Baiocchi 2005; Kivipelto 2005; 2006.)⁵

5. Esimerkiksi osallistavassa arvioinnissa pyritään antamaan ääni kaikille arvioinnin sidos- ja eturyhmille (*stakeholders*) (Cuba & Lincoln 1989). Arvioinnilla voidaan pyrkiä yhteisten merkitysten luomiseen. Tällöin oletetaan, että kehittäminen on monen eri tahon intressissä. Yhteisen ymmärryksen luominen on edellytys muutokselle. Ernest House ja Kenneth Howe (1999) toteavatkin, että arviointiin on hyvä sisällyttää ristiriitaisia intressiryhmiä ja luoda niille myös riittävästi tilaa. Arvioijan tehtävänä on toimia neuvottelijana kilpailevien näkemysten yhteensovittamisessa. Osallistavan arvioinnin luonteeseen kuuluu arvostava näkökulma, jolloin arvioitavasta kohteesta ei etsitä ongelmia vaan vahvuuksia (Patton 2002, 175–176). (Ks. myös Atjonen 2007; Kivipelto 2008.)

Neljänneksi käyttäjät ja toimijat voidaan nähdä kehittämistoiminnan päämiehinä. Käyttäjät ja toimijat omistavat kehittämisprosessin, mikä vaikuttaa olennaisesti kehittämistoiminnan asetelmaan. Esimerkiksi Michael Turner ja Peter Beresford (2005) korostavat palveluiden käyttäjien asemaa kehittämistoiminnassa (ks. myös Beresford 2002). He eivät tarkoita vain toimijoiden osallistumista tutkimukseen (*involved in research*), vaan korostavat toimijoiden kontrolloiman tutkimuksen merkitystä (*user controlled research*). Heidän mukaansa olennaista on se, kuka kontrolloi tutkimuksen asetelua, analyysia ja johtopäätöksiä. Tarvittaessa käyttäjät ja toimijat voivat konsultoida ulkopuolisia kehittäjä-tutkijoita esimerkiksi kehittämismetodisissa kysymyksissä tai kokonaisprosessin hallintaan liittyvissä asioissa.

Edellä kuvatut neljä osallistumisen ymmärrystapaa voidaan jakaa myös kahteen osaan. Kahdessa ensimmäisessä lähestymistavassa tavoitellaan käytännöllistä ratkaisua ja kahdessa jälkimmäisessä laajempaa yhteisöllistä muutosta. Käytännöllinen osallistuminen etenee usein tietyn ydinryhmän avulla. Osallistuminen perustellaan tarkoituksenmukaisuuden avulla. Toimintaan osallistuvat ne, jotka voivat edesauttaa kehittämistä. Sen sijaan muutosta tavoitteleva toiminta tähtää osallisten voimaantumiseen. Sille on tyypillistä laaja ja syvä vuorovaikutus. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös osallistumisen käsitteen kovasta (*hard*) ja pehmeästä (*soft*) ymmärryksestä. Toimintatutkimuksen piirissä tätä samaa jaottelua nimitetään ”pohjoisen ja etelän” väliseksi koulukuntaeroiksi (Coghlan & Brannick 2005, 15–16). Pohjoinen toimintatutkimus kohdistuu yksilöiden oppimisprosessiin, kun taas eteläinen toimintatutkimus tähtää yhteisölliseen muutokseen.

Osallistumista edistävät välineet

Usein ajatellaan, että kehittäminen etenee loogisesti ja rationaalisesti analysoimalla ongelmia ja sitä kautta vaikuttamalla ihmisten ajatteluun. John Kotter (2002) edustaa kuitenkin toisenlaista toimintalogiikkaa. Hän korostaa, että kehittämisen tulisi perustua tunteisiin ja koke-

muksiin. Hänen mukaansa kehittäminen etenee asioiden näkemisen kautta kohti tunteita ja vasta sen jälkeen kehittäminen konkretisoituu muutokseksi. Kehittäminen ei siis Kotterin (2002) mukaan ole niin rationaalinen prosessi kuin usein oletetaan (vrt. esim. Chen 2005). Tällaista näkemiseen ja kokemiseen perustuvaa logiikkaa on lähellä osallistavaa kehittämistapaa.

On eduksi, jos käyttäjät ja toimijat voivat osallistua kehittämistoimintaan henkilökohtaisen ajatuksen, kokemuksen tai näkemyksen perusteella. Tässä mielessä osallistumista edistävilta välineiltä edellytetään emotionaalista ulottuvuutta. Toisaalta osallistumista edistävilta välineiltä odotetaan myös dialogisuutta, joka mahdollistaa avoimen ja tasavertaisen osallistumisen. Kolmanneksi osallistumista edistäviä välineitä käytetään myös erilaisten intressien avaamiseen. Avoin dialogi on mahdollista vain, jos osallistujien sallitaan esittää myös toisistaan poikkeavia näkemyksiä.

Konkreettiseen kehittämistoimintaan osallistuminen

Kokeileva toiminta. Kokeilevan toiminnan avulla voidaan selvittää, miten hyvin jokin laite tai palvelu toimii käytännössä. Tällöin voidaan puhua myös käytettävyydestä. Teknisessä kehittämisessä käyttäjille annetaan realistisia tehtäviä, joita he suorittavat testattavalla laitteella. Tehtäviä seurataan esimerkiksi videoinnin avulla. Usein käytetään myös niin sanottua ääneen ajattelun mallia, jossa käyttäjät koko ajan selittävät omaa tekemistään. Tällöin he autenttisesti kertovat laitteeseen liittyviä ongelmia ja positiivisia puolia. Käyttäjää voidaan myös haastatella tehtävän jälkeen, jolloin heiltä saadaan punnitumpaa tietoa. (Hyysalo 2006, 155–167.)

Käyttäjillä ja toimijoilla on hiljaista tietoa, jota on vaikea saada julkiseksi. Tiedon julkistamiseen voidaan pyrkiä muun muassa siten, että kehittäjät ovat mahdollisimman herkkiä käyttäjien arvostuksille ja toiveille. Käyttäjäsuauntuneisuutta voidaan vahvistaa osallistamalla avainhenkilöitä kehittämisprosessiin. Tällöin kehittämiseen osallistuu esimerkiksi välitason johtajia tai muita avaintoimijoita, joilla oletetaan

olevan tiivis kosketuspinta tavallisten käyttäjien maailmaan, mutta samalla myös laajempi näkemys kehitettävästä toimintaympäristöstä. Tuotekehityksessä on käytetty myös niin sanotuille edelläkävijäkäyttäjille suunnattuja työpajoja (*lead user workshops*). Niiden avulla voidaan havainnoida tavallisten käyttäjien ajattelua ja ennakoida muutoksia. Edelläkävijät omaksuvat muita nopeammin tulossa olevat innovaatiot, joten heidän ajatuksensa ovat avainasemassa. (Hyvönen, Heiskanen, Repo & Saastamoinen 2007.)

Osallistuminen voi tarkoittaa myös kokeilutoiminnan viemistä käyttäjien ja toimijoiden aitoihin toimintaympäristöihin. Käyttäjät ja toimijat kokeilevat kehitettävää asiaa, palvelua tai tuotetta käytännössä (Heiskanen ym. 2007). Tällaiseen kehittämiseen käyttäjien ja toimijoiden on yleensä varsin helppo osallistua. He voivat toimia omassa ympäristössään omalla tavallaan, mutta samalla he osallistuvat myös kehittämistoimintaan. Käytännön kokeiluihin perustuvat tekniikat ovat konkreettisia kokeiluja, joissa käyttäjältä ja toimijalta edellytetään välitöntä subjektiivista palautetta. Osallistujan ei välttämättä tarvitse reflektoida tai analysoida, välitön kokemus ja sen mukainen palaute riittää (ks. esim. Ahlqvist, Heiskanen & Kallio 2005).

Kokeileva toiminta noudattaa usein vaiheittaisen kehittämisen logiikka. Kokeileva toiminta aloitetaan alustavien selvitysten perusteella. Kokeilusta kerätään havaintoja, jotka analysoidaan. Tämän pohjalta tehdään tarvittavia muutoksia toimintatapaan. Edelleen toimintaa jatketaan välillä uudelleen arvioiden. (Ks. esim. Heiskanen & Timonen 2005.) Tutkimuksen kannalta tällaiseen kehittämiseen voidaan soveltaa myös erilaisia mittausasetelmiä⁶. Mittauksia voidaan tehdä lähtötilanteessa ennen interventiota ja intervention aikana, jolloin havaitaan intervention vaikutus. Mittaukset voidaan tehdä myös lähtötilanteessa, intervention aikana ja intervention jälkeen, jolloin havaitaan intervention pysyvät vaikutukset.

Toiminnan seuranta varten voidaan luoda erilaisia tiedonkeruun välineitä. Tällöin on olennaista määritellä tarkasti mitä seura-

6. Klassinen lewiniläinen toimintatutkimus lähti siitä, että esimerkiksi tehtaassa kokeillaan uutta käytäntöä, jonka vaikutuksia seurataan systemaattisesti. Kerätty aineisto analysoitiin tieteellisten pelisääntöjen mukaan (esim. Lewin 1952).

taan. Usein kehittämisen seuranta perustuu enemmän tai vähemmän mitattaviin asioihin. Voidaan esimerkiksi kysyä, nopeuttaako uusi työmenetelmä asiakkaiden asioiden hoitamista? Kaikki kokeileva toiminta ei kuitenkaan aina perustu tarkasti mitattaviin seikkoihin. Tietoa voidaan kerätä myös subjektiivisesta näkökulmasta. Erityisesti voidaan korostaa työntekijöiden kokemustiedon merkitystä. Kokemustiedon voidaan katsoa tukevan esimerkiksi jonkin menetelmän käyttökelpoisuutta, vaikka se eivät olisikaan systemaattisesti kerättyjä tai tieteellisesti luotettavalla tavalla analysoitua.

Kokeileva toiminta voi olla myös pilotoivaa, eli toimintaa kokeillaan ensin rajatussa ympäristössä ja vasta myöhemmin laajemmissa ympäristöissä. Esimerkiksi tietty uudistus voidaan pilotoida yksittäisellä osastolla ja vasta sen jälkeen ottaa käyttöön koko organisaatiossa. Tällöin osastolla kerätään palautetta, jonka pohjalta toimintamallia voidaan edelleen kehittää ennen sen laajamittaista käyttöönottoa. Pilotoinnilla voidaan tarkoittaa myös yleisempää kehittämisen orientaatiota. Esimerkiksi kaupungin päiväkodeista voidaan valita muutama, joissa käynnistetään kehittämistoiminta (ks. Kopisto 2008). Valitut päiväkodit voivat valita kehittämisen kohteen, kehittämismenetelmät ja ohjata myös prosessia itsenäisesti. Tutkija huolehtii siitä, että kehittämisprosessista muodostuu aineisto, jota voidaan analysoida ja jonka avulla voidaan myös ohjata kehittämisprosessia.

Living Lab -malli. Living Lab -malli on eräs käyttäjäkeskeisen kehittämismallin sovellus (Salo, Haapala & Niskanen 2008). Se perustuu ajatukseen, jonka mukaan tuotetta ei voida kehittää valmiiksi laboratoriossa, vaan kehittäminen edellyttää aina tuotekehittelyä myös aidoissa sosiaalisissa ympäristöissä. Living lab -ajattelussa korostetaan sensitiivisyyttä aidoille konteksteille. Tutkimuslaboratorioissa ei voida riittävän hyvin jäljitellä sosiaalisten kontekstien kompleksisuutta, joten tuotekehitysprosessi on ulotettava myös ihmisten arki- ja työelämän toimintaympäristöihin. Living lab on elävä laboratorio, jossa tuotteen kehittäminen tapahtuu. Esimerkiksi asunto tai työpaikka voi toimia tuotekehityksen elävänä laboratoriona.

Living lab -ajatteluun liittyy pyrkimys siirtää tuotekehityksen laboratorio aitoihin toimintaympäristöihin, joissa on mahdollista koko ajan kerätä käytettävyyteen liittyvää tietoa. Kehittäminen saattaa toki lähteä liikkeelle laboratorioista, mutta olennainen osa kehittämistoimintaa sijoittuu aitoihin toimintaympäristöihin. Living lab on myös systemaattisen tiedonkeruun konsepti. Apuna voidaan käyttää erilaisia teknisiä apuvälineitä, esimerkiksi mobiileja päätelaitteita. Pelkkä käyttäjien ja toimijoiden haastattelua ei nähdä riittävänä tiedonkeruun tekniikkana. Käyttäjien ja toimijoiden todellisten mielipiteiden ja tarpeiden selvittäminen edellyttää heidän arkielämän seurantaan. Tuotteen käyttökelpoisuus selviää vain seuraamalla ja keräämällä tietoa aidoista tilanteista, jossa tuotetta käytetään. Tieto pyritään keräämään mahdollisimman autenttisessa muodossa, tässä ja nyt. Monet Living lab -konseptit rakentuvat jatkuvan kehittämisen idealle, jolloin tuotetta kehitetään koko sen elinkaaren ajan ja yhä uusien tuotesukupolvien ajan.

Living lab on ennen kaikkea käyttäjälähtöinen kehittämisen tekniikka. Käyttäjät ovat keskeinen tuotekehitysprosessin osa. Käyttäjälähtöinen kehittäminen perustuu toimijan välittömiin kokemuksiin. Se on konkreettista ja siinä kunnioitaan myös emotionaalista ja subjektiivista palautetta. Esimerkiksi tuotteet eivät ole vain fyysisiä tuotteita, vaan myös imagotekijät näyttelevät huomattavaa osaa tuotteiden loppukäytön kannalta. Living lab on yhteistoiminnallinen kehittämismalli. Se edellyttää tutkijoiden, kehittäjien, konsulttien, myyjien ja käyttäjien yhteistoimintaa. Tässä mielessä se on tiedontuotannon malli, joka murtaa ajatuksen perinteisestä tutkimukseen perustuvasta kehittämistoiminnasta. Kehittämistoiminta edellyttää laajaa yhteistyötä, jossa myös käyttäjillä ja toimijoilla on ratkaiseva rooli.

Keskustelua virittävät välineet

Keskusteluun osallistuminen. Virpi-Liisa Kykyri (2008) näkee osallistumisen ennen kaikkea puhetekona. Käyttäjiltä ja toimijoilta edellytetään usein myös reflektointia ja argumentointia, vaikka kehittä-

tämiskonsepti rakentuisikin kokeilevan toiminnan varassa. Käyttäjien ja toimijoiden reflektiivistä osallistumista voidaan edistää erilaisten keskustelua virittävien tekniikoiden avulla. Ne helpottavat asioiden abstrahointia, mutta myös tuovat esille kehittämistoiminnalle tyypillisen monimuotoisuuden. Kehitettäviin asioihin liittyy useita erilaisia intressejä ja näkökulmia.

Keskustelua edistäviä tekniikoita käytetään usein työn ja työyhteisöjen kehittämisessä. Työyhteisöissä ja -organisaatioissa kehittävä keskustelu ei ole itsestään selvää, vaikka kysymys olisikin asiantuntijaorganisaatioista. Työyhteisöissä ja -organisaatioissa tarvitaan erilaisia kehittävä keskustelua virittäviä tekniikoita. Pepe Nummen (2007) mukaan näissä tekniikoissa on nähtävissä kaksi erilaista sukupolvea, jotka heijastelevat työorganisaation kehityshistoriaa. Keskustelua virittäviä tekniikat voidaan jakaa tiimipohjaisiin ja verkostopohjaisiin.

Tiimipohjaisia tekniikoita kehitettiin erityisesti siinä vaiheessa kun linjaorganisaatioista siirryttiin tiimipohjaisiin organisaatioihin. Tiimipohjaisia tekniikoita luotiin tiimikulttuurin tukemiseksi. Niille on tyypillistä pyrkimys yhteisen ryhmäpäättöksen tekeminen. Tähän luokkaan kuuluvat tekniikat, joissa korostetaan ongelman monipuolista kuvaamista, yhteisen vision rakentamista ja yhteisesti valittua ratkaisua. Esimerkiksi niin sanottu NGT-tekniikka (*Nominal Group Technique*) edustaa tiimipohjaista ajattelua⁷.

Verkostopohjaiset tekniikat kehittyivät verkostomaisten organisaatioiden myötä. Verkostomaisissa organisaatioissa työntekijät eivät kuulu enää vain yhteen tiimiin, kuten tiimiorganisaatioissa, vaan ovat useiden erilaisten tiimien ja ryhmien jäseniä. Usein verkostopohjaiset organisaatiot ovat tyypillisiä asiantuntijaorganisaatioita. Verkostomaisissa organisaatioissa kaikkien ei tarvitse osallistua jokaisen kysymyksen ratkaisuun, tärkeintä on saada oikeat ihmiset keskustelemaan. Verkostopohjaisille tekniikoille on tyypillistä yhteisen ymmärryksen luomisen lisäksi pyrkimys kompleksisen ja itseohjautuvan toiminnan

7. NGT-tekniikkaa käytettäessä joukko asiantuntijoita pyrkii tekemään päätöksen tai ratkaisemaan tietyn ongelman. Ryhmässä pyritään mahdollisimman tasavertaiseen keskusteluun, jossa jokaisella ryhmän jäsenellä on mahdollisuus esittää ajatuksiaan. Prosessin aikana ryhmän näkemyksiä tarkennetaan ja rajataan. Lopuksi prosessi tuottaa yhden yhteisen näkemyksen keskusteltavasta asiasta. (Ks. Montonen & Powers-Erkkilä 2003.)

tukemiseen. (Nummi 2007.) Open Space -tekniikka on moderni verkostopohjainen ryhmätyön tekniikka⁸.

Kehittämistoiminnan keskusteluun osallistumista varten on kehitetty erityisiä omia keskustelukonsepteja, jotka tarjoavat samalla mahdollisuuden kehitettävän asian jäsentelyyn ja suunnitteluun⁹. Työkonferenssi ja muutoslaboratorio ovat ehkä pisimmälle kehitettyjä keskustelukonsepteja. Ne ovat eräänlaisia tiimi- ja verkostopohjaisten tekniikoiden välimuotoja.

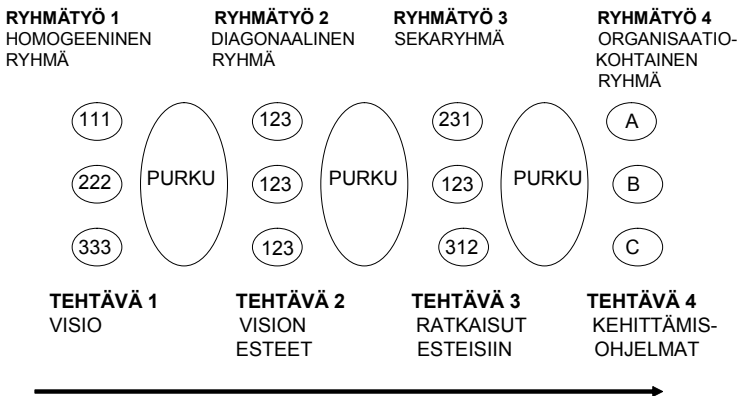
Työkonferenssi. Björn Gustavsenin (1992) kehittämä demokraattiseen dialogiin perustuva työkonferenssi on eräs työyhteisön kehittämismenetelmä. Työkonferenssi-menetelmässä osanottajat päättävät kehittämisen kohteen, tavoitteet ja ratkaisut. Organisaation kehittämisen edellytykset ovat kollektiivisia. Työskentelyssä pyritään mielipiteiden, ideoiden ja ratkaisujen yhteiseen jakamiseen. Tavoitteena on, että suunnittelurationaalinen ajattelu korvautuu kommunikaatiolla ja dialogilla (Gustavsen 1991, 285).

Työkonferenssin työskentelytapoina ovat pienryhmä- ja yleiskeskustelut. Työkonferenssin ohjelma muodostuu neljästä ryhmätyöstä, joissa ryhmäkokoontapannot muuttuvat systemaattisesti (ks. kuvio 10; myös Lahtonen 2004, 46). Aluksi osallistujat sijoitetaan homogeenisiin ryhmiin (esimerkiksi ammattiryhmittäin). Ensimmäisenä tehtävänä on

8. Open space -tekniikka perustuu mahdollisimman avoimeen kokouksen arkkitehtuuriin. Käsiteltävä teema määrittyy itseohjautuvasti. Open space muodostuu useista vapaasti muodostuvista kokouksista. Kokoukset kestävät vain sen ajan kun asioiden käsittely vaatii. Ihmiset osallistuvat vain niihin keskusteluihin, jotka suoraan liittyvät heidän osaamiseensa ja intresseihinsä. Prosessi tuottaa jäsenyntyä asiantuntijanäkemyksiä eri teemoista. (Ks. esim. Greighton 2005; Nummi 2007.)
9. Keskeisten toimijoiden osallistumisen varmistamiseksi voidaan käyttää myös erilaisia osallistavan projektisuunnittelun välineitä. Goal Oriented Project Planning (GOPP) -menetelmällä tarkoitetaan tavoitesuuntautunutta hankesuunnittelua, joka tapahtuu työpajoissa. Työskentelyn alkuvaiheen GOPP-työpajassa tavoitteena on erimielisyyksien ratkaiseminen, yhteisymmärryksen ja yhteisten päämäärien luominen sekä konkreettinen sopiminen muun muassa tuotoksista, aikatauluista, vastuista, rooleista, velvoitteista, panoksista ja vaatimuksista. Siinä pyritään alustavaan toimenpidesuunnitelmaan käymällä läpi ongelmia ja kehittämistarpeita, ideoita ja unelmia sekä riskejä ja ulkoisia tekijöitä. Työpajassa voidaan hyödyntää loogisen viitekehysten mallin mukaista suunnittelua. Muotoiluvaiheen työpaja voidaan järjestää juuri ennen rahoitushakemuksen jättämistä. Siinä tavoitteena on eri osapuolten näkemysten yhdistäminen, osapuolten keskinäisen luottamuksen ja hyvien työskentelyolosuhteiden luominen sekä projektisuunnitelman viimeistelystä sopiminen.

visioida, millainen työpaikan haluttaisiin olevan tulevaisuudessa, esimerkiksi noin viiden vuoden kuluttua. Tuotokset puretaan yhteisesti. Toisessa vaiheessa osallistujat sijoitetaan diagonaaliin ryhmiin siten, että jokaisessa uudessa ryhmässä on edustajia kustakin homogeenisesta ryhmästä. Diagonaalisten ryhmien tehtävä on jäsentää vision esteenä olevia asioita. Tuotokset puretaan yhteisesti. Kolmannessa vaiheessa osallistujat sijoitetaan sekaryhmiin, joissa on edustajat sekä homogeenisista että diagonaalista ryhmistä. Ryhmien tehtävä on etsiä ratkaisuja vision esteinä oleviin asioihin. Ryhmätyön tuotokset puretaan jälleen yhteisesti. Neljännessä vaiheessa osallistujat kootaan ryhmiksi organisaatorakenteen perusteella. Ryhmien tehtävä on luoda kehittämisestä ohjelma, joka voidaan esimerkiksi vaiheistaa ja vastuuttaa.

Demokraattisessa dialogissa korostetaan keskustelun vuorovaikutteisuutta ja kaikkien asianosaisten mahdollisuutta osallistua yhteiseen keskusteluun. Osallistumisen oikeus ja velvollisuus perustuvat yhteisön jäsenyyteen, eikä esimerkiksi koulutukseen tai organisatoriseen asemaan. Keskustelua käydään työntekijöiden omalla kielellä, jotta kaikki ymmärtävät mistä puhutaan. Keskustelussa ei käytetä ulkoapäin tuotettuja käsitteitä. Osanottajat itse päättävät keskustelun sisällöstä. Kaikki keskusteluun tuotavat asiat ovat sallittuja, esimerkiksi erilaiset työroolit voidaan asettaa yhteiseen tarkasteluun. Tarkoituksena on



Kuvio 10. Demokraattisen dialogin perusmalli (Syvänen 2006).

nostaa esille erilaisia näkökulmia, keskustella niistä avoimesti ja tuottaa sopimuksia siitä, mitä asioille käytännössä voidaan tehdä. Keskustelumenetelmä perustuu ajatukseen, että työntekijöillä on kyky yhdessä kehittää työvälineitä oman ymmärryksen parantamiseksi ja uusien kehittämiseksi. Ryhmäkeskusteluista tehdään yhteenvedot, jotta tieto olisi helpommin siirrettävissä yleiskeskusteluun. (Loppela 2004.)

Työkonferenssit voivat kohdistua vain yhteen työyhteisöön, mutta niitä voidaan pitää myös eri työyhteisöjen kesken. Kehittämisprosessin aikana järjestetään usein myös teemakohtaisia työkonferensseja, kehittämistoiminnan seurantakonferensseja ja arviointikonferensseja. (Loppela 2004, 96.)

Muutoslaboratorio. Muutoslaboratorio on tekniikka, jonka avulla voidaan tutkia työyhteisön ristiriitoja ja etsiä ratkaisuja niihin. Muutoslaboratorion keskeinen työväline on seinätaulu, joka toimii yhteisen ajattelun välineenä. Se jakautuu vaakasunnassa kolmeen kenttään, jotka ovat ”Peili”, ”Ideat (välineet)” ja ”Malli (visio)”. Muutoslaboratorio toimii siis tutkimusvälineenä, jonka avulla voidaan jäsentää asioita. Sen avulla yhteinen keskustelu voidaan kohdentaa tiettyyn näkökulmaan,

Peili-kenttään kirjataan valikoitua havaintoaineistoa työn nykyisestä toteuttamistavasta sekä siinä esiintyvistä häiriöistä, tiedon kulun katkoksista ja uusista ratkaisuista. Tämä aineisto tuotetaan useilla toisiaan täydentävillä menetelmillä kuten haastatteluilla, häiriöpäiväkirjoilla sekä videoimalla todellista työskentelyä. Laboratoriotyöskentelyyn valitaan sellaisia näytteitä työstä, jotka tuovat esille nykyisen työkäytännön kriittisiä vaiheita, ongelmallisia piirteitä sekä vahoja ja heikkoja puolia. (Virkkunen, Engestrom, Pihlaja & Helle 2001.) John Kotterin (2002) sanoin niiden tarkoitus on herättää tunteita, jotka sitovat toimijat kehittämisprosessiin.

Ideat, välineet -kenttään kirjataan käytännön toiminnassa sovellettavia periaatteita, käsitteitä, jaotteluja ja kaavioita. Kenttään voidaan sijoittaa myös peiliaineiston erittelyssä käytettäviä analyysivälineitä, joilla saadaan esille nykyiseen käytäntöön sisältyviä ristiriitaisuuksia ja nykyisen käytännön vaihtoehtoja. Tällä kentällä kuvataan myös laboratoriotyöskentelyn tuloksena syntyvät oivallukset, konkreettiset

ratkaisut ja uudet työvälineet. (Virkkunen, Engestrom, Pihlaja & Helle 2001.)

Malli, visio -kenttään muodostetaan teoreettinen kuvaus historiallisesti muotoutuneen toimintakäytännön olennaisista osatekijöistä ja niiden välisistä suhteista. Mallin avulla voidaan jäljittää toistuvien häiriöiden ja ongelmien syitä. Tarkastelemalla ongelmatilanteita ja häiriöitä koko toimintajärjestelmän kannalta saadaan esille nykyisen toimintakäytännön rakenteelliset jännitteet ja ristiriidat. Kun toimintajärjestelmään tunkeutuu ulkopuolelta uusia aineksia, joku tai jotkut sen osat muuttuvat. Vähitellen syntyy kärjistyviä ristiriitoja, koska osa toimintajärjestelmästä jää ennalleen eikä mukaudu uusiin aineksiin. Näiden ristiriitojen ratkominen edellyttää uusien välineiden ja toiminnan uuden muodon kehittämistä. (Virkkunen, Engestrom, Pihlaja & Helle 2001.)

Toimintajärjestelmän sisäiset ristiriidat ilmenevät yksilöiden tekoihin liittyvinä vaikeuksina ja heihin kohdistuvina ristiriitaisina vaatimuksina. Nämä ristiriitaiset vaatimukset tulevat näkyviin yhtäältä työn kulun häiriöinä ja katkoksina, mutta myös yksilöiden työtaakan kohtuuttomuutena, ylivoimaisena kiireenä ja uupumuksena. Yksilöiden työssä näkyvien ongelmien voittaminen edellyttää niiden takana olevien toimintajärjestelmän sisäisten ristiriitojen ekspansiivista ratkaisemista, yhteisen toiminnan ja siinä käytettävien välineiden uudistamista. (Virkkunen, Engestrom, Pihlaja & Helle 2001.)

Muutoslaboratoriotyöskentely alkaa usein sillä, että ”peiliin” kootaan työyhteisön jäsenten havaintoja työssä esiintyvistä häiriöistä, ongelmista ja epäkohdista. Tämän hetken yksittäisiä ongelmatilanteita tarkastellaan suhteessa koko järjestelmän toimintaan. Toimintajärjestelmän avulla voidaan nähdä, mihin toiminnan osatekijöihin ongelmat ennen kaikkea liittyvät. Yksittäiset ongelmatilanteet sijoitetaan myös aikaperspektiiviin, jolloin nähdään, mitkä toiminnan piirteet ovat uusia, mitkä vanhoja ja millaisissa tilanteissa nykyisen käytännön eri piirteet ovat syntyneet. Samalla voidaan tunnistaa muutosten luomia sisäisiä ristiriitoja, jotka selittävät työssä koettuja ongelmia ja häiriöitä. (Engeström & Virkkunen 2007.)

Muutoslaboratoriossa kehitetään malli sellaisesta uudesta toimintakäytännöstä, jonka avulla nykyisen käytännön ristiriidat voidaan ylittää. Ratkaisussa käytettäviä aineksia saadaan kolmesta lähteestä: nykyisestä käytännöstä, jossa on jo nähtävissä uudenlaisen toiminnan ituja; työntekijöiden ideoista, joita kehittämällä voidaan tuottaa uusia ratkaisuja; sekä muualla luoduista malleista ja ideoista. Muutoslaboratoriossa kehitetyistä ideoista ja malleista valitaan kokeiltavaksi sellaisia, joiden toteuttaminen raivaa tietä koko toimintatavan muutokselle. Kokeilua varten ideat konkretisoidaan käytännön ratkaisuksi. (Engeström & Virkkunen 2007.)

Toiminnalliset osallistumisen välineet

Kehittämistoimintaan voidaan osallistua myös erilaisten toiminnallisten välineiden avulla. Niiden etuna voidaan pitää mahdollisuutta etäännyttää henkilökohtaisia tai ristiriitaisia asioita. Kuvat ja tarinat mahdollistavat asioiden ulkoistamisen ja objektivoinnin, joten samalla ne luovat neutraalia tilaa vaikeina pidettävien asioiden käsittelyyn. Toiminnallinen osallistuminen tarjoaa myös pelkkää keskustelua luovemman, mutta monipuolisuudessaan ehkä myös haastavamman tarkastelutavan. Tässä yhteydessä tarkastellaan draamatekniikkaan perustuvaa Forum-teatteria sekä joitakin kuvallisia tekniikoita.

Forum-teatteri. Esittävien tekniikoiden yhteys arkitodellisuuteen on aluksi etäisempi kuin keskustelua virittävien tekniikoiden. Silti onnistuessaan esittävät tekniikat saattavat tavoittaa ihmisten kokemukset ja tunteet paremmin kuin pelkkä perinteinen keskustelu. Kysymys voi olla esimerkiksi omien henkilökohtaisten tai työyhteisöä koskevien tarinoiden kirjaamisesta. Tarinat avaavat lähes automaattisesti kanavan kertojan, mutta myös kuulijan tunteisiin ja kokemuksiin. Tarinoita voidaan esittää kirjoitettuna tai näyteltynä. Tarinat voivat toimia esimerkiksi työyhteisön ongelmakohdan kuvaamisena ja ne voivat perustua todelliseen konkreettiseen tapahtumaan tai yleisempään analyysiin työyhteisön tilasta. Usein kuvitteellista tarinaa on helpompi kommentoida kuin henkilökohtaista, mutta toisaalta hen-

kilökohtainen tarina saattaa olla kuitenkin tehokkaampi. (Ks. esim. Mäkisalo-Ropponen 2007, 155–208.)

Eräänä keskeisenä esittävien tekniikoiden lähtökohtana pidetään brasilialaisen Augusto Boalin kehittämää Forum-tekniikkaa¹⁰. Boal (1979; 1992; 1997) on kehittänyt itse asiassa useita draamatekniikoita, jotka tähtäävät erilaisille muutostasolle¹¹. Boalin tekniikat perustuvat draamaan ja teatteriin. Periaatteessa niiden tilalla voidaan käyttää mitä tahansa muuta esittävää välinettä. Olennaista on, että välineellä voidaan luoda eräänlainen peili, jonka kautta yhteisön todellisuutta tarkastellaan. Peilin avulla voidaan leikitellä, mutta sen avulla voidaan myös kärjistää ja dramatisoida asioita. Ongelmatilanne voidaan nostaa draaman avulla yleiseen keskusteluun. Draama on väline, jonka avulla voidaan vaihtaa kokemuksia. Näytelmä herättää tunteita, mutta samalla se mahdollistaa normaalitilannetta neutraalimman keskustelu-areenan. Keskustelu kohdistuu näytelmään, ei todelliseen sosiaaliseen tilanteeseen. Silti näytelmän ja todellisuuden välinen analogia on mitä ilmeisin.¹² (Toikko 2002.)

Forum-tekniikan tarkastelukohteena on yhteisö ja siihen liittyvät kysymykset. Forum-teatteri alkaa miljööanalyysillä, jonka avulla kartoitetaan yhteisön ajankohtainen tilanne. Miljööanalyysin avulla selvitetään, millaisia osa- tai alakulttuureja, ryhmiä, tai toimijoita yhteisössä on ja mitkä ovat niiden keskinäiset suhteet. Olennaisinta on kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, mistä ihmiset puhuvat, mitkä asiat ovat yhteisön sisäisen viestinnän ”lööpeissä”. Forum-teatteri rakennetaan ajankohtaisten ja tärkeiden kysymysten ympärille. (Boal

10. Boalin (1979) tunnetuimman teoksen ”The Theatre of the Oppressed” otsikolla on suora yhteys Freiren (1972) keskeisimpään kirjaan ”Pedagogy of the Oppressed”.

11. Forum-teatterin tavoitteena on käsitellä yhteisöllisiä kysymyksiä. Lakiasäättävän teatterin tavoitteena on virallisen yhteiskunnan sääntöjen uudistaminen siten, että ne vastaavat paremmin kansalaisten lähtökohtiin. Image-tekniikan tavoitteena on tarkastella ryhmän toimintaa ja ryhmäilmiöitä. Desires-tekniikkaa käytetään yksilön omien henkilökohtaisten kysymysten tarkasteluun.

12. Työyhteisö voi tehdä esimerkiksi pieniä kolmen minuutin vide elokuvia. Videotekniikka ei ole tärkeää, vaan elokuvallinen kerronta. Videotarina voidaan aloittaa ideomalla tapahtumapaikka, sen jälkeen itse toiminta, ja lopuksi miettiä toimintaan sopiva yllättävä käänne. Ajatus on, että juoni liittyy jotenkin työyhteisön problematiikkaan. Se voi liittyä esimerkiksi toimintaympäristön muutokseen, henkilöstöväjääseen, taloudellisten resurssien puutteeseen tai tiedonkulun katkoksiin.

1972.) Miljööanalyysin perusteella valmistetaan näytelmä, joka käsittelee yhteisön kannalta kiinnostavaa asiaa. Valmis pelkistetty näytelmä saattaa olla lyhyt, vain noin 10–15 minuutin episodi.

Forum-teatteri tähtää vuorovaikutukseen katsojien ja näyttelijöiden välillä, joten itse näytelmä on vain osa esitystä. Tilaisuuden ohjaajana toimii niin sanottu Jokeri, joka ohjaa keskustelua. Sama näytelmä voidaan esittää yleisölle useaan kertaan. Ensimmäinen esityskerran jälkeisessä keskustelussa saatatetaan purkaa esimerkiksi näytelmän sanomaa ja yleisemmin sen käsittelemää teemaa. Myös näytelmän juoneen ja roolihenkilöiden luonteeseen saatetaan tehdä tarkentavia muutoksia, jotka selkeyttävät sanoman ymmärtämistä. Keskustelun jälkeen näytelmä esitetään toisen kerran. Yleisön joukosta joku voi myös ottaa näyttelijän paikan näyttämöllä. Uuden näyttelijän tehtävä on pyrkiä muuttamaan näytelmän esittämä tilanne paremmaksi. Yhden roolihenkilön vaihto ei kuitenkaan välttämättä riitä, sillä muut näyttelijät pyrkivät pitämään näytelmän ristiriitaisen perusasetelman edelleen entisenä. Muutos edellyttää siis yhteistointa, yhä useamman on osallistuttava muutoksen tuottamiseen ja astuttava näyttämölle. Oikeassakin elämässä ihmisten on otettava vastuu ja osallistuttava.

Esityksen uusiminen yhä uudestaan edistää juonen muutosta. Näytelmää koskevan keskustelun tavoitteena on suuntautua tulevaisuuteen. Lopulta katsojat vievät samaa muutosviestiä omaan yhteisöönsä. Näytelmällä pyritään todellisuuden muuttamiseen.

Kuvalliset tekniikat. Esittävien tekniikoiden tavoin monet kuvalliset tekniikat (*visual techniques*) ovat kehittyneet lähinnä Aasiassa, Afrikassa ja Etelä-Amerikassa. Kuvallisia tekniikoita käytetään asioiden ja ilmiöiden jäsentämiseen, mutta toki niitä voidaan käyttää myös kollektiivisen tietoisuuden lisäämiseen (ks. esim. Banks 2001, 119–128). Kuvat konkretisoivat todellisuutta, jolloin niitä voidaan arvioida yhteisissä keskusteluissa. Kuvalla on aina tietty näkökulma ja rajaus. Tässä mielessä kuva edustaa tiettyä intressiä, jota yhteisessä keskustelussa voidaan myös pyrkiä avaamaan. Kuva toimii siis keskusteluobjektina, peilinä (Chambers 2002).

Amy Hillier (2007) mukaan erilaisia maantieteellisiä karttoja voidaan käyttää tiedon lähteenä ja jäsentäjänä (*geographic information system*) kehittämistoiminnan sosiaalisen analyysin osana tai tukena¹³. Karttoja voidaan käyttää myös tiedon analysoimiseen. Karttaan voidaan merkitä kaikki keskeiset instituutiot, joita osallistujat arvioivat esimerkiksi niin sanotun Chapati-diagrammin avulla. Yhteisön jäseniä pyydetään kirjoittamaan instituution nimi pyöreälle lapulle. Lappuja on erikokoisia. Instituutiot kirjataan sitä suuremmalle lapulle, mitä merkittävämpi se on osallistujan näkökulmasta. Tämän jälkeen taululle piirretään suurehko ympyrä. Instituutiolappuja sijoitetaan ympyrän sisälle, reunoille tai ulkopuolelle sen mukaan, kuinka hyvin instituutio toimii arvioitsijan näkökulmasta. Lappujen koot ja sijoittelut paljastavat ongelmakohtia. (Farnworth 1998; Laitinen 2002; vrt. myös verkostokartta: Seikkula & Arnkil 2005) Chapati-diagrammin vahvuus on siinä, että se mahdollistaa kahden muuttujan (koon ja etäisyyden) samanaikaisen visuaalisen tarkastelun. (Laitinen 2002.)

Toiseksi kuvallisia tekniikoita voidaan käyttää erojen hahmottamiseen. Tällöin voidaan taulukon avulla tutkia esimerkiksi palvelun saatavuutta. Jokaiselle osallistujalle annetaan viisi korttia, jotka heidän tulee sijoittaa kolmen eri organisaation kohdalle. Korttien määrä osoittaa esimerkiksi palvelun saamisen helppoutta, mutta sen voidaan sopia osoittavan myös laatua tai määrää. Taulukkoa voidaan täyttää yhteiskeskustelussa, jolloin pisteytykset annetaan yhteisen keskustelun tuloksena. Kukin osallistuja voi myös antaa omat pisteensä, jolloin ei tavoitella yhtä yhteistä käsitystä. Usein pelkkä erojen havainnointi on jo riittävä interventio.

Kolmanneksi kuvallisia tekniikoita voidaan käyttää asioiden ja ilmiöiden jäsentämiseen. Tällöin apuna voidaan käyttää niin sanot-

13. Klassisessa karttatutkimuksessa Charles Booth (1903) selvitti lontoolaisten asuin-alueita. Hän merkitsi karttoihin asukkaiden sosiaaliluokan käyttämällä apuna seitsemää kategoriata. Boother kartoitukset vaikuttivat niin sanotun sosiaalitieteellisen survey-movementin syntyyn. Yhdysvalloissa Frances Kelley oli eräs varhaisimmista mapping-systeemin hyödyntäjistä. Hän oli Hull-Housen aktivisteja, joka vaikutti keskeisesti niin sanotun Chicago-surveyn toteuttamiseen. Sen avulla pyrittiin selvittämään köyhyyden ja sosiaalisten ongelmien alueellinen paikantuminen. Survey-Movement teki lukuisia vastaavia tutkimuksia 1900-luvun alussa. (Hillier 2007.)

tua vapaata listausta. Osallistujia pyydetään kuvaamaan esimerkiksi alkoholin käyttöön liittyviä negatiivisia asioita. Kukin osallistuja voi kirjata negatiivisia seikkoja niin paljon kuin haluaa. Kukin asia merkitään yhteen korttiin. Kaikki kortit sijoitetaan taululle tai pöydälle. Tämän jälkeen osallistujia pyydetään tarkastelemaan kortteja yhtenä kokonaisuutena ja ryhmittelemään niitä haluamallaan tavalla. Samaa merkitsevät asiat voidaan yhdistää, mutta olennaisempaa on muodostaa jokin yksittäisiä asioita yhdistävä jäsennyystapa tai kategorisointi. Alkoholin käytön negatiiviset tekijät voidaan jäsentää esimerkiksi yksilöllisiin, ryhmään ja yhteisöön kohdistuviksi asioiksi. Lopuksi jäsennyksestä voidaan muodostaa matriisi, jonka sisäiset suhteet arvioidaan. Kukin osallistuja saa viisi korttia, jotka he voivat sijoittaa matriisiin haluamallaan tavalla. Yksi asia voi saada viisi korttia, mutta kortit voidaan jakaa esimerkiksi 3 ja 2; tai antaa viidelle asialle kullekin yksi kortti. Matriisi kuvaa siis asioiden jäsentämistä, mutta myös jäsennyksen priorisointia.

Kuvalliset tekniikat mahdollistavat asioiden ja ilmiöiden tarkastelun objektina. Visualisointi on usein mahdollista vaikka käsitteellinen jäsentäminen olisikin vaikeaa. Visualisoinnin tarkoitus on mahdollistaa kriittinen keskustelu. Kuva muodostaa ikään kuin peilikuvan, josta voidaan keskustella. Kuva voi olla karikatyyri tai käänteinen, se voi heijastua oudosta kulmasta jne. Kuvallisia tekniikoita voidaan kehittää loputtomasti. Kuva toimii haastattelun välineenä, mutta kuva voi toimia myös yhteisen tekemisen kohteena (ks. esim. Bardy & Känkänen 2005).

6 TUTKIMUKSELLISUUS KEHITTÄMISTOIMINNASSA

Kehittämistoiminnassa pyritään tiedontuotantoon, mutta tiedon merkitys poikkeaa olennaisesti siitä, mitä se on esimerkiksi perustutkimuksessa. Kehittämisprosessin aikana tuotettu tieto on tyypillisesti luonteeltaan käytännöllistä, sen tehtävä on tukea kehittämistä. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksellisia käytäntöjä, jotka avustavat kehittämistoimintaa. Ensiksi kiinnitetään huomiota tiedontuotannon merkitykseen kehittämistoiminnassa. Toiseksi tarkastellaan joitakin tiedonkeruun asetelmia. Kolmanneksi kiinnitetään huomiota siihen, että kehittämistoiminnassa tavoitellaan käyttökelpoista tietoa. Kehittämistoiminnassa tuotetun tiedon kriteerit ovat siis erilaiset kuin perinteisessä tutkimuksessa. Neljänneksi keskitytään tiedon arvottavaan luonteeseen. Kehittämistoimintaan liittyy lukuisia erisuuntaisia intressejä, jotka vaikuttavat myös siinä tuotetun tiedon luonteeseen. Viidenneksi kuvataan esimerkkejä kehittämistoimintaa edistävästä tiedontuotannon tavoista ja välineistä.

Tiedontuotannon merkitys kehittämistoiminnassa

Tiedontuotannon merkitys eri tasoilla. Kehittämistoiminnassa tiedontuotannolla pyritään vastaamaan erilaisiin tehtäviin. Ensinnäkin usein kehittämistoiminnan tiedontuotanto perustuu rahoittajan tai organisaation johdon vaatimuksiin. Tällaisen tiedon tehtävänä on

osoittaa, että toiminta on suunnitelman mukaista. Tuotetun tiedon avulla arvioidaan kuinka hyvin toiminta vastaa ennalta asetettuja tavoitteita. Rahoittajalle toimitetut arviointi- ja seurantatiedot ovat usein määrällisesti painottuneita. Niissä kuvataan kehittämistoiminnan suoritteita ja osallistujia. Tällaiseen tiedontuotantoon ei useinkaan tarvita varsinaista tutkimuksellista otetta, mutta kysymys on kuitenkin systemaattisesta tiedon keräämisestä.

Toiseksi tiedon tuottamisella voidaan tavoitella toimijoiden omaa oppimista ja oman toiminnan kehittämistä. Tällainen näkökulma tiedontuotantoon on tullut vahvasti esiin asiantuntija-ammattaja koskevan keskustelun yhteydessä. Asiantuntijan toiminta perustuu tutkittuun tietoon ja kokemustietoon, joita sovelletaan tilannekohtaisesti reflektoiden. Reflektiiviselle ammatillisuudelle on ominaista paitsi työntekijän jatkuva itsearviointi ja oppiminen, niin myös kyky joustavaan ja räätälöityyn toimintaan erilaisissa elämäntilanteissa olevien ihmisten kanssa. Tässä mielessä tiedontuotanto kohdistuu toimijan oman toiminnan kehittämiseen.

Kolmanneksi kehittämistoiminnan tiedontuotannolla on merkitystä itse kehittämishankkeelle. Tyypillisesti kehittämisen prosessissa tiedon tuottaminen ja toiminnan suuntaaminen liittyvät tiiviisti toisiinsa. Esimerkiksi arviointitiedolla voidaan pyrkiä toiminnan suuntaamiseen, eikä vain toimintaa tarkastelevan loppuarvion esittämiseen. Arviointi voi tuottaa jo kehittämissuunnan aikana uusia ideoita, käsitteitä tai näkökulmia, joita hyödyntäen toimijat voivat määritellä kysymyksiä ja ongelmia uusilla tavoilla. Tällaisen tiedontuotannon näkökulman taustalla on tyypillisesti prosessinäkemyks (Seppänen-Järvelä 1999), joka korostaa kehittämistoiminnan jatkuvasti muuttuvaa luonnetta. Käytännön kehittämistoiminta kohtaa usein erilaisia ennakoimattomia tilanteita, jolloin tietoa tarvitaan toiminnan uudelleensuuntaamiseen.

Neljänneksi tiedontuotannolla pyritään tukemaan kehittämistoiminnan tulosten siirrettävyyttä. Usein kehittämistoiminnalla pyritään tuottamaan pysyviä käytäntöjä ja rakenteita, joita voidaan siirtää myös muihin organisaatioihin ja yhteisöihin. Pelkkä tulosten julkaiseminen ei vastaa siirrettävyyden haasteeseen. Yhtenä ratkaisuna siirrettävyyden

kysymykseen on esitetty näyttöön perustuvien hyvien käytäntöjen kehittämistä (Heikkilä 2003). Tutkimusnäyttö nähdään auktorina, jonka turvin kehitetty tieto voidaan legitimoida. Edelleen on korostettu niin sanottua Triple helix -mallia, jossa tutkimuslaitokset, julkinen sektori ja yritykset ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään (esim. Alasoini, Ramstad & Rouhiainen 2005). Kehittämistoiminnan aikainen yhteistyö edesauttaa tiedon levittämistä ja siirrettävyyttä.

Viidenneksi tiedontuotantoa voidaan tarkastella osana julkisen hallinnon kehittämistä. Tiedontuotannolla pyritään vastaamaan poliittis-hallinnollisen tason kysymyksiin tai ongelmiin. Tällöin tehtävänä on tietojen ja suositusten antaminen ongelmien ratkaisemiseksi. Esimerkiksi arviointitiedon tuloksia saatetaan käyttää joko suorasti tai epäsuorasti harjoitettavan politiikan tukena tai päätösten legitimoijana. Arviointitieto kietoutuukin tiiviisti poliittis-hallinnolliseen järjestelmään. (Rajavaara 1999, 35–36; Rajavaara 2007; Rantala & Sulkunen 2006.)

Tiedontuotannon merkitys erilaisissa lähestymistavoissa. Tiedontuotannon merkitys jäsentyy eri tavoin myös erilaisissa tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistavoissa. Toimintatutkimuksellinen näkökulma korostaa kehittämistoiminnan spiraalimaista etenemistä, jolloin tietoa käytetään kehittämistoiminnan uudelleen suuntaamisessa: havaintojen reflektoinnin kautta täsmennetään toiminnan tavoitteita ja toimintamuotoja. Toimijoiden osallistuminen tiedontuotantoon kuitenkin poikkeaa eri toimintatutkimuksen suuntauksissa toisistaan. Osallistavassa toimintatutkimuksessa (*participatory action research*) korostetaan toimijoiden osallistumista yhteisesti jaettuun tiedontuotannon prosessiin (ks. esim. Fals-Borda 2001). Yhteistoiminnallisessa tutkimuksessa (*cooperative inquiry*) toimijat tuottavat tietoa yhdessä, mutta käyttävät sitä omien tavoitteidensa suuntaisesti. Tutkijoiden intressi suuntautuu kohti tiedeyhteisöä ja toimijoiden tavoitteet kohti ammatillisia areenoita (ks. esim. Heron & Reason 2001).

Myös kehittävässä työntutkimuksessa etenemistä on syklimäistä. Kuitenkin kehittävän työntutkimuksen ominaispiirteenä on, että kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria ohjaa tiedontuotantoa. Lähtökohdiana on ekspansiivisen oppimisen teoria, jota on sovellettu kollektiivisen oppimisen ja innovaatioprosessien, mutta myös organisaatioiden

välisen verkostojen ja yhteistoiminnan, tutkimiseen ja kehittämiseen (Engeström & Virkkunen 2007). Kehittävä työntutkimus korostaa tutkittavan ja kehitettävän kohteen perusteellista kohdehistoriallista ja teorianhistoriallista analyysiä. Kohdehistoriallinen analyysi viittaa tutkittavan toiminnan kehitysvaiheiden ja -ristiriitojen jäljittämiseen, kun taas teorianhistoriallinen analyysi suuntautuu toiminnassa käytettyjen välineiden, erityisesti käsitteiden, mallien ja teorioiden kehityksen erittelyyn (Engeström 1995, 137). Toimintatutkimuksesta poiketen suuntaus korostaa myös sitä, että kehittämisen arvopäämääriä ei voi ottaa ennalta annettuina, vaan ne johdetaan historiallisen analyysin kautta (Engeström 1995, 118–119).

Sosiaalityön käytäntötutkimuksessa puhutaan erityisesti teorian ja käytännön suhteesta nousevasta tiedontuotannosta (Satka, Karvinen-Niinikoski & Nylund 2005; Saurama & Julkunen 2009). Sosiaalityö on käytännön toimintaa, mutta pelkkä käytäntö ei riitä tuottamaan sosiaalityön ydintä. Sosiaalityössä pyritään teoreettisesti perusteltuun käytäntöön. Käytäntötutkimuksen tavoitteena on paitsi käytäntöläheinen tiedontuotanto, niin myös ammattikäytäntöjen kehittäminen tiedontuotannon kautta. Tutkimussuuntauksen lähtökohtana on moderni tietokäsityksen analyysi sekä näkemys avoimesta asiantuntijuudesta. Käytäntötutkimuksen ajatellaan olevan jotakin enemmän kuin pelkkä kehittämistyö. Käytännön ja teorian suhde onkin ammatillisen käytäntötutkimuksen ydinkysymys.

Tutkimusavusteinen kehittäminen lähtee kehittämisen ensisijaisuudesta (esim. Alasoini & Ramstad 2007). Tiedontuotanto on jotain joka palvelee kehittämistoimintaa. Tiedontuotannon avulla ohjataan ja suunnataan kehittämistoimintaa. Tutkimusavusteisessa kehittämisessä korostetaan kuitenkin tutkimuksellisten asetelmien sekä niihin liittyvän empiirisen tiedontuotannon ja kriittisen tarkastelun merkitystä. Tutkimukselliset osat pyritään toteuttamaan systemaattisesti. Tutkimuksen tehtävä on palvella kehittämistoimintaa, joten sillä ei ole tässä mielessä itseisarvoa. Riitta Seppänen-Järvelä (2006) näkeekin kehittämistoiminnan ja toimintatutkimuksen tiedontuotannon erilaisina. Kehittämistoiminnassa tutkimukselliset asetelmat ovat käytännön kehittämiselle alisteisia.

Tiedontuotanto reflektiivisenä herättelynä. Usein kehittämistoimintaan sisältyvien tutkimuksellisten asetelmien tehtävänä on palvella kehittämisen prosessia. Tällöin saatuja tuloksia tai aineistojen analyysejä voidaan käyttää reflektion herättelyyn. Yksinkertaisimmillaan tämä voi tarkoittaa vaikkapa systemaattisesti kerättyjen asiakaspalautteiden (havainnointi) säännöllistä esittelyä esimerkiksi hankkeen ohjausryhmässä ja erilaisissa työryhmissä. Sen avulla herättellään kriittistä keskustelua (reflektointi) ja siihen perustuvaa kehittämistoiminnan uudelleensuuntaamista (suunnittelu).

Reflektiiviseen herättelyyn voidaan käyttää hyvinkin erilaisia aineistoja. Määrällisen tutkimuksen eksaktiutta ja objektiivisuutta korostava lähtökohta poikkeaa jossakin määrin reflektiivisen ja kriittisen tutkimuksen tieteenteoreettisista lähtökohdista. Kuitenkin myös määrällisiin aineistoihin perustuvat analyysit tarjoavat hyvän lähtökohdan dialogille ja vuorovaikutukselle. Käyttökelpoisena lähtökohdana dialogille voivat olla esimerkiksi tapauskohtaisen arvioinnin asetelmat (ks. esim. Peitola 2005), joita voidaan käyttää apuna muun muassa kehittämistoiminnan tavoitteiden seurannassa. Luonnollisesti subjektiivisia näkökulmia ja intressien erilaisuutta esiin nostavat laadulliset aineistot tarjoavat hedelmällisen perustan reflektiiviselle keskustelulle.

Tutkimukselliset asetelmat

Kysymykset ja aineistot. Tutkimuskysymykset muodostavat tutkimusasetelman ytimen. Kehittämistoiminnan yhteydessä on usein luontevaa puhua tutkimuskysymysten sijasta arviointikysymyksistä, kehittämiskysymyksistä tai vain kysymyksistä. Kysymysten merkitys ja luonne riippuu lähtökohdana olevasta tutkimusotteesta. Laadullisten asetelmien yhteydessä kysymykset voivat olla yleisluontoisia ja muuttua aineiston tuottamisen ja analysoinnin myötä. Sitä vastoin määrällisten asetelmien kohdalla kysymykset ohjaavat suoremmin koko prosessia ja niiden tulee yleensä olla tarkoin määriteltyjä.

Asetelmilla tarkoitetaan ennen kaikkea kysymysten, aineistojen, niiden tuottamistavan sekä analyysimenetelmien määrittelyä. (Ks. esim. Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 43–47; Walliman 2006, 29–49.) Erilaiset asetelmat poikkeavat toisistaan ensinnäkin siinä, minkä tyyppisestä kohteesta halutaan tietoa ja mistä näkökulmasta. Toiseksi asetelmien voidaan jaotella aineistojen lukumäärän perusteella. Kolmanneksi aineistoja voidaan jäsentää kehittämisprosessin vaiheen mukaisesti. Edelleen eroja on siinä, kuinka syvällisiin tulkintoihin analyysillä pyritään.

Erilaiset kohteet ja näkökulmat. Tutkijan ja tutkimuskohteen välinen suhde voidaan nähdä eri tavoin. Joissakin tutkimussuuntauksissa korostetaan tutkijan ja kohteen erillisyyttä, mutta joissakin niiden välinen vuorovaikutus on keskeinen tiedonmuodostuksen lähtökohta. (Ks. esim. Cresswell 2003, 3–23.) Vuorovaikutus on keskeisellä sijalla erityisesti sellaisissa kehittämistoimintaan liittyvissä tiedontuotannon asetelmissa, joissa pyritään nostamaan esiin toimijoiden omia näkökulmia tai tekemään perusteltuja tulkintoja esimerkiksi kehittävän työyhteisön toimintakulttuurista. Sitä vastoin objektiivisia faktoja tavoittelevissa asetelmissa tutkijan ja kohteen erillisyyttä pidetään keskeisenä lähtökohtana.

Lisäksi voidaan kiinnittää huomiota myös konkreettisen toiminnan ja sitä kuvaavan diskurssin väliseen suhteeseen (vrt. Carr & Kemmis 1986, 186). Tietoa voidaan pyrkiä tuottamaan aidoista autenttisista toimintaympäristöistä esimerkiksi videoimalla toimintaa. Mitä kukin tekee? Millä tavalla? Milloin? Toisaalta tiedon tuottaminen voidaan kohdistaa osallisten kertomuksiin, mielipiteisiin tai esityksiin. Tällaisia toimintaa kuvaavia diskurssseja tuotetaan usein erilaisissa palaverissa tai arviointitilaisuuksissa. Voidaan siis valita, kerätäänkö tietoa konkreettisen toiminnan vai sitä kuvaavan diskurssien tasolta tai molemmilta tasoilta.¹

1. Konkreettisen toiminnan ja diskurssien välinen ero liittyy läheisesti kehittämis-toiminnan ontologiseen perusvalintaan: onko lähtökohtana faktanäkökulma vai tulkinnallinen näkökulma? Toisaalta tarkastelun kohde ja näkökulma ovat toisistaan riippumattomia. Faktanäkökulma pyrkii todellisuuden objektiiviseen kuvaamiseen, olipa sitten tarkasteltavana konkreettinen tekeminen tai sitä koskevat jäsenyykset. Tulkinnallinen näkökulma puolestaan ei tyydy faktojen kuvaamiseen, vaan pyrkii toimintaa selittäviin tai ymmärrettäväksi tekeviin tulkintoihin, olipa kohteena sitten konkreettinen toiminta tai diskurssit.

Aineistojen määrä. Tiedontuotannon asetelmia voidaan jäsentää myös aineistojen määrän näkökulmasta. Kehittämistoiminnalle on tyypillistä, että joissakin tilanteissa on perusteltua rajata tiedonkeruuta. Tällöin voidaan puhua laadullisesti perustellusta kattavuudesta, joka perustuu harkintaan (Bloor ym. 2001). Kehittämistoiminnassa ei voida keskittyä yhtä syvälliseen tiedon keräämiseen kuin tutkimuksessa, mutta tietoa yritään kuitenkin keräämään kehittämistoiminnan oman logiikan kannalta perustellusti.

Yhden kategorian asetelmassa (*single category design*) tietoa kerätään tietyin ominaisuuden suhteen homogeenisilta henkilöiltä tai ryhmiltä. Kehittämistoiminnan kannalta saattaa olla perusteltua keskittyä esimerkiksi vain työntekijöiltä kerättävään aineistoon ja sen analyysiin. Monen kategorian asetelma (*multiple category design*) tarkoittaa sitä, että tietoa kerätään eri ryhmiltä, kuten esimerkiksi työntekijöiltä, asiakkailta ja poliitikoilta. Kustakin ryhmästä kerättyä tietoa voidaan verrata keskenään. Kahden kategorian kaksitasoisessa asetelmassa (*double-layer design*) tietoa kerätään esimerkiksi työntekijöiltä ja asiakkailta, jotka jaetaan edelleen kahteen tasoon esimerkiksi sukupuolen perusteella. Kaksitasoinen kategoria mahdollistaa syvällisempien tutkimuksellisten kysymysten tarkastelun. (Krueger & Casey 2000, 30–32.)

Kehittämistoiminnan yhteydessä tuotetaan usein monia laajoja aineistoja. Niiden systemaattiseksi analysoimiseksi tarvittaisiin itse asiassa useita erillisiä omia tutkimuksia ja tutkimusanalyseja. Yksi kehittämistoiminnassa käytetty ratkaisu erilaisten aineistojen hallinnan ongelmaan on valita yksi pääaineisto, jota muut aineistot vain täydentävät. Pääaineistoon perustuva asetelma (*broad involvement design*) lähtee siitä, että kehittämistoiminnan mahdollisuudet laajaan ja monipuoliseen tiedontuotantoon ovat rajalliset. Tällöin valitaan yksi pääaineisto ja sitä tukevia sekundaarisia aineistoja. Esimerkiksi asiakkaiden ryhmä voidaan valita pääasialliseksi tiedonlähteeksi, jota työntekijöiden, johtajien, poliitikoiden ja yhteistyöorganisaation edustajien ryhmät täydentävät. (Krueger & Casey 2000, 33–34.)

Aineistot eri vaiheissa. Tiedontuotannon asetelmia voidaan jäsentää kehittämistoiminnan vaiheiden perusteella. Kehittämistoiminnan tiedonkeruu tapahtuu prosessimaisesti esimerkiksi vaiheissa V1,

V2, V3 ja V4. Tyypillisesti prosessin eri vaiheissa tarvitaan erilaista tietoa. Tieto ei useinkaan kumuloidu tai kietoudu yhden tutkimuksellisen kysymyksen ympärille. Kehittämistoiminnan perustelua, organisointia ja arviointia varten joudutaankin käyttämään omia erillisiä tiedonkeruun menetelmiä. Tietoa tuotetaan kehittämisprosessin etenemisen ehdoilla, jolloin käytettävät tutkimukselliset asetelmat kytkeytyvät prosessin eri vaiheisiin.²

Kehittämisprosessin eri vaiheissa kerätyt aineistot voidaan esittää matriisina, joka helpottaa asetelman hahmottamista (ks. kuvio 11). Aineistoja kerätään eri näkökulmista ja erilaisten kysymysten perusteella. Eri tavalla kerättyjen aineistojen analyysilogiikka poikkeaa usein toisistaan. Matriisissa voidaan kuvata muun muassa: kehittämisprosessin vaihe, aineiston tuottamista suuntaava kysymys sekä aineiston tuottamistapa.

KEHITTÄMIS- PROSESSIN VAIHE	KEHITTÄMIS- KYSYMYS	AINEISTON KERUUTAPA

Kuvio 11. Aineistomatriisi.

2. Kehittämistoiminnan aikaperspektiiviin voidaan ottaa toisenlaisiakin kantoja. Vaikuttavuustutkimus kohdistaa huomionsa aikaisemmin tehtyjen tekojen vaikutuksiin, mutta kehittävässä työntutkimuksessa otetaan kantaa myös niin sanottuihin lähikehityksen vyöhykkeisiin, jolloin liikutaan tulevaisuuden aikaperspektiivissä. Kehittämistoiminnan tiedontuotanto voidaan rajata myös vain yhteen hetkeen. Esimerkiksi voidaan keskittyä vain kehittämisprosessin lopputuloksen arviointiin.

Analyysin tutkimuksellinen syvyys. Kehittämistoiminnan tutkimuksellisiin asetelmiin liittyy tiettyjä haasteita, jotka poikkeavat tutkimusprosesseihin liittyvistä tyypillisistä haasteista. Kehittämistoiminta etenee usein tilannekohtaisesti määrittyen, jolloin ei ole aikaa tai resursseja yhtä perusteelliseen asetelman määrittelyyn ja aineistojen analyysiin kuin perinteisessä tutkimuksessa. Toisaalta kehittämissuorituksissa aineistoja hyödynnetään myös kapeammasta näkökulmasta kuin varsinaisessa tutkimuksessa. Usein kehittämissuorituksen tiedontuotannon tehtävänä on ohjata kehittämissuoritusta, jolloin aineistoilta edellytetään ennen kaikkea nopeita vastauksia. Tällöin joudutaan miettimään kulloisenkin kehittämissuorituksen vaiheen kannalta relevanttia tiedon keruun ja analyysin tapaa.

Laajoissa kehittämissuorituksissa voidaan resursoida erilliseen tutkijaan, joka paneutuu esimerkiksi kehitettävän ilmiön syventämiseen tai vaikuttavuuden arviointiin. Aineistojen kerääminen, analysointi ja raportointi voidaan tällöin tehdä erillään kehittämissuorituksen arjesta, jolloin tutkimusprosessi on oma erityinen prosessinsa kehittämissuorituksen rinnalla. Esimerkiksi kehittämissuorituksen vaikuttavuuden analyysi voidaan tällöin toteuttaa vaativienkin tutkimusperiaatteiden mukaisesti. Luotettavat tutkimusasetelmat ja huolellinen raportointi tukevat saatujen tulosten levittämistä. Usein kehittämissuorituksissa vaatimus analyysin nopeudesta nousee kuitenkin tärkeämmäksi seikaksi kuin analyysin tutkimuksellinen luotettavuus.

Tiedon luotettavuus ja käyttökelpoisuus

Luotettavuus on tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki. Kysymys luotettavuudesta kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Määrällisissä tutkimuksissa luotettavuutta on perinteisesti lähestytty reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Sen sijaan laadullisessa tutkimusorientaatioissa käytetään usein vakuuttavuuden käsitettä. Kehittämissuorituksissa luotettavuus tarkoittaa kuitenkin ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Ei riitä, että kehittämissuorituksen yhteydessä syntyvä tieto on todenmukaista, vaan sen

tulee olla hyödyllistä³. Kaikkea kolmea luotettavuuden näkökulmaa voidaan kuitenkin soveltaa kehittämistoimintaan.

Reliabiliteetti ja validiteetti. Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta lähestytään reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Näillä käsitteillä on vakiintunut merkitys ja asema erityisesti tilastollisessa tutkimuksessa. Kehittämistoiminnassakin luotettavuuden kriteerit ovat tieteellisen luotettavuuden kriteerejä niiltä osin kun kehittämistoimintaan liittyy selkeitä tutkimuksellisia asetelmia.

Validiteetti eli pätevyys viittaa käsitteenä siihen, että tutkimuksessa mitataan sitä, mitä on tarkoitus mitata. Se liittyy käytettyjen mittausten ja tutkittavan ilmiön väliseen suhteeseen. Validiteetista voidaan edelleen erottaa sisäinen ja ulkoinen puoli. Sisäinen validiteetti liittyy käytettyjen käsitteiden ja tehtyjen valintojen johdonmukaisuuteen. Mikäli tutkija tarkastelee ilmiötä erilaisista teoreettisista näkökulmista, olennaista on näiden näkökulmien välisen suhteen tarkastelu siten, ettei tutkimus perustu keskenään ristiriitaisiin lähtöolettamuksiin. Ulkoinen validiteetti liittyy johtopäätösten ja ulkoisten ilmiöiden väliseen suhteeseen. Olennaista on, että tehdyt tulkinnot vastaavat aineistoa. (Ks. esim. Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 88–94.)

Reliabiliteetti eli luotettavuus liittyy mittarien ja tutkimusasetelmien toimivuuteen. Jos esimerkiksi kyselylomaketutkimuksessa samaa asennetta mitataan käyttäen useita erilaisia lauseväittämiä, reliabiliteetti liittyy siihen, että eri väittämiin saadut vastaukset ovat keskenään yhdensuuntaisia eli toisin sanoen korreloivat keskenään. Keskeinen osa reliabiliteettia on toistettavuus. Tieteellisten tulosten edellytetään usein olevan siinä mielessä koeteltavissa, että toinen tutkija voi toistaa tutkimusasetelman ja saada samanlaisia tutkimustuloksia. Luonnon-tieteellisen ja kokeellisen tutkimuksen yhteydessä toistettavuuden vaatimus on selkeä. Esimerkiksi sama kemiallinen koe voidaan toistaa

3. Kysymys luotettavuudesta on kehittämistoiminnan kannalta ongelmallinen. Esimerkiksi Arja Kuula (1999) tuo esille sen kuinka vaikea toimintatutkijoiden on ollut saada legitimi asema tutkimuksen kentällä. Tiedeperustaisesta tutkimuksesta poikkeavat tutkimuksen lajit jäävät marginaaliseen asemaan tiedeyhteisössä. Kun edelleen siirrytään toimintatutkimuksesta käytännöllisempiin kehittämisasetelmiin, luotettavuuskysymykset edelleen muuttuvat. Legitiimi aseman tutkimuksen kentältä ei ole useinkaan edes tavoitteena.

uudelleen ja uudelleen ja saada aina aikaan samanlainen kemiallinen reaktio. (Ks. esim. Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 94–95.)

Kehittämistoiminnassa luotettavuuteen liittyy monimutkaisia ongelmia. Esimerkiksi sosiaalisten prosessien toistettavuuden vaatimus on problemaattinen seikka. Samanlaisen ryhmäprosessin aikaansaaminen uudella ryhmällä ei ole koskaan itsestään selvyys, vaikka ryhmän ulkoiset olosuhteet ja ryhmän tehtävänanto pysyisivät samanlaisina. Ryhmäprosessiin vaikuttavat paitsi ryhmän jäsenten monet yksilölliset tekijät, niin myös erilaiset kulttuuriset ja yhteisölliset tekijät.⁴ Toiseksi esimerkiksi kehittämistoiminnan kyselylomakkeet joudutaan usein laatimaan varsin nopeasti, jolloin mittarin pätevyys asettuu koetukselle (vrt. esim. Vehkalahti 2008). Tällöin voidaan puhua validiteettiin kohdistuvista ongelmista. Mittarin yhteys niitä ohjaaviin käsitteisiin saattaa jäädä epäselväksi. Kolmanneksi kehittämistoiminnan aineistot muodostuvat usein varsin suppeiksi. Kysymys on tällöin toistettavuuteen liittyvä ongelma, mutta aina ei ole takeita myöskään tällaisen aineiston sisäisestä luotettavuudesta. (Vrt. esim. Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995.)

Vakuuttavuus. Laadullisen tutkimuksen piirissä kysymykset reliabiliteetista ja validiteetista on pyritty korvaamaan vakuuttavuuden käsitteellä. Tutkijan on vakuutettava tiedeyhteisö tekemällä tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnat näkyviksi. Tutkijan on näytettävä aineistonsa ja siihen perustuva argumentaatio mahdollisimman avoimesti, jolloin tutkija voi vakuuttaa tiedeyhteisön tutkimuksensa pätevydestä.

Yvonna Lincolnin ja Egon Cuban (1985, 301–328) mukaan vakuuttavuus (*confirmability*) on keskeinen luotettavuuden kriteeri. Sen perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen⁵. Tutkijan on osoitettava kuinka uskottavasti (*credibility*) hänen rekonstruktionsa

4. Toisaalta erilaisten systemaattisten itsearviointimenetelmien kautta myös kokemukset voidaan saattaa arvioitavaan muotoon (vrt. Yliruka 2000). Tietysti henkilöiden kokemustiedon esiin nostamiseen voidaan käyttää myös moninaisia laadullisen tutkimuksen menetelmiä, kuten haastatteluja, havainnointia, ongelmanratkaisutehtäviä yms. Näin syntyneiden aineistojen pohjalta muodostettuja johtopäätöksiä voidaan luonnollisestikin arvioida kuten tutkimustuloksia.
5. Siirrettävyys on kolmas vakuuttavuuteen vaikuttava seikka, mutta sitä tarkastellaan myöhemmin.

tekee oikeutta tutkimuskohteelle. Tutkijan on siis ymmärrettävä tutkimuskohteen kulttuurinen ja kontekstuaalinen luonne. (Lincoln & Cuba 1985, 303, 305–307, 314–315). Tutkimuksen johdonmukaisuus (*dependability*) on toinen keskeinen tutkimuksen luotettavuuden osatekijä. Se tarkoittaa tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin huolellista ja läpinäkyvää kuvaamista. Tällöin tuodaan esille myös analyysivaiheen epävarmuustekijät ja johtopäätöksiä heikentävät osatekijät. (Lincoln & Cuba 1985, 299.) Luotettavuutta lisää myös aineiston kylläntyminen ja triangulaation käyttö.⁶

Kehittämistoiminnan näkökulmasta edellisiin luotettavuuden osatekijöihin voidaan vielä liittää kysymys toimijoiden sitoutumisesta. Kehittämistoiminta on usein luoteeltaan sosiaalinen prosessi, jossa kehittäjät osallistuvat toimintaan ja toimijat kehittämiseen. Toimijoiden ja kehittäjien sitoutuminen kehittämisprosessiin vaikuttaa aineistojen, metodin ja tuotosten luotettavuuteen. Luotettavuuden kannalta on olennaista tietää, missä prosessin vaiheissa toimijat eivät ole osallistuneet aktiivisesti kehittämiseen. Sitoutumattomuus heikentää kehittämistoiminnan aineistojen, menetelmien ja tulosten luotettavuutta. Virhemahdollisuus kasvaa, jos toimijat eivät osallistu kaikkiin kehittämisprosessin vaiheisiin. Lincolnin ja Cuban (1985) termein kysymys on osallistavan kehittämisen johdonmukaisuudesta.

6. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään niin kauan kuin se tuottaa lisätietoa. Aineisto kyllääntyy, eli saavuttaa tietyn saturaatiopisteen. Saturaatio voidaan nähdä keskeisenä luotettavuuden osatekijänä. Saturaatiopisteen jälkeen aineiston lisääminen ei enää tuota varsinaista uutta tietoa. Kehittämistoiminnassa aineistot ovat usein pieniä, eikä niissä välttämättä saavuteta saturaatiopistettä. Lisäksi kehittämistoiminnan aineistot ovat usein myös muuntuvia, jolloin niiden saturaatiopisteen saavuttaminen on vaikeaa. Kehittämistoimintaa kuvaavan aineiston kumulatiivisuus ei siis ole yhtä selvä kuin laadullisissa aineistoissa yleensä.

Kehittämistoiminnalle on tyypillistä, että siinä muodostuu erilaisia aineistoja. Eri aineistojen luotettavuutta voidaan tarkastella niin sanotun triangulaation avulla. Sillä tarkoitetaan erilaisten aineistojen yhdistämistä. Yksi yleisemmistä triangulaation muodoista on aineistotriangulaatio eli usean eri aineiston käyttö saman tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi. Esimerkiksi kyselyaineisto voidaan yhdistää haastatteluaineistoon. Mikäli eri aineistoja analysoimalla päästään samoihin tuloksiin, sitä voidaan pitää tulosten luotettavuutta osoittavana seikkana. Vastaavasti triangulaatiosta puhutaan myös eri tutkijoiden tai eri menetelmien tai eri teorioiden yhdistämisen yhteydessä. (Eskola & Suoranta 1998, 69–70; Tuomi & Sarajarvi 2002, 141; Hämeen-Anttila & Katajaveri 2008, 225–235.)

Käyttökelpoisuus ja siirrettävyys. Kehittämistoiminnassa voidaan korostaa pragmaattista käsitystä totuudesta, jolloin sen kärki kohdentuu kysymykseen tiedon käyttökelpoisuudesta. Pragmaattisen totuusteorian juuret ulottuvat John Deweyn ja Charles Peircen näkemyksiin. Heidän mukaansa olennaista ei niinkään ole tiedon suhde todellisuuteen, eikä sen sisäinen johdonmukaisuus, vaan tiedon käyttöarvo: tieto on tosi, jos se on käyttökelpoista. Tämä ajatus voidaan muotoilla myös lauseeksi: käytäntö on totuuden ainoa kriteeri. Käyttökelpoinen tieto on usein myös sosiaalisesti ankkuroitunutta. Tiedolla on oma ainutlaatuinen sosiaalinen konteksti, jossa se toimii (Nowotny 2005). Sosiaalisen tiedon tuottaminen edellyttää vahvaa yhteistoimintaa (Krogh, Ichijo & Nonaka 2001, 34–48).

Tiedon käyttökelpoisuutta voidaan tarkastella joko prosessinäkökulmasta tai kehittämistulosten näkökulmasta. Esimerkiksi Riitta Seppänen-Järvelä (1999, 92) korostaa prosessiarvioinnin roolia kehittämishankkeen suuntaamisessa. Keskeistä on, miten hyvin arviointia ja sen aineistoja pystytään käyttämään projektin ohjaamisessa ja tavoitteiden täsmentämisessä. Vastaava ajatus sisältyy myös toimintatutkimuksellisen spiraaliin, jossa havainnointi ja arviointi toimivat toiminnan uuden syklin suunnittelun lähtökohtina. Jos luotettavuus ymmärretään prosessin aikaisen käyttökelpoisuuden näkökulmasta, luotettavuusarviointi kohdistuu siihen, miten hyvin kehittämisen tutkimuksellisessa ohjauksessa on onnistuttu. Ovatko siis tuotetut aineistot ja niistä tehdyt tulkinnat olleet prosessiohjauksen kannalta tarkoituksenmukaisia?

Kehittämistulosten kannalta käyttökelpoisuus tarkoittaa ennen kaikkea kehittämisprosessin seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. Petri Virtanen (2007) korostaa julkisten palveluiden arviointia koskevassa kirjassaan arvioinnin hyödynnettävyyttä. Tästä näkökulmasta on olennaista, että arvioija esittää arviointiaineistojensa pohjalta selkeitä toimintasuosituksia. Yrjö Engeström (1995, 156) painottaa, että yleistettävyys on käytännöllinen kysymys. Olennaista on tutkimustulosten yleistyminen käytännön toiminnassa ja leviäminen toimintajärjestelmässä. Tuomo Alasoini (2006) puolestaan korostaa toisen asteen geneerisiä tuloksia. Näillä hän tarkoittaa tuloksia, joilla

on merkitystä paitsi yksittäisen organisaation kannalta, mutta myös laajemmin.

Tulosten siirrettävyys voidaan nähdä kehittämistoiminnan ratkaisevana kohtana. Tuomo Alasoini, Elise Ramstad ja Nappu Rouhiainen (2005, 141) tarkastelevat kuitenkin kriittisesti ajatusta, jossa joissakin edistyksellisissä toimipaikoissa toteutettu demonstraatioprojekti esitellään ”empiirisenä näyttönä” jonkin periaatteen puolesta. Pilottiprojektit onnistuvat yleensä vähintäänkin kohtuullisesti muun muassa niiden saamien poikkeuksellisten taloudellisten ja asiantuntijaresurssien sekä toteutuspaikan edistyksellisyyden takia. Generatiivisten tulosten aikaansaamisessa on kuitenkin pitkälti kysymys tulosten levittämismekanismista: miten tulokset saadaan levitettyksi vähemmän edistyksellisiin työyhteisöihin? Hyvistä käytännöistä puhuttaessa korostetaan usein sellaisten menetelmien tai käytäntöjen kehittämistä, jotka ovat suoraan tai lähes suoraan siirrettävissä toiseen ympäristöön.⁷

Voidaan myös korostaa jokaisen työorganisaation ja kehittämisprosessin ainutkertaista luonnetta. Muualla kehitettyä on vaikea istuttaa erilaiseen toimintaympäristöön. Kehittämistoiminnan tulokset ja tuotokset ovat tässä mielessä kontekstisidonnaisia. Yvonne Lincoln ja Egon Cuba (1985, 316) korostavat, että tutkija ei ole vastuussa siirrettävyyteen (*transferability*) liittyvistä ongelmista, mutta hänen tehtävänsä on tuoda esille tutkimuksen toteutus ja konteksti niin läpinäkyvästi, että muut voivat arvioida tulosten käyttökelpoisuutta omassa yhteisössään.

7. Usein kehittämistoiminta nähdään ennen kaikkea innovaatiotoimintana, jossa pyritään kehittämään hyviä käytäntöjä, mutta jossa ei niinkään kiinnitetä huomiota tulosten siirrettävyyteen. Käytännöt eivät kuitenkaan välttämättä siirry, vaikka ne olisivat todella hyviäkin. Muutosidean levittämistoiminta, eli diffuusio, onkin tavallaan toinen kehittämistoiminnan muoto. Se muodostuu muutosidean myymisestä idean käyttöönottajille, muutosidean käytön vahvistamisesta, muutosidean käytön valvonnasta, ja toimenpiteistä, joilla estetään muutosidean käytöstä luopuminen (Hellström 2004, 14–19).

Kehittämistoiminnan aikana syntyneen tiedon arvottava luonne

Tiedon arvottava luonne. Tieteelliselle tiedolle on asetettu erilaisia kriteereitä, erityisesti on korostettu tiedon objektiivisuutta ja arvo-neutraaliutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että tieteellinen tieto on riippu-maton subjektiivisista tekijöistä ja arvoista. Ilkka Niiniluoto (1984) on tarkastellut tieteellisen tiedon tunnusmerkkejä tietehistoriallisesta näkökulmasta ja korostanut totuutta tai totuuden läheisyyttä koko tieteen ominaisuutena, ei niinkään yksittäisen tutkimuksen tunnus-merkkinä.

Kysymys tieteen ja totuuden objektiivisuudesta on monella tapaa kyseenalaistunut sosiaalitieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämisen piirissä. Muun muassa Peter Berger ja Thomas Luckmann (1994 [1966]) korostavat tiedon sosiaalista rakentumista. Kaikkeen ihmisiä ja yhteiskuntaa koskevaan tietoon liittyy myös subjektiivinen aspekti. Laadullisen tutkimuksen piirissä objektiivisuuden ideaali on korvautunut vakuuttavuuden näkökulmalla. Olennaista on tehtyjen valintojen näkyväksi tekeminen ja perustelu. Tutkimusraportin lu-kijalla tulee olla mahdollisuus arvioida sitä tutkimusprosessia, jonka seurauksena tutkimustuloksiin on päästy. Laadullisen tutkimuksen tulokset ovatkin usein enemmän perusteltuja tulkintoja kuin objek-tiivisia tosiasioita. Kysymys tiedon objektiivisuudesta on vielä ongel-mallisempi kehittämistoiminnan ja erityisesti arviointien kohdalla.

Myös arviointitutkimuksen piirissä on esiintynyt erilaisia näke-myksiä tiedon objektiivisuudesta. Vaikuttavuusarvioinnissa pyrki-myksenä voi olla toiminnan määrällisten vaikutusten arviointi pe-rinteisin tieteellisen tutkimuksen objektiivisuuskriteerein. Vastaavasti prosessiarvioinnissa voidaan pyrkiä kuvaamaan kehittämistoiminnan prosessia mahdollisimman puolueettomasti ottamatta kantaa hyviin tai huonoihin ratkaisuihin, onnistumisiin tai epäonnistumisiin. Toisaalta esimerkiksi Michael Patton (1997) on korostanut arviointitiedon arvosidonnaista luonnetta. Arvioinnin tehtävä on tukea muutosta. Arviointi on siis sidoksissa tiettyihin asetettuihin päämääriin. Myös

Michael Scriven (1997) on arvioinnin logiikkaa koskevassa analyysissään korostanut arvoarvostelmien olevan osa tutkimusta.

Vastuullinen kehittämistoiminta. Kehittämistoiminnan arvotava luonne nostaa esiin joitakin vakavia tutkimus- ja ammattieettisiä kysymyksiä. Kehittäjän velvollisuutena on pyrkimys luotettaviin tuloksiin sekä pyrkimys torjua virheellisiä tulkintoja (ks. esim. Hyvä tieteellinen käytäntö... 2002). Michael Patton (1997, 23–24) korostaa, että arvioinnissa voidaan hyödyntää tieteellisten menetelmien ohella myös muita tiedonkeruumenetelmiä. Kehittämistoiminnan asetelmat eivät kuitenkaan aina täytä kaikkia luotettavan tutkimuksen kriteereitä. Käytännössä joudutaan tasapainottelemaan esimerkiksi tieteellisyyden vaatimusten ja toisaalta rajallisten aikaresurssien välillä.

Kehittämistoiminnalla pyritään positiivisiin tuloksiin, kuten esimerkiksi hyvien käytäntöjen kehittämisessä. Ainakin osin kehittämistoiminnan raportointia vaivaa kuitenkin eräänlainen menestystarinoiden paradigma: Raportit kirjoitetaan yleensä onnistumisia ja saavutettuja tuloksia korostaen. Tällainen hyvien käytäntöjen tuottamisen eetos saattaa ohjata kehittämistoimintaa epäluotettavaan suuntaan. Erityisesti kehittäjän ja kehittämistoiminnan suhde rahoittajaan tai toimeksiantajaan voi sisältää erilaisia etunäkökuomia (vrt. Uusitalo 1991, 30–32). Vaarana on liian optimistisen kuvan antaminen kehittämistoiminnasta sekä pitäytyminen toimeksiantajaa miellyttävissä tiedoissa, varsinkin jos oma työura voi käytännössä riippua arvioinnin tuloksista (ks. esim. Kuula 2006).

Tutkimuseettinen neuvottelukunta korostaa tutkimuksen si-donnaisuuksien ilmoittamista (Hyvä tieteellinen käytäntö... 2002). Kehittämistoiminnan poliittisen ja sosiaalisen luonteen takia on erityisen tärkeää tiedostaa, kenen intresseistä kehittäminen ja sen arviointi lähtee (ks. Uusitalo 1991, 30–32). On luonnollista, että kehittäjää sitoo tehdyt kehittämistoimintaa koskevat sopimukset, mutta silti arvo- ja näkökulmavalintojen kuvaamisen ja perustelun voidaan katsoa olevan keskeinen osa kehittämistoiminnan raportointia. Tätä kautta lukijalle syntyy mahdollisuus arvioida näiden lähtökohtien vaikutusta prosessiin ja tehtyihin tulkintoihin.

Usein kehittämistoimintaa raportoitaessa on olennaista analysoida myös epävarmuustekijöitä tai ristiriitoja. Kiinnostavia ovat esimerkiksi kysymykset: millaisia toisistaan poikkeavia intressejä kehittämisprosessin aikana on tullut esille? Kenen intressistä hyvä käytäntö on rakennettu ja kenen intressiä se ei edusta? Jos kehittämisessä pyritään luomaan esimerkiksi uusia dialogisia käytäntöjä, niin tutkimuksellisesti kiinnostavaa analysoida dialogisten käytäntöjen suurimpia ongelma-kohtia. Jos kehittämisessä on päädytty yhteen hyvään käytäntöön, niin herää kysymys: mitä muita käytäntöjä on syrjäytetty ja millä perusteella?

Kehittäjäillä on vastuu myös kohdehenkilöiden anonymitteetistä (ks. Uusitalo 1991, 30–32). Kehittämisprosessin vakuuttava kuvaaminen saattaa edellyttää myös yksilöllisten tarinoiden tai tilanteiden kuvaamista, mikä osaltaan saattaa heikentää esimerkiksi rajatun asiakaskunnan kanssa toteutettujen projektien anonymitteettiä (esim. Lähteenmaa 1997). Käytännössä joudutaankin tasapainoilemaan kohdehenkilöiden anonymitteetin ja kehittämisprosessin avoimuuden välillä.

Kaiken kaikkiaan kehittäjäposition analysointia voidaankin pitää keskeisenä arvolähtökohtien ja luotettavuuden tarkastelun osana. Kehittäjän positiioon liittyy moninaisia odotuksia ja sitoumuksia. Yhtäältä kehittäjäillä on sitoumuksia kehittämishankettaan, organisaatiotaan ja rahoittajia kohtaan. Pyrkimyksenä on tuloksellinen toiminta. Toisaalta tutkimukselliseen käytäntöön liittyy rehellisyyden ja kriittisyyden vaatimus. Kolmanneksi kehittäjän on huomioitava myös asiakkaiden tai palvelun käyttäjien näkökulma. Parhaassa tapauksessa näkökulmat ovat yhteneviä, mutta ristiriitaisten odotusten ilmaantuessa kehittäjä joutuu analysoimaan valitsemaansa näkökulmansa.

Tiedontuotannon välineet

Tiedontuotannon välineillä tarkoitetaan tässä yhteydessä tutkimuksellisia välineitä, joiden avulla tuotetaan kehittämistoimintaa kuvaavaa tietoa ja kehittämistoiminnassa tarvittavaa tietoa. Tutkimukselliset

välineet mahdollistavat tiedon systemaattisen keräämisen ja analysoinnin. Niillä tavoitellaan myös luotettavan tiedon tuottamista. Tutkimukselliset välineet edesauttavat niin sanottujen toisen asteen tulosten saavuttamista ja palvelevat siten myös mahdollista tiedon siirrettävyyttä.

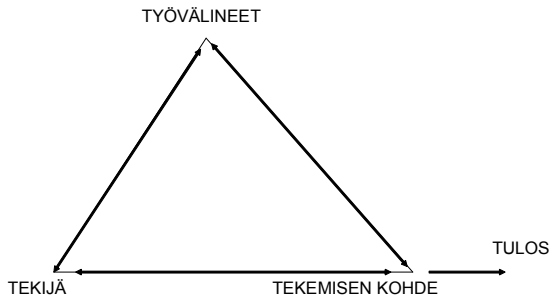
Tässä luvussa tutkimuksellisia välineitä lähestytään neljästä suunnasta. Ensinnäkin erilaisilla käsitteellisillä malleilla on perinteisesti ollut oma sijansa työn kehittämisessä (esim. Vartiainen 1994, 90–100). Osa käsitteellisistä malleista pohjautuu loogiseen erittelyyn (esim. käsiteanalyysi), mutta osa liittyy laajempaan teoreettiseen näkökulmaan (esim. toiminnan teoria). Toiseksi toimintaympäristön kuvausta pidetäänkin monissa kehittämistoiminnan suuntauksissa keskeisenä lähtökohtana. Toimintaympäristön analyysi liittyy tyypillisesti kehittämistoiminnan perustelu- ja organisointivaiheeseen, mutta esimerkiksi realistinen arviointi (esim. Rostila 2001; Julkunen & Lindqvist, Kainulainen 2005) korostaa kontekstin analysoinnin keskeisyyttä vaikuttavuusarvioinnin osana. Kolmanneksi tutkimuksellisia asetelmia hyödynnetään myös kehittämistoiminnan toteutuksen seuraamisessa ja kuvaamisessa. Tietoa voidaan kerätä kehitettävästä työtoiminnasta ja itse kehittämistoiminnasta, mutta myös kehittämistoiminnan aikana käytävistä diskursseista. Neljänneksi kehittämistoiminnan ja kehitettyjen menetelmien arvioinnissa hyödynnetään erilaisia tutkimuksellisia asetelmia. Kehittämistoiminnan perusteluun, organisointiin ja toteutukseen liittyvät tutkimukselliset asetelmat tuottavat lähes automaattisesti aineistoja arviointia varten. Sen lisäksi voidaan kuitenkin erikseen kiinnittää huomiota vaikuttavuusarviointiin, joka on viime aikoina korostunut sekä hyvien käytäntöjen kehittämisen yhteydessä että hankearviointien yhteydessä.

Käsitelmärittely

Tutkimuksellinen ajattelu on käsitteellistä. Käsitteellistäminen voi kohdistua esimerkiksi kehitettävän toiminnan jäsentämiseen ja tarkentamiseen. Tällöin käsitteellistäminen tukee toiminnan tavoitteen

määrittelyä, mutta myös toiminnan arviointia. Käsitteellistäminen saattaa auttaa kehittäjää monipuolistamaan käsitystä kehittämisen kohteesta, joten se auttaa fokusoimaan kehittämisen juuri olennaisiin toiminnan piirteisiin. Käsitteellistäminen on myös keino kiinnittyä yleiseen kehittämiskeskusteluun. Sen avulla voidaan levittää tietoa kehittämistoiminnan tuloksista ja verrata omia tuloksia muiden kehittämishankkeiden tuloksiin. Tarkastelemme tässä yhteydessä työtoiminnan käsitteellistämistä sekä joitakin käsitteellistämisen käyttömahdollisuuksia.

Työtoiminnan käsitteellistäminen. Käsitteellistäminen on keskeinen osa tutkimuksellista toimintatapaa. Sen avulla voidaan pyrkiä jäsentämään ja selkeyttämään ammattityötä. Kehittämistoiminnassa lähdetään usein yleisestä toiminnan käsitteestä käyttäen lähtökohtana esimerkiksi vygotskilaista näkemystä työtoiminnasta (vrt. esim. Vartiainen 1994, 90–94). Tällöin erotetaan toisistaan tekijä, väline ja kohde sekä syntynyt tulos (ks. kuvio 12).



Kuvio 12. Työtoiminnan käsitteellistäminen.

Yksinkertaisimmillaan tämä malli tarkoittaa työn jäsentämistä seuraavien kysymysten kautta (ks. kuvio 12): kuka on työtoiminnan subjekti, mikä on toiminnan kohde, mitä työvälineitä on käytössä, ja mitä tuloksia tavoitellaan? Kysymykset vaikuttavat sinänsä selkeiltä,

mutta esimerkiksi sosiaalityön kohdalla ei ole ollenkaan itsestään selvää kuinka työn kohde ja tulokset tai työvälineet ymmärretään (vrt. Arnkil 1991).

Kehittämistoiminnan yhteydessä voidaan vastaavasti kysyä, mikä on kehittämisen kohde, ketkä ovat keskeisiä toimijoita, millaisten välineiden (tai käsitteiden) avulla työtä tehdään ja mikä on kehittämisen tulos. Mitä laajempi kehittämisverkosto, sitä todennäköisemmin näistä kysymyksistä joudutaan keskustelemaan lähes koko kehittämisprosessin ajan. Työtoiminnan käsitteellistämistä kuvaava kolmio tarjoaa erään konkreettisen välineen, jonka avulla erilaisia käsityksiä ja näkemyksiä voidaan kartoittaa. Erittely toimii myös työtoiminnassa tapahtuneiden muutosten hahmottamiseen. Muutokset esimerkiksi työn kohteessa johtavat muutoksiin myös työvälineissä ja tekijöissä.

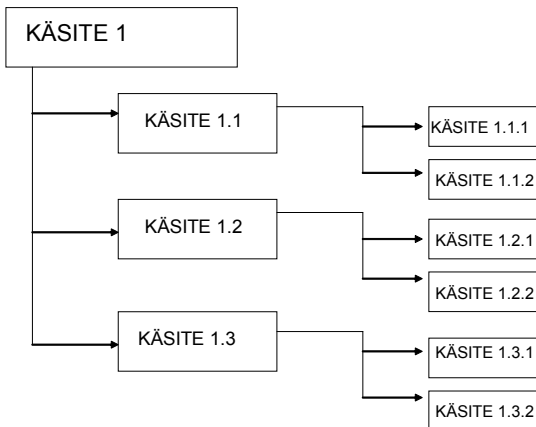
Yrjö Engeström (1987) on laajentanut työtoiminnan rakennetta koskevaa analyysyä ottamalla huomioon edellisten lisäksi työyhteisön sekä sen säännöt ja työnjaon. Engeströmin konseptio muodostuu kolmioista, joiden avulla voidaan tarkastella esimerkiksi toiminnan subjektin, yhteisön ja sääntöjen välisiä suhteita. Kehittämistoiminnan kannalta kysymys kohdistuu siihen, mitä nämä käsitteet tarkoittavat käytännössä? Miten esimerkiksi työntekijät ymmärtävät sääntöjen ja yhteisön välisen suhteen ja kuinka se vaikuttaa yksittäiseen toimijaan? Kolmion yhdessä osassa tapahtuva muutos saattaa johtaa uusiin määrittelytarpeisiin myös muissa kolmion osissa sekä edelleen rinnakkaisissa ja laajemmista kolmioissa. Tässä mielessä myös työtoiminnan laajan rakenteen analyysi tarjoaa välineitä työn ja työyhteisön muutosten tarkasteluun. (Ks. myös Engeström 1995.)

Toiminnan käsitettä voidaan eritellä myös pienempiin osiin. Toiminta voidaan jakaa tavoitteellisiin tekoihin ja ne edelleen operaatioihin. Toiminta on tällöin yksittäistä tekoa laajempi käsite. Toiminnan käsitteen purkaminen teoiksi ja operaatioiksi tarjoaa mahdollisuuden purkaa kehitettävä työ käsitteellisesti pienempiin osiin. (Engeström 1995, 41–47.)

Toiminnan käsitteen tarkastelu saattaa auttaa työyhteisöä hahmottamaan omaa työtään. Aina ei ole itsestään selvää, mitä käytännön toiminta on käsitteellisessä mielessä tai mistä osista toiminnan käsite

muodostuu (teot ja operaatiot). Samalla tavalla toiminnan käsitteen avulla voidaan tarkastella kehitettävää toimintaa. Mikä on kehitettävän toiminnan suhde tekijään tai mikä itse asiassa on tekemisen kohde? Miten eri tavoin eri toimijat ymmärtävät yhteisen tekemisen kohteen tai toistensa tekemisen kohteen?

Käsiteanalyysi. Käsiteanalyysin lähtökohtana voi periaatteessa olla mikä tahansa käsite. Käsiteanalyysi tarkoittaa käsitestruktuurin avaamista. Se voidaan tehdä miellekartan (*Mind Map*) tai käsitekartan (*Concept Map*) avulla⁸. Miellekartat koostuvat peräkkäisistä avainsanoista, jotka ovat teemoittain ryhmiteltyjä. Miellekartat ovat eräänlaisia luonnoksia asioista ja ilmiöistä, jotka liittyvät toisiinsa. Sen sijaan käsitekartat ovat loogisempia ja systemaattisempia kokonaisuuksia (ks. kuvio 13). Käsitekartassa kuvataan kehittämistoiminnan kannalta olennaisimmat käsitteet ja niiden väliset suhteet (Walker & Avant 2005, 39–40)



Kuvio 13. Käsitekartta.

8. Pertti Korteniemi (2008) kuvaa käsitekarttaa (*concept mapping*), joka on eräänlainen luokitteluanalyysiin perustuva ryhmätyön menetelmä. Osallistuja tuottavat ideoita, mielipiteitä tai väittämiä, joita ryhmätyön menetelmin jäsennetään ja pisteytetään. Lopputuloksena saadaan hierarkkinen ja visuaalinen käsitekartta, joka selkeyttää osallistujien käsitystä tutkittavasta asiasta. Käsitekartan avulla voidaan arvioida esimerkiksi nykytilaa.

Käsittekartta aloitetaan pääkäsitteen valinnasta, jonka jälkeen edetään tarkempien alakäsitteiden määrittelyyn. Kehittämistoiminta ei kuitenkaan ole perinteistä tutkimusta, eikä sen yhteydessä siten yleensä kuvata kaikkia mahdollisia alakäsitteitä. Myöskään käsitteiden tekstuaalista purkamista ei tarvita samassa merkityksessä kuin tutkimustyössä. Silti on hyvä piirtää näkyviin esimerkiksi käsittekartta, josta käy ilmi pääkäsitteen ja sen alakäsitteiden väliset suhteet.

Käsiteanalyysia voidaan hyödyntää kolmesta näkökulmista. Ensinnäkin uudet asiat ja ilmiöt aiheuttavat tarpeen tarkentaa käytettäviä käsitteitä. Todellisuus siis muokkaa käsitteitä. Muuttunut toimintaympäristö ja työtavat saattavat edellyttää niiden uudenlaista kuvausta. Käsiteanalyysi mahdollistaa käytettävien käsitteiden tarkentamisen. Mutta vastaavasti myös uusi käsite saattaa muovata työtapaa tai ainakin tukea työtavan kehitystä uuteen suuntaan. (Nupponen 2003.) Toiseksi käsiteanalyysin avulla kehittämistulokset suhteutetaan olemassa olevaan käsitteellisuuteen. Käsiteanalyysi palvelee tässä mielessä tiedon levittämistä ja siirrettävyyttä. (Åhlberg 2001.) Kolmanneksi käsiteanalyysin avulla uusille asioille ja ilmiöille voidaan luoda yhteisesti hyväksyttäviä termejä eli käsitteitä. Terminologia on kuitenkin enemmän sanastotyötä kuin varsinasta käsitetyötä. (Nupponen 2003.)

Käsiteanalyysi voidaan nähdä osana kehittämistoiminnan tavoitteen määrittelyä. Usein pääkäsitteellä on suora yhteys kehittämistoiminnan tavoitteeseen. Käsiteanalyysi voikin tuoda tavoitekeskusteluun uusia näkökulmia ja piirteitä, joita toimijat eivät ole tulleet muuten ajatelleeksi. Pääkäsitteen määrittely on myös eräänlainen kehittämissuunnistuskartta. Sen avulla voidaan aika-ajoin tarkistaa suunta, käydä siitä keskustelua ja tarvittaessa korjata kehityssuuntaa tai käsitettä. Lisäksi käsiteanalyysin myötä tuetaan myös kehittämistoiminnan siirrettävyyttä. Kysymys on siitä, millä tavalla kehittämistoiminta paikannetaan aikaisempiin käytännön kehityshankkeisiin sekä teoreettisiin ja käsitteellisiin paikannuksiin. Mitä selkeämpi yhteys kehittämistoiminnan tavoitteilla on aikaisempaan kehittämistoimintaan sekä niiden teoreettisiin ja käsitteellisiin paikannuksiin, niin sitä vahvemman pohjalla on myös kehittämistoiminnan tulosten levittäminen (ks. esim. Alasoini 2006).

Toimintaympäristön jäsentäminen

Toimintaympäristön kuvaus voidaan toteuttaa faktanäkökulmasta tai tulkinnallisesta näkökulmasta. Faktanäkökulma tarkoittaa esimerkiksi organisaatioiden ja yhteisöjen julkilausuttujen periaatteiden ja toimintatapojen kuvaamista lähtemällä organisaatiokaavioista, virallisista asiakirjoista, asiakasmääristä, henkilöstörakennetta kuvaavista tilastoista sekä taloudellisista tunnusluvuista. Toimintaympäristön faktuaalisessa jäsentämisessä voidaan keskittyä myös toimijoihin (ks. luku 4.3.2), jolloin keskeistä on hahmottaa millaisista toimijoista toimintaympäristö muodostuu. Tällaisen kartoituksen avulla voidaan varmistaa, että kaikki keskeiset toimijat osallistuvat kehittämistoimintaan.

Faktatason hahmotusta voidaan pitää toimintaympäristön jäsentämisen lähtökohtana. Mitä intensiivisempää sosiaalista prosessia kehittäminen edellyttää, sitä todennäköisemmin kehittämisessä tarvitaan kuitenkin myös tietoa kulttuurisesta tulkintatasosta. Toimintaympäristön tutkinnallinen analyysi voi lähteä organisaatiokulttuurin (esim. Schein 1987), historiallisesti muovautuneiden ristiriitojen (esim. Engeström 1987; 1995) tai vaikkapa tulevaisuuden ennakoinnin näkökulmista. Tässä luvussa keskitytäänkin tulkinnallisen tason tarkasteluvälineisiin: toimijoiden tulkintamatriisiin, toimintaympäristön kulttuurianalyysiin sekä laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapaan.

Toimijoiden tulkintamatriisi. Kehittämistoiminnan organisoinnin yhteydessä (luku 4.3.2) kuvattiin toimijoiden määrittelyä toimijamatriisin avulla. Kysymys oli eri toimijoiden ja heidän tehtäviensä määrittelystä. Usein kehittämistoimintaan osallistuvat tahot edustavat tunnettuja instituutioita ja organisaatioita, joiden tehtävät pystytään määrittelemään kohtuullisen selkeästi. Yksittäiset työntekijät toimivat oman yksikkönsä sääntöjen ja tehtävien mukaisesti. Mitä enemmän toimintaympäristöön kuitenkin perehdytään, sitä monimutkaisemmalta toimijoiden väliset suhteet ja positiot alkavat vaikuttaa. Näennäisen selkeän toimintaympäristön takana onkin jännitteinen sosiaalinen verkosto, joka ei perustu julkilausuttuihin tehtäviin, vaan toimijoiden

tulkintaan. Tätä sosiaalista verkostoa voidaan kutsua tulkinnalliseksi verkostoksi. (Karjalainen 1996.)

Toimijoiden välisten suhteiden avaamiseksi voidaan käyttää apuna niin sanottua tulkintamatriisiä (Karjalainen 1996). Sen avulla tarkastellaan millaisia käsityksiä ja näkemyksiä toimijat esittävät suhteessa toisiin toimijoihin (ks. kuvio 14). Toimijoita pyydetään kuvaamaan muiden toimijoiden toimintarakenne sekä toiminnan luonne ja loogiikka. Esimerkiksi työvoimatoimiston ja sosiaalitoimiston edustajilta pyydetään näkemys terveyskeskuksesta. Kunkin toimipisteen edustaja tulkitsee terveyskeskusta suhteessa omaan tehtäväänsä. Tulkintaverkosto tuo esiin myös eri organisaatioiden ja toimijoiden väliset jännitteet. Toisten odotukset saattavat poiketa olennaisesti toimijan omasta itsemäärittelystä. (Karjalainen 1996, 77–84.)

TULKITTAVA TULKITSIJA	A	B	C	D	E
A					
B					
C					
D					
E					

Kuvio 14. Toimijoiden tulkintamatriisi (Karjalainen 1996, 123).

Tulkintamatriisiin avulla määritellään eri toimijoiden käsityksiä toisistaan. Toimija A esittää tulkintansa muista toimijoista: B, C, D ja E. Tulkinta voidaan tehdä kunkin toimijan perustehtävästä, mutta sitä voidaan kohdentaa myös johonkin erityiseen kehittämistoimintaan

liittyvään tehtävään. Toimijoita koskeva tulkintamatriisi antaa yleistä tietoa toimintaympäristöstä, mutta sen avulla voidaan saada tietoa myös eri toimijoiden välisistä suhteista. Tulkintamatriisi saattaa aikaista toimintaympäristön luonteen aikaisempaa monitasoisempana ja monimutkaisempana.

Toimintaympäristöä koskeva kulttuurinen analyysi. Eräs keino organisaatiokulttuurin tulkinnallisen tason tutkimiseen on kulttuurianalyysi. Edgar Scheinin (1987, 32) mukaan kulttuuri on ilmiönä monitasoinen. Sen näkyvän tason muodostavat erilaiset artefaktit ja luomukset. Tähän tasoon liittyy esimerkiksi teknologia, taide sekä näkyvä ja kuuluva käyttäytyminen. Seuraavan tason muodostavat arvot. Niillä on keskeinen sija organisaation valinnoissa ja niiden perusteluissa. Kulttuurin syvimmän tason muodostavat näkymättömät ja itsestään selvinä pidetyt perusolettamukset.

Organisaation kulttuurista on mahdollista saada tietoa tarkastelemalla organisaatorakennetta, organisaation muodollista informaatio- ja valvontajärjestelmää sekä analysoimalla myyttejä, legendoja ja perustamisasiakirjoja. Usein ne kertovat organisaation arvoista ja lähtökohtaolettamuksista. Organisaation arvoja ja lähtökohtaolettamuksia voidaan tutkia esimerkiksi haastattelun avulla. Haastattelu on keino kulttuurisen tiedon tuottamiseen. Haastattelun keskeisiä tavoitteita on organisaation kehityshistorian analysointi. Lähtökohtana ovat organisaation alkuvaihetta koskevat kysymykset. Näistä edetään vähä vähältä kohti nykyhetkeä ja edelleen kohti lähitulevaisuutta. Haastattelu voi edetä esimerkiksi seuraavasti (Schein 1987, 132–148):

1. Mennäänpä nyt taaksepäin organisaation historiassa. Voitko kertoa, milloin se perustettiin ja kuvata sen aikaisia tapahtumia?
 - a. Keitä oli mukana?
 - b. Mitkä olivat käynnistymisvaiheen keskeiset ongelmat?
 - c. Ilmenikö tuolloin joitakin erityistavoitteita, mitkä olivat käynnistymisvaiheen tyypilliset työskentelytavat ja mahdolliset avainarvot?

2. Mikä oli seuraava ratkaiseva tapahtuma?
 - a. Kerro, miltä ihmisistä tuntui tapahtumien johdosta? Olivatko he epävarmoja tai vihaisia, ilahtuneita vai mitä?
 - b. Mitä tehtiin? Kuka teki?
 - c. Mikä oli reaktion tarkoituksena? Mitä päämääriä, arvoja ja oletuksia reaktioon sisältyi piilevinä tai selkeästi ilmaistuina?
 - d. Mitä tapahtui? Oliko tapa toimiva? Miltä ihmisistä tuntui sen jälkeen? Jatkettiinko entiseen tapaan?

Haastattelun tavoitteena on selkeyttää käsitystä toimintaympäristöstä, sen rakenteesta ja toimintatavoista. Yrjö Engeströmin (1995, 138) mukaan pitkän kokemuksen omaavien työntekijöiden ja asiakkaiden suullinen muistitieto on korvaamattoman arvokasta konkreettisuutensa vuoksi. Haastattelun ajatus on tavoittaa kehityskulku menneisyydestä aina mahdollisiin tulevaisuutta kuvaaviin lähikehityksen alueisiin saakka. Kulttuurinen tieto luo kehitystyölle kehyksen ja perspektiivin. Tosin muistitietoon perustuva haastatteluaineisto on herkkä virheille ja vääristymille. Aineiston luotettavuutta voidaan parantaa useilla rinnakkaisilla haastatteluilla ja muilla menneisyyttä kuvaavilla dokumenttiaineistoilla.

Laadullinen asennetutkimus. Kehittämistoiminnan kulttuurista ympäristöä voidaan analysoida laadullisen asennetutkimuksen avulla (Vesala & Rantanen 2007). Toimijoita voidaan pyytää vastaamaan joihinkin asenneväittämiin ja perustelemaan näkemystään. Toimijoiden esittämät mielipiteet heijastelevat yhteisön kulttuurista kerrosta. Perustellessaan näkemyksiään toimijat tulevat viitanneeksi sellaisiin arvoihin tai oletuksiin, joita he pitävät itsestään selvinä (vrt. Billig 1987). Toimijoiden perusteluja analysoimalla on mahdollista saada tietoa kulttuurisista syvärakenteista.

Laadullisessa asennetutkimuksessa ihmisille esitetään yksitellen väittämiä. Haastateltavaa pyydetään ottamaan kantaa väittämään ja perustelemaan kantaansa. Tarvittaessa esitetään tarkentavia lisäkysymyksiä. Koko haastattelu rakentuu näiden väittämien ja mahdollisesti muutamien taustakysymysten varaan. Väittämät voivat perustua

esimerkiksi tutkimuskirjallisuuteen tai asiantuntijahaastatteluihin. Vetoaminen esimerkiksi tutkimuskirjallisuuteen mahdollistaa myös työyhteisöllisesti arkojen kysymysten esittämisen suurempaan kuin perinteissä teemahaastattelussa. (Rantanen 2007.)

Seuraava esimerkki kuvaa tilannetta, jossa pyritään selvittämään kehittämistoimintaan liittyviä asenteita ja käsityksiä. Tässä tapauksessa analyysi saattaa paljastaa olennaista tietoa kehittämistoiminnan ehdoista.

T: Ja sitten ensimmäinen väittämä. Organisaation kehittäminen edellyttää koko työyhteisön osallistumista?

H: Joo olen ehdottomasti samaa mieltä, siihen ainakin pitäis pyrkiä, vaikka jollakin tapaa käytännössä usein niin ei kuitenkaan menettä.

T: Pystytkö sä tarkentamaan tätä periaatetta ja sitten sen käytännön eroa?

H: No useinhan me puhutaan, niin kuin täälläkin, että tää kehittäminen on koko organisaation yhteinen juttu, ja että yhdessä ne jutut hoidetaan parhaiten, mutta sitten saattaa yks kaks, jostakin vaan putkahtaa sellainen päätös että asiat onki jo sovittu, sanotaan nyt että suuressa viisaudessaan johtajat on ajatellut asiat jo meidän lattiatason työntekijöiden puolesta.

Laadullisessa asennetutkimuksessa analyysi etenee siten, että ensin koko aineisto analysoidaan väittämä kerrallaan kiinnittämällä huomiota haastateltavien esittämiin kannanottoihin: millaisia kannanottoja esitetään ensimmäiseen väittämään, entä toiseen jne. Erityisesti kiinnitetään huomiota siihen, ovatko haastateltavat samaa mieltä esitetyn väittämän kanssa vai eri mieltä tai muotoilevatko he väittämän uudelleen jollakin tavoin. Seuraavassa vaiheessa luokitellaan kuhunkin väitteeseen kohdistuneita kannanottojen perustelutapoja. Edelleen aineistoa voidaan tarkastella kokonaisuutena ja tulkita erilaisista teoreettisista näkökulmista.

Esimerkiksi voidaan havainnoida aineistossa esiintyviä arvoja, rooleja tai erilaisia tapoja kehystää asioita. (Rantanen 2007.)

Laadullisen aineiston haasteet. Toimintaympäristön tarkastelu tulkinnallisesta näkökulmasta pohjautuu tyyppillisistä erilaisiin laadullisiin aineistoihin ja niiden analyysihin. Laadullinen analyysi voidaan toteuttaa aineisto- tai teorialähtöisesti⁹. Aineistolähtöisessä analyysissä oletetaan, että mitä enemmän aineistoon perehdytään, sitä enemmän aineisto alkaa puhua oman sisäisen rakentumistapansa kieltä. Teorialähtöinen analyysi edellyttää etukäteen teoreettisesti perusteltua jäsenyysrunkoa. Tällöin aineistoa luetaan ennalta määriteltyjen käsitteiden ja teemojen suunnasta. Aineisto- ja teorialähtöisyys eivät kuitenkaan välttämättä ole toistensa vastakohtia. Aineistolähtöistä analyysia tarkastellaan myös erilaisista teoreettisista näkökulmista, jolloin pyritään eroavuuksien tai ristiriitojen näkyväksi tekemiseen, mutta myös erilaisien yhteyksien osoittamiseen ja ilmiöiden selittämiseen (ks. Alasuutari 1999). Kehittämistoiminnassa aineiston tarkastelutapa johdetaan usein kehittämisen kysymyksenasetteluista käsin. Kehittämistoiminnassa on vain harvoin aikaa täysin aineistolähtöiseen analyysiin. Molemmat lähestymistavat ovat kuitenkin mahdollisia.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä mahdollisimman tiheään analyysiin, mutta kehittämistoiminnassa joudutaan usein tyytymään huomattavasti karkeampaan jäsenyystapaan. Laadullisia aineistoja lähestytään kehittämistoiminnan kysymyksenasettelun näkökulmasta. Tällöin ei ole tarkoituksenmukaista analysoida kaikkea mahdollista aineistoihin sisältyvää informaatiota. Kehittämisaineistojen analyysit ovat siten kapeampia ja pinnallisempia kuin perinteiset tutkimusanalyysit (esimerkiksi diskurssianalyysi). Kehittämistoimin-

9. Luokittelu tarkoittaa aineiston jäsentelyä tiettyihin loogisiin kokonaisuuksiin. Luokittelu voidaan aloittaa tutkimalla, mitkä ovat ne perusteemat, jotka aineistossa toistuvat. Tämän karkean analyysin pohjalta muodostetaan alustavat teemat, jotka nousevat aineistosta. Käytännössä tekstiin merkitään (koodataan) mihin teemaan sen osat (lausumat, lauseet, keskustelupätkät jne.) kuuluvat. Seuraavassa vaiheessa tarkastellaan kutakin teemaa erikseen, jolloin aineisto voidaan vielä jäsentää mahdollisiin alateemoihin. Tällä tavalla edeten aineisto muodostuu yhä jäsentyneemmäksi ja tarkemmaksi. Prosessin alussa rakennettua luokittelurunkoa tarkistetaan koko ajan analyysin edetessä ja tarvittaessa sitä myös muutetaan. Luokittelun avulla voitaisiin selkeyttää esimerkiksi sitä, kuinka toimijat määrittelevät kehittämistoiminnan tavoitteen. (Vrt. esim. Eskola & Suoranta 1998; Hämeen-Anttila & Katajavuori 2008).

nassa tyydytään usein laadullisen aineiston luokitteluun ja karkeaan tulkintaan¹⁰.

Toteutukseen kohdistuva tiedonkeruu

Neljä lähestymistapaa. Kehittämistoiminnan toteutuksen yhteydessä tiedonkeruu voidaan kohdentaa joko konkreettiseen toimintaan tai erilaisiin kehittämiseen liittyviin ja sitä kuvaaviin keskusteluihin. Edelleen kumpaakin voidaan lähestyä selkeästi todennettaviin tosiasioihin keskittyvästä faktanäkökulmasta tai tulkinnallisesta näkökulmasta käsin. Näistä näkökulmista ja tarkasteluohjeista voidaan muodostaa nelikenttä, jonka avulla hahmotetaan erilaisia tiedontuotannon lähestymistapoja (ks. kuvio 15).

	FAKTANÄKÖKULMA	TULKINNALLINEN NÄKÖKULMA
TOIMINTAA KUVAAVA DISKURSSI	VUOROVAIKUTUSAKTIEN LUOKITTELU	FOKUSRYHMÄ- HAASTATTELU
KONKREETTINEN TOIMINTA	TILASTOT JA DOKUMENTAATIO	OSALLISTUVA HAVAINNOINTI

Kuvio 15. Tiedonkeruun nelikenttä.

10. Laadullinen analyysi jaetaan tyypillisesti kahteen vaiheeseen. Esimerkiksi Alasuutari (1999) puhuu aineiston pelkistämisestä ja toisaalta arvoitusten ratkaisusta. Pelkistämävaiheessa aineistoa luokitellaan tietyistä näkökulmista. Arvoitusten ratkaisun yhteydessä etsitään asioiden yhteyksiä ja tehdään tulkintoja. Mahdollisesti tällöin myös tehdään miksi-kysymyksiä (vrt. kuitenkin myös Töttö 2004) ja pyritään yleistymiin.

Seuraavassa kuvataan tiedonkeruun nelikentän mukaisesti joi-takin kehittämistoiminnan toteutukseen liittyviä välineitä. Aluksi tarkastellaan konkreettiseen kehittämistoimintaan kohdentuvia lä-hestymistapoja. Erilaiset tilastot ja dokumentaatiot kuvaavat kehit-tämistoimintaa ja sen kohdetta selkeällä ja havainnollisella tavalla, kun taas osallistavan havainnoinnin avulla voidaan tutkia toimintaan liittyviä merkityksiä. Näistä siirrytään ryhmätoimintaan ja diskurssei-hin liittyviin asetelmiin, jotka ovat osallistavan kehittämistoiminnan kohdalla erityisen korostuneessa asemassa. Tässä yhteydessä esitellään kaksi toteutuksen seurantaan soveltuva tutkimusmenetelmää. Fo-kusryhmäteknikassa korostuu toimijoiden oma ääni, vuorovaikutus ja tulkinnallinen näkökulma, kun taas Balesin vuorovaikutusaktien analyysi on esimerkki diskursseja koskevaan faktatietoon pyrkivästä havainnointimetodista.

Erilaiset tiedontuotannon lähestymistavat eivät ole toisilleen vastakkaisia, vaan usein niitä on tarkoituksenmukaista yhdistää. Esi-merkiksi pitäytyminen pelkästään konkreettista toiminta koskevissa faktoissa johtaa helposti varsin pintapuoliseen ymmärrykseen. Vas-taavasti esimerkiksi kehittämistoiminnan tarkastelu pelkästään sitä kuvaavista diskursseista käsin herättää kysymyksen: missä määrin diskurssit heijastelevat todellista kehittämistoimintaa?

Tilastot ja dokumentaatio. Kehittämistoiminnan seuranta ja dokumentaatio ovat keskeinen osa tiedontuotantoa, kuten kehittämis-toiminnan toteutusta käsittelevässä luvussa jo todettiin (ks. luku 4.3.3). Kehittämistoiminnan toteutuksen seurannassa voidaan hyödyntää erilaisia käytännön työtä kuvaavia mittareita. Selkeimpiä näistä ovat erilaiset työsuoritteita koskevat tilastot. Esimerkiksi asiakastapaamisia, asiakaspäätöksiä ja toimenpiteitä koskevat tilastot sekä taloudelliset mittarit kuvaavat yksiselitteisellä tavalla työn ulkoista luonnetta ja siinä tapahtuvia muutoksia. Toisaalta tilastoja tarkasteltaessa on aina muistettava, että suoritteiden määrä ei kerro mitään työn tulokselli-suudesta tai vaikuttavuudesta.

Kehittämistoiminnan kohdalla keskeisen osan dokumentaatiosta muodostavat erilaiset muistiot ja raportit. Vaikka näihin sisältyykin jo jossakin määrin kirjoittajien omia tulkintoja, ne antavat usein

luotettavamman kuvan monista konkreettisista muutoksista kuin pelkkä muistitieto. Muistioiden ja raporttien tutkimuksellinen käyttö tarkoittaa ennen kaikkea niiden systemaattista analysointia ja lähdekriittistä tarkastelua. Muistiosta voidaan jäljittää kehittämistoiminnan periaatteelliset linjaukset ja prosessin pääpiirteet. Muistioiden avulla voidaan rakentaa ajallisesti etenevä kuvaus siitä, mitä on tapahtunut missäkin kehittämisprosessin vaiheessa.

Myös työhön käytetty aika on ollut työn kehittämisen yksi mielenkiinnon kohde jo taylorilaisesta tieteellisestä liikkeenjohdosta alkaen (vrt. esim. Vartiainen 1994, 11–16). Perinteisen tuotannollisen työn kohdalla ajankäytön ja tehokkuuden välinen suhde on suoraviivainen, mutta myös asiantuntijatyön tehostamisen yhteydessä kysymys ajankäytöstä voi olla relevantti. Tällöin tarkastelun kohteena ei kuitenkaan ole välttämättä yksittäiseen työtehtävään käytetty aika, vaan se, mihin erilaisiin toimintoihin työntekijän aika kuluu. Tällöin analyysin kohteeksi joutuu myös erilaiset työprosessien keskeytykset (mm. puhelimeen vastaamiset). Yksinkertaisimmillaan työajan seuranta voidaan toteuttaa päiväkirjatyyppisen seurannan avulla käyttäen lähtökohdana erilaisia valmiiksi määriteltyjä työn luokkia (esim. asiakastyö, asiakasmuistiinpanojen tekeminen, henkilökunnan palaverit, verkostopalaverit, koulutus, työnohjaus jne.). Työajan seurannan kautta on mahdollista tarkastella, kuinka suuri osa työajasta kuluu ydintehtäviin ja kuinka paljon aikaa kuluu erilaisiin ydintehtävän kannalta toissijaisiin tehtäviin.

Osallistuva havainnointi. Osallistava havainnointi¹¹ on käyttökelpoinen väline kehitettävän kohdeorganisaation toimintalogiikan ymmärtämiseen. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on aktiivisesti vuorovaikutuksessa havainnoitavan toimintaympäristön kanssa. Havainnointi voi olla osa toimintaympäristön analyysiä tai se voi olla koko kehittämisprosessin kestävä ja tiivistä kehittämiseen kytkeytyvää.

Lähtökohdasta riippuen havainnoinnille voidaan antaa erilaisia merkityksiä. Etnografisessa tutkimusotteessa tutkija lähtee etsimään

11. Havainnoijan roolissa on erilaisia osallistumisen asteita: havainnointi ilman varsinaista osallistumista, osallistuva havainnointi, osallistava havainnointi ja piilohavainnointi (Grönfors 1982, 87–88). Balesin vuorovaikutusaktien analyysi on esimerkki havainnoinnista ilman varsinaista osallistumista.

toimintaan liittyviä merkityksiä ilman tarkkaa kysymyksenasettelua ja yhdistää havainnoinnin muihin aineiston tuottamisen tapoihin (vrt. Lappalainen, Hynninen, Kankkunen, Lahelma & Tolonen 2007). Käytännössä tämä voi tarkoittaa pitkääkin kenttätöväihettä. Esimerkiksi Matti Kortteisen (1992) suomalaisen työelämän eetosta koskeva tutkimus edellytti vuosien kenttätöväihettä koneistajien keskuudessa.

Toimintatieteen (*action science*) piirissä on korostettu organisaation piiloisten olettamusten, niin sanottujen käyttöteorioiden tiedostamisen merkitystä osana työn kehittämisen prosessia (Schein 1987; Argyris 1993). Vain tätä kautta uudenlaisten työskentelymallien omaksuminen on mahdollista. Havainnointi on yksi keino piiloisten olettamusten analyysiin. Kehittävässä työntutkimuksessa (Engeström 1995, 130–135) korostetaan työsuoritusten seuraamista ja tallentamista yksityiskohtaisesti ja mahdollisimman läheltä sekä aineistojen hankintamenetelmien moninaisuutta.¹² Havainnointi kohdennetaan kuitenkin etnografisesta lähestymistavasta poiketen häiriötilanteisiin. Ajatuksena on, että häiriötilanteet kertovat parhaiten toimintajärjestelmän ristiriidoista. Tavoitteena on toimintajärjestelmään liittyvä muutos, ei esimerkiksi laajempi alueellista elinkeinosysteemiä koskeva ymmärrys.

Havainnointiasetelmat voivat vaihdella sen mukaan, miten havaintoja dokumentoidaan. Yksi yleinen tapa on erilaisten tutkimus-, hanke- tai havainnointipäiväkirjojen käyttö. Niihin kirjataan välittömästi havainnointitilanteen jälkeen mahdollisimman tarkoin keskeiset havainnot sekä omat kokemukset ja ajatukset. Tyypillisesti ylös kirjaataan sekä konkreettisia faktoja (kuka, mitä, missä, milloin?), puhetta, tekoja ja omia alustavia tulkintoja. Päiväkirjan pohjana voi olla myös jokin valmis jäsenyys siitä, mihin havainnoinnissa ja sitä koskevissa muistiinpanoissa kiinnitetään huomiota. Mitä yksilöidympi havainnointisuunnitelma on, sitä tarkempia myös havainnot ovat. Muussa tapauksessa havaintomuistiinpanot jäävät helposti arkihavaintojen

12. Engeströmin (1995, 130) mukaan työtoiminnan etnografinen kuvaaminen on kehittävän työntutkimuksen syklin ensimmäinen vaihe. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan yhteydessä havainnointi voikin liittyä toimintaympäristön analyysiin tai se voi olla toteutuksen liittyvää ja koko kehittämisprosessin kestävää.

kuvaaminen ja epäluotettavien mielikuvien tasolle. Päiväkirjojen ohella myös videointia käytetään jonkin verran tutkimuksellisessa työn kehittämässä (esim. Engeström 1995, 133).

Fokusryhmä. Fokusryhmä on ryhmähaastattelun menetelmä¹³, jota käytetään markkinatutkimuksissa ja käytettävyydetutkimuksissa, mutta myös sosiaalitutkimuksissa (Steward, Shamdasani & Rook 2007)¹⁴. Fokusryhmä on keino saada selville ihmisten tarpeita, mielitymyksiä, subjektiivisia reaktioita, mutta myös ideoita tuotteiden ja palveluiden kehittämistä varten (Parviainen 2005). Sen avulla voidaan kerätä toimijoiden käsityksiä kehitettävästä asiasta. Osallistujilta voidaan kysyä mielipidettä esimerkiksi kehittämistoiminnan tavoitteen määrittelystä, kehittämiskohteiden priorisoinneista, toimintamallien eduista ja haitoista, sekä kehittämisprosessin etenemisestä.

Fokusryhmän tekniikkaan sisältyy ajatus ryhmän koostumuksen fokusoimisesta. Ryhmistä pyritään saamaan homogeenisia, vaikka heterogeenisiakin ryhmiä voidaan muodostaa (ks. esim. Parviainen 2005, 57). Käytännössä on todettu, että noin 6–10 osallistujan ryhmät toimivat tehokkaimmin (Morgan 1997, 32). Pienemmissä ryhmissä yksittäisten henkilöiden rooli voi korostua liikaa, mutta suuremmissa ryhmissä jäsenten tasavertainen osallistuminen vaikeutuu. Ohjaaja pyrkii etenemään samalla kaavalla kaikkien ryhmien kanssa, jolloin eri ryhmiä voidaan vertailla keskenään.

13. David Morganin (1997) mukaan fokusryhmä eroaa tavallisesta ryhmähaastattelusta, koska fokusryhmässä painopiste on osallistujien keskinäisessä vuorovaikutuksessa, ei haastattelijan ja osallistujien välisessä vuorovaikutuksessa. Ryhmähaastatteluun verrattuna fokusryhmän rajoitteita ovat ohjaajan pienempi mahdollisuus vaikuttaa tilanteen etenemiseen ja yksittäisen osallistujan kertoman tiedon suppeampi määrä.

14. Fokusryhmämenetelmä on kehittynyt soveltavan sosiaalitiiteen alueella. 1940-luvun alussa Robert Merton ja Paul Lazarfeld tutkivat ryhmähaastattelujen avulla radio-ohjelmien vastaanottoa. 1950-luvulla Merton joutui rahoittamaan akateemisia tutkimuksia soveltamalla ryhmähaastattelutekniikkaa markkinatutkimuksiin. Tekniikka levisikin nopeasti keskeiseksi markkinatutkimuksen menetelmäksi. Fokusryhmää käytettiin eräänlaisena syvähaastatteluna, jonka tarkoituksena oli paljastaa kuluttajien tottumusten ja uskomusten takana olevia lainalaisuuksia (ks. esim. Goebert & Rosenthal 2002). Markkinatutkimuksen piiristä fokusryhmät levisivät takaisin soveltavan sosiaalitutkimuksen piiriin, jossa se on viime vuosina levinnyt varsin suosituksi tutkimusmenetelmäksi. (Morgan 1997; Puchta & Potter 2004.)

Fokusryhmän tekniikkaan sisältyy myös ajatus keskusteluteeman fokuoimisesta. Keskustelutilaisuuden runko pyritään luomaan mahdollisimman selkeäksi. Pääkysymys pyritään fokuoimaan tarkaksi, esimerkiksi: vanhusten käsitykset kotisairaanhoidosta? (Wibeck 2000.) Varsinainen keskustelurunko voidaan jäsentää esimerkiksi kolmen kysymyksen varassa. Aluksi keskustelussa avataan tarkasteltavana oleva teema yleisellä tasolla. Millaisia kokemuksia osallistujilla on yleisellä tasolla sosiaali- ja terveyspalveluista? Toinen kysymys kohdistetaan varsinaiseen tutkimuskysymykseen. Millaisena osallistajat näkevät kotisairaanhoidon palvelut? Kolmannessa kysymyksessä näkökulma pyritään siirtämään tulevaisuuteen. Mitä voitaisiin tehdä palveluiden kehittämiseksi? Useimmiten tällainen yksinkertainen keskustelurunko on varsin riittävä, jos keskustelun ohjaaja itse tuntee tutkimuskohteen. Yksi fokusryhmä kestää noin kaksi tuntia.

Fokusryhmistä saadaan aineistoksi haastattelumateriaali, joka koostuu ryhmään osallistuneiden kommentteista. Yleinen periaate on, että analyysin lähtökohtana ryhmä, eivät yksittäiset osallistajat (Morgan 1997, 60). Tutkimuksissa pyritään aineistojen litterointiin, jolloin etsitään tutkimusteemaan sisältyviä tarkkoja merkitysyhteyksiä. Ryhmähaastattelun purku on kuitenkin osin vaikeampaa kuin yksilöhaastattelun, koska ryhmäkeskusteluun liittyy päällekkäistä puhetta (Bloor, Franklan, Thomas & Robson 2001, 59–60). David Morgan (1997) onkin korostanut videoinnin merkitystä, koska tällöin on helpompi tunnistaa, kuka osallistujista on milloinkin äänessä. Muistiinpanoihin perustuvan aineiston ydinkohdat kirjataan ryhmäkeskustelun aikana, mutta niitä täydennetään heti tilaisuuden jälkeen. Muistinvarainen analyysi tarkoittaa jälkikäteen tehtävää muistiotyypin aineiston kirjaamista. (Bloor, Frankland, Thomas & Robson 2001.)

Kehittämistoiminnan kannalta fokusryhmä mahdollistaa esimerkiksi palveluiden käyttäjien ääneen kuulemisen. Siinä annetaan tilaa moniäänisyydelle. Lisäksi fokusryhmäteknikkaa voidaan käyttää menetelmänä, jossa palveluiden käyttäjät ovat kanssatutkijoita. He voivat toimia ohjaajina ja tutkimusaineiston analysoijina. Edelleen fokusryhmistä voidaan muodostaa sellaisia, jotka itse jäsentävät ja

tulkitsevat oman ryhmänsä keskustelun. Tällöin ryhmä siis itse tuottaa myös raportin omasta keskustelustaan¹⁵.

Vuorovaikutusaktien luokittelu. Työryhmäkokouksissa tai ohjausryhmässä käytyä keskustelua voidaan luokitella esimerkiksi Balesin vuorovaikutusaktien luokittelun avulla¹⁶. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen puheenvuoron tai muun vuorovaikutusaktin kohdalla merkitään muistiin kolme asia: kuka puhuu, kenelle puheenvuoro on suunnattu, ja millainen puheenvuoro on luonteeltaan? Tällöin käytetään luokitusta, jonka lähtökohtana on erottaa toisistaan tehtäväalueen puheenvuorot ja toisaalta sosio-emotionaalisen alueen puheenvuorot. Edelleen tehtävä-alueen puheenvuorot jaetaan aktiivisiin ja riippuviin. Sosio-emotionaalisen alueen puheenvuorot jaetaan positiivisiin ja negatiivisiin. Kun jokainen näistä vielä jaetaan kolmeen ryhmään, saadaan yhteensä 12 erilaista puheenvuorojen tai vuorovaikutusaktien luokkaa (esim. Hewstone, Stoebe, Codol, Stephenson 1988/1990, 77):

Positiivinen sosio-emotionaalinen alue:

1. osoittaa solidaarisuutta
2. osoittaa jännityksen laukeamista
3. on yhtä mieltä

Aktiivinen tehtäväalue:

1. ehdottaa
2. esittää mielipiteen
3. suuntaa keskustelua

-
15. Fokusryhmämenetelmää voidaan kritisoida, koska sen tuottama tieto on vahvasti ryhmäprosessin muokkaamaa. Osallistavassa tutkimuksessa fokusryhmän etuna on kuitenkin se, että osallistujat voivat olla mukana myös analysoimassa tai kommentoimassa analyysin tuloksia. Tällöin tietty tutkimuksellinen heikkous käännetään osallistavan tutkimuksen eduksi. Esimerkiksi erityisryhmien kieli, yhteiset merkitystavat ja puhetaivat voivat olla tutkijan saavuttamattomissa, mutta vertaistutkija pystyy lukemaan alakulttuurien omaa kieltä ja yhdistämään sen oikeisiin merkityksiin. (Bloor, Frankland, Thomas & Robson 2001).
 16. Balesin menetelmää ja koko perinteistä pienryhmätutkimusta on sosiaalipsykologian piirissä myös kritisoitu runsaasti. Yhtenä kritiikin kohteena on ollut Balesin pyrkimys löytää universaaleja vuorovaikutusprosesseja koskevia lainalaisuuksia. On myös korostettu keskustelujen sisällön analysoinnin sekä keskustelijoiden omien selontekojen merkitystä. Vuorovaikutusprosessein analyysissä onkin pitkälti siirrytty konstruktionistisempiin lähestymistapoihin. (esim. Eskola 1998, 12–14.)

Riippuva tehtäväalue:

1. pyytää suuntaamista
2. kysyy mielipidettä
3. pyytää ehdotusta

Negatiivinen sosioemotionaalinen alue:

1. on eri mieltä
2. osoittaa jännittyneisyyttä
3. vastustaa vihamielisesti

Vuorovaikutusaktien luokittelun avulla pystytään analysoimaan muun muassa ryhmän jäsenten rooleja ja valtasuhteita tehtäväalueella ja sosioemotionaalaisella alueella sekä ryhmäprosessin erilaisia vaiheita. Analyysi tuo näkyviin muun muassa sen, missä vaiheessa prosessia esiintyy kriittisiä kommentteja ja missä vaiheessa keskitytään tehtäviin.

Toiminnan vaikuttavuus

Vaikuttavuuden arvioinnilla on keskeinen sija kehittämistoiminnassa. Tarkastelu voidaan kohdentaa joko kehittämistoiminnan vaikuttavuuteen (hankkeen arviointi) tai hyvän käytännön vaikuttavuuteen (menetelmän kehittäminen). Vaikuttavuustutkimuksen yksi ideaalimuoto on kokeellisen tutkimuksen logiikkaa noudattava tutkimusasetelma. Toisaalta vaikuttavuutta voidaan lähestyä myös monipuolisempien asetelmien kautta.

Hyvien käytäntöjen todentaminen. Monet kehittämishankkeet tähtäävät hyvien käytäntöjen kehittämiseen. Viime aikoina on entistä vahvemmin korostettu, että hyvien käytäntöjen määrittelyssä tulisi tukeutua selkeään näyttöön käytännön toimivuudesta¹⁷. Tällöin pu-

17. Näyttöön perustuvien menetelmien kehittämistä sosiaalialalle on vauhdittanut ennen kaikkea Kansalliseen sosiaalialan kehittämisprojektiin (Heikkilä, Kaakinen & Korpelainen 2003) sisältyvä Sosiaalialan hyvät käytännöt -ohjelma sekä Stakesin FinSoc -ryhmän yhteydessä tehty arviointitutkimus ja sitä tukeva toiminta. Hoitotyön piirissä tässä on edetty vielä pidemmälle. Luotettavan näytön pohjalta on laadittu hoitotyön suosituksia (Käypä-suosituksia). Vastaavansuuntaista näkemystä on esiintynyt myös vankeinhoidon piirissä. Suomen vankiloihin on 1990-luvun lopulta alkaen tuotu erilaisia kognitiivis-behavioraalisia toimintaohjelmia, joiden vaikutuksesta uusintarikollisuuteen on selkeää kansainvälistä näyttöä (What works 2003).

hutaan erityisestä näyttöön perustuvasta (*evidence based*) toiminnasta. Tavoitteena on tukeutua työmenetelmiin, joiden vaikuttavuudesta on selkeää näyttöä. Esimerkiksi päihdetyön menetelmiä on 2000-luvun analysoitu alussa laajassa ruotsalaisessa meta-analyysissä (Behandling...2001). Tässä yhteydessä käytiin läpi suuret määrät päihdetyön menetelmiä koskevia tutkimusjulkaisuja. Näistä valittiin mukaan ne, jotka pohjautuvat luotettavaan vaikuttavuustutkimuksen asetelmaan. Näin saatiin tutkimustietoa erikseen alkoholi- ja huumeriippuvaisten hoidossa käytetyistä menetelmistä. Tehty meta-analyysi antoi selvää näyttöä siitä, että eri päihdetyön menetelmien vaikuttavuudessa on eroja.¹⁸

Hyvien käytäntöjen vaikuttavuuden osoittaminen on myös haasteellista¹⁹. Esimerkiksi Pekka Sulkunen (2006, 29) on nostanut esiin periaatteellisen kysymyksen tavoiteltavan tuloksen määrittelystä. Terveys ja turvallisuus ovat hänen mukaansa sellaisia toiminnan päämääriä, joista voidaan olla kohtuullisen yksimielisiä. Sitä vastoin esimerkiksi sosiaalityön tavoiteltavista vaikutuksista ei välttämättä vallitse yhteiskunnallista yksimielisyyttä. Siten myös vaikutusten mittaaminen on kyseenalaista. Joka tapauksessa vaikuttavuustutkimus ja tutkimusnäytön korostaminen tarjoavat yhden perustellun näkökulman työmenetelmien kehittämiseen.

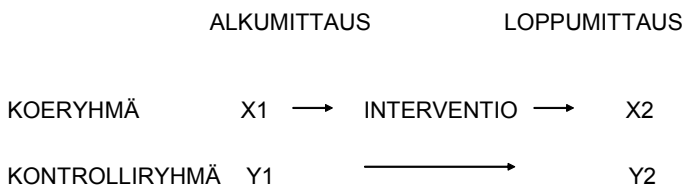
18. Vaikuttavuustutkimuksen asetelmaa on hyödynnetty paitsi menetelmien kehittämiseen, niin myös asiakassuhteen analyysiin. Esimerkiksi Pekka Saarnion (2001, 230) tulosten mukaan terapeuttisen päihdehoidon keskeyttäminen on harvinaista sellaisissa asiakassuhteissa, joissa sekä asiakas että terapeutti arvioivat terapisuhteen vuorovaikutuksen onnistuneeksi. Hänen mukaansa keskeyttäminen sitä vastoin on yhteydessä nuoreen ikään ja asiakkaan taajaan kontaktiin päihteiden ongelmakäyttäjiiin.

19. Syy-seuraussuhteiden eli niin sanottujen kausaalisuhteiden analyysi on haasteellista. Vaikka havaitaankin, että tavoiteltu muutos on syntynyt, ei voida varmasti päätellä, onko muutos syntynyt tehdyn intervention vaikutuksesta vai muiden seikkojen perusteella. Kausaalisuhteen havaitseminen edellyttääkin paitsi muutoksen havaitsemista, niin myös sen osoittamista, että muutos on syntynyt nimenomaan tehdyn toiminnan vaikutuksesta. Kausaalisuhteen filosofis-metodologisesta luonteesta on esitetty erilaisia tulkintoja. Erityisesti on korostettu, että syytä ei voida suoraan havaita, vaan viimekädessä syy-seuraus-suhteiden osoittaminen on teoreettinen kysymys. Se edellyttää jotakin teoreettista selitystä intervention ja vaikutuksen väliselle suhteelle (vrt. esim. Lindqvist 2003, 6–7).

Vaikuttavuustutkimuksen arviointiasetelma. Vaikuttavuusarviointi perustuu kokeelliseen asetelmaan, jolloin valitaan satunnaisesti ryhmä ihmisiä, jotka ovat intervention kohteena ja toisaalta satunnainen kontrolliryhmä (ks. kuvio 16). Molemmille ryhmille tehdään alku- ja loppumittaukset. Näiden kautta saadaan näkyviin, onko interventoryhmälle tapahtunut suurempi asiakasmuutos haluttuun suuntaan kuin kontrolliryhmälle. Voidaan myös käyttää kvasikokeellisia asetelmia, joissa ryhmien satunnaisuudesta on luovuttu.

Arviointiasetelmaa laadittaessa keskeistä on arvioinnin kohteiden ja arviointikysymysten määrittely: Mitä arvioidaan ja mihin kysymyksiin arvioinnilla pyritään vastaamaan? Analysoidaanko pelkästään tavoiteltujen vaikutusten saavuttamista vai myös prosessin kehityskulkua? Tyydytäänkö vaikutusten analysointiin vai analysoidaanko myös vaikuttavia mekanismeja ja kontekstin merkitystä? Edelleen keskeistä on arviointiaineistojen ja mittarien määrittely: Miten tavoiteltujen vaikutusten saavuttamista mitataan? Selkeästi tutkimuksellisissa arviointiasetelmissa, kuten vaikuttavuusarvioinnissa, asetelman tarkka määrittely on välttämätön lähtökohta.

Vaikuttavuuden mittarit. Vaikuttavuustutkimus edellyttää yleensä muutosten mittaamista. Siten esimerkiksi sosiaalipalveluiden vaikuttavuuden arviointi vaatii mittareiden kehittämistä muun muassa erilaisille asiakasmuutoksille, jotka voivat liittyä asiakkaan olosuhteisiin (esim. asunnottomuus), tilanteeseen (esim. työttömyys), käyttäytymiseen (esim. koulunkäynti), toimintakykyyn (esim. selviytymiskyky), asenteisiin (esim. arvostus), tunteisiin (esim. yhteenkuuluvuus) tai käsityksiin (esim. itsearvostus).



Kuvio 16. Kokeellisen vaikuttavuustutkimuksen tutkimusasetelma.

Petteri Paasion (2003, 59–61) mukaan asiakasmuutosten mittareita on neljää tyyppiä. Ensinnäkin voidaan erottaa asiakastyytyvyyden mittarit, joilla voidaan kerätä palveluiden käyttäjien palautteita. Toiseksi voidaan nähdä laaja-alaisen muutoksen mittarit, joilla voidaan seurata niiden henkilöiden lukumäärää, joiden kohdalla on tapahtunut tavoiteltu muutos. Tällaisesta esimerkkinä voi olla työllistyneiden määrä tai pähteiden ongelmakäytön lopettaneiden määrä. Kolmanneksi voidaan hahmottaa työkyvyn tason mittarit, joilla voidaan seurata esimerkiksi sosiaalisuuden tai osallistumisen tasoa. Neljänneksi on olemassa standardoidut mittarit, jotka perustuvat valideihin kysymyssarjoihin. Ne mittavat tietyn ongelman määrää asiakkaan kokemana.

Paasio (2003, 61) esittää esimerkkinä asiakasmuutosten mittareista asteikon sosiaalisuuden ja osallisuuden arvioinnille (ks. Martin ja Kettern 1996).

Sosiaalisuus:

Taso 1: Syrjään vetäytyvä, yksin oleva; ei vapaaehtoisesti keskustele henkilökunnan tai muiden asiakkaiden kanssa; ei osoita mitään mielenkiintoa muita kohtaan.

Taso 3: Vaatii rohkaisua ollakseen vuorovaikutuksessa henkilökunnan tai muiden asiakkaiden kanssa; osoittaa vähäistä kiinnostusta muita kohtaan.

Taso 5: On ulospäin suuntautunut ja taitava luomaan suhteita henkilökuntaan ja muihin asiakkaisiin.

Osallisuus:

Taso 1: Ei osallistu asiakkaille tarkoitettuihin toimintoihin; kieltäytyy osallistumasta kaikissa tilanteissa

Taso 3: Osallistuu kannustettaessa.

Taso 5: Osallistuu aktiivisesti ja kannustaa muita osallistumaan.

Kyselyt vaikuttavuus- ja seurantatiedon tuottamisessa. Konkreettisen kehittämistoiminnan tuloksellisuudesta ja vaikutuksista voidaan tuottaa tietoa myös erilaisten pienimuotoisten määrällisten kartoi-

tuksien ja selvityksien avulla. Esimerkiksi asiakaspalautteiden tai työhyvinvointikyselyjen kautta on mahdollista selvittää tapahtuneita muutoksia. Tällöin kysely toistetaan kehittämistoiminnan alussa ja lopussa, mutta pitkäkestoisessa kehittämistoiminnassa kysely voidaan toistaa esimerkiksi vuosittain. Kyselyssä voidaan käyttää apuna myös sähköisiä kyselylomakkeita, jotka ovat nopeita ja helppoja käyttää (esim. Webropol).

Luotettava seurantatiedon tuottamiseen kyselyjen kautta liittyy tiettyjä kriittisiä kysymyksiä. Määrällisille tutkimusprosesseille on ominaista vahva suunnitelmallisuus (ks. esim. Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995), jolloin tutkimus perustuu sitä ohjaaviin käsitteisiin ja teorioihin (ks. esim. Jokivuori & Hietala 2007). Etukäteen tarkasti suunnitellun kehittämistoiminnan vaikuttavuusarvioinnissa voidaan noudattaa määrällisen tutkimuksen periaatteita. Tämä tarkoittaa muun muassa tutkimuskysymysten, mittareiden, hypoteesien, otannan ja kyselylomakkeiden huolellista kehittelyä ja testaamista. Kehittämistoiminnan tietty ennakoimattomuus asettaa kuitenkin haasteita määrällisille aineistoille. Tavoiteltavien vaikutuksia ei välttämättä ole tarkoin etukäteen määritelty tai ne voivat muuttua kehittämissuorituksen kuluessa. Hyvän käytännön vaikuttavuuden osoittaminen on hankalaa usein jo sen takia, että se tyypillisesti vasta muotoutuu kehittämistoiminnan kuluessa. Usein kehittämistoiminnassa käytetyt kyselylomakkeet saatetaan joutua laatimaan varsin nopeasti, jolloin mittarin pätevyys asettuu koetukselle (vrt. esim. Vehkalahti 2008). Nopeatempoista tiedontuotannossa myös käsitteiden ja teorioiden asema aineiston keruun ohjaamisessa asettuu haasteelliseen valoon.

Kehittämistoimintaan liittyvissä arviointiasetelmissa noudatetaan tilastollisen tutkimuksen yleisiä periaatteita niiltä osin kuin se on mahdollista. Usein kehittämistoiminnassa korostetaan määrällisen aineiston kuvailevaa merkitystä. Keskeisellä sijalla ovat frekvenssijakaumat ja niiden havainnollinen esittäminen sekä muuttujien ajallista kehitystä kuvaavat graafiset esitykset. Asetelmille on tyypillistä havaintoyksiköiden ja muuttujien vähäinen määrä. Kehittämistoiminnan tiedontuotannon kannalta esimerkiksi ristiintaulukoinnit ovat usein

informatiivisia. Pienimuotoisissakin asetelmissa voidaan käyttää tilastollisia testejä²⁰, vaikka se ei aina olekaan välttämätöntä.

Koetut ja odotetut vaikutukset. Toiminnan aiheuttamien konkreettisten muutosten sijasta voidaan tutkia myös koettua vaikuttavuutta. Asiakasta, työntekijää tai yhteistyökumppania voidaan pyytää arvioimaan, miten jokin toiminta on vaikuttanut. On tietysti syytä muistaa, että tällöin saadaan selville tapahtuneen muutoksen sijasta ihmisten käsityksiä tai kokemuksia muutoksista. Usein koetuja vaikutuksia tutkitaan strukturoitujen kyselylomakkeiden avulla. Tutkimusasetelman onnistumisen kannalta on olennaista, että mahdolliset vaikutukset jäsenetään ennakkoon mahdollisimman tarkoin. Tässä voidaan käyttää apuna paitsi tutkimuskirjallisuutta, niin myös asiantuntijahaastatteluja. Luonnollisesti myös lomakkeiden esitestaus on validiteetin näkökulmasta hyödyllistä.

Voidaan esimerkiksi tutkia työhön kuntouttavan toiminnan koettua vaikuttavuutta kysymällä erikseen, miten toiminta on vaikuttanut työllisyyteen, tuloihin, psyykkiseen hyvinvointiin, ammattitaitoon, ihmissuhteisiin, omanarvontuntoon ja päihteiden käyttöön (vrt. Mäntysaari 1999; Rantanen & Kivimaa 2002). Kuhunkin mahdolliseen vaikutukseen liittyen voidaan muodostaa yksi väittämä, esimerkiksi ”Kokeilu johtaa parempaan työllistymiseen”, ”kokeilu johtaa tulojen kohoamiseen” jne., johon vastausvaihtoehdot ovat normaalin Likert-asteikon mukaisia:

- 5 = täysin samaa mieltä
- 4 = melkein samaa mieltä
- 3 = en osaa sanoa
- 2 = varsin eri mieltä
- 1 = täysin eri mieltä

20. Esimerkiksi ristiintaulukoitavan 2x2 -taulukon jokaiseen soluun (ruutuun) pitää tulla vähintään viisi havaintoa (vastausta). Tämä edellyttää sitä, että kysymys on esitettävä käytännössä ehkä noin 40 henkilölle (tilastollinen minimi on 20 havaintoyksikköä). Toiseksi varsinaisen testin valintaan vaikuttaa se, onko kysymyksessä yksi vai parittainen otos tai riippumattomien otosten vertailu. Lisäksi testin valintaan vaikuttaa myös muuttujien mittaustaso (laatuero, järjestysasteikko, välimatka-asteikko, suhdelukuasteikko). (Metsämuuronen 2004.)

Osallistava ja emansipatorinen vaikuttavuus. Minna Kivipelto (2008, 35–37) lähestyy vaikuttavuutta osallistavan arvioinnin näkökulmasta. Hän näkee vaikuttavuuden arvioinnissa kolme suuntaa tai tasoa. Ensinnäkin voidaan puhua konventionaalisesta vaikuttavuudesta. Kehittämistoiminnalla on konventionaalista vaikuttavuutta, jos se vahvistaa vakiintuneita käytäntöjä ja rakenteita. Vakiintuneiden käytäntöjen ja rakenteiden vahvistaminen on positiivista, mutta vaikuttavuuden tarkastelun ei tulisi kuitenkaan rajautua vain konventionaaliseen näkökulmaan.

Huomio voidaan toiseksi kiinnittää myös osallistavaan vaikuttavuuteen, jolloin arvioidaan sitä, saavatko toimijat kehittämistoiminnan kautta lisää osallistumismahdollisuuksia tai löytävätkö he uusia tapoja vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. Vaikuttavuutta arvioidaan tällöin sen mukaan edistivätkö tehdyt toimet ja ratkaisut osallistumista. Vaikuttavuuteen kohdistuva tiedonkeruu voi perustua kyselyihin tai haastatteluihin, joista keskustellaan esimerkiksi toimijoiden fokusryhmissä. Osallistavan vaikuttavuuden arviointi perustuu demokraattiseen analyysiprosessiin.

Kolmanneksi voidaan puhua kriittisestä vaikuttavuudesta, joka näkyy kahdella tasolla: ihmisten tietoisuuden kasvuna ja heidän toimintavalmiuksiensa lisääntymisenä. Vaikutus ei ole kriittinen, jos toinen näistä edellytyksistä ei täyty. Käytännössä keskeiseen asemaan nousee se, että toimijat tiedostavat niitä tekijöitä, jotka määrittelevät heidän roolejaan ja statustaan, sekä yhteisön rakenteita ja toimintatapoja. Tiedostamisen avulla pyritään toimijoiden ja yhteisön uudelleenarviointiin.

Usein kehittäminen toteutetaan organisaatioiden tai ammattilaisten ehdoilla, joten vaikuttavuuttakin arvioidaan vakiintuneiden käytäntöjen ja rakenteiden suunnasta. Kivipellon (2008) korostamat näkökulmat kuitenkin monipuolistavat käsitystä kehittämistoiminnan vaikuttavuudesta. Osallistuminen on kehittämistoiminnan perusta, jonka pohjalta kehittämistoimintaa voidaan myös arvioida. Kehittämistoiminnan vaikuttavuutta lähestytään tällöin käyttäjien ja toimijoiden näkökulmasta.

7 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTOIMINNAN METODOLOGIA

Tässä teoksessa on pyritty perustelemaan tutkimuksellisen kehittämisen asemaa sekä metodologisella että metodisella tasolla. Metodologisella tasolla on luotu periaatteet, joiden mukaan kehittämistoimintaa voidaan toteuttaa. Tutkimuksellisen kehittämisen yhtenä peruslähtökohtana on uudenlainen tietokäsitys, siirtyminen luotettavan tiedon tavoittelusta kohti käyttökelpoisen tiedon tuottamista. Toisaalta kehittämistoiminta on luonteeltaan tulkinnallista, kriittistä ja reflektiivistä. Metodisella tasolla keskeisessä asemassa ovat kehittämisprosessia edistävät välineet, toimijoiden osallistumista edistävät välineet ja tutkimukselliset välineet. Tässä yhteenvetoluvussa pyritään kokoamaan käsitystä tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta, sen metodologiasta ja metodeista.

Tiedon merkitys kehittämistoiminnassa

Tutkimusta ja kehittämistoimintaa. Viimeisten vuosien aikana suomalaisessa yhteiskunnassa on korostettu tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan merkitystä. Usein yhteiskunnallisessa keskustelussa puhutaan yhdessä tutkimus- ja kehittämistoiminnasta teke-

mättä eroa näiden välille. Lähtökohdiltaan ero on kuitenkin selkeä. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan tiettyihin tutkimuskysymyksiin tutkimusmenetelmiä käyttäen. Kehittämistoiminnassa puolestaan pyritään kehittämään jotakin tuotetta, palvelua, organisaatiota tms. Myös tietokäsitykset poikkeavat toistaan: tutkimuksen piirissä tiedon kriteereinä pidetään tutkimusmenetelmien ja tutkimusprosessin luotettavuutta. Kehittämistoiminnassa tiedon käyttökelpoisuus on yleensä keskeistä. Siten esimerkiksi kokemustieto voi olla tieteellisen tiedon kanssa tasavertaista.

Vaikka tutkimustoiminta ja kehittämistoiminta eroavat toisistaan, usein liikutaan myös niiden rajapinnalla. Esimerkiksi toimintatutkimuksessa ja kehittävässä työntutkimuksessa tutkimuksellinen intressi yhdistyy käytännön kehittämistoimintaan. Myös tutkimusavusteisessa kehittämisessä korostetaan tutkimuksellisten asetelmien merkitystä (esim. Alasoini & Ramstad 2007b). Tutkimuksen ja kehittämisen rajapinnalle sijoittuvat suuntaukset painottuvat hieman eri tavoin. Toimintatutkimuksen näkökulma asettuu vahvemmin tutkimuksellisen keskustelun piiriin, kun taas tutkimusavusteinen kehittäminen näkee tutkimuksen selkeästi alisteisena kehittämistoiminnalle (Seppänen-Järvelä 2006). Tutkimusavusteisessa kehittämisessä tutkimukselliset asetelmat palvelevat kehittämistoimintaa.

Kehittämistoiminta voi olla tutkimuksellista siinä mielessä, että siinä pyritään huolelliseen toiminnan monitorointiin ja dokumentointiin, siis tutkimuksellisen aineiston tuottamiseen. Toisaalta tutkimuksellisuus tarkoittaa pyrkimystä arvioida ja jäsentää kehittämistoimintaa, sen eri intressejä ja vaiheita, mutta myös sen tavoitteita ja tuloksia. Esimerkiksi käsitteet ovat keino tarkastella kehittämisprosessia ja sen jäsenyyksiä kriittisesti. Tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään siis myös analysointiin ja arviointiin.

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta voidaan toteuttaa käytännöllisten kehittämisprojektien varassa, mutta on huomattava, että sillä ei tavoitella ainoastaan käytännön kehittämisen välittömiä tuloksia. Tutkimuksellisessa kehittämisessä korostuu argumentaatio. Tutkimuksellisella kehittämisellä tavoitellaan sellaisia tuloksia, jotka ovat asetettavissa laajempaan keskustelukehykseen. Kysymys ei ole

pelkästään käytännön kysymysten ja ongelmien ratkaisusta. Tavoitteena on tuottaa tietoa, josta voidaan keskustella myös yleisellä tasolla ja jota voidaan koetella uusissa ympäristöissä.

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta ei ole tiedeperustaista tutkimusta. Voidaan sanoa, että se on kehittämistä, jossa hyödynnetään tutkimuksellista logiikkaa. Siinä korostetaan tiedonkeruun systemaattisuutta, dokumentaation ja analyysi huolellisuutta, sekä perusteltujen johtopäätösten läpinäkyvyyttä. Toisaalta tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa hyödynnetään myös kehitysprojekteille tyypillistä pyrkimystä tarkkaan tavoitteen määrittelyyn, etenevään prosessiin ja tulosten arviointiin. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta asettuu tässä mielessä tutkimuksen ja projektityön välimaastoon.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan asetelma perustuu siihen, että tutkimus palvelee kehittämistä. Tutkimus ei siis määrittele kehittämistä. Tutkimus voi tarjota kehittämiselle ennen kaikkea menetelmiä ja niiden soveltamiseen kuuluvan analyttis-tieteellisen ajattelutavan. Tällöin tutkimusta voidaan hyödyntää monenlaisista traditioista ja viitekehyksistä käsin (Seppänen-Järvelä 1999, 131–136). Tutkimusta voidaan käyttää perinteisen toteavan tutkimuksen tapaan arviointitiedon tuottamiseen tai sitä voidaan hyödyntää erilaisten ”hyvien käytäntöjen” konstruoinnissa, mutta se voidaan myös integroida kehittämistoiminnan muutosprosesseja tukevaksi välineeksi. Osallistumista tukevat kehittämismenetelmät, kuten dialoginen verkostotyö (Arnkil & Seikkula 2005) tai kehittävä työntutkimus (Engeström 2004), ovat olennaisia osatekijöitä kehittämistoiminnan läpiviennissä ja tiedontuotannossa.

Tutkivalle työotteelle on tyypillistä, että siinä tunnustetaan kehitettävää työtä tekevien kyky ja oikeus tietämiseen. Sen avulla voidaan uudistaa kehittämistä koskevia käsitteellisiä lähtökohtia ja periaatteita, mutta myös kehittämismenetelmiä. Lähtökohtana on osallistuva tutkimus, jossa tutkimus nähdään selkeästi yhteisöä rakentavana ja muuttavana voimana (ks. esim. Rose 1997). Tutkimuksellisessa kehittämisessä ei kuitenkaan voida tyytyä pelkästään onnistumisten ja hyvien käytäntöjen kuvaamiseen. Kriittinen näkökulma ja kyseenalaistaminen ovat keskeinen osa kehittämistoimintaa (ks. esim. Räsänen 2007).

Luotettavuudesta käyttökelpoisuuteen. Tieteenfilosofisessa keskustelussa korostetaan itsekorjautuvuutta tieteellisen tiedon yhtenä keskeisenä tunnusmerkkinä. Kun tieteelliset tulokset julkaistaan, ne samalla asetetaan koko tiedeyhteisön arvioitavaksi. Merkittävillä tutkimustuloksilla onkin ominaista, etteivät ne perustu pelkästään yhteen tutkimusprosessiin, vaan tuloksille on kerätty evidenssiä myös laajemmin (vrt. esim. Niiniluoto 1984). Tutkimustulosten tieteellisyys ja todenmukaisuus ratkeaa viime kädessä tiedeyhteisössä käydyn keskustelun pohjalta. Uudet tutkimustulokset joko vahvistavat saatuja tuloksia tai kumoavat niitä. Niin sanottu uusi tietokäsitys hylkää kuitenkin tiedeyhteisön ylivallan tässä asiassa. Uudelle, käytäntöyhteyksissä syntyvälle tiedolle on ominaista, että sen pätevydestä käydään keskustelua hyvinkin erilaisissa yhteyksissä ja ympäristöissä. Tiedon pätevyys ei ole pelkästään tiedeyhteisön asia, vaan kaikki tiedon hyödyntäjät myös arvioivat tietoa. (Gibbons ym. 1994; Nowtny, Scott & Gibbons 2001.)

Laadullisen tutkimuksen piirissä uskottavuutta on pidetty yhtenä luotettavuuden kriteerinä. Tästä näkökulmasta olennaista on, että tutkija tarkistaa, vastaako hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa myös tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 1998, 212). Responsiiviskonstruktiiivisen arvioinnin yhteydessä mennään vielä pidemmälle (ks. esim. Guba & Lincoln 1989). Lähtökohtana on, että arvioija tai tutkija on vain yksi toimija muiden joukossa. Hänellä ei ole mitään erityisasemaan tai erityisoikeutta oikeaan tietoon. Tieto oletetaan perusluonteeltaan relatiiviseksi, tiedon subjektista riippuvaksi. Tutkijan tulkintansa on periaatteessa samanarvoista kuin kenen tahansa toimijan tulkinnat. Siten keskeistä onkin eri toimijatahojen dialogi. Vain keskustelun kautta voidaan päästä yhteiseen tulkintaan asioista. Myös kriittisen toimintatutkimuksen piirissä on korostettu avointa diskurssia pätevyuden kriteerinä: totuus rakentuu demokraattiseen keskusteluun pohjautuvana konsensusena (esim. Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 126).

Tiedon sosiaalinen luonne painottuu sitä enemmän, mitä vahvemmin siirrytään perinteisestä totuuden käsitteestä tiedon käyttökelpoisuuden arviointiin. Uusien asioiden hyödyntämisessä on tällöin

usein kysymys oppimisprosesseista. Esimerkiksi projektimuotoisen kehittämisen yhteydessä on havaittu haasteeksi se, että kehittämiss-hankkeissa syntyneet hyvät käytännöt leviävät hyvin hitaasti. Tämän seurauksena onkin alettu korostaa valmiiden mallien sijasta yhdessä oppimista ja oppimisverkostoja (esim. Alasoini 2006). Monien projektien yhteydessä on korostettu, ettei pelkkä yksisuuntainen tulok-sista tiedottaminen riitä, vaan hyvien käytäntöjen valtavirtaistaminen edellyttää monipuolisempaa prosessia.

Tieteellisen tutkimuksen kohdalla tiedon luotettavuus on avain- asemassa. Tieteellisestä tiedosta ei voida puhua, ellei tieto täytä tiet- tyjä luotettavuuskriteerejä. Kehittämistoiminnan yhteydessä käyttö- kelpoisuus nousee kuitenkin luotettavuutta fundamentalisempaan asemaan. Kehittämistoiminnalla ei ole varsinaista merkitystä, ellei sen seurauksena synny jotain käyttökelpoista. Erik Arnkil (1994, 72) kuvaa tutkimuksen ja tutkivan kehittämisen eroa kielipelinä, jossa käsitteiden raja on hakalasti määriteltävä. Keskeinen ero on siinä, kuka määrittää toiminnan kriteerit. Tutkimusten kohdalla tutkijayhteisö määrittää toiminnan validointisäännöt, kun taas kehittämistoiminnan pelisääntöjen määrittämisessä kehittäjät ovat keskeisellä sijalla.

Kehittämistoiminnan ja kehittämisen tulosten käyttökelpoisuu- den näkökulmasta ei ole lainkaan välttämätöntä, että kehittämistoi- mintaa on raportoitu luotettavan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti. Tämä lieneekin yksi keskeisiä eroja tutkimuksen ja ke- hittämisen välillä. Kehittämistoiminnan ja sen käyttökelpoisuuden näkökulmasta toiminnan aikana syntyneen tiedon, raportoinnin ja koko prosessin luotettavuus ei ole itseisarvoista, vaan se on alistainen muille päämäärälle. Toisaalta kuitenkin tutkimukselliset asetelmat ja pyrkimys luotettavaan tiedontuotantoon palvelee monella tapaa myös sekä kehittämissprosesseja että niiden tulosten siirrettävyyttä. Tässä mielessä tutkimukselliset asetelmat ja huomion kiinnittäminen luotettavuuteen tuovat lisäarvoa kehittämistoiminnalle.

Tulkinnallinen, kriittinen ja reflektiivinen lähestymistapa

Kehittäminen voidaan toteuttaa erilaisista paradigmaattisista lähtökohdista käsin. Kehittämistoiminnan yhteydessä joudutaan aina tekemään joko tietoisesti tai vähemmän tietoisesti joitakin olettamuksia, jotka liittyvät kehittämisen todellisuuskäsitykseen, intressiin ja kehittämiss-prosessin luonteeseen.

Yrityksen tuotekehitysprojektin kohdalla kehittämisen teoreettis-metodologiset lähtökohdat ovat useimmiten selkeitä. Jos kehittämisen kohteena on jokin konkreettinen tuote, kehittämisen todellisuuskäsitystä ei yleensä tarvitse problematisoida, vaan naivin realistinen lähtökohta riittää. Intressilähtökohtien tarkastelussa riittää pitäytyminen esimerkiksi pelkässä liiketaloudellisessa näkökulmassa. Tuotekehityksen prosessi nähdään luonteeltaan lineaarisena vaihemallina projektikirjallisuuden mukaisesti.

Jos sitä vastoin kehittämistoiminta kohdistuu esimerkiksi tietyn alueen asunnottomien päihdeongelmaisten elämäntilanteen parantamiseen, tilanne on lähtökohdiltaan monisyisempi. Tällöin joudutaan kysymään ensinnäkin sitä, miksi ja kenen ehdoilla kehittämistä tehdään. Pyritäänkö päihdeongelmaisten hyvinvoinnin lisäämiseen vai esimerkiksi muiden kansalaisten viihtyvyyden lisäämiseen? Kenen tavoitteista ja ongelmamäärityksistä lähemme liikkeelle? Tarkastellaanko todellisuutta päihdeongelmaisen, lähipoliisin tai lastensa kanssa ulkoilevan kotiäidin silmin? Uskotaanko, että haluttu muutos voidaan saada aikaan valmiin hyvin suunnitellun projektin kautta vai lähdetäänkö siitä, että asioiden muuttaminen edellyttää pitkällistä yhteisöllistä prosessia?

Metodologiset paradigmat. Minna Kivipelto (2002, 219) on arviointitutkimuksia koskevassa tutkimusartikkelissaan erottanut toistaan neljä erilaista paradigmaattista lähtökohtaa. Empiristinen suuntaus korostaa kokeellisten asetelmien ja tapauskohtaisen evaluaation kaltaisia kvantitatiivisia menetelmiä ja syy-yhteyksien analysointia. Kehittämisen intressi on selkeän tekninen. Pyrkimyksenä on osoittaa tietyn intervention tai toimintamuodon vaikuttavuus.

Jälkipositivistinen arviointitutkimus puolestaan tarkastelee muutokseen johtaneita syitä laajemmasta näkökulmasta analysoiden myös prosessia, kontekstia ja interventioiden välisiä suhteita. Kehittämisen intressi on tekninen, mutta vaikutusten lisäksi ollaan kiinnostuneita prosessista laajemmin.

Pragmaattinen arviointitutkimus on kiinnostunut siitä, mikä tarkasteluajanjakson aikana muuttuu, mutta ei varsinaisista muutoksen syistä. Toiminnan ei oleteta etenevä ennakkosuunnitelmien mukaisesti, vaan tilannekohtaisesti muuntuen. Kehittämisprosessi nähdään siten prosessimaisena ja reflektiivisenä. Pragmaattisessa arviointitutkimuksessa yhdistellään erilaisia menetelmiä ja lähestymistapoja tilannekohtaisesti.

Tulkinnalliset suuntaukset kiinnittävät huomion kokonaisuuteen, jolloin tavoitteita ja interventioita tarkastellaan ja muutetaan koko prosessin ajan. Todellisuus nähdään perusluonteeltaan konstruktiivisiksi. Eri toimijatahojen tekemät jäsenyykset voivat poiketa olennaisesti toisistaan, jolloin voidaan pyrkiä vain yhteisen tulkinnan löytymiseen (esim. Guba & Lincoln 1989). Esimerkkinä tulkinnallisista suuntauksista Kivipelto (2002, 222) tuo esiin kriittisen arvioinnin, joka pyrkii analysoimaan ja kyseenalaistamaan yhteiskunnallisia valtasuhteita¹.

Kivipellon (2002) jäsenyys rajoittuu pelkästään arviointitutkimukseen, mutta vastaavasti voidaan lähestyä myös kehittämistoimintaa. Kaiken kaikkiaan kysymykset kehittämistoiminnan todellisuuskäsituksesta, intressistä ja luonteesta liittyvät tiiviisti toisiinsa. Kuitenkin ne ovat perusluonteeltaan hieman eritasoisia kysymyksiä ja niiden vastaukset voivat esiintyä erilaisina kombinaatioina.

Tulkinnallinen lähestymistapa. Ihmisiin liittyvät kehittämissuunnitelmat eivät aina voi lähteä yhden todellisuuden ja yhden totuuden näkökulmasta. Usein lähtökohta on konstruktiivinen, jolloin todellisuus oletetaan ainakin osittain sosiaalisesti rakentuneeksi. Tämä tarkoittaa ensinnäkin sitä, että eri toimijat voivat nähdä kehittämisen

1. Kriittinen arviointi voi lähteä myös erilaisista taustateorioista. Lähtökohta voidaan rakentaa modernistisista tai postmodernistisistä teorioista käsin. Modernistiset teoriat korostavat yhtä totuutta, joka tosin voi olla kerrostunut; mutta postmodernistiset teoriat painottavat todellisuuden kielellistä rakentumista. (Kivipelto 2002; 222.)

tarpeet ja tavoitteet eri tavoin. Vaikka projektisuunnitelmaan määriteltäisiin tietyt tavoitteet, nämä eivät välttämättä ohjaa ihmisten toimintaa. Projektiin osallistuneet eri toimijatahot saattavat elää jopa eri projektitodellisuuksissa ja tavoitella erilaisia asioita. Erot voivat liittyä esimerkiksi eri viranomaistahojen erilaisiin perustehtäviin (esim. Karjalainen 1996) tai palveluorganisaation ja asiakkaiden erilaisiin intresseihin.

Kehittämistoiminnan kannalta olennaista on huomata, että sosiaalisesti rakentuva tieto ylittää teorian ja käytännön rajan. Se ei ole enää perinteisen tiedeperustaista, eivätkä tutkijat ole ainoita tiedontuottajia (ks. esim. Nowotny, Scott & Gibbons 2001). Sosiaalisesti rakentuva tieto on lisäksi tarkentuvaa ja täydentyvää, sitä tuotetaan prosessimaisesti. Monitasoiset toimintaympäristöt johtavat monimutkaisiin kehittämisprosesseihin, jotka edellyttävät kriittistä reflektiota. Kehittämistyön koordinaatteja joudutaan uusintamaan jatkuvasti. Todellisuutta ei oteta annettuna, vaan ihmisen oletetaan pyrkivän ymmärtämään sitä yksin ja yhdessä muiden kanssa (Tiuraniemi 2002).

Tulkinnallinen todellisuus luo monia haasteita käytännön kehittämistoiminnalle. Tilastot, organisaatiokaaviot tai viralliset asiakirjat eivät anna riittävää kuvausta kehittämisympäristöstä, vaan kehittämistoimintaa perusteltaessa ja organisoitaessa tarvitaan erilaisia toimintakulttuurien analyysejä. Kehittämisen eri vaiheissa tarvitaan eri tahojen tulkintoja avaavia ja eri tahoja osallistavia toimintatapoja. Arvioinnissa korostuu toiminnan kuvaamisen ja vaikuttavuuden analysoinnin ohella eri tahojen yhteiset neuvotteluprosessit. Niiden avulla pyritään löytämään yhteistä näkemystä kehittämisen vahvuuksista ja ongelmakohdista (vrt. esim. Guba & Lincoln 1989). Edelleen tulosten levittämisessä ei voida tyytyä valmiiden tuotteiden tai tarkoin muotoiltujen konseptien monistamiseen sellaisenaan, vaan myös yhdessä oppiminen korostuu. Tätä kautta esimerkiksi oppimisverkostot nousevat keskeisiksi innovaatioiden levittämisen muodoiksi.

Monet konstruktionistiset suuntaukset korostavat kielen merkitystä todellisuuden konstruoinnissa. Erilaisten puhetaiposten kautta luodaan identiteettejä ja toimija-asemia sekä ylläpidetään valta-asemia.

Kielenkäytön kautta voidaan ylläpitää esimerkiksi yhteiskuntaluokkien välisiä eroja, sukupuolten välistä epätasa-arvoa tai määritellä tietty asia yhteiskunnalliseksi ongelmaksi, johon on tärkeä puuttua. Esimerkiksi huumausainekysymys voidaan yhteiskunnallisessa keskustelussa määritellä kontrollipoliittiseksi ja terveydenhuollolliseksi kysymykseksi (vrt. esim. Hakkarainen 1992; Rantanen 1997), jolloin siihen voidaan vastata juuri määrittelijöiden ajatukseen sopivilla toimenpiteillä. Tietynlaiset konstruktiot perustelevat tietynlaista kehittämistoimintaa. Erilaiset tulkinnat liittyvät siihen, miten eri tahot näkevät todellisuuden ja kehittämisen, mutta tulkinnat liittyvät myös erilaisiin intresseihin.

Kriittinen lähestymistapa. Kehittämisellä tavoitellaan muutosta, joten kehittäminen on aina vahvasti sidoksissa erilaisiin intresseihin. Keskeistä onkin kysyä, kenen intressiä kehittäminen edustaa. Esimerkiksi palvelujen kehittämisen yhteydessä voidaan kysyä, miten palveluja tuotettaisiin tehokkaammin tai laadukkaammin. Voidaan myös kyseenalaistaa olemassa olevat palvelurakenteet ja niiden taustalla vaikuttavat valtarakenteet. Edelleen on mahdollista analysoida sitä, vastaako palvelu käyttäjien tarpeita. Voidaan myös pysähtyä aidosti kysymään, miten toimintoja olisi mahdollista kehittää kansalaisten ja palvelun käyttäjien ehdoilla. Tässä teoksessa lähdetään ajatuksesta, että kehittämiseen liittyvien intressien avaaminen on olennainen osa kehittämistoimintaa. Lähestymistapaa voidaan kutsua kriittiseksi kehittämiseksi.

Kriittisyys on tutkimuksellisen ja osallistavan kehittämistoiminnan keskeinen tunnusmerkki. Tieteellisessä mielessä kriittisyydelle voidaan asettaa ehtoja. Kriittinen ajattelu on loogista ja siten se noudattaa johdonmukaisuuden periaatteita. Kuitenkin kriittiselle ajattelulle voidaan asettaa myös muita ehtoja kuin tieteelliseen ajatteluun perustuvia. Kysymys on ensinnäkin yleisestä kriittisestä suhtautumisesta tietoon. Tällöin tietoon suhtaudutaan kysyvästi. Tieto on aina jonkun tietoa, se on jostain tietystä näkökulmasta tuotettua ja ylläpidettyä.

Kehittämistoiminnan kriittinen ajattelu tarkoittaa erilaisten intressien jäsentämistä. Kehittämistoiminnalla ei tarkoiteta aina vain hyvää,

vaan siihenkin liittyy kätkeytyjä pyrkimyksiä. Kriittisellä kehittämisellä pyritään purkamaan vallitsevia totuuksia tai katsomaan niiden taakse. Tavoitteena on antaa ääni kaikille toimijoille ja osallisille. Kysymys on erilaisten intressien hahmottamisesta. Kriittisessä kehittämisessä on kysymys dialogisesta tapahtumasta, jossa neuvotellaan kehitettävien asioiden merkityksistä. Neuvottelu on toimijoiden ja osallisten vastavuoroista ajatustenvaihtoa, jossa muotoillaan, määritellään ja kysytään yhä uudelleen kysymys tiedosta ja sen ymmärtämisestä. Tieto on luonteeltaan sosiaalisesti rakentuvaa ja siten myös muuntuva. (Vrt. Aittola & Suoranta 2001, 20). Paulo Freiren (2004 [1972]) mukaan dialogi pitää sisällään kaksi osaa, toiminnan ja reflektion. Dialogi ilman toimintaa johtaa pelkkään sanahelinään, mutta vastaavasti toiminta ilman reflektiota saattaa johtaa aktivistisiin ylilyönteihin.

Käyttäjä- ja toimijalähtöinen kehittäminen. Kriittinen kehittäminen tähtää olemassa olevan toimintatavan arviointiin ja luo sitä kautta mahdollisuuden toisin tekemiseen. Käyttäjä- ja toimijalähtöinen kriittinen kehittäminen ei perustu etukäteen suunniteltuun lopputulokseen, ainakaan siinä mielessä, että muutoksen suunnittelisi jokin yhteisön ulkopuolinen taho. Muutos voidaan tuottaa yhdessä, joten kaikki mahdolliset näkökulmat ja lopputulokset on pyrittävä pitämään mukana keskustelussa. Tavoitteena on siis tasavertainen prosessi, jossa kukaan ei ole varsinainen auktoriteetti, vaan kehittämisen lähtökohdat, prosessi ja tulokset tuotetaan demokraattisesti. Tämä johtaa väistämättä olemassa olevien rakenteiden ja toimintatapojen kriittiseen arviointiin, mutta sen tulee johtaa myös syntyvän prosessin kriittiseen puntarointiin.

Toisin tekeminen voi rakentua myös tiedostamisen kautta. Kriittisessä lähestymistavassa tavoitellaan enemmän rakenteiden ja toimintatapojen muutosta kuin kansalaisten sopeuttamista. Tässä mielessä kriittinen kehittäminen perustuu oletukseen, että olemassa olevat rakenteet ja toimintatavat tuottavat epäoikeudenmukaisuutta ja ongelmia. Kaiken lähtökohtana on, että ihmiset tiedostavat oman tilanteensa uudella tavalla. Tiedostaminen johtaa motivaatioon ja motivaatio toimintaan, jolloin myös tiedostamisesta muodostuu muu-

toksen instrumentti. Tiedostaminen haastaa pohtimaan vallitsevia käsityksiä, myyttejä ja totuuksia².

Kriittisessä kehittämisessä tutkijoiden ja kehittäjien rinnalle nousevat työntekijät, asiakkaat ja kansalaiset³. Tässä mielessä kysymys ei enää ole perinteisestä tutkimuksesta, vaan uudenlaisesta tiedontuottamisen tavasta. Tietoa tuottavat ne, jotka tietoa tarvitsevatkin. Tällöin ei siis enää korosteta tutkijoiden ja kehittäjien asemaa ja roolia, vaan kaikki ovat tutkijoita ja kehittäjiä. Kriittinen kehittämistoiminta edellyttää laaja eri toimijoiden osallistumista. Tutkijat, kehittäjät, ammattilaiset, asiakkaat ja kansalaiset toimivat yhdessä kriittisesti arvioiden kehittämistoiminnan lähtökohtia ja perusteluja. (Esim. Nowotny, Scott & Gibbons 2001.)

Reflektiivinen prosessimainen toiminta. Tässä teoksessa kehittämistoiminta on hahmotettu ennen kaikkea sosiaalisena prosessina. Kehittämistoiminta ei useinkaan etene suunnitelmallisesti ja loogisesti, vaan muuntuvana ja osin myös katkoksellisena prosessina. Kehittämisen toimintaympäristöt ovat useimmiten varsin kompleksisia ja ennakoinnattomia, kehittämisprosessi määrittyy tilannekohtaisesti, tässä ja nyt. Kehittäminen voidaankin nähdä reflektiivisenä prosessina.

Reflektiivinen prosessi pitää sisällään kaksi vuorovaikutteista tasoa. Ensinnäkin reflektiivinen prosessi edellyttää konkreettisen kehittämistoiminnan ja sitä analysoivan tason vuorovaikutusta. Kehittäminen edellyttää aina konkreettista käytännön toimintaa, mutta myös analyyttistä erittelyä. Kehittämisprosessi kulkee vuorovaikutteisesti

2. Carr ja Kemmis (1986) toteavat, että kriittinen teoria ei voi jäädä käsitysten kritiikiksi, joka pyrkii muuttamaan vain näkökulmia, mutta ei yhteiskunnallista käytäntöä. Kriittinen teoria on sitä, joka etenee kohti kriittistä praksista. Toimintatutkimus edustaa kriittistä tiedettä, jossa itse toimijoista tulee tutkijoita. (Carr & Kemmis 1986, 144, 147–162.)
3. Panu Raatikainen (2005, 50) on jäsentänyt neljä erilaista tieteenfilosofista näkökantaa tutkijan ja tutkimuskohteen väliseen suhteeseen. Ensimmäinen näkökanta perustuu positivistiseen (behavioristiseen) ajatukseen, jonka mukaan ihmistieteissä ei ole sallittua vedota tutkittavien omaan näkökulmaan. Ihmistieteiden on sen mukaan rajoitettava tutkimaan ulkoista havaittavaa käyttäytymistä. Toista kantaa voidaan luonnehtia antipositivistiseksi, jonka mukaan ihmistieteissä on tarvittaessa sallittua ottaa huomioon tutkittavien oma näkökulma. Kolmas näkökanta perustuu niin sanottuun ymmärtävään ihmistieteeseen, jonka mukaan tutkittavien oma näkökulma on otettava aina huomioon. Neljäntenä kantaa voidaan luonnehtia jyrkäksi ymmärtäväksi ihmistieteeksi, jonka mukaan ihmistieteiden on rajoitettava vain tutkittavien omaan näkökulmaan.

näiden tasojen välillä. Kysymys on reflektiivisestä prosessista, jossa kehitettävää asiaa kokeillaan aidoissa toiminnan ympäristöissä, mutta sitä puntaroidaan ja tarkastellaan myös analyttisestä näkökulmasta. Kehittäminen voidaan kuvata luonteeltaan reflektiivisenä toimintana, jossa prosessi etenee aina tilannekohtaisesti reagoiden kuhunkin hetken käytännön toiminnan ja reflektion väliseen jännitteeseen.

Toiseksi reflektiivinen prosessi edellyttää dialogista logiikkaa. Kehittämistoiminta ei etene asiantuntijoiden ja ammattilaisten ehdoilla, eikä sitä voida suunnitella etukäteen, vaan se rakentuu keskinäisen jakamisen ja ymmärtämisen kautta, ja vuorovaikutus ohjaavat käytännön toimintaa. Keskeisenä oletuksena on, että dialogi synnyttää itsessään lopulta vastauksen asetettuihin kysymyksiin, mutta myös ratkaisun esitettyihin ongelmiin. Dialogi edellyttää eri toimijoiden aktiivista ja tasavertaista osallistumista. Dialogissa pyritään tietoisesti avaamaan erilaisia ja ristiriitaisiakin kehittämisen näkökulmia. Kysymys on erilaisten kehittämistä koskevien intressien hahmottamisesta ja niitä edustavien toimijoiden osallistumisesta muutoksen tavoitteluun.

Osallistuva kehittäminen rakentuu dialogisen moniäänisyyden varassa. Dialogi on itsessään sekä prosessi että ratkaisu. Onnistunut dialogi tuottaa vastauksen yhteisiin kysymyksiin. Tällöin myös esimerkiksi ammattilaisten ei tarvitse tietää ratkaisua kansalaisten ongelmiin (Vilén, Leppämäki & Ekström 2002, 64–49). Ratkaisut luodaan yhteisessä vuorovaikutuksessa. Tällöin ammattilaisten ei tarvitse olla jonkin edustamansa erityissubstanssin asiantuntija, vaan heidän asiantuntemuksensa suuntautuu vuorovaikutuksellisten toimintojen käynnistämiseen ja ylläpitämiseen.

Kehittämistoiminnan metodisuus

Metodologian ja metodien suhde. Tutkimuksellisen kehittämisen metodologia perusteele käytännön kehittämisen menetelmällisiä valintoja. Metodologian ytimen muodostavat ontologiset ja epistemologiset sitoumukset, kehittämisen intressilähtökohdat sekä näkemys kehittämistoiminnan luonteesta. Nämä sitoumukset eivät luonnollisestikaan

ole erillisiä yksittäisiä valintoja, vaan ne kytkeytyvät kehittämisen teoreettisiin lähtökohtiin.

Tämän teoksen metodologisessa osassa on korostettu tiedontuotannon merkitystä käyttökelpoisuuden näkökulmasta. Lähtökohta on ollut tulkinnallisessa kehittämisessä, jossa toimintaympäristö ja kehittämisen kohteet nähdään dynaamisina ja monitulkintaisina. Edelleen on korostettu, että kompleksiset toimintaympäristöt edellyttävät joustavaa ja reflektiivistä otetta. Kehittämisen asiantuntija kykenee puntaroiden tarkastelemaan prosessia ja hyödyntämään erilaisia menetelmiä reflektiivisesti. Kehittämistoiminnan perusteluissa on korostettu myös osallistavan kehittämisen näkökulmaa. Osallistava kehittäminen asettaa olemassa olevat toimintatavat ja rakenteet kriittiseen tarkasteluun. Osallistava näkökulma korostaa toisin tekemistä.

Metodien ja metodologian yhteydestä huolimatta yksittäisiä kehittämismenetelmiä ei voida suoraan ja jäännöksettä palauttaa tiettyyn metodologiseen sitoumukseen. Kehittämistoiminnan menetelmien käyttötavat ovat usein varsin monimuotoisia. Menetelmän funktiot voivat vaihdella kehittämisprosessin myötä. Kehittämistoiminta nähdään käytäntönä, jossa hyödynnetään erilaisia metodeja. Usein kehittämistoiminnan menetelmät joudutaan räätälöimään tilannekohtaisesti. Menetelmät tarkentuvat ja täsmentyvät kehittämisprosessin myötä. Yleisellä tasolla voidaan kuitenkin sanoa, että kehittämistoiminnan metodeilla on eräitä merkityksiä, jotka ovat yhteisiä erilaisille kehittämishankkeille. Seuraavassa esitetään neljä erilaista metodien jäsennostapaa.

Metodien neljä jäsennostapaa. Ensinnäkin on mahdollista, että metodeja lähestytään sen mukaan ovatko ne prosessin hallintaa tukevia välineitä, osallistumista edistäviä välineitä vai tutkimuksellisia välineitä.

Prosessin hallintaa tukevien välineiden tarkoitus on auttaa kehittämistoiminnan suuntaamista. Prosessin hallinnan välineet eivät itsessään automaattisesti tuota hallittua kehittämisprosessia, vaan niitä käytetään ennen kaikkea reflektion apuna. Tällaisia välineitä ovat esimerkiksi tavoitteen ja toimijoiden määrittelyyn tarkoitetut tekniikat.

Osallistumista edistäväillä välineillä tarkoitetaan esimerkiksi vuorovaikutusta edistäviä ja virittäviä menetelmiä. Kehittämisprosessi nähdäänkin tällöin sosiaalisena prosessina, joka edellyttää osallistumista. Tässä teoksessa on korostettu toimijoiden aktiivista osallistumista kaikkiin kehittämisprosessin vaiheisiin. Tavoitteena on avoin keskustelu, niin avoin, että toimijoiden osallistuminen suuntaa kehittämistoimintaa kohti kriittistä näkökulmaa.

Tutkimuksellisten välineiden avulla voidaan varmistaa kehittämistoiminnan systemaattinen seuraaminen (monitorointi) ja dokumentaatio. Niiden avulla käytännön toiminta voidaan myöhemmin kuvata uskottavasti. Kehittämistoiminnalta edellytetään myös välineitä, joiden avulla aineistoja analysoidaan. Tuloksina esitettävien johtopäätösten tulee perustua aineistoihin ja niistä tehtyihin analyyseihin. Kehittäjän on pystyttävä kuvaamaan millä perusteella hän on tuloksiinsa päätenyt. Tutkimuksellisten välineiden avulla voidaan varmistaa kehittämistoiminnan systemaattinen analyysi ja sitä kautta vakuuttava argumentaatio. Kehittämistoiminnan, kuten myös tutkimusten, tarkoitus on argumentoida myös muiden kehityshankkeiden kanssa.

Toiseksi kehittämistoiminta ei ole vain prosessin hallintaa, osallistumista tai tutkimusta, vaan useimmiten siinä tarvitaan kaikkia kolmea välinettä. Metodien painopiste saattaa muuttua kehittämisprosessin mukana. Esimerkiksi kehittämistoiminnan perusteluissa saatetaan tarvita enemmän tutkimuksellisia välineitä, organisoinnissa osallistumisen välineitä, toteutuksessa kaikkea kolmea, sekä arvioinnissa osallistavia ja tutkimuksellisia välineitä. Menetelmiä voidaan lähestyä siis sen mukaan käytetäänkö niitä kehittämistoiminnan perusteluun, organisointiin, toteutukseen vai arviointiin. Käytännössä voidaan toimia myös siten, että kehittämistoiminta lepää vain yhden joustavan ja monipuolisen menetelmän varassa, kuten esimerkiksi fokusryhmätyöskentely. Tällöin yhtä menetelmää sovelletaan prosessin hallinnan, osallistumisen ja tutkimuksen välineenä. Lisäksi on mahdollista, että menetelmät valitaan arviointiasetelman mukaisesti, jolloin arviointi määrittelee menetelmät ja niiden käyttötavan.

Kolmanneksi menetelmät voidaan jäsentää sen mukaan käytetäänkö niitä kartoittamiseen, vertailuun vai analysointiin. Kartoittava

menetelmä on esimerkiksi sosiaalinen analyysi. Sen avulla voidaan jäsentää toimintaympäristön keskeisiä toimijoita. Vertailuun voidaan käyttää esimerkiksi tarveanalyysia, jossa pyritään nostamaan esille erilaisia näkökulmia ja määrittelyjä. Erilaisten intressien vertailu monipuolistaa käsitystä kehittämisympäristön todellisuudesta. Aineistojen analysointiin tai jäsentelyyn voidaan käyttää yhteistoiminnallisia ryhmiä. Esimerkiksi avoimen listauksen avulla tuodaan ensiksi keskeiset asiat yhteiseen tarkasteluun ja sen jälkeen ne järjestetään jäsentyneiksi teemoiksi tai ryhmiksi. Kehittämistoiminnalle on tyypillistä, että siinä päädytään monisärmäiseen kartoitukseen, moniääniseen vertailuun ja monitasoiseen analysointiin.

Neljänneksi menetelmä voidaan ymmärtää kiinteänä kehittämisprosessin osana. Tällöin voidaan puhua välineestä, joka jäsentää koko kehittämisprosessia. Esimerkkejä tästä voivat olla demokraattinen dialogi ja sen työkonferenssi-menetelmä sekä tutkiva työnkehittäminen ja sen muutoslaboratorio-menetelmä (ks. esim. Lehtonen 2004; Engeström & Virkkunen 2007). Välineet liittyvät tällöin kiinteästi tiettyyn teoreettiseen tausta-ajatteluun tai kehittämisen kokonaisprosessiin. Tosin työkonferenssia ja muutoslaboratoriota voidaan käyttää myös irrallisen tekniikan tavoin ikään kuin käynnistämään tai monipuolistamaan vuorovaikutusta.

Metodien reflektiivinen käyttötapa. Tässä teoksessa esitetty kehittämis toiminta rakentuu monimetodisesti. Kysymys ei ole yksinomaan prosessin hallinnan, osallistamisen tai tutkimuksellisten välineiden soveltamisesta. Reflektiivinen kehittämis työ edellyttää monenlaisten metodien hyödyntämistä. Välineiden voidaan kuitenkin painottaa eri tavoin esimerkiksi sen mukaan onko kysymyksessä kehittämis toiminnan perustelu, organisointi, toteutus vai arviointi; tai sen mukaan pyritäänkö välineillä kartoittamiseen, vertailuun ja analysointiin. Kehittämis toiminta lepää siis useiden metodien ja niiden erilaisten käyttötapojen varassa.

Kehittämis toiminnan nähdään sijoittuvan kompleksiseen toimintaympäristöön. Muuntuva ja monitasoinen ympäristö tuottaa lähes väistämättä myös monimutkaisen kehittämisprosessin. Tällöin kehittämis toiminnalta edellytetään reflektiivistä luonnetta. Se

on vuorovaikutuksellista ja problematisoivaa. Kehittämistoiminnan menetelmiä ei poimita sellaisenaan erilaisista metodioppaista. Menetelmillä tavoitellaan osallistumista ja tutkimuksellisuutta edistävää kehittämisprosessia, jolloin parhaimmillaan voidaan puhua menetelmien reflektiivisestä käytöstavasta. Menetelmät mahdollistavat sekä yksilöllisen että sosiaalisen reflektion, joiden avulla toimijoiden, toiminnan ja rakenteiden välisiä koordinaatteja voidaan jatkuvasti tarkentaa. Kompleksinen todellisuus on alati liikkeessä, joten myös reflektiivisyyden vaatimus on jatkuvaa.

8 LOPUKSI:

TIEDONTUOTANTO YHTEISKUNNALLISENA TOIMINTANA

Kehittämisen metodologian keskeisyys. Viimeaikaista julkishallinnon kehittämistä on hallinnut muutama paradigma. Ehkä keskeisin näistä on ollut *New Public Management*, jonka periaatteiden mukaan toimintoja on jaettu selkeisiin tulosalueisiin ja johtamista on kehitetty markkinatalouden hengessä. Suuntaus on merkinnyt siirtymistä byrokraattisesta hallintotavasta kohti tuloksellisuutta sekä kuluttaja- ja kansalaislähtöisyyttä korostavaan suuntaan. Lisäksi vahvan aseman on saanut prosessikehittäminen, jossa korostetaan normatiivisia laadukkaan toiminnan malleja sekä toisaalta tietojärjestelmiin pohjautuvaa seurantaa. (Vrt. esim. Virkkunen 2007.)

Uutta 2000-luvun kehittämistoiminnan vaihetta on kutsuttu muun muassa *Post managerismiksi*. Tälle *New Public Management* -ajattelun jälkeiselle kehittämisorientaatiolle on ollut ominaista palvelujen modernisointi, ohjelmallisen kehittämisen korostaminen sekä pyrkimys vaikuttavuuteen, laatusuosituksiin ja hyviin käytäntöihin. (Seppänen-Järvelä 2006, 21). Laajojen kansallisten tai kansainvälisten ohjelmien kautta on kanavoitu huomattavia kehittämismäärärahoja. Ohjelmallisuuden myötä myös projektimainen kehittäminen on korostunut. Kati Rantala ja Pekka Sulkunen (2006, 13) puhuvatkin projektiyhteiskunnasta ja näkevät sen vastausyrityksenä byrokraattisesti organisoidun kapitalismin kriisiin. Kehityskulku on johtanut arvioinnin korostumiseen jopa siinä määrin, että esimerkiksi Evert Vedung (2003) puhuu arvioinnista aikamme megatrendinä.

Kehittämisen uusi suunta on herättänyt myös kritiikkiä. Rantala ja Sulkunen (2006, 13) pelkäävät, että projektiyhteiskunnan lupaukset autonomiasta, luovuudesta ja toimijakeskeisyydestä ovat vaarassa johtaa kohtalokkaihin pettymyksiin. Keskeisenä ongelmana on projektimaisen kehittämisen hajanaisuus ja kehittämistulosten jatkuvuuden varmistaminen. Jaakko Virkkunen, Yrjö Engeström ja Reijo Miettinen (2007) ovatkin sosiaalihuollon kehittämisen tulevaisuutta koskevassa analyysissään korostaneet siirtymistä projekteista konseptikehittämiseen. Tällöin huomio siirretään organisaatioiden sisäisistä prosesseista toimintojen yhdistämiseen siten, että kansalaisten tarpeisiin voidaan vastata entistä monipuolisemmin. Konseptikehittäminen edellyttää kehittämisen haasteiden määrittelyä tavalla, joka ei ole sidoksissa nykyiseen organisaatorakenteeseen. Keskeisellä sijalla on organisaatorajojen ylittäminen ja asiantuntijoiden verkostoituminen. Kehittäminen on pitkäjänteistä ja etenee portaittain.

Tässä kirjassa esitetty kehittämistyön näkökulma lähtee projektikehittämisen ideasta. Näkökulma kuitenkin korostaa siirtymistä tarkoin määritellyistä projekteista kohti monimuotoista kehittämistoimintaa, jossa tavoitteita ja prosesseja arvioidaan alati uudelleen. Tutkimuksellisuus on keskeinen tapa pitää kehittämistoiminta elinvoimaisena ja vireänä. Uuden tiedon tuottaminen ja reflektiivinen ote mahdollistavat jatkuvan kehittämistoiminnan arvioinnin. Toimijoiden osallisuutta korostava näkökulma merkitsee siirtymistä kuluttaja-asiakkaan näkökulmasta laajempaan osallisuuden käsitteeseen. Näkökulman ytimessä ovat yhtäältä uudenlainen käyttökelpoisuutta korostava orientaatio, mutta myös perinteisen tietokäsityksen kritiikki sekä yksiulotteisen kehittämistoiminnan kritiikki.

Kehittämistoiminnan tiedontuotannon haasteita. Kehittämisestä on viime vuosina tullut merkittävä yhteiskunnallisen vaikuttamisen väline. Tuotetun tiedon avulla esimerkiksi julkishallinnon oletetaan pystyvän herkemmin reagoimaan muuttuviin olosuhteisiin. Julkishallinnon rakenteiden ja toimintatapojen kehittämiseksi on luotu erilaisia kehittämisohjelmia, joiden oletetaan tuottavan perusteltua tietoa. Kehittämistoiminta onkin vahvasti sidoksissa poliittisiin päätöksentekijöihin, poliittisiin linjauksiin ja hallintoeliitin

toimeenpanovaltaan. Usein kehittämistoiminnan tutkimuksellisuus jääkin varsin ohueksi tai irralliseksi. (Ks. esim. Rantala & Sulkunen 2005; Trute 2005.) Kehittämistoiminnan tulokset esitellään menestystarinoina (ks. kuitenkin Korhonen 2004), joiden uskottavuus ei aina ole vakuuttavalla pohjalla.

Toimintaa ei ohjaa tutkimuksen logiikka, vaan käytännön ongelmaratkaisun logiikka. Robert Arnkilin (2006, 56) mukaan kehittävien projektien kautta onnistutaan kyllä tuottamaan hyviä käytäntöjä, mutta niiden levittäminen ja juurruttaminen eivät onnistu yhtä hyvin. Projektien kautta voidaan kyllä tuottamaan sosiaalista pääomaa, mutta sen kestävyys on kuitenkin heikolla pohjalla. Samoin esimerkiksi asiakkaiden aktivointiin suunnattujen projektien tulokset näyttäytyvät varsin problemaattisina (Kotiranta 2008). Lisäksi Riitta Seppänen-Järvelä (2006) kritisoi, että kehittämisen interventiot tai menetelmät ovat peittyneet loputtoman tekemisen alle, jonka vuoksi ne pitäisi pystyä paremmin eksplikoimaan ja tekemään näkyviksi. Usein kehittämisestä puuttuu tutkimuksellinen elementti, jonka avulla tätä näkyväksi tekemistä voitaisiin tukea.

Marketta Rajavaaran (2005) tapaan voidaan kiinnittää huomiota uuden tiedonmuodostuksen epätasaiseen laatuun tai itse asiassa siitä puuttuvaan laadunvarmistusjärjestelmään, kollegiaaliseen arviointiin. Kun uusi tiedontuotannon tulokset eivät palaudu tietyn yksilöidyn toimijan tuloksiksi ja ansioiksi, on mahdollista, että tiedontuotanto ja sen kriittinen arviointi eivät toteudukaan. Tästä saattaa seurata, että uutta tiedonmuodostusta saattaa olla vaikea ohjata. Tiedontuotannon suuntaaminen tapahtuu ainoastaan markkinoiden ja kysynnän mukaan. Myös Karen Healy (2001) kritisoi yhteiskuntaa, jossa projekteista on tullut instituutioita, joita ei tarvitse perustella (ks. myös Rantala & Sulkunen 2006). Kehittämisestä on tullut itsetarkoitusta, jolloin kehittämisestä vastaavia instituutioita ja niiden toimintaa ei aseteta arvioinnin kohteeksi.

Tuomo Alasoinin (2006) mukaan kehittämisprojekteilla voidaan tuottaa niin sanottuja ensimmäisen asteen tuloksia, jotka merkitsevät esimerkiksi parannuksia työn tuottavuudessa, tuotteiden tai palveluiden tai toiminnan laadussa. Mutta kehittämisprojektilta odotetaan

myös toisen asteen tuloksia, joiden kautta syntyy välillisesti hyötyä myös muille organisaatioille ja sidosryhmille. Kehittämisprojektien toisen asteen tulokset ilmenevät esimerkiksi jalostuneena osaamisena, uudenalaisina vuorovaikutussuhteina sekä laajemmin sovellettavissa olevina malleina, menetelminä, välineinä tai muunlaisina hyvinä käytäntöinä. Ensimmäisen asteen tulosten saavuttaminen voi perustua käytännölliseen ja systemaattiseen tekemiseen, mutta toisen asteen tulosten saavuttaminen edellyttää myös tutkimuksellista otetta. Tutkimuksen roolia ei tarvitse vahvistaa sen vuoksi, että ensimmäisen asteen tulokset eivät olisi riittävän hyviä, vaan siksi, että toisen asteen tulokset voitaisiin varmistaa. Ilman toisen asteen tuloksia kehittämistoiminnasta ei synny keskustelua, eivätkä sen tulokset tule näkyviksi.

Lopuksi. Yleisellä tasolla tässä teoksessa esitetty tutkimuksellisen kehittämistoiminnan metodologia pyrkii olemaan samalla sekä vastaus innovaatioyhteiskunnan haasteisiin että sen kritiikki. Nykyisessä työelämän kehittämistä koskevassa keskustelussa ohjelmallinen kehittäminen, projektikehittämisen malli, strateginen johtaminen, tulosjohtaminen, innovaatiotoiminta, aluekehitys ja vaikuttavuusarviointi saatetaan ottaa itsestään selvinä lähtökohtina. Uudistaminen edellyttää kuitenkin myös itsestäänselvyyksien kyseenalaistamista.

Osallistava näkökulma ja tutkimustoiminta saattavat tuoda esiin valtavirrasta poikkeavia näkökulmia. Kehittämisprosessi voi tuottaa paljon sellaista, mitä tutkimus- ja kehittämispoliittisilla ohjelmilla ei ole osattu tavoitella. Toisaalta vaikka tässä teoksessa onkin pyritty luomaan perustaa reflektiiviselle kehittämiselle, niin siitä huolimatta voidaan korostaa myös monimuotoisen tiedontuotannon merkitystä. Monipuolisen ja toimivan kehittämistoiminnan edellytyksenä on reflektiivisen kokemustiedon ja toisaalta näyttöperustaisen ja tieteellisen lähestymistavan saumaton yhdistäminen. Haasteena tietysti on, että tieteellisen tutkimuksen ja reflektiivisen käytännön tietokäsitykset ja tiedon intressit voivat olla toisistaan poikkeavia. Kuitenkin vasta tämän tietokäsityksiä koskevan perustavanlaatuisen ristiriidan ylittämisen kautta päästään toimivaan tutkimukselliseen kehittämiseen.

Kirjallisuus

- Ahlqvist, Kirsti; Heiskanen, Eva & Kallio, Merja (2005) Tulevaisuuden kuluttajien elämäntavat ja ekotehokkaiden innovaatioiden hyväksyttävyyys. Case: senioritaloihin muuttavat ikääntyvät. Työselosteita ja esitelmää 95. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Aittola, Tapani & Suoranta, Juha (2001) Henry Giroux ja Peter McLaren toivon, kritiikin ja muutoksen pedagogiikan lähettäläinä. Teoksessa Henry A. Giroux & Peter McLaren (toim.) Kriittinen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino.
- Alasoini, Tuomo (2006) Osallistava ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyskysymyksiä. Helsinki: Stakes, 35–52.
- Alasoini, Tuomo (2007) Ohjelma ja projekti informaatio-ohjauksen välineenä. Oppimisverkostoihin perustuvan projektitoiminnan mahdollisuuksia ja haasteita. Tykes raportteja 59. Helsinki: Työministeriö.
- Alasoini, Tuomo & Ramstad, Elise (2007) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Tykes-raportteja 53. Helsinki: Työministeriö.
- Alasoini, Tuomo; Ramstad, Elise & Rouhiainen, Nappu (toim.) (2005) Työelämän kehittämisohjelma kehittyvänä toimintana. Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 40. Helsinki: Työministeriö.
- Alasuutari, Pertti (1994) Luurangon mysteeri. Teoksessa Klaus Weckroth & Mirja Tolkki-Nikkonen (toim.) Jos A, niin.... Tampere: Vastapaino, 75–91.
- Alasuutari, Pertti (1999) Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, Pertti (2006) Suunnittelutaloudesta kilpailutalouteen: miten muutos oli ideologisesti mahdollinen? Teoksessa Risto Heiskala & Eeva Luhtakallio (toim.) Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus, 43–64.
- Alkula, Tapani; Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka (1994) Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Altschuld, James & Witkin, Belle Ruth (2000) From Needs Assessment to Action. Transforming Needs into Solution Strategies. Thousand Oaks: Sage.
- Anttila, Pirkko (2001) Se on projekti – vai onko? Kulttuurialan tuotantaja palveluprojektien hallinta. Hamina: Akatiimi.

- Anttila, Pirkko (2006) Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Artefakta 16. Hamina: Akatiimi.
- Anttila, Pirkko (2007) Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Artefakta 19. Hamina: Akatiimi.
- Arnkil, Erik (1991) Peilejä: hypoteeseja sosiaalityön ristiriidoista ja kehitysvyöhykkeestä. Tutkimuksia 5. Helsinki: Sosiaali- ja terveyshallitus.
- Arnkil, Erik (1994) Utelias ”kehittäjä”. Teoksessa Tuija Lindqvist & Marcketta Rajavaara (toim.) Kehittämistyö itseanalyysiin. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen täydennyskoulutusjulkaisuja 8/1994. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämisraportteja 147. Helsinki: Helsingin yliopisto. 72–87.
- Arnkil, Robert (2006) Hyvien käytäntöjen kehittäminen EU:n kehittämisstrategiana. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Helsinki: Stakes, 55–72.
- Argyris, Chris (1993) Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change. San Francisco: Jossey-Bass
- Aro, Timo; Kuoppala, Mikko & Mäntyneva, Päivi (2004) Hyvästä paras. Jaettu kehittämisvastuu ESR-projekteissa. Hyvät käytännöt käsikirja. Helsinki: Työministeriö.
- Artto, Karlos; Martinsuo, Miia & Kujala, Jaakko (2006) Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY:
- Atjonen, Päivi (2007) Hyvä, paha arviointi. Helsinki: Tammi.
- Baiocchi, Gianpaolo (2005) Militants and Citizens: The politics of participatory democracy in Porto Alegre. Palo Alto: Stanford University Press.
- Banks, Marcus (2001) Visual methods in social research. London: Sage.
- Bardy, Marjatta & Känkänen, Päivi (2005) Omat ja muiden tarinat. Ihmisyyttä vaalimassa. Helsinki: Stakes.
- Billig, Michael (1987) Arguing and thinking. A rhetorical approach to social psychology. Cambridge: Cambridge University Press.
- Becker, Henk (1997) Social Impact Assessment: Method and Experience in Europe, North America and the Developing World. London: University College London.
- Behandling av alkohol och narkotikaproblem (2001) Stockholm: SBU.
- Beresford, Peter (2002) User involvement in research and evaluation: liberation or regulation. *Social Policy and Society* 1, 95–105.
- Berger, Peter & Luckmann, Thomas (1994) Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: tiedonsosiologinen tutkielma. Helsinki: Gaud-eamus.
- Berkowitz, S. (1996) Using Qualitative and Mixed-method Approaches. In R. Reviere, S. Berkowitz; C. Carter & C. G. Ferguson (eds.):

- Needs Assessment. A Creative and Practical Guide for Social Scientists. Washington: Taylor & Frances, 53-70.
- Berkun, Scott (2005) Projektihallinnan taito. Suunnitelte, hallitse ja johda projekteja. Helsinki: Readme.fi
- Bloor, Michael, Frankland, Jane, Thomas, Michelle & Robson, Kate (2001) Focus groups in social research. London: Sage.
- Boal, Augusto (1979) The Theatre of the Oppressed. New York: Urizen Books.
- Boal, Augusto (1992) Games for Actors and Non-actors. New York: Routledge Press.
- Boal, Augusto (1997) The Legislative Theatre. New York: Routledge Press
- Booth, Charles (1903) Maps descriptive of London poverty. Charles Booth Online Archive <http://booth.lse.ac.uk>.
- Borgman, Merja & Packalén, Esa (2002) Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.
- Borg, Pekka (2008) Ohjelmateoria. Teoksessa Pekka Borg, Stina Högnabba, Marja-Riitta Kilponen, Kaisa Kopisto, Pertti Korteniemi, Ilkka Paananen & Niina Pietilä (toim.) Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivivastossa. Oppaita ja työkirjoja 2008: 2. Helsinki: Helsingin sosiaalivivasto, 22–27.
- Bruce, Iain (2004) Participatory Democracy - The Dabete. Teoksessa Iain Bruce (ed.) The Porto Alegre Alternative. Direct democracy in action. London: Pluto Press, 23–37.
- Brydon-Miller, Mary; Greenwood, Davydd & Maguire, Patricia (2003) Why action research? Action research 1 (1), 9–28.
- Bäcklund, Pia & Kanninen, Vesa (1999) Teorioiden edessä - vai takana? Käytännöllisen ja käsitteellisen lähiökehittämisen haasteet. Teoksessa Vesa Kanninen (toim.) Lähiö ABC. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, raportteja 239. Helsinki: Stakes.
- Carr, William & Kemmis, Stephen (1986) Becoming critical. Education, Knowledge and Action Research. London: Routledge /Deakin University Press.
- Castells, Manuel & Himanen, Pekka (2001) Suomen tietoyhteiskuntamalli. Helsinki: WSOY:
- Chambers, Robert (2002) Participatory workshops. A sourcebook of 21 sets of ideas & activities. London: Earthscan.
- Chen, Huey-Tsyh (2005) Practical program evaluation. Assessing and improving planning, implementation and effectiveness. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Coghlan, David & Brannick, Teresa (2005) Doing action research in your own organization. London: Sage Publications.

- Cooke, Bill & Kothari, Uma (2001) The case for participation as tyranny. In Bill Cooke ja Uma Kothari (eds.) Participation. The new tyranny. London: Zed Books, 1–15.
- Cresswell, John (2003) Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches. Second edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cuba, Egon S. & Lincoln, Yvonna S. (1989) Forth Generation Evaluation. Newbury Park: Sage.
- De Michelis, Giorgio (2001) Cooperation and knowledge creation. Teoksessa Ikujiro Nonaka ja Toshihiro Nishiguchi (toim.) Knowledge emergence. Social, technical and evolutionary dimensions of knowledge creation. New York: Oxford University Press, 124–144.
- Drucker, Peter (1994) The age of social transformation. The Atlantic Monthly. November 1994, 1-31. Tulostettu 30.4.2008. [<http://theatlantic.com>]
- Ellinor, Linda & Gerard, Glenna (1998) Dialogue: rediscover the transforming power of conversation. New York: John Wiley & Sons.
- Engeström, Yrjö (1987) Learning by Expanding. An activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Yrjö (1995) Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia, haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.
- Engeström, Yrjö (2004) Ekspanstiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Engeström, Yrjö & Virkkunen, Jaakko (2007) Muutoslaboratorio – kehittävän työntutkimuksen uusi vaihe. Teoksessa Elise Ramstad & Tuomo Alasoini (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tukevaisuuden haasteita. Tykes. Raportteja 53. Helsinki, 67–88.
- Eräsaari, Risto (2002) Avoimen asiantuntijuuden analytiikka. Teoksessa Ilkka Pirttilä & Susan Erikson (toim.) Asiantuntijuuden areenat. Jyväskylä: SoPhi, 21–58.
- Eräsaari, Risto & Rahkonen, Keijo (2001) Johdanto. teoksessa Risto Eräsaari & Keijo Rahkonen (toim.) Työväenkysymyksestä sosiaalipolitiikkaan. Yrjö-Koskisesta Heikki Warikseen. Helsinki: Gaudeamus, 11–55.
- Eskola, Antti (1994) Sosiaalititeen muuttuvat tekstit ja käytännöt. Teoksessa Klaus Weckroth & Mirja Tolkki-Nikkonen (toim.) Jos A niin... Tampere: Vastapaino, 13–53.
- Eskola, Antti (1998) Pienryhmätutkimuksesta keskusteluanalyysiin. Teoksessa Anja Riitta Lahikainen ja Anna-Maija Pirttilä-Backman (toim.) Sosiaalinen vuorovaikutus. Helsinki: Otava, 8-22.

- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Evans, Robin & Donnelly, Glenn (2006) A model to describe the relationship between knowledge skill and judgement in nursing practice. *Nursing Forum* 41, 150–157.
- Fals-Borda, Orlando (2001) Participatory (action) research in social theory. Origins and challenges. Teoksessa Peter Reason ja Hilary Bradbury (toim.) *Handbook of action research*. London: Sage, 27–37.
- Farnworth, Cathy Roze (1998) Musing on the use of chapatti diagrams. *Participation Learning and Action* 31, 9–12,
- Fook, Jan (2005 a) Kriittisen reflektion perusteoria. *FinSoc. Sosiaalialan menetelmien arviointi 2/2005*. Helsinki: Stakes.
- Fook, Jan (2005 b) Kriittinen reflektiivisyys sosiaalityössä. *FinSoc. Sosiaalialan menetelmien arviointi 2/2005*. Helsinki: Stakes. <http://stakes.fi/finsoc/julkaisut/news/index.htm>
- Forsberg, Kevin; Mooz, Hal & Cotterman, Howard (2004) Projektin hallinta. Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. Helsinki: Edita.
- Francis, Paul (2001) Participatory development at the World Bank: the primacy of process. In Bill Cooke & Uma Kothari (eds.) *Participation. The new tyranny*. London: Zed Books, 72–87.
- Freire, Paulo (2004) *Sorrettujen pedagogiikka*. Tampere: Vastapaino.
- Gibbons, Michael; Limoges, Camille; Nowotny, Helga; Schwartzman, Simon; Scott, Peter & Trow, Martin (1994) *The new production of knowledge*. London: Sage Publishers.
- Goebert, Bonnie & Rosenthal, Herma (2002) *Beyond listening. Learning the secret language of focus groups*. New York: John Wiley & Sons.
- Gosling, Louisa & Edwards, Mike (2003) *Toolkits. A practical guide to planning, monitoring, evaluation and impact assessment*. London: Save the Children.
- Greighton, James (2005) *The public participation handbook. Making better decisions through citizen involvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Grönfors, (1982) *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Gustavsen, Björn (1991) The LOM-program: A network based strategy for organization development in Sweden. *Research in Organizational Change and Development* 5, 285–315.
- Gustavsen, Björn (1992) *Dialogue and development: theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Stockholm: The Swedish Centre for Working Life.

- Haaparanta, Leila & Niiniluoto, Ilkka (1986) Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja n:o 3. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Habermas, Jürgen (1972) Knowledge and Human Interest. London: Heinemann.
- Hakkarainen, Kai; Lonka, Kirsti & Lipponen, Lasse (2005) Tutkiva oppiminen. Järkeä, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjänä. Helsinki: WSOY.
- Hakkarainen, Pekka (1992). Suomalainen huumeekysymys. Huumeausainoiden yhteiskunnallinen paikka Suomessa toisen maailmansodan jälkeen. Helsinki: Alkoholitutkimussäätiön julkaisuja n:o 42.
- Hallila, Liisa (2005) Näyttöön perustuva kirjaaminen hoitotyössä. Teoksessa Liisa Hallila (toim.) Näyttöön perustuva hoitotyön kirjaaminen. Helsinki: Tammi, 13–15.
- Healy, Karen (2001) Participatory action research and social work. A critical appraisal. *International Social Work* 44 (1), 93–105.
- Heikkilä, Asta; Jokinen, Pirkko & Nurmela, Tiina (2008) Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina (2001) Dialogi – avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, Matti; Kaakinen, Juha & Korpelainen, Niina (2003) Kansallinen sosiaalialan kehittämisprojekti. Selvityshenkilön loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 2003: 11. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Heikkinen, Hannu L. T. & Jyrkämä, Jyrki (1999) Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa
- Hannu; T. Heikkinen, Rauno Huttunen & Pentti Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena kustannus, 25–62.
- Heikkinen, Hannu L. T. (2001) Toimintatutkimus, tarinat ja opettajaksi tuleminen taito. Narratiivisen identiteettityön kehittäminen opettajakoulutuksessa toimintatutkimuksen avulla. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 175. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Heikkinen, Hannu L. T. (2006) Tutkiva ote toimintaan. Teoksessa Hannu L. T. Heikkinen, Esa Rovio ja Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heikkinen, Hannu L. T.; Rovio, Esa ja Syrjälä, Leena (toim.) (2006) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

- Heiskala, Risto (2006) Sosiaaliset innovaatiot ja hegemonisten mallien muutokset: kuinka tulkita Suomen 1990-luvun muutosta? Teoksessa Risto Heiskala & Eeva Luhtakallio (toim.) Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus, 202–217.
- Heiskanen, Eva; Hyvönen, Kaarina & Saastamoinen, Mika, Forssell, Minna; Grenman, Katri; Ylisiurua, Marjoriikka & Malanin, Mikael (2007) Yhteisölähtöinen hybridimedia: käyttäjakeskeisen tuotekonseptin kokeilu. Työselosteita ja esitelmää 105. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Heiskanen Eva & Timonen, Päivi (2005) Kuluttajien palautetta mittatietokone-ympäristötyökaluista. Työselosteita ja esitelmää 90. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Helkama, Klaus; Myllymäki, Rauni & Liebkind, Karmela (1998) Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita.
- Hellsten, Kristiina, Outinen, Maarit & Holma, Tupu (2005) Kehittävä vertaiskäynti. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä (toim.) Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Stakesin sosiaalipalveluiden evaluaatioryhmä FinSoc. Arviointiraportteja 2/2005. Helsinki: Stakes, 35–46.
- Hellström, Martti (2004) Muutosote. Akvaarioprojektin pedagogisten kehittämishankkeiden toteutustapa ja onnistuminen. Helsingin yliopiston soveltavan kasvatustieteen laitos. Tutkimuksia 249. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Heron, John & Reason, Peter (1997) A participatory inquiry paradigm. *Qualitative Inquiry* 3 (3), 274–294.
- Heron, John & Reason, Peter (2001) The practice of co-operative inquiry: research “with” rather than “on” people. Teoksessa Peter Reason & Hilary Bradbury (toim.) *Handbook of action research: participative inquiry and practice*. London: Sage, 179–188.
- Hewstone, Miles; Stroebe, Wolfgang; Codel, Jean-Paul; Stephenson, Geoffrey M. (toim.) (1988) *Introduction to Social Psychology*. Basil Blackwell. Cambridge.
- Hillier, Amy (2007) Why social work needs mapping? *Journal of social work education* 45 (2), 205–217.
- Hirsjärvi, Sirkka & Huttunen, Jouko (1991) Johdatus kasvatustieteeseen. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008) Tutkimushaastattelu: teema-haastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hoffren, Jari (1999) Rationaalisen demokratian paluu? Jürgen Habermas Frankfurtin koulun ohjelman demokratisoijana. Teoksessa Olli-Pekka Moisio (toim.) *Kritiikin lupaus. Näkökulmia Frankfurtin koulun kriittiseen teoriaan*. Jyväskylä: SoPhi, 285–309.

- House, Ernest & Howe, Kenneth (1999) *Values in evaluation and social research*. London: Sage.
- Huttunen, Rauno (1999) *Opettamisen filosofia ja kritiikki*. Jyväskylä studies in education, psychology and social research, 153. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Huttunen, Rauno & Heikkinen, Hannu L. T. (1999) *Kriittinen teoria ja toimintatutkimus*.
- Teoksessa Hannu; T. Heikkinen, Rauno Huttunen & Pentti Moilanen (toim) *Siinä tutkija missä tekijä*. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena kustannus, 155–186.
- Huttunen, Rauno; Kakkori, Leena & Heikkinen, Hannu (1999) *Toiminta, tutkimus ja totuus*. Teoksessa Hannu Heikkinen, Rauno Huttunen & Pentti Moilanen (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä*. Jyväskylä, PS-kustannus, 155–186.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen (2002). Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Hyvönen, Kaarina; Heiskanen, Eva; Repo, Petri & Saastamoinen, Mika (2007) *Kuluttajat tuotekehittäjinä: haasteita ja mahdollisuuksia*. Teoksessa Minna, Lammi; Raija, Järvinen & Johanna Leskinen (toim.) *Kuluttajat kehittäjinä. Miten asiakkaat vaikuttavat palvelumarkkinoilla? Kuluttajatutkimuskeskuksen vuosikirja 2007*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Hyysalo, Sampsa (2006) *Käyttäjätieto ja käyttäjätutkimuksen menetelmät*. Helsinki: Edita.
- Hyötyläinen, Raimo & Simons, Magnus (2007) *Tutkimusavausteisen kehittämisen menetelmät ja käytännön kehitystyö: haasteena tutkimuksellisuus*. Teoksessa Tuomo Alasoini & Elise Ramstad (toim.) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita*. Tykes-raportteja 53. Helsinki: Työministeriö, 104–129.
- Hämeen-Anttila, Katri & Katajavuori, Nina (2008) *Triangulaatio. Erilaisen tutkimuksellisten lähestymistapojen yhdistäminen*. Teoksessa Katri Hämeen-Anttila ja Nina Katajavuori (toim.) *Yhteiskunnallinen lääketutkimus*. Helsinki: Palmenia, 225–235.
- Hämeen-Anttila, Katri & Katajavuori, Nina (2008b) *Laadullisten aineistojen analyysi*. Teoksessa Katri Hämeen-Anttila ja Nina Katajavuori (toim.) *Yhteiskunnallinen lääketutkimus*. Helsinki: Palmenia, 187–210.
- Hämäläinen, Juha (2008) *Verkosto-oppiminen organisaatioiden kehittämisessä*. Teoksessa Pekka Kuusela ja Titta Jääskeläinen (toim.) *Oppimisverkosto kehittämisympäristönä. Oppiminen, työhyvinvointi ja henkilöstöjohtaminen kunta-alan työorganisaatioissa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 94–108.

- Högnabba, Stina (2008) Muuttaako asiakkaan puhe työkäytäntöjä? Tutkimus Bikva-arviontimallin vaikutuksista. Stakesin raportteja 34/2008. Helsinki: Stakes.
- Isaacs, William (2001) Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.
- Jaakkola, Jouko (1994) Sosiaalisen kysymyksen yhteiskunta. Teoksessa Jouko Jaakkola, Panu Pulma, Mirja Satka & Kyösti Urponen (1994) Armeliaisuus, yhteisöapu, sosiaaliturva. Suomalaisen sosiaalisen turvan historia. Helsinki: Sosiaaliturvan Keskusliitto, 71–161.
- Jarvis, Peter (1999) The practitioner-researcher. Developing theory from practice. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Jokivuori, Pertti & Hietala, Risto (2007) Määrällisiä tarinoita: monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta. Helsinki: WSOY.
- Julkunen, Ilse; Lindqvist, Tuija & Kainulainen, Sakari (toim.) (2005) Realistisen arvioinnin ensimmäiset askeleet. FinsSoc työpapereita 3/2005. Helsinki: Stakes.
- Järvinen, Minna-Kaisa (2007) Asiakas-työntekijäsuhteen dialoginen arviointi kriminaalihuollossa. Rikosseuraamusviraston julkaisuja 1/2007. Helsinki: Rikosseuraamusvirasto.
- Kangas, Risto (1994) Jürgen Habermas ja modernin projektin puolustuksen vaikeus. Teoksessa Risto Heiskala (toim.) Sosiologian teorian nykysuuntauksia. Helsinki: Gaudeamus, 192–222.
- Karjalainen, Vappu (1996) Verkoston lupaus. Tutkimus aikuisasiakkaan palveluverkoston rakentumisesta. Stakes. Tutkimuksia 68. Helsinki: Stakes.
- Karvinen, Synnöve (1996) Sosiaalityön ammatillisuus modernista professionaalisuudesta reflektiiviseen asiantuntijuuteen. Kuopion yliopiston julkaisuja E. 34. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Kasvio, Antti (1990) Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Tampereen yliopisto. yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos 4/1990. Tampereen yliopisto.
- Katila, Saija & Meriläinen, Susan (2006) Henkilökohtainen kokemus tiedon lähteenä: toimintatutkimus akateemisissa yhteisöissä. Teoksessa Kristina Rolin; Marja Kakkuri-Knuuttilla & Elina Henttonen (toim.) Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus, 134–154.
- Kemmis, Stephen (1994) Action research. Teoksessa T. Husen and N. Postlewaith (toim.) International Encyclopedia of Education, 1, 42-48.
- Kettunen, Sami (2003) Onnistu projektissa. Helsinki: WSOY.
- Kiikeri, Mika & Ylikoski, Petri (2004) Tiede tutkimuskohteena. Filosofinen johdatus tieteentutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus.

- Kivinen, Osmo & Ristelä, Pekka (2001) Totuus, kieli ja käytäntö. Pragmatistisia näkökulmia toimintaan ja osaamiseen. Helsinki: WSOY.
- Kiviniemi, Kari (1999) Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Hannu T. Heikkinen, Rauno Huttunen & Pentti Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena kustannus, 63–83.
- Kivipelto, Minna (2002) Kriittisen arvioinnin lähtökohdat ja mahdollisuudet sosiaalityön kehittämisessä. *Janus* 10 (3), 217–236.
- Kivipelto, Minna (2005) Kriittisen arvioinnin toteuttaminen toimintatutkimuksellisesti. Teoksessa Timo Toikko (toim.) Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohtia. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja, raportteja ja selvityksiä B 20. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Kivipelto, Minna (2006) Sosiaalityön kriittinen arviointi. Sosiaalityön kriittisen arvioinnin perustelut, teorit ja menetelmät. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 3. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Kivipelto, Minna (2008) Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Stakesin työpapereita 17/2008. Helsinki: Stakes.
- Knight, Louise (2002) Network learning: exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations* 44 (4), 427–454.
- Kopisto, Kaisa (2008) Varhaiskasvatuksen arvioinnin kehittäminen päivähoitossa. Teoksessa Pekka Borg, Stina Högnabba, Marja-Riitta Kilponen, Kaisa Kopisto, Pertti Korteniemi, Ilkka Paananen & Niina Pietilä (toim.) Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa. Oppaita ja työkirjoja 2008:2. Helsinki: Helsingin sosiaalivirasto, 70–77.
- Korhonen, Satu-Mari (2004) Kehittämisen kompastuskivet. Myytit kehittämishankkeen keskusteluissa. Pro gradu-tutkielma. Aikuiskasvatustiede. Kasvatustieteen laitos. Helsingin yliopisto.
- Korteniemi, Pertti (2008) Käsitekarttamenetelmä. Teoksessa Pekka Borg, Stina Högnabba, Marja-Riitta Kilponen, Kaisa Kopisto, Pertti Korteniemi, Ilkka Paanne & Niina Pietilä (toim.) Arviointi työtavaksi – kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Oppaita ja työkirjoja 2008:2, 30–36.
- Korteniemi, Pertti & Borg, Pekka (2008) Kohti näyttöön perustuvaa amatillista käytäntöä? Työpapereita 23/2008. Helsinki: Stakes.
- Kortteinen, Matti (2002) Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Helsinki: Hanki ja Jää.
- Koskinen, Ilpo; Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

- Kotiranta, Tuija (2008) Aktivoinnin paradoksit. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 335. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kotter, John (2002) The heart of change. Real-life stories of how people change their organizations. Boston: Harvard Business School Press.
- Krogstrup, Hanne Katherine (2004a) Asiakaslähtöinen arviointi Bikvamalli. Hyvät käytännöt. Menetelmä-käsikirja. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus.
- Krogstrup, Hanne Katherine (2004b) Evaluation from a user perspective. Teoksessa Ilse Julkunen (toim.) Perspectives, models and methods in evaluating the welfare sector – a Nordic approach. National Research and Development Centre for Welfare and Health. Helsinki: Stakes, 71-82.
- Krogstrup, Hanne Katherine (2004c) User evaluation in practice – the UPQA model. Teoksessa Ilse Julkunen (toim.) Perspectives, models and methods in evaluating the welfare sector – a Nordic approach. National Research and Development Centre for Welfare and Health. Helsinki: Stakes, 83-91.
- Krogstrup, Hanne Katherine (1997) User participation in quality assessment. *Evaluation* 3 (2), 205–224.
- Krogh, von Georg; Ichijo, Kazuo & Nonaka, Ikujiro (2000) Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. New York: Oxford University Press.
- Krogh, von Georg; Ichijo, Kazuo & Nonaka, Ikujiro (2001) Bringing care into knowledge development of business organizations. Teoksessa Ikujiro Nonaka ja Toshihiro Nishiguchi (toim.) Knowledge emergence. Social, technical and evolutionary dimensions of knowledge creation. New York: Oxford University Press, 30–52.
- Krueger, Richard & Casey, Mary Anne (2000) Focus groups. A practical guide for applied research. Thousand Oaks: Sage.
- Kuula, Arja (1995) Toimintatutkimuksen mahdollisuudet. *Gerontologia* 9 (1), 8–15.
- Kuula, Arja (1997) Toimintatutkimuksen itseymmärrys. Teoksessa Tuomo Alasoini, M Kyllönen & Antti Kasvio (toim.) Työelämän innovaatiot – väline kilpailukyvyyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen. Työelämän kehittämissuunnitelma. Helsinki 1997, 269–281.
- Kuula, Arja (1999) Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

- Kuula, Arja (2006) Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kuula, Arja & Pesonen, Ilkka (1996) Työyhteisöjen omaehtoinen kehittäminen – tapaus ruokahuolto. Hallinnon tutkimus 3, 207–215.
- Kuusela, Pekka (2004) Sosiaalisen maailman tasot ja toimijat. Esseitä sosiaalitieteiden ja arviointitutkimuksen metodologiasta. Kuopio: UNIpress.
- Kuusela, Pekka (2005) Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Työturvallisuuskeskus, raporttisarja 2005:2. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kuusela, Pekka & Jääskeläinen, Titta (2008) (toim.) Oppimisverkosto kehittämissympäristönä. Oppiminen, työhyvinvointi ja henkilöstöjohtaminen kunta-alan työorganisaatioissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kuusela, Pekka & Kuittinen, Matti (2008) Organisaatiot muutoksessa. Kuopio: UNIpress.
- Kuusisto-Niemi, Sirpa & Kääriäinen, Aino (2005) Hiljaisen tiedon valtaista näkyvän tiedon valtaan – puheenvuoro tiedon näkyväksi tekemisen puolesta. Janus 13 (4), 452–460.
- Kwa, Chunglin (2002) Romantic and Baroque Conceptions of Complex Wholes in the Sciences. Teoksessa John Law & Annemarie Mol (toim.) Complexities: Social Studies of Knowledge Practices. Durham: Duke University Press, 23–52.
- Kykyri, Virpi-Liisa (2008) Osallistamista ja omistajuuspuheen tarkastelua – diskurssiivinen näkökulma osallistumiseen organisaatiossa. Teoksessa Pekka Kuusela ja Matti Kuittinen (toim.) Organisaatiot muutoksessa. Miten tarkastella työelämän muutoksia ja organisaatioita. Kuopio: UNIpress, 148–170.
- Kyllönen, Mari; Alasoini, Tuomo; Pekkola, Juhani; Rouhiainen, Nappu & Tervahartiala, Tiina (1996) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa: toteuttajia ja rahoittajia. Kansallisen työelämän kehittämissohjelman raportteja 1. Helsinki: Työministeriö.
- Lahtonen, Maarit (2004) Dialogia ja yhdessä oppimista. Osallistava kehittäminen ICT-palveluyrityksessä. Teoksessa Mikko Ruohonen, Antti Kasvio, Timo Kultanen, Maarit Lahtonen, Jarmo Lehtonen ja Tarja Vanne (toim.) Tietoyritysten muuttuvat työkuulut. Tampere: Tampere University Press, 39–71.
- Laitinen, Hanna (2002) Kenen ehdoilla? Osallistaminen kehitysyhteistyössä. Helsinki: Kehitysyhteistyön palvelukeskus ry Kepa.
- Lake, Cathy (1997) Mastering project management. Key skills in ensuring profitable and successful projects. London: Thorogood.

- Lappalainen, Sirpa; Hynninen, Pirkko; Kankkunen, Tarja; Lahelma, Elina & Tolonen, Tarja (toim.) (2007) *Etnografia metodologiana. Läh-
tökohtana koulutuksen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Lehtonen, Jarmo (toim.) (2004) *Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun
perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi*. Raporttisarja 1/2004.
Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Leino-Kilpi, Helena & Lauri, Sirkka (2003) *Näyttöön perustuvan hoi-
totyön lähtökohdat*. Teoksessa Sirkka Lauri (toim.) *Näyttöön
perustuva hoitotyö*. Helsinki: WSOY, 7–20.
- Lewin, Kurt (1951) *Field theory in social Science*. New York: Harper.
- Lewin, Kurt (1946) *Action research and minority problems*. *Journal of
Social Issues* 2, 34–46.
- Lindqvist, Tuija (1999) *Evaluaation uskottavuus*. Teoksessa Risto Eräsaari,
Tuija Lindqvist, Mikko Mäntysaari & Marketta Rajavaara (toim.)
Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki: Gaudeamus. 31–53.
- Lindqvist, Tuija (2003) *Teoria ja kausaalisuus*. *FinsSoc News*. Uutiskir-
je sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 2/2003. Helsinki:
Stakes, 6–7.
- Lincoln, Yvonna & Guba, Egon (1985) *Naturalistic inquiry*. Beverly
Hills: Sage.
- Loppela, Kaija (2004) *Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon: työyh-
teisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehäk-
sessä*. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis*. [http://acta.uta.
fi/pdf/951-44-5949-0.pdf](http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5949-0.pdf)
- Lukka, Kari (2006) *Konstrukttiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja
arviointi*. Teoksessa Kristina Rolin; Marja Kakkuri-Knuuttilla &
Elina Henttonen (toim.) *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*.
Helsinki; Gaudeamus, 111–133.
- Lähteenmaa, Jaana (1997) *Parempi virsta väärän*. *Ongelmanuorten pro-
jektien evaluoinnista*. *Nuorisotutkimus* 15 (3), 28–33.
- Mantere, Jussi (2001) *WWW-palvelun käyttäjakeskeinen suunnittelu
ikääntyneille käyttäjille*. Teknillinen korkeakoulu. Tietotekniikan
osasto. Tietojenkäsittelytekniikan laitos.
- Martin, Lawrence & Ketter, Peter (1996) *Measuring the Performance
of Human Service Programs*. *Sage Human Services Guides* 71.
Thousand Oaks: Sage.
- Mason, Jennifer (1996) *Qualitative researching*. London: Sage.
- McNiff, Jean; Lomax, Pamela; ja Whitehead, Jack (2003) *You and your
research project*. London: Routledge.
- McTaggart, Robin (1991) *Principles for participatory action research*.
Adult Education Quarterly 41 (3), 168–187.
- Miettinen, Reijo (1993) *Oppitunnista oppimistoimintaan. Tutkimus
opetuksen ja opettajankoulutuksen kehittämisestä*. Helsinki:
Gaudeamus.

- Metsämuuronen, Jari (2004) Pienten aineistojen analyysi: parametrittömi-
nen menetelmien perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International
Methelp.
- Mezirow, Jack (1995) Uudistuva oppiminen: kriittinen reflektio aikuis-
koulutuksessa. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja kou-
lutuskeskus.
- Mosse, David (2001) 'People's knowledge', participation and patronage:
operations and representations in rural development. Teoksessa
Bill Cooke & Uma Kothari (toim.) Participation. The new tyr-
anny. London: Zed Books, 16–35.
- Montonen, Marjatta & Powers-Erkkilä, Tracey (2003) Kouluttajan työ-
kalupakki. Käyttä pitempää päihdekoulutuksen kehittämiseen.
Transdrug-projekti. A-klinikkasäätiön raporttisarja 44. Helsinki:
A-klinikkasäätiö.
- Morgan, David (1997) Focus groups as qualitative research. London:
Sage.
- Mullally, Robert (1997) Structural social work. Ideology, theory and
practice. Toronto: McClelland & Stewart Inc.
- Mullen, Edward (2004) Evidence-based practice in a social work context
– the United States case. FinSoc Working Papers 2/2004. Hel-
sinki: Stakes.
- Mutka, Ulla (1998) Sosiaalityön neljäs käänne: asiantuntijuuden mah-
dollisuudet vahvan hyvinvointivaltion jälkeen. Jyväskylä: Sophi-
kustannus.
- Mäkelä, Outi (2000) Itsearviointin vaihtoehdot menetelmät. Teoksessa
Anna-Kaisa Mäkinen ja Petri Uusikylä (toim.) Tiedosta – arvioi
– paranna: itsearviointi ESR-projektien kehittämisen välineenä.
Helsinki: Työministeriö, 57–78.
- Mäki, Kimmo (2008) Millaista asiantuntijoiden työkuultuuria Laurea
tavoittelee? Teoksessa Outi Kallioinen (toim.) Oppiminen Lear-
ning by Developing –toimintamallissa Laurea Publications A61.
Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Mäkisalo-Ropponen, Merja (2007) Tarinat työn tukena. Helsinki: Tam-
mi.
- Mäntysaari, Mikko (1999) Toimeentulotuki työllistäjänä. Lahden työl-
listymispalveluprojektin arviontia. FinSoc. Työpapereita 3/99.
Helsinki: Stakes.
- Mäntysaari, Mikko (2006) Tarkentuva tieto sosiaalityössä. Teoksessa Pekka
Kuusela & Vuokko Niiranen (toim.) Realismin haaste sosiaalitye-
teissä. Kuopio: UNIpress, 137–162.
- Mäntysalo, Raine (2003) Kehittävä työntutkimus – näkökulma kylien
asukaskeksisen suunnittelun kehittämistyöhön. Nordia Tiedon-
antoja 2/2003, 49–60.

- Mönkkönen, Kaarina (2002) Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 94.
- Mönkkönen, Kaarina (2007) Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita.
- Niiniluoto, Ilkka (1980) Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teori-anmuodostus. Helsinki: Otava.
- Niiniluoto, Ilkka (1984) Tiede, filosofia ja maailmankatsomus. Helsinki: Otava.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995) The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoko & Konno, Noboru (2001) SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Teoksessa Ikujiro Nonaka & David Teece (toim.) Managing industrial knowledge. Creation, transfer and utilization. London: Sage, 13–43
- Noro, Anja (2005) Tunnusluku-benchmarking. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä (toim.) Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Stakesin sosiaalipalveluiden evaluaatioryhmä FinSoc. Arviointiraportteja 2/2005. Helsinki: Stakes, 65–71. Nowotny, Helga; Scott, S. & Gibbons, Michael (2001) Rethinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty. Polity Press.
- Nowotny, Helga (2005) The changing nature of public science. Teoksessa Helga Nowotny, Dominique Pestre, Eberhard Schmidt-Assmann, Helmut Shultze-Fielitz & Hans-Heinrich Turte (toim.) The Public Nature of Science under Assault. Politics, Markets, Science and the Law. Berlin: Springer, 1-27.
- Nowotny, Helga (2006) Real science is excellent science – how to interpret post-academic science, Mode 2 and the ERC. Journal of Science Communication 5 (4), 1-3.
- Nummi, Pepe (2007) Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Helsinki: Edita.
- Nupponen, Anita (2003) Käsiteanalyysi asiantuntijan työvälineenä. Teoksessa Merja Koskela & Nina Pilke (toim.) Kieli ja asiantuntijuus. AFinLA-vuosikirja. Jyväskylä: Suomen soveltavan kielitieteen yhdistys, 13–24.
- Nurminen, Raija (2000a) Hiljainen tieto hoitotyössä. Helsinki: Tammi.
- Nurminen, Raija (2000b) Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 80. Kuopio: Kuopion yliopisto.

- Paasio, Petteri (2003) Vaikuttavuuden arvioinnin rakenne ja mahdollisuus sosiaalialalla. *FinSoc työpapereita 3/2003*. Helsinki: Stakes.
- Parantainen, Jari (2007) Tuotteistaminen. Rakenne palvelustasi tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- Parviainen, Leena (2005) Fokusrhyhmät. Teoksessa Saila Ovaska, Anne Aula & Päivi Majaranta (toim.) Käytettävyystutkimuksen menetelmät. Tampereen yliopisto: Tietojenkäsittelylaitos B, 2005:1. Tampere: Tampereen yliopisto, 53–62.
- Patton, Michael (1997) *Utilization focused evaluation. The new century text*. Thousand Oaks: Sage.
- Payne, Malcolm (1996) *What is professional social work?* Birmingham: Venture Press.
- Peitola, Petri (2005) Arvioinnin soveltuvuus sosiaalityössä. Tapauksena realistinen arviointi huumeongelmaisen yksilökohtaisessa palveluohjauksessa. *FinSoc. Työpapereita 4/2005*. Helsinki: Stakes.
- Pekkarinen, Elina & Tapola-Haapala, Maria (2009) Kriittinen realismi sosiaalityössä – tiedontuotannosta emansipaatioon. Teoksessa Mikko Mäntysaari; Anneli Pohjola & Tarja Pösö (toim.) *Sosiaalityö ja teoria*. Jyväskylä: PS-kustannus, 183–205.
- Pelin, Risto (1999) *Projektihallinnan käsikirja*. Espoo: Projektijohtaminen.
- Pennington, Donald (2005) *Pienryhmän sosiaalipsykologia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Polanyi, Michael (1983 [1966]) *The tacit dimension*. Gloucester: Doubleday.
- Potter, Jonathan & Wetherell, Margaret (1987) *Discourse and social psychology. Beyond attitudes and behavior*. London: Sage.
- Puchta, Claudia & Potter, Jonathan (2004) *Focus Group Practice*. London: Sage.
- Raatikainen, Panu (2005) Ihmistieteet – tiedettä vai tulkintaa? Teoksessa Anneli Meruman ja Ilkka Pyysiäinen (toim.) *Ihmistieteet tänään*. Helsinki, Gaudeamus, 39–61.
- Raij, Katariina (2006) *Learning by developing*. Laurea Publications A 58. Vantaa: Laurea.
- Rajavaara, Marketta (1999) Arviontitutkimuksen hyödynnettävyys. Teoksessa Risto Eräsaari, Tuija Lindqvist, Mikko Mäntysaari & Marketta Rajavaara (toim.) *Arviointi ja asiantuntijuus*. Helsinki: Gaudeamus, 31–53.
- Rajavaara, Marketta (2005) Tutkivasta sosiaalityöstä sosiaalialan osaamiskeskuksiin. Teoksessa Mirja Satka, Synnöve Karvinen-Niinikoski, Marianne Nylund & Susanna Hoikkala (toim.) *Sosiaalityön käytäntötutkimus*. Helsinki: Palmenia-kustannus, 47–72.

- Rajavaara, Marketta (2007) Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 84. Kelan tutkimusosasto. Helsinki: Kela.
- Ramstad, Elise & Alasoini, Tuomo (toim.) (2007) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Tykes, raportteja 53. Helsinki: Työministeriö.
- Rantala, Kati & Sulkunen, Pekka (2006) Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia. Gaudeamus: Helsinki.
- Rantanen, Teemu (1997) Lehtien huumekirjoittelu. Mihin on unohtunut sosiaalinen ja psykologinen näkökulma? Alkoholipolitiikka 62 (3), 201–215.
- Rantanen, Teemu (2005) Näkökulmia Optio-projektin arviointiin. Kumppanuukien rakentuminen Optio-projektissa. Teoksessa Tea Sepälä (toim.) Aikuisten oppisopimus – osaamista ja kilpailukykyä työpaikoille. Helsinki: Helsingin yliopisto, 155–171.
- Rantanen, Teemu (2007) Huumeiden käytön kehukset sosiaalityöntekijöiden puheessa. Teoksessa Kari Mikko Vesala & Teemu Rantanen (toim.) Argumentaatio ja kritiikki. Laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa. Helsinki: Gaudeamus, 167–187.
- Rantanen, Teemu & Kivimaa, Sari (2002) Työvalmennuskeskus Valokeilan seuranta- ja arviointitutkimus. Sosiaali- ja terveydenhuollon julkaisuja C:16:2002. Vantaa: Vantaan kaupunki.
- Rantanen, Teemu & Toikko, Timo (2005) Miten raportoida tutkimuslata kehittämishanketta. Teoksessa Liisa Vanhanen-Nuutinen ja Pirkko Lambert (toim.) Hankkeesta julkaisuksi. Kirjoittaminen ammattikorkeakoulun ja työelämän kehityshankkeissa. Helsinki: Edita, 97–111.
- Rantanen, Teemu & Toikko, Timo (2006) Käytäntötutkimuksesta kansalaislähtöiseen kehittämiseen. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön aikakauskirja Janus 14, 301–308.
- Rauhala, Pirkko-Liisa (2000) Responsiivinen evaluointi ja tutkijan vastuu. FinSoc News. Utiskirje sosiaalihuollon menetelmien arvioinnista 2/2002.
- Raunio, Kyösti (1999) Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalityöntutkimuksen perusteet ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Raunio, Kyösti (2004) Olennainen sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus.
- Raunio, Kyösti (2009) Positivismi – havaintoon perustuva teoria. Teoksessa Mikko Mäntysaari, Anneli Pohjola & Tarja Pösö (toim.) Sosiaalityö ja teoria. Jyväskylä: PS-kustannus, 162–181.
- Robson, Colin (2001) Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.

- Rolf, Bertil (1995) *Profession, tradition och tyst kunskap*. Lund: Nya Doxa.
- Rolin, Kristina; Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Henttonen, Elina (2006) Johdanto: soveltava tutkimus ja tutkimuksen soveltaminen. Teoksessa Kristina Rolin; Marja Kakkuri-Knuuttila & Elina Henttonen (toim.) *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Helsinki; Gaudeamus, 7–15.
- Rolin, Kristina (2006) Voiko soveltava yhteiskuntatiede olla arvovapaata? Teoksessa Kristina Rolin; Marja Kakkuri-Knuuttila & Elina Henttonen (toim.) *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Helsinki; Gaudeamus, 16–35.
- Rostila, Ilmari (2001) Tavoitelähtöinen sosiaalityö. Voimavarakeskeisen ongelmanratkaisun perusteet. Jyväskylä: SoPhi
- Ruuska, Kai (2005) *Pitä projektin hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus*. Helsinki. Talentum.
- Räsänen, Keijo (2007) Kehittämisoitteet: tutkimusavusteinen kehittämistyö ”käytännöllisenä toimintana”. Teoksessa Elise Ramsta & Tuomo Alasoini (toim.) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita*. Tykes-raportteja 53. Helsinki: Työministeriö, 40–66.
- Saari, Erkki (2007) Mitä – pitääkö tutkijan olla myös käytännön toimija? Teoksessa Leena Viinamäki & Erkki Saari (toim.) *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Helsinki: Tammi, 121–151.
- Saari, Juha & Toikko, Timo (1994) Aikuisuus ja nuoruus rinnakkaisina tiloina – nuorisotyön teoreettisia lähtökohtia. *Nuorisotutkimus* 1994, 30–36.
- Saaristo, Kimmo (2000) Avoin asiantuntijuus. Ympäristökysymys ja monimuotoinen ekspertiisi. *Nykykulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisusarja*, 66. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Saarnio; Pekka (2001) Mitkä tekijät vaikuttavat terapisuhteen keskeyttämiseen avopäihdehoidossa? *Yhteiskuntapolitiikka* 66 (3), 224–232.
- Sahlin, Ingrid (toim.) (1995) *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur.
- Salo, Kari; Haapala, Hannu & Niskanen, Jouni (2008) *Living Lab oppimisympäristönä ja pedagogiikkana*. Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu Osaja.net. [<http://ojs.seamk.fi/index.php/osaja/article/view/132/231>]
- Sarbin, Theodore & Kitsuse, John (1994) *Constructing the social*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Satka, Mirja; Karvinen-Niinkikoski, Synnöve & Nylund, Marianne (2005) Mitä sosiaalityön käytäntötutkimus on? Teoksessa Mirja Satka, Synnöve Karvinen-Niinkikoski, Marianne Nylund & Susanna Hoikkala (toim.) Sosiaalityön käytäntötutkimus. Helsinki: Palmenia-kustannus, 9–19.
- Satka, Mirja (2002) Tiedon tuotannon politiikka ja käytännön teoria. Julkaisussa Ulla Ryyänen & Riitta Vornanen (toim.) Tutkiva sosiaalityö. Talentia-lehti / Sosiaalityön tutkimuksen seura, 5-8.
- Saurama, Erja & Julkunen, Ilse (2009) Lähestymistapana käytäntötutkimus. Teoksessa Mikko Mäntysaari; Anneli Pohjola & Tarja Pösö (toim.) Sosiaalityö ja teoria. Jyväskylä: PS-kustannus, 394–324.
- Schein, Edgar H (1987) Organisaatiokulttuuri ja sen johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Schön, Donald (1983) The reflective practitioner: how professional think in action. Avebury: Aldershot.
- Scott, Peter (2005) Uusi tiedon tuotanto. Tiedepolitiikka 1/2005, 50–54.
- Scriven, Michael (1997) Empowerment evaluation examined. American Journal of Evaluation 18 (1), 165–175.
- Seeck, Hannele (2008) Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatio-teorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Seikkula, Jaakko & Arnkil, Tom Erik (2005) Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Tammi.
- Seikkula, Jaakko (1995) Sosiaaliset verkostot ammattiauttajien voimavarana kriiseissä. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Seppänen-Järvelä, Riitta (1999) Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveystalalla. Tutkimuksia 104. Helsinki: Stakes.
- Seppänen-Järvelä, Riitta (2003) Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa. Opas käytäntöihin. Stakesin sosiaalipalveluiden evaluaatioryhmä, FinSoc työpapereita 1/2003. Helsinki: Stakes.
- Seppänen-Järvelä, Riitta (2005) Vertaisuuteen perustuvat kehittämissuunnitelmien menetelmät: innovatiivisia ratkaisuja. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä (toim.) Vertaismenetelmät kehittämissuunnittelun välineinä. Stakesin sosiaalipalveluiden evaluaatioryhmä FinSoc. Arviointiraportteja 2/2005. Helsinki: Stakes, 11–16.
- Seppänen-Järvelä, Riitta (2006) Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin. Kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Helsinki: Stakes, 17–33.
- Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.) (2006) Kehittämistyön risteyksiä. Helsinki: Stakes.
- Shotter, John (1993) Conversational realities. Constructing life through language. Thousand Oaks: Sage.

- Silverberg, Paul (2000) *Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja*. Helsinki: ESR, Työministeriö.
- Smith, David (2004) Introduction. Some Versions of Evidence-Based Practice. Teoksessa David Smith (toim.) *Social Work and Evidence-Based Practice. Research Highlights in Social Work* 45. London: Sage, 7–27.
- Social analysis sourcebook (2003) *Incorporating social dimensions into bank-supported projects*. Social Development Department. Washington: World Bank.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri (2007) *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.
- Steward, David; Shamdasani, Prem & Rook, Dennis (2007) *Focus groups. Theory and Practice*. London: Sage.
- Strömmer, Päivi (2005) Vertailukehittäminen: virtuaalikyypäriä nimeltä benchmarking. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä (toim.) *Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä*. Stakesin sosiaalipalveluiden arviointiryhmä FinSoc. Arviointiraportteja 2/2005. Helsinki: Stakes, 55–64.
- Sulkunen, Pekka (2006) Projektityhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus. Teoksessa Kati Rantala & Pekka Sulkunen (toim.) *Projektityhteiskunnan käänköpuolia*. Helsinki: Gaudeamus, 17–38.
- Suomi innovaatiotoiminnan kärkimaaksi. (2005) *Kilpailukykyinen innovaatioympäristö -kehittämishjelman loppuraportti*. Helsinki: Sitra.
- Suuranta, Juha (2005) *Radikaali kasvatns. Kohti kasvatuksen poliittista sosiologiaa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Syvänen, Sirpa (2006) *Yhteisöllinen työyhteisöjen kehittäminen – teoriaa ja menetelmiä*. http://pieksamaki.diak.fi/files/diak_pmk/Sosiaalitalous/SirpaSyvnenPieksamaki26012006.ppt
- Takala, Tuomas (1994) *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Jyväskylä: Atena.
- Tarkiainen, Ari (2007) *Retoriikka suomalaisessa innovaatiopolitiikassa*. *Tiedepolitiikka* 32 (2), 17–26.
- Taylor, Edward (1994) A learning model for becoming interculturally competent. *Journal of Intercultural Relations* 18 (3), 389–408.
- Tiuraniemi, Juhani (2002) *Ammatillinen reflektio*. Teoksessa Petri Nieminen & Esko Keskinen (toim.) *Taitavan toiminnan psykologia*. Turun yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja. Turku: Turun yliopisto, 165–195.
- Toikko, Timo (2001) *Marginaalit ja sosiokulttuurisen työn mahdollisuudet*. Teoksessa Kirsi Juhila, Hannele Forsberg ja Irene Roivainen (toim.) *Marginaalit ja sosiaalityö*. Jyväskylä: Sophi-kustannus, 272–287.

- Toom, Auli (2006) Tacit pedagogical knowing at the core of teacher's professionalism. *Soveltavan kasvatustieteen laitos. Tutkimuksia* 276. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Trute, Hans-Heinrich (2005) Democratizing science: Expertise and Participation in Administrative Decision-Making. Teoksessa Helga Nowotny; Dominique Pestre; Eberhard Schmidt-Assmann; Helmut Schultze-Fielitz & Hans-Heinrich Trute (toim.) *The Public Nature of Science under Assault: Politics, Markets, Science and the Law*. Heidelberg: Springer, 87–108.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, Anniina; Paananen, Maarit & Virtanen, Petri (2005) Projektituotteistajan opas. Helsinki: Työministeriö.
- Turner, Michael & Beresford, Peter (2005) User Controlled Research. Its meanings and potential. Final report. *Shaping Our Lives and the Centre for Citizen Participation*, Burnel University.
- Turunen, Mia (2007) Lapsiperheiden kotipalvelun ja leikkipuistotoiminnan toiminta-ajatuksen muutoksen tukeminen monitasoisella valmennusohjelmalla. *Konsepti, toimintakonseptin uudistajien verkkolehti* 4 (1). <http://www.muutoslaboratorio/konsepti>
- Töttö, Pertti (2004) Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Tampere: Vastapaino.
- Uusitalo, Hannu (1991) Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY.
- Vartiainen, Matti (1994) Työn muutoksen työvälineet – muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Tampere: Otatieto.
- Vartiainen, Matti; Ruuska, Inkeri & Kasvi, Jyrki (2003) Projektiosaaminen – dynaamisen organisaation voimavara. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Vedung, Evert (2003) Arviointialto ja sen liikkeellepanevat voimat. *Fins-Soc työpapereita* 2/2003. Helsinki: Stakes.
- Vehkalahti, Kimmo (2008) Kyselytutkimuksen mittarit. Helsinki: Tammi.
- Vesala, Kari Mikko & Rantanen, Teemu (toim.) (2007) Argumentaatio ja tulkinta. Laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa. Helsinki: Gaudeamus.
- Vilén, Marika; Leppämäki, Päivi & Ekström, Leena (2002) Vuorovaikutuksellinen tukeminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Vilka, Hanna (2006) Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.
- Virkkunen, Jaakko; Engeström, Yrjö; Pihlaja, Juha & Helle, Merja (2001) Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Työministeriö.

- Virkkunen, Jaakko (2008) Kehittämistyön murros sosiaalialalla: hankekehittämisestä rajat ylittävään konseptikehittämiseen. Konsepti – toimintakonseptin uudistajien verkkolehti 4 (1). www.muutoslaboratorio.fi/konsepti
- Virkkunen, Jaakko; Engeström, Yrjö & Miettinen, Reijo (2008) Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan tulevaisuus. Projekteista konseptikehittämiseen. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:49. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Virtanen, Petri (2000) Projektityö. Helsinki: WSOY.
- Virtanen, Petri (2005) Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.
- Virtanen, Petri (2007) Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.
- Vuorensyrjä, Matti (2000) Miksi älykkään koneen aikakautta ei koskaan tullut? Teoksessa Matti Vuorensyrjä ja Reijo Savolainen (toim.) Tieto ja tietoyhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus, 109–136.
- Välimäki, Anna-Leena & Järvi, Seija (2005) Vertaishaastattelu ja dialoginen vertaisprosessi. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä (toim.) Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Stakesin sosiaalipalveluiden evaluaatioryhmä FinSoc. Arviointiraportteja 2/2005. Helsinki: Stakes, 17–34.
- Walker, Lorraine & Avant, Kay (2005) Strategies for theory constructing in nursing. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
- Walliman, Nicholas (2006) Social research methods. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Webb, Sidney & Webb, Beatrice (1932/1975) Methods of Social Study. London: Cambridge University Press.
- What works. Mikä toimii vankeinhoidossa ja kriminaalihuollossa? (2003) Järvenpää, Raija & Kempas, Marjaana (toim.). Helsinki: Vankeinhoidon koulutuskeskus.
- Whyte, William (1991) Participatory action research. Newbury Park: Sage.
- Wibeck, Victoria (2000) Fokusgrupper. Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningens metod. Lund: Studentlitteratur.
- Witkin, Belle Ruth & Altschuld, James (1995) Planning and Conducting Needs Assessment. A Practical Guide. Thousand Oaks: Sage.
- Zeeuw, de Gerard (2003) Helping others: project or research? Journal of Community and Applied Social Psychology 13, 496-503.
- Ziman, John (1984) An introduction to science studies: the philosophical and social aspects of science and technology. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ziman, John (2000) Real Science. What it is, and what it means. Cambridge: Cambridge University Press.

- Åhlberg, Mauri (2001) Käsittekartat tutkimusmenetelmänä. Teoksessa Juhani Aaltola ja Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 59–68.
- Yliruka, Laura (2000) Sosiaalityön itsearviointi ja hiljainen tieto. FinSoc Työpapereita 2/2000. Helsinki: Stakes.
- Yliruka, Laura (2006) Kuvastin. Reflektiivinen itse- ja vertaisarvointimenetelmä sosiaalityössä. Työpapereita 15/2006. Helsinki: Stakes.
- Ylöstalo, Pekka (2005) Sitä saa mitä kysyy – Pohdintoja soveltavan empiirisen sosiaalityön tutkimuksen asemasta nykyaikaisessa työorganisaatiossa. Teoksessa Pekka Räsänen, Anu-Hanna Anttila ja Harri Melin (toim.) Tutkimus menetelmien pyörteissä. Sosiaalityön tutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Jyväskylä: PS-kustannus, 103–122.

Timo Toikko | Teemu Rantanen

Työelämän muutokset ovat nopeita. Muutosten tuomiin haasteisiin vastataan muun muassa kehittämistoiminnan avulla. Sitä toteuttavat yksittäiset työntekijät, organisaatiot ja verkostot, mutta kehittämistoimintaa on myös paikallisella, alueellisella ja kansallisella tasolla. Sitä voidaan pitää keskeisenä nykypäivän työelämän osaamisalueena.

Kirja tarkastelee tutkimuksellisen kehittämistoiminnan metodologiaa. Kehittämistoimintaa lähestytään prosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon näkökulmista. Tavoitteena on kiinnittää huomiota systemaattiseen kehittämistoimintaan. Kehittämistoiminnan prosessiin sisältyvä tutkimuksellisuus tukee käyttökelpoisen tiedon tuottamista ja levittämistä.

Kirja on työelämän kehittäjille ja korkeakouluopiskelijoille suunnattu oppikirja. Se kiinnittää huomiota kehittämistoiminnan periaatteisiin ja toteutustapoihin. Miten tutkimuksellinen kehittämistoiminta perustellaan metodologisesti? Onko kehittämismenetelmillä ja tutkimusmentelmillä eroa? Eteneekö kehittämisprosessi suunnitelmallisesti vai prosessimaisesti? Mitä osallistavalla kehittämistoiminnalla tarkoitetaan?

Kirjoittajat

- Teemu Rantanen, VTT, dosentti, yliopettaja, Laurea-ammattikorkeakoulu
- Timo Toikko, YTT, dosentti, yliopettaja, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Kansi Mikko Reinikka Albert Hall
Valokuva freedigitalphotos.net

ISBN 978-951-44-7627-3



9 789514 476273



TAMPERE
UNIVERSITY
PRESS

TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTOIMINTA