

Noora Oluikpe

**KULTTUURILUOTAIMET TIEDON
MUUNTUMISEN TUKENA**
Case: Wahren-keskus

TIIVISTELMÄ

Noora Oluikpe: Kulttuuriluotaimet tiedon muuntumisen tukena – Case: Wahren-keskus
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Informaatiotutkimus
Huhtikuu 2020

Kulttuuriluotaimet ovat ihmiskeskeisen suunnittelun menetelmä. Niiden avulla tehdään elämyksellistä suunnittelua. Kulttuuriluotainten avulla suunnittelijan ja käyttäjän välille rakennetaan vuorovaikutussuhde, jota ylläpidetään nykytaiteen keinoin toteutetulla materiaalipaketilla. Osallistujilta kerätään inspiroivaa materiaalia suunnitteluprosessien tueksi. Menetelmää käytetään esimerkiksi muotoiluntutkimuksessa interaktiivisten teknologioiden suunnitteluun. Kulttuuriluotaimia käytetään muissakin konteksteissa, kuten palveluiden kehittämisessä ja palvelumuotoilussa.

Tutkielmassa tarkastellaan Forssan kaupungin kulttuuritoiminnasta vastaavan Wahren-keskuksen kulttuuriluotaimia vuosilta 2012-2015. Kyseessä on tapaustutkimus, joka keskittyy palveluiden kehittämiseen innovatiivisilla menetelmillä julkisella sektorilla, kirjasto- ja kulttuuripalveluissa. Teorialähtöisen laadullisen sisällönanalyysin avulla selvitetään, millaista uutta tietoa kulttuuriluotaimilla voidaan saavuttaa ja miten. Tutkimusote on etnografinen. Tutkimusaineisto koostuu projektimateriaaleista, projekteihin liittyvistä asiakirjoista sekä kenttämuistiinpanoista.

Tutkielman teoreettisena viitekehyksenä on Nonakan ja Takeuchin organisationaalisen tiedon luomisen teoria, jolle on keskeistä hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen eli käsitteellisen tiedon välinen muuntuminen. Muuntumisen tapoja ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Tiedon muuntumista edistävät määritellyt olosuhdetekijät. Tutkielman analyysiosuus on toteutettu selvittämällä, millaista tiedon muuntumista Wahren-keskuksessa on tapahtunut kulttuuriluotaimiin liittyen ja miten olosuhdetekijät ovat vaikuttaneet kulttuuriluotainten onnistumiseen.

Tutkielman tulosten perusteella kulttuuriluotaimilla voidaan tavoittaa uutta ja merkityksellistä tietoa, kun luotaintehtävät ja luotainprosessien aikana tapahtuva muu toiminta tukee tiedon muuntumista. Tärkeää on, että organisaatiossa vallitsevat olosuhteet ovat tiedon muuntumiselle mahdollisimman suotuisat. Kulttuuriluotaimet itsessään tukevat sekä tiedon muuntumista että suotuisten olosuhteiden kehittymistä. Menetelmän menestyksellä soveltaminen vaatii kuitenkin toimintaan sitoutumista organisaation sisällä sekä tekemisen tavan legitimointia, erityisesti kokeellisen otteen, autonomisen työskentelyn ja luovan kaaoksen sallimisen osalta.

Wahren-keskuksen tapaus auttoi ymmärtämään, että olosuhteisiin vaikuttavia konteksteja on useampia. Ne kaikki vaikuttavat osaltaan kulttuuriluotainten onnistumiseen. Työskentelyn kehittäminen kohti itseohjautuvia tiimejä edistää kulttuuriluotaimilla onnistumista, koska kyseessä on innovatiivinen menetelmä. Tiedon muuntumisen tapojen ja niitä tukevien olosuhteiden analyttinen tarkastelu auttaa erityisesti materiaalipakettien rakentamisessa ja kulttuuriluotaimiin liittyvien toimintojen, kuten työpajojen suunnittelussa.

Avainsanat: kulttuuriluotaimet, SECI-malli, hiljainen tieto, tiedon muuntuminen, innovaatiot

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ALKUSANAT

Kiitos Reijo Savolainen, että ohjasit työni alkuun. Kiitos Tuomas Harviainen, että autoit saattamaan sen loppuun. Olen kiitollinen kärsivällisyydestänne ja saamastani kannustuksesta. Kiitos Tere Vadén, että ohjasit minut kulttuuriluotainten pariin. Kiitos Anita Kangas, että kysymyksilläsi innostit etsimään vastauksia.

Kiitos Forssan kaupungille ja Tammelan kunnalle, että olen päässyt toteuttamaan kulttuuriluotaimia. Kiitos kaikille teille, jotka olette olleet mukana ja luottaneet siihen, että yhdessä onnistumme.

Forssassa 26.4.2020,
Noora Oluikpe

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
2 KESKEISET KÄSITTEET	4
2.1 Tieto, tietämys, informaatio ja data.....	5
2.2 Tiedon lajit.....	7
2.2.1 Eksplisiittinen tieto	7
2.2.2 Hiljainen tieto	8
2.2.3 Kulttuurinen tieto.....	10
2.3 Organisaatiot ja niiden johtaminen	10
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	14
3.1 Tiedon muuntumisen SECI-malli	16
3.1.1 Sosialisatio (<i>Socialization</i>)	18
3.1.2 Ulkoistaminen (<i>Externalization</i>)	20
3.1.3 Yhdistäminen (<i>Combination</i>)	22
3.1.4 Sisäistäminen (<i>Internalization</i>)	22
3.2 Viisi olosuhdetekijää tiedon muuntumisen tukena	24
3.3 Organisationaalisen tiedon luomisen prosessimalli	26
4 TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	30
4.1 Wahren-keskuksen tapaus	31
4.1.1 Kulttuuriluotaimet (<i>Cultural Probes</i>)	33
4.1.2 Kulttuuriluotaimet Wahren-keskuksessa	36
4.2 Tutkimusmenetelmät	39
4.3 Tutkimusaineisto ja analyysi	42
5 TIEDON MUUNTUMINEN WAHREN-KESKUKSESSA	46
5.1 Sosialisatiota erilaisissa konteksteissa.....	47
5.1.1 Perheluotain-työpaja	47
5.1.2 Kulttuuria yhteisvoimin -projektin yhdistyspalaveri	52
5.1.3 Pumpulienkeli-tintamareski	55
5.1.4 Opintomatka Walesiin	57
5.2 Ulkoistamalla tiedosta julkista.....	58
5.2.1 Kulttuuriavain – Kulttuuria forssalaisittain -julkaisu	59

5.2.2 Itsenäisyyspäivän lyhytempauksen suunnittelu	61
5.2.3 Piirretyistä käsittekartoista tapahtumaideaksi	62
5.2.4 Kulttuurin puu	63
5.2.5 Haaveita ja huolia -työpaikkaluotaimen materiaalit	65
5.3 Yhdistämällä uutta tietoa	68
5.3.1 Postikorttiluotaimesta kulttuuriohjelmaan	68
5.3.2 Perheluotain-työpajan visuaalinen muistio	70
5.3.3 Virikepaketit yhdistysyhteistyötä varten.....	71
5.4 Sisäistämällä organisaatio oppii.....	73
5.4.1 Työpaikkaluotaimilla menetelmä tutuksi.....	74
5.4.2 Musiikkiteemainen asiantuntijatyöpaja	76
5.4.3 Kurttuuli-pässi	79
6 OLOSUHTEIDEN VAIKUTUS ONNISTUMISIIN	82
6.1 Organisaatio vallitsevien olosuhteiden perustana	84
6.2 Projektityöskentely itseohjautuvien tiimien tukena	86
6.3 Kulttuuriluotaimet kannustamassa luovuuteen.....	89
6.3.1 Tavoitteiden asettaminen ohjaa onnistumisiin	90
6.3.2 Vaihtelevuuden ja luovan kaaoksen vaaliminen	94
6.3.3 Luotainprosessi tiedon toisteisuuden tukena.....	96
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	99
LÄHTEET.....	103

1 JOHDANTO

We are characterized not just by our thinking or achievements, but by our playfulness: our curiosity, our love of diversion, our explorations, inventions and wonder. -- Play is not just mindless entertainment, but an essential way of engaging with and learning about our world and ourselves. (Gaver 2002.)

Kulttuuriluotaimiin (engl. *Cultural Probes*) liittyy ajatus siitä, ettei leikki ole pelkkää merkityksetöntä ajankulua. Leikki auttaa sitoutumaan uuden oppimiseen, koska se tekee oppimisesta mielekäästä. Siksi myös suunnittelutyössä tulee antaa arvoa mielihyvän kokemuksille ja elämyksellisyydelle. Kulttuuriluotaimissa yhdistyvät nykytaiteen keinot ja tutkimuksen tekeminen. Niillä kerätään itseraportointiin perustuvaa aineistoa, minkä tarkoituksena on luoda aitoa vuorovaikutusta suunnittelijoiden ja käyttäjien välille sekä stimuloida suunnittelijoita myös visuaalisin keinoin.

Kulttuuriluotaimet ovat tyypillisesti erilaisista tehtävistä koostuvia materiaalipaketteja. Tehtävät toimivat itseraportoinnin alustana. Niiden avulla kannustetaan tarkastelemaan omaa elinympäristöään uusin silmin. Ihmettely, ihastelu ja uteliaisuus ohjaavat kohti yllätyksellisiä havaintoja ja parhaimmillaan auttavat tavoittamaan unelmia, haaveita ja toiveita. Toisaalta kulttuuriluotaimilla voidaan lähestyä myös pelkoja tai vaikkapa unien maailmoja. Tarkastelun kohteena on ihmisten arki ja arkiset ilmiöt, jotka usein pakenevat tieteellistä tarkastelua.

Kulttuuriluotaimet ovat ihmiskeskeisen suunnittelun menetelmä, jota käytetään erityisesti muotoiluntutkimuksen saralla. Niiden avulla suunnitellaan esimerkiksi interaktiivisia teknologioita. Kulttuuriluotaimet soveltuvat myös palveluiden kehittämiseen. Niitä käytetään apuna esimerkiksi palvelumuotoilussa, mutta kulttuuriluotaimia voi soveltaa myös itsenäisenä menetelmänä. Kiinnostuksen kohteenani on jo vuosien ajan ollut se, miten kulttuuriluotaimia voidaan käyttää julkisten palveluiden kehittämisessä. Millaista uutta tietoa kulttuuriluotaimilla voidaan saavuttaa ja miten?

Matkani alkoi Forssan kaupungin kirjasto- ja kulttuuripalveluissa vuosina 2012-2015, jolloin sovelsimme kulttuuriluotaimia moniammatillisissa, poikkihallinnollisissa ja sektorirajat ylittävissä työryhmissä. Vetovastuussa oli Forssan kulttuuritoiminnasta

vastaava taloushallinnollinen yksikkö Wahren-keskus, johon kuului tuolloin kirjasto, kansalaisopisto, kuvataidekoulu, museo ja musiikkiopisto. Tiivistä yhteistyötä tehtiin varhaiskasvatukseen, opetustoimen sekä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Ohjausta projekteihin antoi Jyväskylän yliopiston kulttuuripolitiikan laitos, jonka KUULTO – Kuntien kulttuuritoiminnan kehittämishankkeessa Forssa oli mukana toiminnallisena kokeiluna. Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama hanke oli toimintatutkimus, jonka avulla etsittiin uudenlaisia toimintamalleja ja käytäntöjä kuntien kulttuuritoiminnan kehittämiseen.

Wahren-keskuksessa syntyi kulttuuriluotainkokeilujen jälkeen tarve selvittää tarkemmin onnistumisten ja epäonnistumisten syitä, jotta kulttuuriluotaimiin liittyvää työskentelyä olisi mahdollista jatkossa kehittää. Pro gradussani yhdistän kulttuuriluotaimet *hiljaisen tiedon* (engl. *tacit knowledge*) käsitteeseen ja tarkastelen kulttuuriluotainten toimintaa erityisesti tiedon muuntumisen näkökulmasta. Teoreettisena viitekehyksenä on Nonakan ja Takeuchin (1995) organisationaalisen tiedon luomisen teoria (engl. *theory of organizational knowledge creation*), joka sopii organisaatioissa tapahtuvien innovaatioprosessien analysointiin hiljaisen tiedon siirtymisen ja jakamisen näkökulmasta.

Organisationaalisen tiedon luomisen teoriassa keskeistä on hiljaisen tiedon ja *eksplisiittisen eli käsitteellisen tiedon* (engl. *explicit knowledge*) vuorovaikutuksen tarkastelu tiedon muuntumisen SECI-mallin avulla. SECI-mallin mukaisesti tieto voi organisaatioissa muuntua hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi ja päinvastoin. Hiljaista tietoa välittyy myös sosiaalisessa kanssakäymisessä, minkä lisäksi eksplisiittistä tietoa voidaan yhdistämällä muokata uudenlaiseksi. Tietynlaiset olosuhteet edistävät tiedon muuntumisen prosesseja. Kokonaisuudesta rakentuu organisationaalisen tiedon luomisen prosessimalli, joka kuvastaa organisaatioissa jatkuvasti käynnissä olevaa, spiraalimaista innovaatioprosessia.

Tutkielmassani tarkastelen Wahren-keskuksen tapauksen avulla tiedon muuntumisen tapoja kulttuuriluotaintyöskentelyn aikana. Lisäksi tarkastelen olosuhteiden vaikutusta kulttuuriluotainten toimintaan organisaation ja projektityöskentelyn näkökulmista. Kyseessä on tapaustutkimus, jonka olen toteuttanut teorialähtöisen laadullisen

sisällönanalyysin keinoin. Tutkimusotteeni on etnografinen. Tutkimusaineisto koostuu erilaisista projektimateriaaleista ja asiakirjoista sekä kenttämuistiinpanoista.

Aluksi määrittelen tutkielmani kannalta merkitykselliset käsitteet. Keskeisintä on tietokäsitteiden ja tiedon lajien määrittäminen. Käyn lyhyesti läpi myös muutaman organisaatiotutkimuksen kannalta keskeisen käsitteen. Tämän jälkeen esittelen luvussa kolme teoreettisen viitekehystäni. Luvussa neljä kuvailen tutkimusasetelman ja valitsemani tutkimusmenetelmät, esittelen tutkimusaineistoni sekä sen analyysitavat ja asetan tutkimuskysymykset.

Analyysi ja tulosten esittely alkavat luvusta viisi, jossa kuvailen SECI-mallin avulla käytännön esimerkkejä tiedon muuntumisesta Wahren-keskuksessa. Sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen käydään läpi erillisissä alaluvuissa. Luvussa kuusi käsitellään olosuhteiden vaikutusta kulttuuriluotainten onnistumiseen organisaation ja projektityöskentelyjen näkökulmista sekä käydään läpi sitä, miten kulttuuriluotaimet vaikuttavat olosuhteisiin. Johtopäätöksissä vedän yhteen tutkielman tulokset, arvioin niiden yleistettävyyttä sekä esitän jatkotutkimuksen aiheita.

2 KESKEISET KÄSITTEET

Ihmisen kognitiivisessa järjestelmässä sijaitseva tieto koostuu monenlaisista aineksista, kuten uskomuksista, asenteista, arvoista, mielipiteistä, asiantiedoista, muistoista ja kokemuksista (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 38). Etsiessämme kulttuuriluotainten avulla *uusia suunnittelun alueita* (ks. Gaver, Dunne & Pacenti 1999), kiinnostuksen kohteena ovat nimenomaan tällaiset ihmismielen sisäiset tietoaineokset. Arkisena käsitteenä *tieto* on sisällöltään epämääräinen. Tieteellisestäkin näkökulmasta käsitettä voidaan lähestyä monin tavoin. Tästä syystä aloitan käsitteiden määrittämisen tiedon määrittelmällä (luvussa 2.1) ja jatkan siitä tiedon lajien esittelemiseen (luvussa 2.2).

Organisationaalisen tiedon luomisen teoriassa (engl. *theory of organizational knowledge creation*) yhdistyy epistemologinen ja ontologinen viitekehys. Epistemologinen viitekehys perustuu Michael Polanyin tietoteoriaan, jossa tehdään jako eksplisiittisen eli käsitteellisen ja hiljaisen tiedon välille. Eksplisiittinen tieto on kielellisesti siirrettävissä olevaa, määriteltyä tietoa. Hiljainen tieto on puolestaan henkilökohtaista ja tilannesidonnaista, mistä syystä sitä on vaikea käsitteellistää tai ilmaista sanoin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59.) Teorian kannalta keskeistä on eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välisen muuntumisen tarkastelu.

Esittelen eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon lisäksi lyhyesti myös kulttuurisen tiedon (engl. *cultural knowledge*) (Choo 2002, 263). Kulttuurinen tieto on tutkielmani kokonaisuuden kannalta tärkeä organisationaalisen tiedon laji, sillä se pitää organisaatiota koossa ja tekee siitä erityisen. Nonakan ja Takeuchin (1995, 59) teorian ontologiseen viitekehykseen liittyy käsitys organisaatiosta elävänä organismina, joka koostuu ihmisistä. Keskeistä ymmärryksessä on se, että ilman yksilöitä organisaatio ei voi luoda mitään.

Organisationaalisen tiedon luomisen teorian lähtökohtana on ollut länsimaisten ja japanilaisten tieto- ja organisaatiokäsitysten yhdistäminen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että japanilaisissa organisaatioissa hiljaisen tiedon vaaliminen on jo vuosikymmeniä nähty yhtä merkittävänä menestystekijänä kuin länsimaisissa organisaatioteorioissa korostuva eksplisiittisen tiedon hallinta. Tästä näkökulmasta käsin määrittelen tietoon

liittyvien käsitteiden jälkeen myös muutamia tutkielman kannalta keskeisiä käsitteitä organisaatioihin ja johtamiseen liittyen (luvussa 2.3).

2.1 Tieto, tietämys, informaatio ja data

Platonin mukaan *tieto* on hyvin perusteltu tosi uskomus. Tämän klassisen määritelmän perusteella tieto pitää pystyä loogisesti todistamaan paikkansa pitäväksi ja tässä suhteessa se eroaa luulosta tai mielipiteestä. Suomenkielisenä sanana tieto on ollut käytössä 1500-luvulta lähtien. Etymologisesti sen taustalla on sana *tie*. Tiedon voidaan ajatella merkitsevän tien tuntemista tai sen löytämistä. Informaatiotutkimuksen näkökulmasta tieto (engl. *knowledge*) ei koostu pelkistä muuttumattomista tosista väittämistä vaan se on tilannesidonnainen tulkinnan kehikko. Tiedolla tarkoitetaan ihmisen ymmärrystä ohjaavien merkitysten kokonaisuutta. Yksilön omaksumista tiedoista muodostuu puolestaan ihmisen *tietämys*. (Haasio & Savolainen 2004, 15, 17-19.)

Tietämyksellä tarkoitetaan erityisesti ihmisen sisäisiä tajunnan rakenteita, mutta tietämystä voidaan myös siirtää toisten ihmisten ulottuville esimerkiksi tekstinä, kuvina tai äänenä. Kun ihmiset viestivät keskenään, heidän välillään siirtyy *informaatiota*. Informaatio viittaa erityisesti välitettäviin tietosisältöihin. Tieto ja tietämys liittyvät merkittävällä tavalla subjektin eli tietäjän tajuntaan ja tietämiseen, kun taas informaatio liittyy tietoon objektina eli siihen, mitä voidaan tietää. (Vakkari 2003, 19.) Tietäjän ja tiedon käsittäminen toisistaan erillisinä asioina perustuu kartesiolaiseen dualismiin, joka tekee eron ruumiin ja mielen välillä. Dualistinen ajattelu on perustavanlaatuisen osa länsimaista filosofiaa ja se heijastuu moniin tieteenaloihin ja teorioihin. Tämä on otettu huomioon myös organisationaalisen tiedon luomisen teoriassa (ks. luku 3). (Nonaka & Takeuchi 1995, 20-21.)

Termi *data* kuvaa selkeimmin tietoa tietäjästä irrallisena objektina. Karkeasti määritellen datalla tarkoitetaan asiayhteydestään irrallisia faktoja (Vakkari 2003, 19). Etymologisesti tarkastellen data on latinankielisen sanan *datum* monikkomuoto, joka tarkoittaa 'annettu'. Datan voidaankin käsittää olevan johonkin tiettyyn kanavaan syötetty eli *annettu*, koodattu viesti, kuten esimerkiksi näkemisen kohteesta heijastuvat valoallot tai muu aistimussisältö (lat. *sense datum*) tai vaikkapa tietokoneelle syötetty, koodattu

merkkijono. Yhteiskuntatieteissä myös tutkimusaineistoja voidaan kutsua dataksi. Tällöin tehdään ero *pehmeän datan*, kuten verbaalisen haastatteluaineiston, ja *kovan datan*, kuten kvantitatiiviseen muotoon koodatun aineiston välillä. (Niiniluoto 1997, 27-28.)

Käsitteiden data, informaatio, tieto ja tietämys suhdetta toisiinsa voidaan kuvata *tiedon arvoketjun* (engl. *value chain of information*) avulla, jossa pääpiirteissään data jäsentyy informaatioksi, informaatio jalostuu tiedoksi ja tiedoista koostuu ihmisen tietämys. Datatulkinta informaatioksi ja tiedoksi ei kuitenkaan välttämättä tapahdu perättäisesti. Esimerkiksi fyysikaalinen data, kuten ääniaallot, tulkitaan merkitysten kanssa lähes samanaikaisesti. Voidaan jopa ajatella, että vasta merkitysten tulkinnan jälkeen havaitaan, millaisista äänistä tai äänneistä viestit koostuvat, eikä niitä eritellä tietoisesti. Fyysikaalinen signaali voi myös olla erittäin puutteellinen, mutta siitä huolimatta siitä pystytään tekemään tulkinta eli sen merkitys ymmärretään. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 38-39.)

Tiedon arvoketjun näkökulmasta data määritellään potentiaalisesti informaatioksi, joka on koodatussa muodossa. Kun koodi puretaan, syntyy informaatiota, esimerkiksi sanoja ja kuvia. Informaatio puolestaan muuntuu tiedoksi vastaanottajan mielessä, kun hän tulkitsee informaatiota ja hyväksyy tulkintansa. Tieto tulee osaksi ihmisen tietämystä, kun uusi tieto sulautuu aiempaan ymmärrykseen ja muuttaa ihmisen tietorakennetta. Kun tietoja käytetään erilaisissa arkisissa tilanteissa, voi tiedosta jalostua viisautta, joka näkyy ihmisen toimissa ja puheissa. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 38-39.) Tiedon arvoketju kuvastaa siis myös oppimisprosessia.

Suomen kielessä käsitteitä tieto, informaatio ja data käytetään usein toistensa synonyymeina, mikä vaikeuttaa niihin liittyvien ilmiöiden analyttistä tarkastelua. Erityisesti tieto ja informaatio ovat käsitteinä varsin lähellä toisiaan. Tutkimuksen kannalta, erityisesti informaatiotutkimuksessa, käsitteiden selkeä erottelu toisistaan on tärkeää, jotta tietoon liittyviä ilmiöitä voidaan kuvata ja ymmärtää tarkemmin. (Vakkari 2003, 18-19.)

Oman tutkielmani kannalta merkittävintä on tehdä näkyväksi käsitteiden välisiä eroja sekä eri käsitteiden sisältöjä, jotta tiedon muuntumisen monipuolinen tarkastelu on mahdollista. Suurimmaksi osaksi puhun tutkielmassani *tiedosta*. Nonaka & Takeuchi (1995, 86) ovat teoriassaan hyödyntäneet Platonin klassista tiedon määritelmää, joka englanninkielisenä käännöksenä (*justified true belief*) sisältää myös ajatuksen tiedon oikeaksi *hyväksymisestä*. Organisaationaalisen tiedon luomisen teoriassa esimerkiksi yhdessä hyväksytyt yhteiset arvot ja tavoitteet muodostavat perustan tiedon luomisen prosesseille.

2.2 Tiedon lajit

2.2.1 Eksplisiittinen tieto

Chun Wei Choo (2002) määrittelee eksplisiittisen tiedon olevan symbolisen kielen avulla ilmaistua käsitteellistä tietoa. Tällainen tieto on tehty näkyväksi ja usein jopa fyysisesti olemassa olevaksi artefaktiksi. Eksplisiittistä tietoa voidaan kerätä, muokata, tallentaa, jakaa ja yhdistellä. Choon mukaan on olemassa objektisidonnaista sekä sääntöpohjaista eksplisiittistä tietoa. Objektisidonnaisuudella tarkoitetaan sitä, että tieto on ilmaistu symbolein, kuten sanoin, numeroin tai kaavoin ja se on sidottuna erilaisiin tuotteisiin ja tavaroihin, kuten työkaluihin, teknisiin piirroksiin, prototyyppeihin, valokuviiin, videoihin tai tietokantoihin. Sääntöpohjaisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että tieto on koodattuna sääntöihin, rutiineihin tai toimintatapoihin. (Choo 2002, 266.)

Perinteisintä tiedonhallintaa organisaatioissa on kirjoitetun ja tallennetun tiedon organisointi sekä sen käyttöön saattaminen. Choon (2002) mukaan eksplisiittisen tiedon hallinnassa on kolme tärkeää osa-aluetta. Ensinnäkin tieto tulee tallentaa säännönmukaisesti ja luokitella organisaation toimintaan sopivalla, tarpeeksi kuvailevalla tavalla. Toisekseen sisällön lisäksi tulee ymmärtää kontekstit, joissa tietoa on luotu ja joissa se on käyttökelpoista. Kolmanneksi tehokas tiedon jakaminen, uudelleen käyttäminen ja reflektointi mahdollistavat jatkuvan oppimisprosessin organisaation sisällä. (Choo 2002, 270).

Eksplisiittinen tieto on lähtökohtaisesti sellaista koodattua tietoa, mikä jää organisaation käyttöön myös sen jälkeen, kun kyseisen tiedon tuottajat ovat lähteneet organisaatiosta. Eksplisiittisen tiedon varannot voidaan havaita ja tunnistaa olemassa oleviksi ja ne ovat oleellinen osa *organisaation muistia*. (Choo 2002, 267.)

Organisaation muistilla tarkoitetaan organisaation oppimista tukevaa, organisaation kannalta merkittävää tietoa. Organisaation muisti on organisaation yhteisessä hallussa oleva informaatioresurssi. Organisaation kannalta on tärkeää, että erityyppistä tietoa ja tietämystä saatetaan kaikkien käytettäväksi, haettavaksi ja hyödynnettäväksi. Organisaation muistia tarvitaan oppimisen lisäksi erityisesti päätöksenteon tukena. Se vaikuttaakin organisaation kilpailukykyyn sekä mahdollisuuksiin välttää virheiden toistamista. (Mäkinen 2003, 32-34.)

Organisaation muistia voidaan kuvata myös sosiaalisesti rakentuvana prosessina, koska suuri osa organisaation muistista on kiinnittynyt yksilöihin. Prosessi ylittää menneisyyden tallentamisesta tiedon uudelleen käyttöön. (Mäkinen & Huotari 2004.) Eksplisiittinen tieto tukee erityisesti menneistä oivalluksista ja kokemuksista oppimista, mitä voidaan hyödyntää tuotekehittelyssä sekä erilaisten toimintatapojen vakiinnuttamisessa. Eksplisiittinen tieto auttaa koordinoimaan organisaation eri toimintoja. Teoreettinen ymmärrys tukee käytännön osaamista sekä prosessien järjestyttä ja tehokkuutta. Kun toiminta on ammattitaitoista ja vastuullista, syntyy käsitys osaavasta organisaatiosta. (Choo 2002, 267.)

2.2.2 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on ei-käsitteellistä tietoa, jonka varassa ihminen toimii lähes koko ajan. Sen voi ymmärtää esimerkiksi välittömänä ruumiillisena olemassaolona, joka tapahtuu myös ilman sanoja ja ajatuksia. Hiljaista tietoa tarkoittavan käsitteen ”*tacit knowledge*” on luonut unkarilainen lääketieteen tutkija Michael Polanyi (1891-1976). Hänen mukaansa ihminen tietää hiljaisen tiedon avulla esimerkiksi sen, milloin eksplisiittinen tieto on totta. Hiljainen tieto onkin kaiken tietämisen perusta, jota ilman myös eksplisiittinen tieto kävisi merkityksettömäksi. Laajasti määriteltynä hiljaiseen tietoon sisältyy kaikki geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen, myyttinen, arkkityyppinen ja

kokemusperäinen tieto, joka on ihmisessä läsnä kokonaisvaltaisesti. Esimerkiksi käden taidot, ihon muisti tai empatiakyky ovat hiljaista tietoa. (Koivunen 1997, 76-78.)

Hiljaiselle tiedolle ominaista on, ettei sitä voida käsitellä samalla tavalla kuin eksplisiittistä tietoa. Raja hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä on häilyvä, sillä hiljaisen tiedon kuvaaminen ja lähestyminen vaativat käsitteellistä määrittelyä. Kun hiljaisen tiedon olemassaolo tiedostetaan, se on jo tässä mielessä etäännyntynyt alkuperäisestä muodostaan. Lähimmäksi hiljaisen tiedon perimmäistä elämyksellisyyttä voidaan päästä vain taiteen tai intuition avulla. Hiljainen tieto onkin luovuuden ja innovatiivisuuden perusta. Löydöt, keksinnöt ja hypoteesit edellyttävät eksplisiittisen tiedon lisäksi myös intuitiivisia oivalluksia, jolloin pystytään saavuttamaan jotakin, mitä ei vielä tiedetä. Yllättäviin tuloksiin pääsemiseksi pitää kiinnittää huomioita lopputuloksiin ja päämääriin, eikä keskittyä ainoastaan tunnettuihin tosiasioihin. (Koivunen 1997, 81-82.)

Hannele Koivunen (1997) liittää hiljaisen tiedon käsitteeseen ajatuksen *olemaan oppimisesta*. Tietämisen, tekemisen ja sosiaalisen yhdessäolon taitojen oppimiseen on hänen mukaansa esimerkiksi koulutusohjelmissa panostettu, mutta ihmisen eri osa-alueiden tasapainoiseen kehittämiseen, autonomian, arvostelukyvyn ja henkilökohtaisen vastuunottamisen opetteluun ei juuri ollenkaan. Olemaan oppimisessa intellektuaalinen oppiminen yhdistetään sensitiivisyyteen, esteettiseen hahmottamiseen, henkilökohtaiseen vastuunottoon ja henkisiin arvoihin. Tällaiset kyvyt vaikuttavat merkittävästi myös kykyihin tunnistaa hiljaista tietoa ja käyttää sitä hyväkseen. Ihmisen tulee viettää aikaa rauhassa itsensä ja ajatustensa kanssa, jotta hän onnistuu saavuttamaan hitaasti kypsyvät ajatukset ja oivallukset. Tällaiset joutilaisuudesta kumpuavat oivallukset ovat merkittäviä uusien innovaatioiden lähteitä. (Koivunen 1997, 97-98.)

Chun Wei Choon (1998) mukaan organisaatioissa hiljainen tieto on työskentelyn perusta ja edellytys sille, että organisaation jäsenet pystyvät antamaan merkityksiä toiminnalleen. Hiljaista tietoa on vaikea kommunikoida verbaalisesti, koska sen työstäminen säännöiksi ja toimintaohjeiksi väistämättä vähentää sen intensiivisyyttä ja autenttisuutta. Hiljaista tietoa ilmaistaan ennen kaikkea toimintaan perustuvien taitojen ja tekemisen kautta. Samoin hiljaista tietoa myös kertyy kokemusten ja ajan myötä, kun yksilöt harjoittavat taitojaan. Kokemuksen myötä voimistuu intuition perustuva käsitys siitä, miten tiettyjä

toimintoja voidaan suorittaa menestyksekkäästi. Koivusen (1997) tavoin myös Choo näkee, että hiljainen tieto on oppimisen ja innovoinnin perusta. Hänen mukaansa organisaatioiden elinehtona on jäsentensä hiljaisen tiedon valjastaminen organisaation käyttöön, koska parhaimmatkaan tietojärjestelmät eivät yllä ihmisten kykyyn luoda uutta tietoa. (Choo 1998, 111-112.)

2.2.3 Kulttuurinen tieto

Kulttuurinen tieto liittyy organisaatiossa vallitseviin uskomuksiin organisaation syistä toimia ja olla olemassa. Kulttuuriseen tietoon sisältyy käsityksiä siitä, millaista on organisaation ydiosaaminen, asiakaskunta tai kilpailijat. Kulttuurinen tieto syntyy siitä, kun ihmiset työskentelevät yhdessä, jakavat kokemuksiaan ja luovat merkityksiä tekemiselleen. Tällaista tietoa käytetään erityisesti organisaatioissa tapahtuvissa valinta- ja arviointitilanteissa, joissa pitää päättää, millaisiin toimiin ryhdytään ja miten, millaisia projekteja ja ehdotuksia viedään läpi sekä mihin asioihin toiminnassa keskitytään. Kulttuurisen tiedon perusteella määritellään, millainen tieto tai informaatio on organisaation kannalta merkittävää. (Choo 2002, 267-268, 271.)

Kulttuurinen tieto siirtyy tyypillisesti organisaation jäsenten välillä erilaisina tarinoina ja kertomuksina, joissa välittyvät sankaritarinat, viholliskuvat, onnistumiset ja epäonnistumiset. Kertomusten kautta välittyvät myös organisaation arvot ja normit, joiden muotoutumista perustellaan tapahtumilla organisaation historiasta. Jaetut uskomukset siitä, mitä tehdään ja miksi, ovat hyvin merkittävä osa organisaation toimintaa ja auttavat sen jäseniä liikkumaan yhdessä samaan suuntaan. Kulttuurisen tiedon merkittävyys näkyikin erityisesti organisaatioiden kilpailukyvyssä, sillä kulttuuriseen tietoon perustuvaa menestystä on vaikeaa jäljitellä organisaation ulkopuolella. Kulttuuriseen tietoon pohjautuu koko organisaation identiteetti. (Choo 2002, 268, 271.)

2.3 Organisaatiot ja niiden johtaminen

Organisaatio on yhteistoimintajärjestelmä, joka on muodostettu tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Organisaation toiminta ilmenee ihmisten välisenä yhteistoimintana,

jonka muoto on ennalta säädeltyä ja toistuvaa. Organisaatiot rakentuvat ihmisistä ja heidän muodostamistaan ryhmistä. Organisaatioiden sisäinen vuorovaikutus sekä vuorovaikutus ympäröivän maailman kanssa vaikuttavat organisaation rakenteeseen, toimintaan ja kulttuuriin. (Juuti 2006, 204.) Organisaation sisällä on monenlaisia, limittäisiä verkostoja, kuten tehtävä-, innovaatio- ja suhdeverkostoja. Organisaation jäsenet kuuluvat tyyppillisesti useaan erityyppiseen verkostoon, joissa kussakin hoidetaan erilaisia, organisaation kannalta merkittäviä tehtäviä aina käytännön työtehtävistä ja niiden kehittämisestä vuorovaikutussuhteiden ylläpitämiseen. (Huotari et al. 2005, 20.)

Yllä esitetty määritelmä on realistisen maailmankuvan mukainen ja yksinkertaistettu. Organisaatioita voidaan tutkia myös esimerkiksi tulkinnallisesta tai postmodernista näkökulmasta. Tulkinnallinen näkökulman pyrkii organisaation käsitteen määrittelemisen sijaan tulkitsemaan organisaatiomaailman taustalla olevia ilmiöitä, kuten ihmisten tapoja organisaatiossa, heidän uskomuksiaan tai sitä, millaisia tarinoita organisaatiossa kerrotaan. Postmoderni organisaatiotutkimus keskittyy puolestaan tarkastelemaan erilaisia arjen diskursseja, joiden kautta organisaatio, sen jäsenten identiteetti ja organisaation toimintatavat tuotetaan. Keskiössä on sen tarkastelu, miten ihmisiä ja valtaa konstruoidaan ja työskentelyä jäsennetään. (Juuti 2006, 204-205.) Nonaka ja Takeuchi (1995) määrittelevät organisaatiota erityisesti sen tiedon luomista tukevan roolin kautta. Organisaatio nähdään asianmukaisten ryhmäaktiiviteettien mahdollistajana, joka myös edistää yksilöiden tiedon luomisen prosesseja sekä tietojen karttumista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 73-74.)

Käsitykset organisaatioista vaikuttavat siihen, miten johtajuutta määritellään ja millaista johtajuutta organisaatio tukee. *Johtaminen* on tunteita herättävää, syvällistä toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan toisten ihmisten sieluun, mieleen ja elämään. Johtamisen tarkoituksena on paitsi vakuuttaa toiset vaikeidenkin kokemusten merkityksestä, myös luoda puitteet sille, miten voidaan saavuttaa arvokkaina, hyvinä ja oikeina pidettyjä tavoitteita. Merkittävin ero johtamisen ja tavallisen työskentelyn välillä on siinä, että johtaminen muokkaa aina monien ihmisten yhteistä todellisuutta. Tätä muokkaustyötä tehdään käytännössä keskustellen, jolloin kunkin oma ja kaikkien yhteinen ymmärrys lisääntyy. Näin voidaan selkeyttää yhteisiä tavoitteita, joiden syntymiseksi jokaisen organisaation jäsenen tulee kyetä sijoittamaan itsensä osaksi sen tarinan juonta, jota johtamispuheissa kuvataan. Erilaisten ihmisten sisällyttäminen samaan tarinaan vaatii

runsaasti yhteisiä kokemuksia ja niiden jakamista. Erityisesti sattumanvaraisten keskustelujen merkitys on suuri yhteisen oppimisperustan luomisessa. (Juuti 2005, 22-25.)

Uusi johtamisen psykologia määrittelee johtajuutta sosiaalisen identiteetin kautta. Siinä missä perinteinen johtamisen tutkimus on tarkastellut johtajia ja heidän ominaisuuksiaan yksilötasolla, Haslam, Reicher ja Platow (2012) näkevät menestyksekkään johtajuuden rakentuvan johtajien ja heidän seuraajiensa yhteisen ryhmäjäsenyyden kautta. Tällä tarkoitetaan sitä, että johtaja nähdään osana samaa ryhmää tai tiimiä kuin johdettavatkin eli johtaja on saman *sisäryhmän* jäsen. Johtaja hyväksytään osaksi sisäryhmää silloin, kun hänen koetaan edistävän koko ryhmän etua ja johtajan toiminta vastaa yhteisiä normeja, arvoja ja prioriteetteja. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 15-17.) Nonaka ja Takeuchi (1995, 75) kuvaavat tällaisen ryhmäidentiteetin rakentuvan organisaation tavoitteiden kautta, joiden tulisi aina olla huolellisesti määriteltyjä ja koko organisaation tasolla jaettuja perusarvoja liittyen organisaation olemassaolon syihin sekä sen toiminnan tavoitteisiin.

Nonaka ja Takeuchi (1995, 77) ovat havainneet, että organisaation jäsenille annettu mahdollisuus itseohjautuvaan tiimityöskentelyyn edistää oppimisprosessien syntymistä. *Organisaation oppimisella* tarkoitetaan organisaation kykyä uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Käytännössä uusiutuminen viittaa organisaation valmiuteen hankkia jatkuvasti uutta osaamista. Organisaation oppiminen perustuu tiedon, oivallusten ja ajattelumallien jakamiseen sekä organisaation toimintatapojen, prosessien ja ohjeiden hyödyntämiseen. Organisaation oppimista voidaan tukea suoritusten, osaamisen ja tiedon johtamisella sekä luomalla suotuisia oppimisympäristöjä. Oppivassa organisaatiossa virheet kuuluvat oppimisprosesseihin, mutta niiden pohjalta myös muutetaan toimintatapoja. Oppimisen kannalta tärkeää on asioiden nopea käytäntöön vieni, kokeileminen ja edelleen kehittäminen. Oppimisprosesseissaan onnistunutta organisaatiota kutsutaan *älykkääksi organisaatioksi*. Älykäs organisaatio havaitsee muutostarpeet ajoissa, oppii kilpailijoitaan nopeammin ja pystyy viemään uudet asiat käytäntöön ennen muita. (Sydänmaanlakka 2004, 54-57.)

Tiedon luomisen, hankinnan, varastoinnin, jakamisen ja soveltamisen prosessia organisaatiossa kutsutaan *tiedon johtamiseksi* (engl. *knowledge management*). Tiedon

johtamisen tavoitteena on saada merkityksellinen tieto käyttöön niin, että sitä voidaan hyödyntää ja soveltaa päätöksenteossa. Tiedon johtamiseen liittyy tavoite yksilöiden tietojen muuntamisesta tiimien tiedoksi, johon sisältyy myös hiljaisen tiedon muuntaminen eksplisiittiseksi tiedoksi. Organisaation arvot ja kulttuuri ohjaavat pitkälti tiedon jakamista ja luovat sille puitteet. Kommunikaation avoimuus ja epämuodollisuus tukevat tiedon johtamista. Yksilötasolla onnistunut tiedon johtaminen liitetään kykyyn ja haluun oppia uutta sekä jakaa, vastaanottaa ja soveltaa olennaista tietoa. (Sydänmaanlakka 2004, 180-185.) Tästä näkökulmasta tarkastellen Nonakan ja Takeuchin (1995) teoriassa käsitellään nimenomaan tiedon johtamista organisaatioissa innovaatioprosessien aikana.

Tarkastelemani innovaatioprosessit keskittyvät *systemisiin innovaatioihin* eli toimintatapojen ja -mallien uudistamiseen, mikä voi samanaikaisesti liittyä niin tuotteisiin, prosesseihin, palveluihin, organisaation rakenteisiin, henkilöiden välisiin suhteisiin kuin teknologian hyödyntämiseenkin. Tällaisia innovaatioita voidaan kutsua myös *sosiaalisiksi innovaatioiksi*, sillä ne keskittyvät erityisesti organisaatioiden suoritus- ja toimintakyvyn parantamiseen. Toimintatapa puolestaan perustuu *avoimeen innovaatioon*, jossa huomioidaan niin organisaation sisältä kuin ulkopuoleltakin saatava osaaminen sekä sen jakaminen. (Sydänmaanlakka 2009, 121-124.) Kulttuuriluotaimet auttavat erityisesti kiinnittämään huomiota suunnittelutyön yksityiskohtiin. Se tekee innovaatioihin liittyvistä, suunnittelutyön jälkeisistä käytännön muutosprosesseista sujuvampia (Nonakan ja Takeuchi 1995, 88).

Nonakan ja Takeuchin (1995, 73-74) mukaan organisaation tehtävänä on tarjota tiedon luomista tukeva toimintaympäristö, joka kannustaa työskentelemään sekä yksin että yhdessä. Tämä ajatus on hyvin lähellä myös kuntien kehittämiseen liittyvää ajatusta siitä, että osallisuutta voidaan tukea luomalla alustoja ja tiloja, jotka tukevat ihmisten välistä vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Osallisuus on subjektiivinen, keskinäistä luottamusta vaativa kokemus, joka syntyy yksilön suhteissa yhteisöihin ja yhteiskuntaan. Koska sitä on mahdotonta pakottaa tapahtuvaksi ylhäältä käsin määrättyinä tai annettuna, julkisen vallan avulla ihmisiä voidaan ainoastaan kannustaa ja rohkaista toiminnalliseen yhteisöllisyyteen. (Aula, Laajala & Pihlaja 2017, 524).

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Valitsin tutkielmani teoreettiseksi viitekehykseksi Nonakan ja Takeuchin (1995) organisationaalisen tiedon luomisen teorian. Siinä hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto nähdään toisiaan täydentävinä tiedon lajeina, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja muuntuvat toinen toisikseen ihmisten luovissa toiminnoissa. Usein eksplisiittisen tiedon hallintaan liittyvä tehokkuusajattelu johtaa siihen, että hiljaisen tiedon olemusta ja merkittävyyttä ei tunnisteta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 56, 61.) Organisationaalisen tiedon luomisen teoria näkee hiljaisen tiedon yhtä arvokkaana kuin eksplisiittisen tiedonkin, mistä syystä teoria sopii erityisen hyvin kulttuuriluotainten tarkasteluun.

Kulttuuriluotaimet perustuvat *elämykselliseen suunnitteluun*, mitä ohjaa ennen kaikkea tavoite tuottaa mielihyvää. Suunnittelu mielihyvän näkökulmasta (engl. *design for pleasure*) poikkeaa perinteisestä, käytettävyyteen tähtäävästä (engl. *design for utility*) suunnittelusta. Siinä korostetaan käyttökelpoisuuden ja hyödyllisyyden lisäksi myös mielihyvän kokemuksia. Ajatuksena on, että ihmiset sitoutuvat vaikeisiin tehtäviin, jos ne tuottavat mielihyvää. Sitoutuminen puolestaan tukee oppimista. (Gaver 2002; Gaver et al. 2004.)

Usein innovaatioiden suunnittelutyö mallinnetaan lineaarisena polkuna, jossa ideasta syntyy monien vaiheiden kautta innovaatio (Sydänmaanlakka 2009, 116). Organisationaalisen tiedon luomisen teoriassa innovaatioiden nähdään kuitenkin syntyvän osana spiraalimaisesti etenevää tiedon luomisen prosessia. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71-73.) Käytännössä tämä tarkoittaa, että innovaatioiden synty ymmärretään vuorovaikutteisena prosessina, johon sisältyy päällekkäisyyksiä ja toistoa.

Organisationaalisen tiedon luomisen teorialla on yhtymäkohtia kulttuuriluotainten teoriaan. Merkittävin yhdistävä tekijä löytyy jatkuvan muutoksen tuoman epävarmuuden hyödyntämisestä innovaatioprosesseissa. Nonakan ja Takeuchin (1995, 4) mukaan epävarmuuden (engl. *uncertainty*) kanssa pärjääminen on eilinehtoista menestyvälle yritykselle. Kulttuuriluotaimiin puolestaan sisältyy ajatus epävarmuuden, leikin, tutkiskelun ja subjektiivisten tulkintojen arvostamisesta, koska vain niiden avulla on

mahdollista ylittää inhimillisen tietämyksen rajat (Gaver et al. 2004). Epävarmuuden sietäminen on siis merkittävä tekijä innovaatioprosessien onnistumisen kannalta.

Organisationaalisen tiedon luomisella tarkoitetaan organisaation kykyä luoda uutta tietoa organisaation tarpeisiin. Siihen sisältyy kyky jakaa tietoa kattavasti koko organisaatiolle niin, että tieto siirtyy myös käytäntöihin. Organisaation arvot ja tavoitteet heijastuvat organisaation ulkopuolelle sen toiminnasta, tuotteista ja palveluista. Uutta tietoa luomalla organisaatiossa rakennetaan väylää menneestä kohti tulevaa. Näin innovaatioprosessit sidotaan sekä organisaation historiaan että strategiaan tavoitteisiin. Innovaatioiden syntymistä ei selitetä pelkällä organisaation pyrkimyksellä mukautua ulkoisiin olosuhteisiin ja ulkopuolelta tuleviin vaatimuksiin, vaan innovaatiot perustuvat aina siihen, että organisaation sisällä aktiivisesti luodaan uutta tietoa. Organisationaalisen tiedon luomisen teorian mukaan uuden tiedon luomisen prosessi perustuu onnistuneeseen tiedon muuntumiseen hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon välillä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 3-4, 56-57.)

Nonakan ja Takeuchin teorian perustana on heidän selvityksensä siitä, miksi jotkut organisaatiot pärjäävät toisia paremmin erittäin epävarmoissa olosuhteissa. Nonaka ja Takeuchi (1995) uskovat, että japanilaisten yritysten jatkuvaan innovaatioprosessiin perustuva toimintamalli kehittyi toisen maailmansodan jälkeisessä Japanissa vallinneiden epävarmojen olosuhteiden seurauksena. Japania koskettivat lähialueella käydyt Korean ja Vietnamin sodat sekä lukuisat talouskriisit. Olosuhteet pakottivat yritykset taistelemaan olemassaolonsa puolesta ja hylkäämään sellaisiakin toimintamalleja, jotka aikaisemmin olivat johtaneet menestykseen. Näin muutoksista tuli jokapäiväinen ja arkinen tapahtuma, joka opittiin näkemään positiivisena voimavarana. Epävarmoina aikoina organisaatiot etsivät tietoa laajemmin organisaation ulkopuolelta. Tehokas tiedon jakaminen, tallentaminen ja uudelleen hyödyntäminen on eilinehtoista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 4-6.)

Organisationaalisen tiedon luomisen taito on siis merkittävä japanilaisten yritysten menestystekijä. Nonaka ja Takeuchi esittävät, että keskeinen ero länsimaisessa ja japanilaisessa ajattelussa liittyy kartesiolaiseen dualismiin, joka erottaa toisistaan tiedon *subjektin* ja *objektin* eli tiedon tietäjän ja tietämisen kohteen. Tämä perustuu Descartesin oppeihin ruumiin ja mielen erillisyydestä. Nonakan ja Takeuchin mukaan dualismi

kietoutuu niin syväälle länsimaiseen filosofiaan, että se on perustavanlaatuisesti muokannut myös oppeja taloudesta, johtamisesta ja organisaatioteorioista. Tämä puolestaan on johtanut siihen, että dualistinen ajattelu heijastuu myös länsimaisiin käsityksiin innovaatiotyöstä. Japanilaisessa traditiossa dualismi ei ole keskeinen elementti. (Nonaka & Takeuchi 1995, 20-21.)

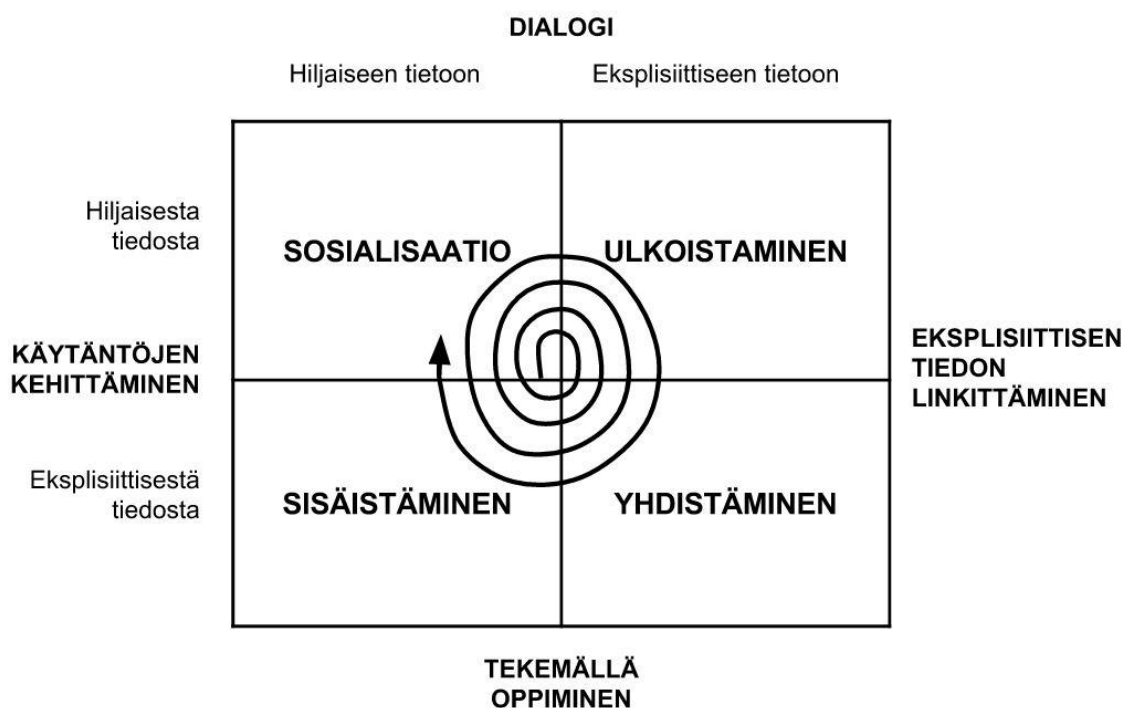
Kun erottelua tiedon subjektin ja objektin välillä ei tehdä kärjistetyksi, muuttuu väistämättä myös käsitys organisaatioista sekä organisaatioiden ja tiedon välisestä suhteesta. Nonaka ja Takeuchi (1995) korostavat, etteivät organisaatiot itsessään luo mitään. Sen sijaan organisaatio tarjoaa luovalle toiminnalle kontekstin. Organisaatiota ei nähdä pelkkänä informaatiota prosessoivana koneistona, jossa kaikki merkittävä tieto olisi saatavilla eksplisiittisessä muodossa. Eksplisiittinen tieto on pelkkä jäävuoren huippu: Se on näkyvä, mutta erittäin pieni osa kaikesta organisaation tiedosta. Tyypillisemmin tieto on vaikeasti ilmaistavaa ja vaikeasti jaettavaa, näkymätöntä ja henkilökohtaista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8, 59-60.)

3.1 Tiedon muuntumisen SECI-malli

Organisationaalisen tiedon luomisen teorian mukaan innovaatioita syntyy organisaatioissa tapahtuvan hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon muuntumisen seurauksena. Tiedon muuntumisen tapoja on neljä ja niitä kuvataan SECI-mallin avulla (ks. kuvio 1). Hiljaisen tiedon siirtymistä kutsutaan *sosialisaatioksi* (engl. *socialization*). Hiljaisen tiedon muuntumista eksplisiittiseksi tiedoksi kutsutaan *ulkoistamiseksi* (engl. *externalization*). *Yhdistämisellä* (engl. *combination*) tarkoitetaan eksplisiittisen tiedon muokkaamista ja *sisäistäminen* (engl. *internalization*) on puolestaan sitä, että eksplisiittinen tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi. Organisaatiossa tapahtuvaa tiedon muuntumista kuvataan spiraalimallilla (engl. *knowledge spiral*), joka havainnollistaa tiedon muuntumisen seurauksena tapahtuvaa tiedon leviämistä yhä laajemmalle organisaation eri tasoille. (Nonaka & Takeuchi 1995, 56, 62-63, 71.)

SECI-malli ja tiedon luomisen spiraali kuvastavat organisationaalisen tiedon luomisen teorian kahta ulottuvuutta, jotka ovat tietoteoreettinen ja ontologinen ulottuvuus. Tietoteoreettinen ulottuvuus näkyy SECI-mallissa hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä

tapahtuvan muuntumisen jäsenyyksensä. Spiraalilla puolestaan kuvataan ontologista ulottuvuutta, johon sisältyy ajatus siitä, että organisaatioissa vain yksilöt voivat luoda tietoa. Tiedon muuntumisen spiraalimaisessa jatkumossa organisaatioissa siirrytään koko ajan uudelle ontologiselle tasolle, jossa spiraalin aiemmat tasot luovat pohjan uusille tiedon luomisen prosesseille ja tieto tavoittaa yhä useamman organisaation jäsenen ja tason. Yksilöiden hiljaisen tiedon jakaminen toimii perustana sille, että organisaatioon syntyy uutta tietoa. Tiedon luomisen spiraalin jokaisella uudella tasolla tiedon muuntumisen kautta luodaan uusia ja hiotaan vanhoja innovaatioita. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59-60, 72.)



Kuvio 1. SECI-malli ja tiedon luomisen spiraali. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62, 71.)

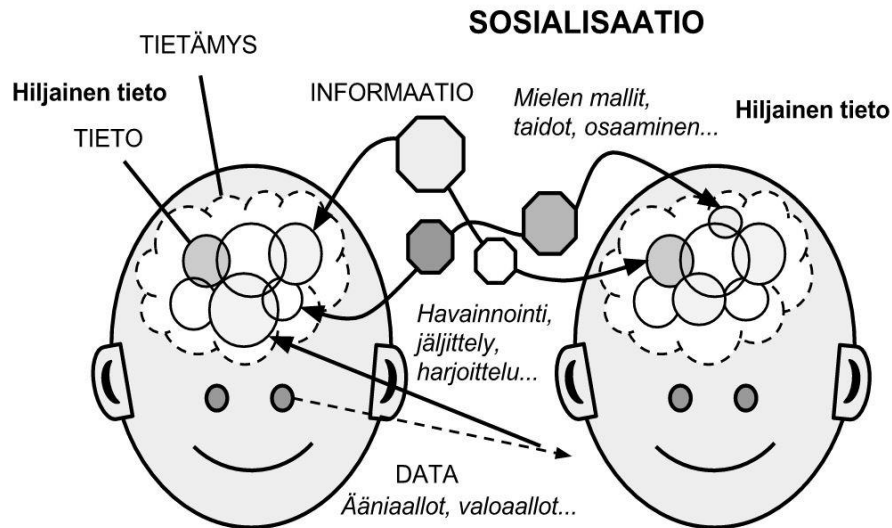
Organisationaalisen tiedon luomisen teoria perustuu ajatukseen siitä, että ihmisen tietoisuus syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon muuntumisen avulla. Nonaka ja Takeuchi (1995) korostavat, että organisaation tasolla tarkastellaan nimenomaan ihmisten välillä yleisemmin tapahtuvaa tiedon muuntumista, ei yksilötasolla tapahtuvaa oppimista. Oppimiseen, taitojen karttumiseen ja tietoisuuden rakentumiseen liittyvä tiedon muuntuminen ei tapahdu ainoastaan yksisuuntaisesti, kognitiivisen psykologian teorioiden määrittämällä tavalla eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseksi tiedoksi vaan muutos ihmisen tietoisuudessa tapahtuu interaktiivisesti, jatkuvasti käynnissä olevana prosessina. (Nonaka & Takeuchi 1995, 61-

62.) Tämän näkemyksen voidaan tulkita olevan konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukainen. Konstruktivistiselle näkemykselle on keskeistä ymmärrys siitä, että oppiminen on sosiaalisesti hajautunutta. Oppimisprosessit tapahtuvat yksilöiden välillä sekä vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, kun uutta tietoa omaksutaan aiemmin opitun päälle. (ks. esim. Rauste-von Wright, Wright & Soini 2003, 152-177; Valleala 2007, 58-59.)

Käytännön tasolla tiedon muuntumisen tavat ilmenevät aina suhteessa toisiinsa. Yksittäisten SECI-komponenttien tarkastelu antaa vaillinaisen kuvan siitä, mitä tapahtuu. Esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtyminen sosialisatiossa on yksilötason kokemus, jota on vaikea valjastaa organisaation käyttöön, ellei tietoa missään kohtaa muunneta eksplisiittiseksi. Ulkoistaminen tehostaa tiedon jakamista ja yhdistämistä, mikä puolestaan tukee sisäistämistä. Sosialisatation tavoin myös tiedon yhdistäminen on ilmiö, joka pelkkänä mekaanisena toimintona ei lisää organisaation tietovarantoja. Tietoa pitää myös käyttää ja tulkita ennen kuin voidaan todeta syntyneen jotakin uutta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70.) Teoreettinen tarkastelu kuitenkin vaatii, että tiedon muuntumisen tavat eritellään toisistaan.

3.1.1 Sosialisatio (*Socialization*)

Sosialisatiossa hiljainen tieto siirtyy suoraan ihmiseltä toiselle esimerkiksi havainnoinnin, jäljittelyn tai harjoittelun kautta (ks. kuvio 2). Organisaation kannalta sosialisatation nähdään liittyvän toimintamalleihin, toimintakulttuuriin ja tapoihin, jotka ovat tulosta jaetuista mielen malleista sekä erilaisista taidoista ja osaamisesta. Hiljaisen tiedon siirtymistä edistävät yhteiset kokemukset sekä jaettu käsitys todellisuudesta. Hiljaisen tiedon siirtäminen on sekä konteksti- että tunnesidonnaista, mikä tulisi hyväksyä ja ottaa huomioon. Ihmisten on vaikeaa tulkita toistensa tekemisiä ja havaita ajattelun kulkuja pelkän toiminnan perusteella, jos heillä ei ole ollut yhteistä aikaa ja tilaa tutustua sekä tehdä asioita yhdessä. Hiljainen tieto on ennen kaikkea kokemuksiin perustuvaa ja sitä myös jaetaan yhteisten kokemusten kautta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-63.)



Kuvio 2. Sosialisatiossa hiljainen tieto siirtyy havaintojen ja tulkintojen avulla.

Organisaatio voi tukea hiljaisen tiedon jakamista luomalla sellaisia toimintaympäristöjä ja tilanteita, jotka edistävät sosialisointitapahtumia. Nonaka ja Takeuchi (1995) nostavat päällimmäiseksi esimerkin japanilaisten menestysyritysten tyypillisestä aivoriihileiristä (jap. *tama dashi kai*). Nämä leirit ovat vapaamuotoisia tapaamisia epävirallisissa ympäristöissä, joissa käydään yksityiskohtaisia keskusteluja tiettyjen ongelmien ratkaisemiseksi. Kehityskohteina voivat olla uudet tuotteet ja palvelut, johtamistavat tai vaikkapa yrityksen strategia. Tapaamiset pidetään työpaikan ulkopuolella, tyypillisesti jossakin virkistytymiskohteessa, jossa syödään, juodaan *sakea* ja rentoudutaan uimalla kuumissa lähteissä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 63.)

Aivoriihileirit ovat avoimia koko yrityksen henkilöstölle, eikä leirin aikana osallistujien virallisella pätevyydellä tai asemalla ole merkitystä. Paikalle ovat tervetulleita kaikki kehitystyöstä kiinnostuneet myös mahdollisen projektiryhmän tai tiimin ulkopuolelta. Keskustelujen kantavana ajatuksena on, ettei kritiikkiä esitetä ilman rakentavia korjausehdotuksia. Kritiikin esittämisen nähdään olevan paljon helpompaa kuin vaihtoehtoisten ajatusten esittämisen. Tarkoituksena on luoda ilmapiiri ja toimintaympäristö, jossa voidaan sekä jakaa kokemuksia että kasvattaa osallistujien keskinäistä luottamusta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 63.)

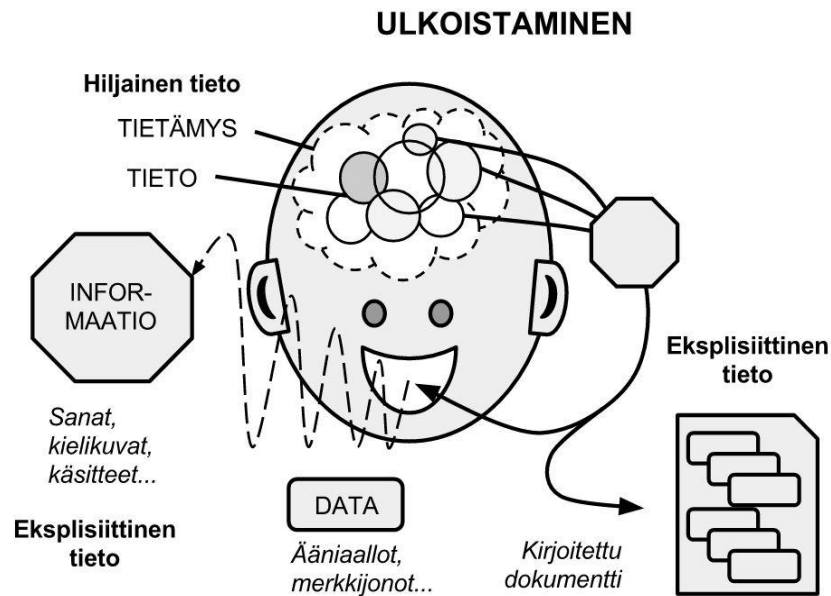
On tärkeätä huomata, ettei sosialisatiota tapahdu ainoastaan organisaation sisällä, vaan myös suhteissa ulkomaailmaan. Samalla tavalla kuin organisaation sisällä voidaan oppia toisilta havainnoimalla, jäljittelemällä ja harjoittelemalla yhdessä, näillä keinoin voidaan oppia myös esimerkiksi asiakkailta tai muilta ulkopuolisilta kontakteilta. Erityisesti tuotekehittelyssä vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on jatkuva prosessi, jossa tiedot karttuvat ja kehitysideoit syntyvät. Kokemusten jakaminen perustuu tässäkin tapauksessa dialogiin, yhdessä tekemiseen ja jakamiseen. Organisaationaalisen tiedon luomisen teoriassa tehdään näkyväksi sekä organisaation sisäinen (engl. *intra-organizational*) tiedon jakaminen että organisaation ja ulkopuolisen maailman välinen (engl. *inter-organizational*) tiedon jakaminen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64, 88.)

3.1.2 Ulkoistaminen (*Externalization*)

Ulkoistaminen tarkoittaa hiljaisen tiedon muuntamista eksplisiittiseksi tiedoksi eli sitä, että hiljaista tietoa puetaan sanoiksi, esimerkiksi kielikuvien, vertausten, käsitteiden ja hypoteesien avulla (ks. kuvio 3). Kirjoittaminen on yksi merkittävin tapa ulkoistaa hiljaista tietoa. Kirjoittaessa käsitteellistetään ajatuksia. Vaikka ilmaisut olisivatkin yhä vaillinaisia ja epäjohdonmukaisia, vuorovaikutuksen kannalta ne ovat välttämättömiä. Ulkoistaminen mahdollistaa ajatusten vaihdon ja reflektoinnin, jonka kautta tuetaan myös tietojen sisäistämistä. Samoin hiljaisen tiedon jäsentäminen eksplisiittiseen muotoon mahdollistaa tietojen yhteen tuomisen eri lähteistä sekä niiden muokkaamisen ja jatkojalostamisen. SECI-mallissa ulkoistamisen nähdään olevan uuden tiedon luomisen näkökulmasta avainasemassa, sillä hiljaista tietoa ulkoistamalla luodaan uusia konsepteja. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64, 66.)

Ulkoistamisen nähdään tyypillisesti alkavan vuorovaikutuksesta, kuten keskustelujen tai yleisen ajatustenvaihdon seurauksena. Yksi mahdollinen tapa tukea ulkoistamisen prosesseja organisaatiossa on induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn yhdistäminen. Yksinkertaistaen induktiivisessä päättelyssä koostetaan havaintojen pohjalta teorioita eli yleistetään, kun taas deduktiivisessä päättelyssä yleistyksiä paloitellaan osiin eli tehdään yksittäistapauksia koskevia oletuksia. Tämä voi näkyä esimerkiksi tuotekehittelyssä siten, että suunnittelutyötä tehtäessä hyödynnetään käyttäjiltä saatua kokemuseräistä tietoa (induktio) ja muokataan organisaation visio tai slogan käytännön tavoitteeksi (deduktio). Sitten nämä näkökulmat tuodaan yhteen. Jos käyttökelpoisia analyttisiä keinoja hiljaisen

tiedon ilmaisemiseen ei tunnu löytyvän, voidaan yhtä hyvin turvautua myös vapaampiin keinoihin, kuten kielikuviin ja vertauksiin tai samankaltaisuuksien etsimiseen (analogia). Innovoinnin kannalta mielikuvitukselliset ja vapaat keinot ovat tehokkaita, erityisesti luovuuden ja sitoutumisen ylläpitämisen kannalta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64-65.)

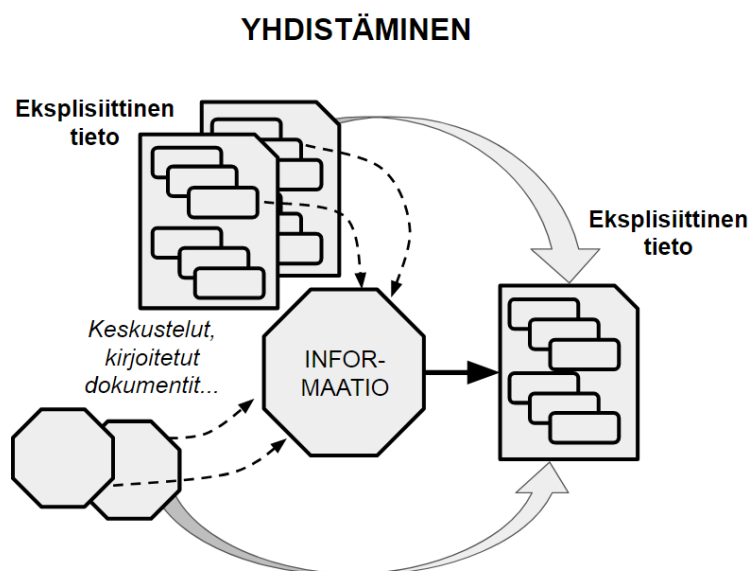


Kuvio 3. Ulkoistamalla muunnetaan hiljaista tietoa käsitteelliseen muotoon.

Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan kielikuvat ja vertaukset ovat tärkeä väline erilaisten konseptien yhteen saattamisessa. Kielikuvien ja vertausten avulla voidaan linkittää toisiinsa abstrakteja ja konkreettisia konsepteja, jolloin syntyy uudenlaisia kokonaisuuksia. Tällaisilla prosesseilla tuetaan ennen kaikkea kognitiivisia toimintoja eli käytännössä helpotetaan ajatustyötä. Toimivat metaforat tekevät näkyviksi konseptien mahdollisia puutteita ja ristiriitoja, mikä auttaa täydentämään ja muokkaamaan ideoita. Ilman luovia apukeinoja ja abstraktia ajattelua, konseptit jäävät helposti erillisiksi ja merkityksettömiksi. Kielikuvat ja vertaukset sopivatkin sekä suunnittelutyön alku- että loppuvaiheisiin, sillä ne auttavat niin inspiraation löytämisessä kuin suunnittelutyön huolellisessa loppuunsaattamisessakin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67.)

3.1.3 Yhdistäminen (*Combination*)

Yhdistämisellä tarkoitetaan eksplisiittisen eli käsitteellisen tiedon yhteen kokoamista ja järjestämistä uudelleenlaisiksi kokonaisuuksiksi (ks. kuvio 4). Tiedon uudelleen jäsentäminen lajittelemalla, täydentämällä, yhdistelemällä ja luokittelemalla voi luoda uutta tietoa. Esimerkiksi erilaisia yksittäisiä konsepteja voidaan koota isommiksi käsitejärjestelmiksi tai systeemeiksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67.)



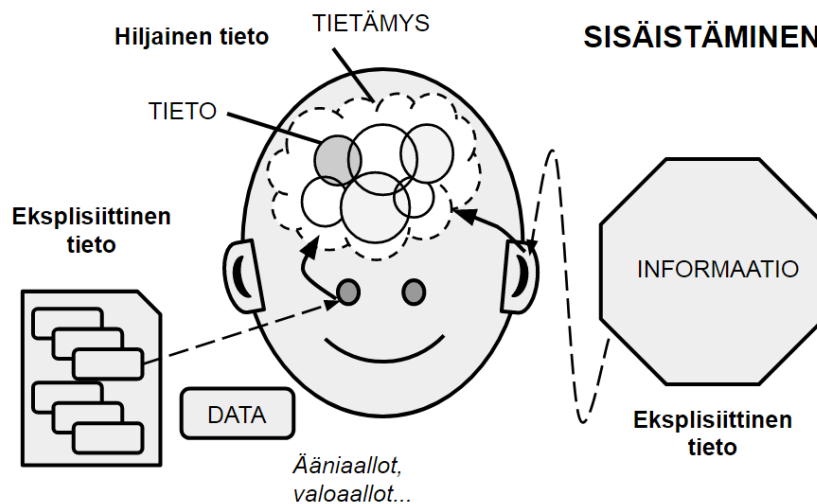
Kuvio 4. Uutta tietoa luodaan, kun yhdistetään eksplisiittistä tietoa eri lähteistä uudella tavalla.

Tietojen yhdistämistä tapahtuu esimerkiksi silloin, kun yksilöt kokoavat ja siirtävät tietoja yhteen erilaisista lähteistä, kuten dokumenteista tai sähköisistä keskusteluista, esimerkiksi sähköposteista. Myös erilaisten tapaamisten tai puhelinkeskustelujen pohjalta voidaan kirjata asioita muistiin ja koota niitä yhteen. Yhdistämiseen perustuvaa tiedon luomista hyödynnetään erityisesti formaalissa koulutuksessa ja opetuksessa. Jotta yhdistämällä saadaan luotua uutta tietoa, yhdistäminen pitää tehdä tavoitteellisesti. Pelkkä mekaaninen tietojen yhdistely ei välttämättä johda uuden tiedon syntymiseen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67-68.)

3.1.4 Sisäistäminen (*Internalization*)

Sisäistämisestä puhutaan, kun eksplisiittinen tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi (ks. kuvio 5). Käytännössä sisäistäminen tarkoittaa tekemällä oppimista tai kokemusten ja

oppimisen kautta karttuvaa tietämystä ja osaamista. SECI-komponenttina sisäistäminen on nivoutunut tiukasti kolmeen muuhun tiedon muuntumisen tapaan, sillä siihen vaikuttavat aikaisemmat kokemukset sosialisatiosta, ulkoistamisesta ja yhdistämisestä. Samoin sisäistämisestä on käytännön hyötyä organisaatiolle vasta silloin, kun yksilö myös jakaa sisäistämäänsä osaamistaan muille. Näin sisäistämisestä lähteekin käyntiin uusi sykli tiedon muuntumisen spiraalissa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69.)



Kuvio 5. Sisäistäessä eksplisiittinen tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi.

Sisäistämisen arvoa organisaatiolle voidaan havainnollistaa tarkastelemalla organisaation muistia. Sisäistämällä tallennetaan tietoa hiljaisen tiedon varantoihin, organisaation jäsenten muistiin, tulevaa käyttöä varten. Hiljaisesta tiedosta koostuvat resurssit vaikuttavat erityisesti organisaation oppimiseen, tekemisen tapoihin sekä toimintakulttuuriin (Mäkinen 2003). Siksi sisäistämällä on organisaation kannalta suuri merkitys, vaikka toimintona sisäistäminen on huomaamaton tapahtuma.

Nonaka ja Takeuchi (1995) kuvailevat muihin SECI-komponentteihin linkittyvien esimerkkien avulla, miten ja milloin sisäistämistä on tapahtunut ja miten sisäistämistä voidaan organisaatiossa tukea. Heidän mukaansa eksplisiittisen tiedon muuntumista hiljaiseksi tiedoksi voidaan helpottaa esimerkiksi jäsentämällä tietoa joko kirjallisesti tai sanallisesti erilaisiksi dokumenteiksi, ohjeistuksiksi tai kertomuksiksi. Esimerkiksi menestystarinat, joko luettuina tai kuunneltuina, voivat auttaa ymmärtämään organisaation menneisyyttä, jolloin muodostuu uusia, jaettuja mentaalisia malleja. Kun

suurin osa organisaation jäsenistä jakaa yhteisen käsityksen asioista, hiljaisesta tiedosta tulee organisaation kulttuurista tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69-70.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) näkevät, että erilaisten arkisten, käytännön kokemusten jakaminen organisaatiossa on erityisen tärkeää. Tätä voidaan tukea esimerkiksi eri tiimien välisellä yhteistyöllä ja sillä, että työntekijät osallistuvat erilaisten työtehtävien tekemiseen organisaation sisällä. Näin syntyy ymmärrys koko organisaation toiminnasta. Tekemällä oppiminen on tehokas sisäistämisen keino. On tärkeää kokeilla ideoita käytännössä nopeaan tahtiin, jotta teoreettisten laskelmien, arvioiden ja suunnitelmien lisäksi saataisiin tietoa myös käytännön kokemuksista. Tällainen nopean kokeilemisen tapa voi tarkoittaa esimerkiksi prototyypin kehittelyä ja niiden testaamista. Samalla tavalla voidaan kokeilla myös uusia toimintatapoja ensin pienemmässä mittakaavassa ja sitten laajentaa ne koko organisaation laajuisiksi, jos ne on todettu toimiviksi. Kehollinen kokemus tukee sisäistämisen prosesseja. Kokeilemalla teoreettinen ymmärrys muuttuu käytännön kokemuksiksi ja antaa perspektiiviä työskentelyyn. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69-70.)

3.2 Viisi olosuhdetekijää tiedon muuntumisen tukena

Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan organisaation tehtävänä on tarjota tiedon luomista tukeva toimintaympäristö, joka kannustaa työskentelemään sekä yksin että yhdessä. Heidän mukaansa tiedon luomista tukevat viisi olosuhdetekijää, jotka ovat tavoitteiden asettaminen, autonomisuus, vaihtelevuus ja luova kaaos, tiedon toisteisuus sekä monipuolinen osaaminen. Näiden olosuhteiden toteutumista voidaan tarkastella organisaation tasolla ja niihin panostamalla voidaan rakentaa organisationaalisen tiedon luomisen prosessille suotuisat olosuhteet. (Nonaka & Takeuchi 1995, 73-83.)

Ensimmäinen olosuhdetekijä liittyy organisaation tavoitteisiin (engl. *intention*) ja niiden asettamiseen. Organisaation tavoitteet ja tietoinen pyrkimys niitä kohti määrittävät merkittävällä tavalla sitä, millainen tieto arvioidaan organisaation kannalta todeksi ja tarpeelliseksi. Tavoitteet ohjaavat organisaation kykyä hankkia, luoda, kartuttaa ja hyödyntää tietoa. Organisaatioiden tyypillisin työkalu tavoitteiden asettamiseen on strategiatyöskentely, jossa määritellään millä tavoilla visiot siirretään käytäntöihin.

Strategiatyö on väistämättäkin arvoihin pohjautuvaa ja sen tarkoituksena on ennen kaikkea saada koko organisaatio sitoutumaan samoihin tavoitteisiin ja toimimaan yhtenäisellä arvopohjalla. (Nonaka & Takeuchi 1995, 74-75.)

Toinen tärkeä olosuhdetekijä on yksilöiden ja tiimien mahdollisimman pitkälle viety autonomisuus (engl. *autonomy*). Autonomisuus auttaa motivoitumaan ja se luo myös mahdollisuuden organisaation kannalta odottamattomien ratkaisujen löytymiselle. Autonomisuudella tarkoitetaan itseohjautuvuuden tukemista organisaatiossa tavalla, jossa toiminnan perusedellytykset on määritelty, mutta tarkkoja toiminnan kriteereitä on asetettu mahdollisimman vähän. Tiedon luomisen näkökulmasta katsoen autonomisuus tekee organisaatiosta joustavamman, erityisesti tiedonhankinnan, tiedon tulkitsemisen ja tiedon yhdistämisen suhteen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 75-76.)

Kolmanneksi Nonaka ja Takeuchi (1995) katsovat, että organisaation tulisi tukea vaihtelevuutta ja luovaa kaaosta (engl. *flunctuation and creative chaos*). Vaihtelevuus ja luova kaaos auttavat kehittämään organisaation toimintaa ulkomaailmasta tulevien signaalien perusteella. Tällaiset olosuhteet myös tukevat hiljaisen tiedon ulkoistamisen prosesseja, yksilöiden ajattelutapojen uudistumista sekä heidän sitoutumistaan organisaation toimintoihin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 78-80.)

Neljäs ja viides olosuhdetekijä liittyvät molemmat organisaation tietokäsityksiin ja uskomuksiin siitä, miten tietoa tulisi organisaatiossa jakaa. Näistä tekijöistä ensimmäisellä eli redundanssilla (engl. *redundancy*) viitataan päällekkäisen tiedon runsauteen ja toisteisuuden vaalimiseen. Nonaka ja Takeuchi (1995) näkevät, että tiedon toisteisuus tukee hiljaisen tiedon jakamista, koska ihmiset tekevät kuulemastaan ja näkemästään koko ajan uusia tulkintoja. On tärkeää, että tietoa jaetaan myös silloin kun se ei ole tehtäväkohtaisesti välttämätöntä. Omien käsitysten kyseenalaistaminen ja korjaaminen saadun palautteen perusteella edistää oppimista. Hiljaisen tiedon avulla organisaation jäsenet suuntaavat ja säätelevät toimintaansa, minkä tulisi vastata organisaation tavoitteita. Toisteisuuden merkitys korostuu erityisesti konseptien luomisen yhteydessä, jossa hiljaista tietoa tarvitaan innovaatioiden suunnitteluun. (Nonaka & Takeuchi 1995, 80-82.)

Viides olosuhdetekijä eli monipuolinen osaaminen (engl. *requisite variety*) tekee organisaatiosta joustavan ja kilpailukykyisen. Ajatus on peräisin Ashbyltä (1956, 207), joka on kirjoittanut ”*only variety can destroy variety*”. Organisaatiossa tämä tarkoittaa sitä, että organisaation sisäisen osaamisen tulisi vastata ympäröivän maailman kompleksisuuteen. Tiedon saavutettavuus ja sen monipuolisuus tukevat organisaation oppimista ja ennen kaikkea edistävät toimivan vuorovaikutuksen syntymistä. Kun koko organisaatiolla on yhteinen tietopohja, tiedon siirtyminen ja kommunikointi sujuu, eikä tiedon kulkuun synny katkoksia jäsentenvälisen tiedollisten erojen vuoksi. Tällaisen kommunikaation rakentaminen edistää mielipiteiden muodostamista ja toiminnan kehittämistä monesta eri näkökulmasta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 82-83.)

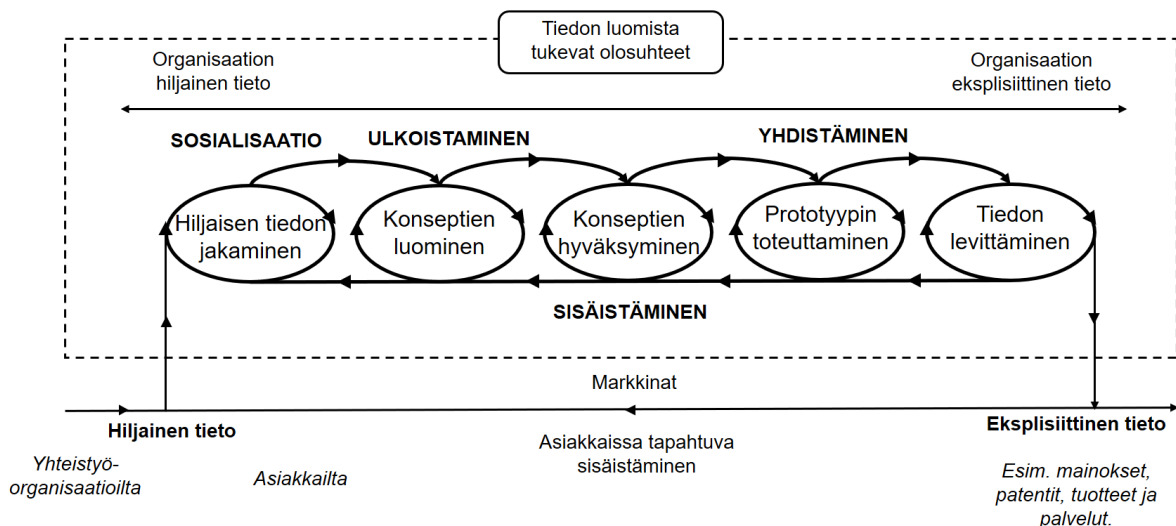
Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat havainnollistaneet yllä kuvattujen olosuhteiden toteutumista itsenäisesti organisoituvassa tiimissä. Tällaisessa tiimissä voidaan saavuttaa tehtäväkohtainen autonomia konseptien suunnittelussa. Organisaatiolta tarvitaan käytännössä ainoastaan hyväksyntä suunniteltujen konseptien toteuttamiselle. Tiimi hoitaa itsenäisesti innovaatioprosessit, jotka perustuvat tiimin jäsenten monipuoliselle osaamiselle ja tietojen jakamiselle. Tiimeissä tiedon jakamisen prosessit ovat toisteisia. Tietoa määritellään koko ajan uudelleen ja korjataan samalla, kun tiimin jäsenet rakentavat yhteistä pohjaa vuorovaikutukselle. Työskennellessään tiimin jäsenet tekevät tulkintoja organisaation tavoitteista ja arvoista. Organisaation tavoitteet ja arvot myös toisaalta määrittävät voimakkaasti sitä, millaista tietoa suunnittelutyössä ylipäänsä hyödynnetään. Töiden vaihtelevuus ja henkilöstön kierrättäminen eri tiimeissä ja tehtävissä tukee tiedon jakamista organisaation sisällä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 85-90.)

3.3 Organisaationaalisen tiedon luomisen prosessimalli

Organisaationaalisen tiedon luomisen prosessimallissa (ks. kuvio 6) yhdistyvät Nonakan ja Takeuchin (1995) teorian tietoteoreettinen taso eli tiedon muuntumisen SECI-malli sekä ontologinen taso eli tiedon luomisen spiraalimaisesti rakentuva prosessi. Prosessimalli huomioi myös tiedon muuntumista tukevat olosuhdetekijät. Viisivaiheinen malli kuvaa tiedon luomisen prosessia, jonka vaiheet ovat:

- 1) hiljaisen tiedon jakaminen (engl. *sharing tacit knowledge*);
- 2) konseptien luominen (engl. *creating concepts*);
- 3) konseptien hyväksyminen (engl. *justifying concepts*);
- 4) prototyypin toteuttaminen (engl. *building an archetype*) sekä
- 5) tiedon levittäminen (engl. *cross-leveling knowledge*).

Vaiheet linkittyvät SECI-malliin yksinkertaistaen siten, että ensimmäisessä vaiheessa tiedon jakaminen liittyy sosialisatioon, toisessa vaiheessa konseptien luominen ulkoistamiseen ja neljännessä vaiheessa prototyyppien toteuttaminen tiedon yhdistämiseen. Viidennettä vaihetta eli tiedon levittämistä seuraa sisäistämisen vaihe. Prosessimalli kuvaa organisaation sisällä tapahtuvien viiden vaiheen lisäksi myös sitä, millaista tiedon muuntumista tapahtuu organisaation ja sitä ympäröivän maailman välillä, kuten yhteistyöorganisaatioiden sekä asiakkaiden kanssa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 83-84.)



Kuvio 6. Organisaationaalisen tiedon luomisen prosessimalli (Nonaka & Takeuchi 1995, 84).

Organisaationaalisen tiedon luomisen ensimmäinen vaihe on hiljaisen tiedon jakaminen. Nonaka ja Takeuchi (1995) näkevät, että keskinäisen luottamuksen saavuttaminen organisaation jäsenten kesken on perusta uuden tiedon luomisen prosessille. Luottamus voi syntyä ainoastaan jaettujen mielen mallien, tunteiden ja tunnetilojen kautta, kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Organisaatiot muodostuvat eri taustoista tulevista ihmisistä, joilla kullakin on omat näkemyksensä ja motiivinsa. Jotta organisaatio

voi hyötyä jäsentensä erilaisuudesta, yhteistyön pitää olla sujuvaa. Parhaiten toisiin tutustumisen onnistuu, kun järjestetään tilaa kasvokkain tapahtuvalle keskustelulle ja kokemusten jakamiselle. (Nonaka & Takeuchi 1995, 85.)

Prosessin toisessa vaiheessa hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välinen vuorovaikutus näkyy selkeimmin. Kun vuorovaikutukselle on rakennettu yhteinen pohja prosessin edellisessä vaiheessa, päästään keskustelujen avulla luomaan selkeämpiä konsepteja. Yhteinen näkemys asioista tuotetaan ulos ensin verbaalisesti. Ajatusten kirkastuttua ideat muotoillaan eksplisiittisiksi konsepteiksi. Tämä vaihe toteutuu aina vuorovaikutuksen ja dialogin avulla. (Nonaka & Takeuchi 1995, 85-86.)

Prosessin kolmannessa vaiheessa syntyneet konseptit hyväksytetään organisaation sisällä. Tämä tarkoittaa, että konseptin hyödyllisyyttä arvioidaan sekä organisaation että yhteiskunnan kannalta. Konseptin hyväksyminen on järkevintä tehdä heti konseptin luomisen jälkeen. Tyypillisiä arvioimisen kriteereitä erityisesti yrityksissä ovat hinta, tuottavuus ja konseptin vaikutus yrityksen kasvulle. Kriteerit voivat olla sekä määrällisiä että laadullisia ja konkreettisten kriteerien lisäksi myös abstrakteja. Voidaan arvioida esimerkiksi konseptin elämyksellisyyttä tai estetiikkaa. Faktoihin perustuvien ja objektiivisten kriteerien lisäksi päätöksiä voidaan tehdä myös subjektiivisempiin kriteereihin, kuten arvoihin perustuen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 86-87.)

Kun syntyneet konseptit on hyväksytty, on aika muuntaa ne konkreettiseen muotoon. Tätä prosessin neljättä vaihetta kutsutaan prototyypin toteuttamiseksi. Käytännössä tämä voi tarkoittaa konkreettista prototyypin rakentamista uudesta tuotteesta tai toimintamallin suunnittelua uudesta palvelusta tai organisaation toiminnosta. Malliesimerkki rakentuu yhdistämällä prosessin aikana syntyneitä uutta eksplisiittistä tietoa jo olemassa olevaan eksplisiittiseen tietoon, kuten aiemmin tehtyihin keksintöihin tai komponentteihin. Sekä konkreettisten prototyyppien että abstraktimpien toimintamallien suhteen on tärkeää kiinnittää huomiota pieniin yksityiskohtiin. Uuden luomiseen liittyy aina myös muutosprosessien hallintaa. Toimivat yksityiskohdat tekevät muutosprosessista sujuvampia. (Nonaka & Takeuchi 1995, 87-88.)

Prosessimallin viides vaihe kuvastaa organisationaalisen tiedon luomisen loppumatonta, spiraalimaista jatkumoa, joka perustuu tuotteiden, palveluiden ja organisaation jatkuvaan

kehittämiseen. Kun uusi konsepti on luotu, hyväksytty ja siirretty käytäntöön, alkaa uusi tiedon luomisen sykli, uudella ontologisella tasolla. Aiemmin syntyneen tiedon levittämistä tapahtuu organisaation eri tasoilla sekä organisaation ulkopuolella. Organisaation ulkopuolella uudet konseptit vaikuttavat yhteistyöorganisaatioihin, asiakkaisiin, mahdollisiin tavarantoimittajiin, kilpailijoihin ja muihin tahoihin, jotka ovat vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Tiedon levittämisen suhteen on tärkeää, että organisaation sisällä kannustetaan hyödyntämään organisaation ulkopuolelta hankittua uutta tietoa ja ottamaan se käyttöön oman toiminnan tueksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 88-89.)

4 TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkielmani keskeisin kysymys on, millaista uutta tietoa kulttuuriluotaimilla voidaan saavuttaa ja miten. Lisäksi olen kiinnostunut siitä, millaiset tekijät vaikuttavat siihen, kuinka hyvin kulttuuriluotaimet onnistuvat tukemaan uuden tiedon syntymistä. Kulttuuriluotaimiin liittyen on havaittu, että joskus ne eivät toimi toivotulla tavalla: uutta tietoa ei välttämättä löydykään tai menetelmän soveltaminen tuntuu vaikealta. Toisaalta kulttuuriluotaimiin liittyy paljon yllättäviä onnistumisen kokemuksia. Esimerkiksi Forssassa oivallettiin kokemuksen kautta, että kulttuuriluotaimilla tavoitettiin merkityksellistä ja kokemuksellista tietoa. Miksi kulttuuriluotaimet toisinaan onnistuvat, mutta toisinaan eivät? Tutkimuskysymykseni ovat:

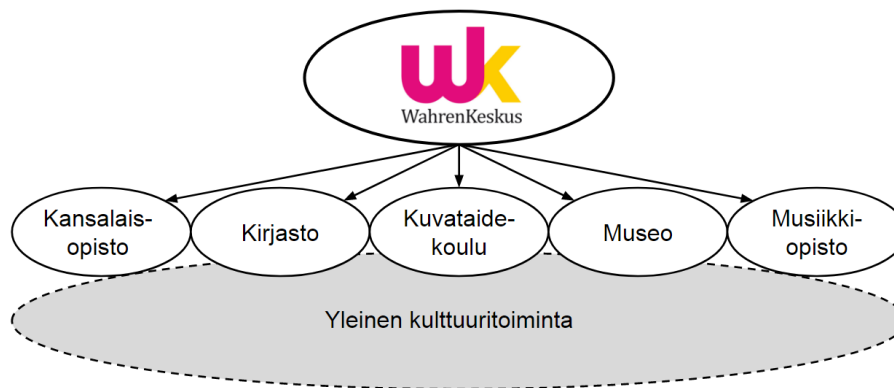
- 1. Millaista uutta tietoa kulttuuriluotaimilla voidaan saavuttaa ja miten?*
- 2. Millaiset tekijät vaikuttavat kulttuuriluotainten onnistumiseen?*

Hypoteesini on, että kehittämällä kulttuuriluotainten prosessia kohti organisationaalisen tiedon luomisen prosessimallia, niillä olisi mahdollista saavuttaa parempia tuloksia. Lähestyn tutkimusongelmaani tapaustutkimuksen avulla. Tarkastelen Forssan Wahrenkeskuksessa toteutettuja kulttuuriluotaimia sekä niihin liittynyttä työskentelyä vuosina 2012-2015. Toteutan tutkielmani teorialähtöisen laadullisen sisällönanalyysin keinoin, mitä kuvailen tarkemmin alaluvuissa 4.2 ja 4.3. Teoreettiseksi viitekehikseksi olen valinnut organisationaalisen tiedon luomisen teorian, jonka esittelin edellä luvussa kolme.

Olen pilkkonut tutkimusongelmani osiin teorian mukaisesti siten, että ensimmäiseksi analysoin tutkimusaineistosta löytämiäni tiedon muuntumisen tapoja. Käyn luvussa viisi läpi SECI-mallin mukaisesti (ks. luku 3.1) esimerkit tiedon muuntumiseen liittyen, aloittaen sosialisatiosta ja siirtymällä vuorotellen ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen esimerkkeihin. Tämän jälkeen, luvussa kuusi, käsittelen olosuhdetekijöiden vaikutuksia kulttuuriluotainten onnistumiseen. Samoin tarkastelen kulttuuriluotainten vaikutuksia olosuhteiden rakentumiseen. Näiden tulosten perusteella kokoan yhteen johtopäätökset luvussa seitsemän ja esitän tutkielmani valossa vastaukset tutkimuskysymyksiini.

4.1 Wahren-keskuksen tapaus

Vuodesta 2010 alkaen vuoden 2020 alkuun saakka Forssan yleisestä kulttuuritoiminnasta vastasi Wahren-keskus, joka oli viidestä kaupungin vapaa-aikatoimen palveluyksiköstä koostuva taloushallinnollinen yksikkö. Wahren-keskuksen muodostivat kansalaisopisto, kaupunginkirjasto, kuvataidekoulu, museo ja musiikkiopisto (ks. kuvio 7). Yleisen kulttuuritoiminnan järjestäminen tapahtui palveluyksiköiden oman perustoiminnan ja sen kehittämisen ohella.



Kuvio 7. Wahren-keskuksen palveluyksiköt tuottivat yhdessä Forssan yleisen kulttuuritoimen palvelut.

Yleinen kulttuuritoiminta kattaa kaiken kulttuuritoimen hallinnon alla toteutetun toiminnan, joka ei liity kirjastojen, taide- ja kulttuurilaitosten, kulttuuritalojen ja kulttuurikeskusten tai taideoppilaitosten omaan toimintaan (Ruusuvirta et al. 2013, 8). Wahren-keskuksen vastuulla oli esimerkiksi kulttuuritapahtumien järjestäminen, kulttuuritilojen hallinnointi, kaupungin näyttelytoiminnan organisointi sekä yhteistyö seutukunnan muiden kulttuuritoimijoiden kanssa.

Vuonna 2012 Forssassa päätettiin projektin voimin lähteä kehittämään yleisen kulttuuritoiminnan tekemisen tapoja, jotta palveluiden laatua voitaisiin ylläpitää ja parantaa käytössä olevista vähäisistä resursseista huolimatta. Forssassa käytettiin yleiseen kulttuuritoimintaan alle 15 euroa vuodessa asukasta kohden, mikä on valtakunnallisella tasolla vähän. Forssan yleinen kulttuuritoiminta oli järjestetty kulttuuripalveluiden viranhaltijoiden toimesta yhdistelemällä yleisen kulttuuritoimen työtehtäviä muiden viranhaltijoiden tehtäviin siten, että yleisellä kulttuuritoimella oli käytössään 0,35 henkilötyövuotta. (Kangas, Jakonen & Havimäki 2014, 6, 53.)

Uudenlaisten tekemisen tapojen etsimiseen Forssassa kannusti erityisesti kokemus siitä, että monenlaisia perinteisiä tapoja oli jo kokeiltu, eikä niiden koettu tukevan luovien ratkaisujen syntymistä. Kulttuuripalveluiden koettiin asukkaiden mielestä vaikuttavan byrokraattiselta ja kasvottomalta koneistolta, mikä yhdistettiin vuonna 2010 tapahtuneeseen kulttuuripalvelupäällikön viran lakkauttamiseen. Organisaation sisällä oli myös noussut huoli yleisen kulttuuritoiminnan tavoitteellisuuden unohtumisesta ilman kulttuuripoliittikkaan ja kulttuurintuottamiseen perehtyneitä, päätoimisia tekijöitä. Myös taiteellisen luovuuden sekä eri sektorien välisen yhteistoiminnan nähtiin kärsivän tilanteesta.

Wahren-keskuksessa haluttiin projektien avulla lisätä toimintaan luovuutta ja myös kulttuuripoliittisiin strategioihin perustuvaa työskentelyotetta. Lisäksi seutukunnan asukkaat ja myös kesäasukkaat haluttiin ottaa paremmin mukaan toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun. Kulttuuriluotaimet koettiin sopivaksi menetelmäksi, koska raporttien ja tieteellisten artikkelien perusteella näytti mahdolliselta löytää uusi ja innovatiivisempi työskentelyote niiden avulla. Keskeisimpänä tavoitteena oli löytää *jotain uutta* pilotoimalla kulttuuriluotaimia.

Pilotointi kohdennettiin Kehräämön perhelauantai -tapahtumien suunnitteluun Kulttuuria yhteisvoimin -projektissa. Projektin aikana toteutettiin perheluotaimet seutukunnan perheille. Kokeilusta seurasi muutaman vuoden jatkunut toimintamallin kehittäminen Kulttuuriavain-projektissa, jonka päätteeksi vuonna 2015 toimitettiin Kulttuuriavain – kulttuuria forssalaisittain -työkirja. Työkirjaan koottiin ajatuksia ja materiaaleja matkan varrelta. Kulttuuriluotaimet jäivät elämään Wahren-keskuksen arkeen ja myös joihinkin sen yhteistyöorganisaatioihin, kuten Forssan kirjaston Louna-kirjastokimppaan.

Wahren-keskuksen kulttuuriluotaimet osoittautuivat kulttuuritoiminnan kentällä uudeksi toimintamalliksi, jonka todettiin erityisesti lisäävään kuntalaisten osallisuutta palveluiden ja tapahtumien suunnitteluun. Kulttuuriluotainten todettiin luovan mahdollisuuksia yhteisöllisyyteen ja yhteistyöhön eri tahojen välillä sekä mahdollistavan kokemuksellisen tiedon hyödyntämisen organisaation strategiatyöskentelyssä. Menetelmä paransi kaukana kaupungin keskustasta asuvien asukkaiden osallistumisen mahdollisuuksia sekä lisäsi asukkaiden hyvinvoinnin kokemuksia. (Sokka et al. 2017).

Vuonna 2017 kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore esitteli Wahren-keskuksen kulttuuriluotaimet esimerkkinä kulttuurihankkeiden läikkymisvaikutuksista (engl. *spillover effects*) eurooppalaisessa *European Research Partnership on Cultural and Creative Spillovers (CCS)* -tutkimushankkeessa. Cuporen raportissa (Sokka et al. 2017) kuvaillaan tapoja, joilla kulttuuriluotaintyöskentely lisäsi yhteisöllistä vuorovaikutusta, taiteen ja kulttuurin avoimuutta, kuntalaisten osallisuutta palveluiden suunnitteluun, poikkihallinnollista ja sektorien välistä yhteistyötä sekä monenlaista tiedon siirtymistä sekä innovaatioihin että strategiatyöskentelyyn liittyen.

Myös Kangas (2017, 55, 58) kirjoittaa KUULTO-hankkeen raportissa kulttuuriluotainten olevan tehokas keino asukkaiden kuulemiseen ja erityisen hyvä menetelmä arjen tiedon keräämiseen. Näistä lähtökohdista käsin Wahren-keskuksen tapauksesta on muodostunut analysoinnin kannalta mielekäs kokonaisuus. Rajaan tarkasteluni vuosiin 2012-2015, jolloin kulttuuriluotaimiin liittyvää toimintaa kehitettiin aktiivisesti. Jotta Wahren-keskuksen tapausta olisi mahdollista ymmärtää paremmin, esittelen seuraavaksi lyhyesti kulttuuriluotainten teoriaa sekä Wahren-keskuksessa toteutuneita kulttuuriluotaimia.

4.1.1 Kulttuuriluotaimet (*Cultural Probes*)

Itseraportointiin perustuvia kulttuuriluotaimia käytetään aineistonkeruumenetelmänä. Kulttuuriluotaimilla kerätään inspiroivaa materiaalia suunnittelutyön tueksi. Menetelmä on kehitetty design-tutkimuksen parissa, tarkoituksena päästä tekemään tutkimusta suunnittelun kautta (engl. *research through design*) yhdessä käyttäjäryhmän kanssa. (Gaver, Dunne & Pacenti 1999.) Kulttuuriluotainten toiminta perustuu suunnittelijoiden ja käyttäjäryhmän väliseen vuorovaikutukseen, jota tuetaan taiteellisin ja luovin keinoin. Kulttuuriluotaimia on määritelty seuraavasti:

Probes are collections of evocative tasks meant to elicit inspirational responses from people—not comprehensive information about them, but fragmentary clues about their lives and thoughts (Gaver et al. 2004).

Kulttuuriluotaimilla tavoitellaan siis inspiroivia vastauksia, joiden tarkoituksena ei ole olla kokonaisvaltaisia vaan pikemminkin fragmentaarisia, välähdyksenomaisia viitteitä

ihmisyyden ilmentymistä – lyhyesti ilmaistuna heidän *kulttuuristaan*. Kulttuuriluotainten nimessä *luotaimella* viitataan puolestaan menetelmän tiedonkeruutapaan, joka muistuttaa esimerkiksi avaruus- tai syvänmerenluotainten tapaa kerätä ja lähettää tietoa tutkijoille alueilta, jonne heidän olisi fyysisesti vaikeaa päästä. Samalla tavalla kulttuuriluotaimet lähetetään tuntemattomille ja vaikeasti lähestyttävälle alueille keräämään tietoa, jota ne sitten palauttavat hiljalleen lähettäjälleen. Kulttuuriluotainten yhteydessä tutkittavat alueet sijaitsevat ihmismielellä. (Gaver, Dunne & Pacenti 1999.)

Kulttuuriluotaimilla pyritään tavoittamaan ihmisten haaveita, unia, unelmia, toiveita ja jopa pelkoja. Menetelmä on kehitetty myös tavoittamaan arkeen liittyviä aiheita ja sisältöjä, jotka pakenevat perinteisiä tutkimusmenetelmiä ja suoraa kysymyksiä. Kulttuuriluotaimilla kannustetaan havainnoimaan omaa arkista ympäristöä uusien silmin, jotta päästäisiin käsiksi vaikkapa siihen, mikä ihmisiä ilahduttaa, sykähdyttää, liikuttaa, ihmetyttää, innostaa tai huolestuttaa. (ks. esim. Gaver, Dunne & Pacenti 1999.)

Käytännössä kulttuuriluotaimet ovat materiaalipaketteja. Ne koostuvat tehtävistä, joista kootaan *luotainpaketti* (engl. *probe kit*). Toisinaan luotaimet voivat olla digitaalisessa muodossa (ks. esim. Hulkko et al. 2004, Kunze 2011), jolloin niihin voi vastata esimerkiksi mobiililaitteilla. Tyypillisemmin luotainpaketit valmistetaan kuitenkin erilaisista paperi- ja toimistotarvikkeista. Luotainpaketin osia voivat olla esimerkiksi postikortit, päiväkirja, leikekirja ja kamera sekä kartat, joiden käyttöön ohjataan erilaisia tehtäviä. Tarkoituksena on kannustaa osallistujia monipuoliseen ja luovaan itseraportointiin. (Gaver, Dunne & Pacenti 1999.)

Kulttuuriluotainten palauttamaa materiaalia kutsutaan kulttuuriluotaimia käsittelevässä tutkimuksessa *luotainmateriaaliksi* (engl. *probe material*), johon joskus viitataan myös termillä *inspiroiva data* (engl. *inspirational data*). Palautunutta luotainmateriaalia hyödynnetään erityisesti suunnitteluprosessien alkuvaiheissa inspiraation lähteenä, mutta visuaaliseen luotainmateriaaliin on helppo palata myös suunnittelutyön lomassa. Kulttuuriluotainten kehittämisen taustalla on ollut ajatus siitä, että ne tukevat suoraa taiteellista inspiraatiota toisin kuin kirjalliset tutkimusaineistot, kuten tutkimusraportit tai tilastot. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole korvata tieteellisen aineiston käyttöä, vaan erilaiset menetelmät täydentävät toisiaan. (Gaver, Dunne & Pacenti 1999.)

Kulttuuriluotaimissa on erityistä menetelmän sensitiivisyys inhimillisen tietoisuuden rajallisuudelle. Menetelmän kehittämisessä on otettu huomioon, ettei kaikkia tutkimuksen alueita ole mahdollista tavoittaa valmiiden kysymysten avulla. Tutkimuskysymykset perustuvat aina tutkijan ennakkokäsityksiin asioiden tilasta, joten ne myös oletusarvoisesti sulkevat ulkopuolelleen uudet ja yllättävät näkökulmat. Kulttuuriluotaimilla pyritään eroon ongelmalähtöisyydestä, koska se ohjaa vastaajia ennakoitujen vastausten antamiseen, kun he esimerkiksi pohtivat vastaustensa soveliaisuutta tai hyödyllisyyttä tutkijan kannalta. (Gaver, Dunne & Pacenti 1999.)

Suorien kysymysten sijaan luotaintehtävissä käytetään apuna nykytaiteen tekniikoita, joilla ohjataan vastaajia tarkastelemaan asioita uusista näkökulmista. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi surrealistisia ja dadaistisia lähestymistapoja tai situationistien psykomaantieteellisiä kartoja. (Gaver, Dunne & Pacenti 1999.) Tekniikat ovat itseasiassa hyvin samanlaisia kuin Nonakan ja Takeuchin (1995, 64-65) kuvailemat hiljaisen tiedon ulkoistamista tukevat tekniikat, kuten vertauskuvien käyttäminen ja vapaa assosiaatio.

Muotoilututkimuksessa kulttuuriluotaimet lasketaan innovatiivisiin, ihmiskeskeisiin menetelmiin. Innovatiivisten menetelmien tavoitteena on kannustaa osallistujia vapaaseen itseilmaisuun ja ne mahdollistavat kohderyhmän osallistumisen suunnittelutyöhön. (Mattelmäki 2006b, 30). Ihmiskeskeinen suunnittelu puolestaan korostaa terminä sitä, että suunnittelu kumpuaa ennen kaikkea ihmisten yleisistä tarpeista ja kiinnostuksenkohteista, eikä esimerkiksi keskity pelkästään käyttäjänäkökulmaan (Hannington 2003).

Alun perin kulttuuriluotaimet kehitettiin EU-rahoitteisessa The Presence -projektissa, jonka päämääränä oli lisätä ikäihmisten osallisuutta heidän kunkin omassa yhteisössään eri puolilla Eurooppaa. Projektin toteuttivat Lontoon Royal College of Art ja Milanon Domus Academy. Gaver, Dunne ja Pacenti (1999) ovat maininneet, että suunnittelutyötä oli mahdollista tehdä kokeellisesti, koska suunnittelijat olivat vapaita kaupallisen menestyksen tavoitteluun liittyvistä paineista. Kulttuuriluotainten yhteydessä julkinen rahoitus näyttäytyy ennen kaikkea yhteisöllisyyttä, osallisuutta ja oppimista tukevien innovaatioiden mahdollistajana.

Palveluiden kehittämisen kontekstissa kulttuuriluotaimet mainitaan *palvelumuotoilun* (engl. *Service Design*) menetelmänä (ks. esim. Moritz 2005, 127, 195). Palvelumuotoilua voidaankin tehdä kulttuuriluotainten avulla, mutta on tärkeätä huomata, että kulttuuriluotaimet toimivat myös itsenäisenä menetelmänä. Raja on arjen käytännöissä häilyvä, mutta teoreettisella tasolla se voi joissakin tapauksissa olla merkittävä. Palvelumuotoiluun liitetään tyypillisesti yritysmaailmasta tuttuja ajatuksia kilpailuedun tavoittelusta, mikä ei kulttuuriluotainten kohdalla ole keskeisin motiivi innovaatiotyölle. Kulttuuriluotaimet on kehitetty julkisin varoin, ei-kaupallisten innovaatioiden suunnitteluun, mikä on hyvä ottaa huomioon. Julkissektorilla innovaatio voi olla kannattava ja strategianmukainen, vaikkei sillä olisikaan mahdollisuuksia kaupalliseen menestykseen.

Kulttuuriluotaimia on sovellettu The Presence -projektin jälkeen sekä kaupallisiin että ei-kaupallisiin tarkoituksiin. Luotaimia on suunniteltu erilaisista lähtökohdista ja tarpeista käsin. Aihepiirit ovat vaihdelleet herätyskellojen ja sykemittarien suunnittelusta entisten mielenterveyspotilaiden tutkimiseen. (Mattelmäki 2006a, 189-190.) Kirjastoissa kulttuuriluotaimia on käytetty asiakaskokemusten kartoittamiseen, vuorovaikutuksen lisäämiseen sekä asiakkaiden sitouttamiseen kirjaston palveluiden kehittämisen kontekstissa (Kunze 2011).

4.1.2 Kulttuuriluotaimet Wahren-keskuksessa

Wahren-keskuksen Kulttuuria yhteisvoimin -projekti, joka alkoi kesällä 2012, oli osa Jyväskylän yliopiston koordinoimaa, opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamaa KUULTO - kuntien kulttuuritoiminnan kehittämishanketta. KUULTO-hanke toteutettiin toimintatutkimuksena, johon valittiin mukaan 22 toiminnallista kokeilua eri kunnista ympäri Suomen. KUULTO-hankkeen tavoitteena oli tukea pysyvien käytäntöjen ja mallien luomista kulttuuripalveluiden tuottamiselle sellaisissa kunnissa, joissa oli käytössä yleiseen kulttuuritoimintaan niukasti varoja eli enintään 15 euroa vuodessa asukasta kohden. KUULTO-hankkeessa osallisuuden vahvistaminen oli keskeisessä roolissa. Asiakas- ja käyttäjälähtöisiä menetelmiä tukemalla tavoiteltiin paitsi palveluiden laadun parantumista ja asiakastyytyvää myöskin tehokkuutta ja taloudellisuutta. (Kangas, Jakonen & Havimäki 2014, 6, 49.)

Forssassa tavoitteina olivat erityisesti osallisuuden vahvistaminen sekä palveluiden laadun parantaminen rakentamalla sujuvampaa yhteistyötä kuntasektorin ja kolmannen sektorin toimijoiden välille. Kulttuurista yhteisvoimin -projektin alussa suunniteltiin kulttuuriluotaimiin perustuvat perheluotaimet. Kulttuuriluotaimia oli aiemmin toteutettu kulttuuripalveluiden saralla kirjastossa, Tanskan Århusissa (ks. Kunze 2011), mistä julkaistut tulokset kannustivat kokeiluun. Myös Tuuli Mattelmäen (2006, 11-13, 65-98) väitöskirja kannusti kokeilemaan luotaimia käytännössä, jotta niiden toimintatavan voi todella ymmärtää. Lähestymistavan uskottiin raporttien perusteella lisäävän erityisesti kohderyhmän osallisuutta sekä sitoutumista kulttuuritoiminnan kehittämiseen.

Perheluotainten suunnitteluun otettiin mallia The Presence -projektin (ks. Gaver, Dunne & Pacenti 1999) kulttuuriluotaimista. Niiden alkuperäinen konsepti haluttiin säilyttää mahdollisimman hyvin. Muista lähteistä kerättiin tietoa kulttuuriluotainten soveltamisen kokemuksista; mahdollisista onnistumisista ja epäonnistumisista. Kulttuuriluotainten konseptin osalta alkuperäislähteissä pysyminen auttoi ymmärtämään, milloin jokin toteutus toimi tarkoituksenmukaisella tavalla. Se myös ohjasi tekemään korjausliikkeitä tilanteissa, joissa koettiin jonkin ratkaisun toimivan huonosti.

Perheluotainten täyttämiseen osallistui 24 lounaishämäläistä perhettä, joilta palautui erittäin runsas luotainmateriaali. Perheluotainten materiaalipaketit tehtiin perinteisten kulttuuriluotainten tavoin toimisto- ja askartelutarvikkeista. Ne sisälsivät esimerkiksi kartoja ja käsitekarttoja, postikortteja, valokuvaustehtäviä ja vapaaehtoisen päiväkirjan. Palautunutta luotainaineistoa käsiteltiin useassa työpajassa sekä projektiryhmän kesken että yhdessä yhteistyötahojen kanssa. Työskentelyn lopputuloksena havaittiin, että kulttuuriluotainten empaattinen lähestymistapa oli toimiva ja luotainmateriaalista saatiin irti paljon sellaista, mitä ei osattu ennalta arvata.

Perheluotaimilla tavoitettiin uutta, kokemuksellista tietoa, joka oli merkittävää sekä tapahtumasuunnittelun että kulttuuripalveluiden laajemman kehittämisen kannalta. Kokemuksen jälkeen Wahren-keskuksessa haluttiin selvittää, miten kulttuuriluotaimia olisi mahdollista käyttää laajemmin yleisen kulttuuritoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä sekä miten saatuja tuloksia olisi mahdollista viedä strategiatyöskentelyyn.

Vuonna 2013 saatiin opetus- ja kulttuuriministeriöstä hankerahoitusta Kulttuuriavain-projektiin. Hankehakemuksessa projektin tavoitteiksi määriteltiin (1) kokemuksellisen, kulttuuriluotaimin kuntalaisilta kerätyn tiedon siirtäminen kulttuuritoimintaa koskevaan päätöksentekoon ja strategiatyöhön; (2) yhteistyön työskentelytapojen ja toimintamallien vakiinnuttaminen; (3) osallisuuden lisääminen; (4) kulttuuripalveluiden saavutettavuuden ja avoimuuden lisääminen sekä (5) eri osapuolten välisen vuorovaikutuksen tukeminen. Suunnittelutyötä tehtiin yhdessä seutukunnan kulttuuriyhdistysten ja asukkaiden kanssa, minkä lisäksi suunnittelussa kuultiin myös muiden sektorien, kuten esimerkiksi varhaiskasvatuksen ja matkailualan asiantuntijoita. Projektin ohjausryhmään kuului kulttuuripolitiikan professori Anita Kangas Jyväskylän yliopistosta.

Kulttuuriavain-projektissa palattiin perheluotainten materiaalien pariin sekä toteutettiin uusia luotainsovelluksia. Kulttuuriohjelman kirjoittamisen yhteydessä toteutettiin Postikorttiluotaimet, joilla kerättiin ihmisten ajatuksia ja kokemuksia kulttuurista. Haaveita ja huolia -työpaikkaluotaimet kohdistettiin puolestaan Wahren-keskuksen yksiköiden henkilökunnalle. Tämän lisäksi Forssan kaupunginkirjasto toteutti ikäihmisten palveluiden kehittämiseen liittyvät Senioriluotaimet, jotka toteutettiin päiväkirjamuotoisina Ikä ei ole este -projektissa. Käytännön toteutusten avulla kokeiltiin kulttuuriluotainten yhdistämistä strategiatyöskentelyyn, minkä jälkeen mallia kehitettiin ja testattiin käytännössä.

Keväällä 2013 Kulttuuriavain-projektin henkilöstöä osallistui opintomatkalle Walesiin, jossa tutustuttiin maaseudun kulttuuripalveluiden tuottamisen ajankohtaisimpiin tekemisen tapoihin. Opintokohteista tarttui mukaan paljon uusia ideoita liittyen erityisesti kulttuuripalveluiden avoimuuden ja osallisuuden lisäämiseen. Kulttuuriavain-projektin sisällöt olivat laajat ja projektille haettiin jatkoaikaa vuodelle 2014. Postikorttiluotainten materiaalista koostettiin Forssan kulttuuriohjelma, mikä lisäsi näkyvästi kuntalaisten osallisuutta strategiaprosessissa. Tehtyjä havaintoja, syntyneitä materiaaleja sekä kertynyttä kokemusta koostettiin vielä projektikauden jälkeenkin vuonna 2015, jolloin julkaistiin hankeraportti Kulttuuriavain – Kulttuuria forssalaisittain.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Valitsin tutkimusmenetelmäksi tapaustutkimuksen, koska se sopii pitkäkestoisten tapahtumakulkujen ja monimutkaisten ilmiöiden analysointiin. Tapaustutkimuksen päämääränä on lisätä ymmärrystä tietystä, yksittäisestä tapauksesta sekä niistä olosuhteista, joiden myötä tapauksesta tuli sellainen kuin tuli. Tapaustutkimuksen johtoajatukseksi on usein jonkinlainen käsitys siitä, että tarkasteltava tapaus on merkityksellinen. Tarkempi ymmärrys tapauksesta syntyy kuitenkin vasta tutkimuksen edetessä. Tapaustutkimus auttaa erityisesti vastaamaan kysymyksiin *miten* ja *miksi*. (Laine et al. 2008, 9-10.)

Tapaustutkimukseen soveltuu hyvin erilaisten tutkimusaineistojen ja -metodien yhdistäminen. Tapauksen avulla on tarkoitus kuvailla tutkimuksen kohteen ilmentymää ja tutkimuskysymyksiin vastataan tämän havainnollistavan esimerkin perusteella. Tapaustutkimukseen on voitu päätyä periaatteessa kahta kautta. Joko mielenkiintoinen tapaus on herättänyt tarpeen teoreettiselle analysoinnille tai tutkimuksen kohde on ohjannut etsimään sellaisen tapauksen, jossa haluttuja käsitteitä päästään käyttämään ja kehittämään. Usein käytäntö on jotakin tältä väliltä. (Laine et al. 2008, 9-11.)

Yleensä tapaustutkimuksen kohteeksi valitaan joko mahdollisimman tyypillinen ja edustava tapaus tai vaihtoehtoisesti ainutkertainen ja poikkeava tapaus, esimerkiksi jonkinlainen rajatapaus. Opettavaiset ja paljastavat tapaukset ovat myös hyvä kohde tutkimukselle. (Eskola & Suoranta 2005, 65.) Wahren-keskuksen tapauksessa kiinnostava tapaus herätti tarpeen tutkia aihetta paremmin. Teoreettinen tarkastelu auttaa ymmärtämään ilmiötä ja kehittämään toimintaa jatkossa. Tapaus on ainutkertainen ja poikkeava, koska kulttuuriluotainten raportoitiin vastanneen erityisen hyvin monenlaisiin kehittämisen tarpeisiin, joiden lähestymiseen ei aiemmin oltu keksitty keinoja.

Tutkielmassani lähestyn tapausta etnografisin menetelmin, mikä käytännössä tarkoittaa kenttätyöskentelyä ja aineiston keruuta osallistuvan havainnoinnin avulla. Lisäksi materiaalia on täydennetty erilaisilla dokumenteilla. Etnografiassa keskitytään sanotun ja kirjoitetun havainnoinnin lisäksi myös tilanteiden ja ympäristön havainnointiin, millä pyritään kokonaisvaltaiseen kuvaukseen. Vuorovaikutustilanteiden tarkastelu on

tyypillistä ja aineistonkeruu jatkuu yleensä pitkään. Keruu-aika voi vaihdella kuukausien jaksoista useisiin vuosiin ja kentälle saatetaan palata yhä uudelleen. Aineistot asettuvat näin ollen ajalliseen perspektiiviin, mikä tulee huomioida analyysivaiheessa. (Huttunen 2010, 41-46.)

Keräsin oman aineistoni vuosina 2012-2015 toistuneiden kenttätyövaiheiden lomassa, minkä lisäksi tutkielmaa kirjoittaessani olen täydentänyt muistiinpanojani yhdistelemällä eri aineistojen tietoja sekä tarvittaessa kysymällä puuttuvia tietoja Wahren-keskuksen henkilökunnalta. Nämä puuttuvat tiedot ovat olleet lähinnä puuttuvia faktoja, kuten hankehakuprosessin kulkuun tai tapahtumasuunnitteluun liittyviä käytännön tietoja. Kenttäpäiväkirjan lisäksi olen käyttänyt aineistonani muuta työskentelyn lomassa syntynyttä kirjallista materiaalia, kuten projekteissa syntyneitä virallisia dokumentteja, päiväkirjoja, muistioita ja selvityksiä. Projektien materiaaleista löytyi myös haastatteluja ja kyselyitä, mutta ne olivat Wahren-keskuksen tarpeisiin toteutettuja, eivätkä tästä syystä vastanneet suoraan tutkielmani aiheeseen.

Aineistosta on kokonaisuudessaan havaittavissa ymmärryksen ja kokemuksen lisääntyminen raportoinneissa ajan myötä. Käytännössä tämä näkyy erityisesti käytettävien käsitteiden enenevänä yhtenäistymisenä. Merkittävin muutos käsitteiden käytössä on tapahtunut, kun *osallistamisen* sijaan on alettu puhua *osallisuudesta*¹. Vaikka Wahren-keskuksen kulttuuripalveluiden kehittämisessä kiinnostus on kohdistunut alusta asti nimenomaan osallisuuden lisäämiseen, käsitteiden merkityseroa ei prosessin alussa tunnettu vaan se tarkentui tiedon lisääntyessä. Termistön kehittyminen näkyy sekä omissa muistiinpanoissani että Wahren-keskuksen henkilökunnan tuottamissa aineistoissa.

Tutkielmaani varten olen yhtenäistänyt käytettyjä käsitteitä entisestään, minkä lisäksi olen myös nimennyt joitakin työvaiheita tai kokonaisuuksia yhtenäisesti selkeyttääkseni käsiteltävää kokonaisuutta. Esimerkiksi erilaisten kulttuuriluotainkokeilujen nimeämisen (perheluotaimet, postikorttiluotaimet, työpaikkaluotaimet) olen selkeyden vuoksi tehnyt jälkikäteen, koska tutkimusaineistossani saatettiin samoihin asioihin viitata monilla eri nimillä tai ilmaisutavat olivat liian pitkiä tai muilla tavoilla vaikeaselkoisia. Tutkielmaan

¹ Osallistamiseen liittyy ajatus hierarkkisesta asetelmasta, joka ei sovi yhteen kulttuuriluotaimilla toteutettavan suunnittelutyön hierarkioita purkavien tavoitteiden kanssa.

valitut nimet kuvastavat tapahtumia ja tilanteita erityisesti kulttuuriluotainten näkökulmasta.

Kenttänäni oli Wahren-keskuksen projekteihin osallistuneiden ihmisten muodostama yhteisö, joka koostui Wahren-keskuksen henkilökunnasta, projektityöntekijöistä sekä kaikista muista osallistuneista henkilöistä, kuten eri alojen asiantuntijoista, Kulttuuriavain-projektin ohjausryhmästä sekä Forssan seudun asukkaista, kesäasukkaista ja vierailijoista. Tutkimuskenttäni on laajempi kuin pelkkä Wahren-keskuksen organisaatio, koska vain siten olen voinut muodostaa kokonaisvaltaisen kuvan tapahtumista.

Etnografiassa kentällä voidaan tarkoittaa joko paikkaan sidottuja kenttiä tai sosiaalisista suhteista muodostuvia tiloja. Paikkasidonnaiset kentät ovat tuttuja antropologiasta, jossa voidaan tutkia esimerkiksi perinteiseen tapaan (kylä)yhteisöjä Suomessa tai muualla maailmassa. Nykyisessä etnografisessa tutkimuksessa on kuitenkin tyypillistä, ettei kenttää ole sidottu yhteen paikkaan vaan se voi muodostua abstrakteista tiloista tai sijaita monessa paikassa yhtä aikaa. (Huttunen 2010, 39-40.)

Kenttätöyöskentelyyni sisältyi projektityöskentelyä sekä kulttuuriluotainten suunnittelua, joiden ohella toteutin osallistuvaa havainnointia. Osallistuva havainnointi eroaa arkisesta työskentelystä siten, että havainnoija on tyypillisesti yhteisön ulkopuolinen henkilö, kuten itsekkin olin projektityöntekijänä Wahren-keskuksessa. Havainnoija tarkastelee itselleen vierasta yhteisöä, kuten esimerkiksi organisaatiota, jossa hänellä ei ole uraa tai asemaa. Näin ollen hänellä ei myöskään ole sellaisia vakiintuneita työtehtäviä, jotka estäisivät keskittymisen päätoimiseen havainnointiin. Tutkija voi kuitenkin osallistua toimijana myös aitoihin kenttätilanteisiin. (Eskola & Suoranta 2005, 98-100.)

Toteutin osallistuvaa havainnointia suunnittelutyön alusta alkaen, keskittyen prosessin kulun ymmärtämiseen sekä osallistuneiden ihmisten kokemuksiin. Havainnoinnin kohteena olivat erityisesti kokemukset uudentlaisista tekemisen tavoista sekä työskentelyyn liittyvistä onnistumisista ja epäonnistumisista. Havainnoinnin tavoitteena oli alun perin konseptin kehittäminen Wahren-keskuksen tarpeisiin. Laadullisen tutkimuksen aineiston keräämisen kannalta teoreettinen herkkyys tarkasteltavan ilmiön suhteen on tärkeää (Eskola & Suoranta 2005, 62). Huomionarvoista onkin se, että vasta

Nonakan ja Takeuchin (1995) teorian valitsemisen myötä aineistonkeruustani tuli tutkielmani kannalta täsmällisempää, mikä tapahtui vasta tarkastelemani jakson loppupuolella. Sitä ennen tein havaintoja pääsääntöisesti kulttuuriluotainten teoriaan liittyen. Teoreettinen viitekehyseni ei ole myöskään vaikuttanut projektien aikaiseen työskentelyyn tai kulttuuriluotainten suunnitteluun tarkasteluaikana.

Havainnoinnista voidaan kertoa tutkittavalle yhteisölle tai siitä voidaan olla kertomatta tutkimuksellisista syistä. Jos havainnoinnista ei kerrota, pitää olla erityisen herkkä tutkimuseettisten kysymysten suhteen, jotta havainnointi ei muutu vakoiluksi. (Eskola & Suoranta 2005, 99.) Kulttuuriluotaimiin liittyvät projektit olivat luonteeltaan pilottitutkimuksia ja kaikille työskentelyyn osallistuneille henkilöille kerrottiin, että havaintoja kerätään toimintamallin kehittämistä varten sekä mahdollisia opinnäytetöitä tai muita kurssisuorituksia varten. Havainnointi kohdistui ainoastaan yleisiin tekemisen tapoihin, yhdessä toteutettuun toimintaan sekä yleisluontoisten keskustelujen sisältöihin. Aineistoni ei sisällä merkintöjä yksittäisten henkilöiden toiminnasta tai yksityisistä keskusteluista.

Osallistuvan havainnoinnin ja toimintatutkimuksen raja on myös hyvä tehdä näkyväksi, koska Kulttuuria yhteisvoimin -projekti oli Jyväskylän yliopiston toimintatutkimuksena toteutetun KUULTO-hankkeen toiminnallinen kokeilu. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut omaan havainnointiini, jonka kohdistin kulttuuriluotainten toiminnan tarkasteluun muutostyön välineenä sekä siihen, miten prosessi vietiin Wahren-keskuksessa läpi. Suurin ero osallistuvan havainnoinnin ja toimintatutkimuksen välillä on siinä, että osallistuvassa havainnoinnissa tutkija ei toimintatutkimuksen tavoin pyri muuttamaan osallistujien toimintaa, eikä myöskään pyydä osallistujien apua tutkimusongelmien ratkaisuun (Eskola & Suoranta 2005, 100, 126-127).

4.3 Tutkimusaineisto ja analyysi

Tutkielmani aineisto koostuu osallistuvaan havainnointiin liittyvien muistiinpanojen lisäksi Wahren-keskuksen Kulttuuria yhteisvoimin- ja Kulttuuriavain-projektien aikana kertyneestä dokumentoidusta materiaalista. Olemassa oleva materiaali oli käytössäni kokonaisuudessaan. Siihen sisältyy hakemusasiakirjoja, selvityksiä ja raportteja sekä

erilaisten työpajojen ja keskustelutilaisuuksien litterointeja, pöytäkirjoja ja muistioita. Näiden lisäksi olen hyödyntänyt Kulttuuriavain – Kulttuuria forssalaisittain - hankeraporttia sekä Walesiin suuntautuneen opintomatkan päiväkirjoja.

Eskolan ja Suorannan (2005) mukaan empiirisessä tutkimuksessa on aina tavalla tai toisella kyse yleistettävän tiedon tavoittelusta, vaikka se tapahtuisikin yksityisen tiedon ja kokemusten kautta. Tästä syystä myös kvalitatiivisen aineiston kohdalla on syytä kiinnittää huomiota aineiston edustavuuteen ja yleistettävyyteen, vaikka nämä käsitteet liittyvätkin suuremmin tilastollisen tiedon käsittelyyn. Laadullista aineistoa ei ole mahdollista kerätä siten, että se automaattisesti todistaisi sosiaalisista tosiasioista. Siksi tutkijan on arvioitava aineiston riittävyys sen merkittävyyden ja teoreettisen arvon perusteella. Pelkkä aineiston määrä ei siis ratkaise sen riittävyttä. Tärkeintä on, että relevanttia aineistoa on tarpeeksi tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta. (Eskola & Suoranta 2005, 60).

Tutkimusaineistoni on sisällöltään monimuotoista ja epäyhtenäistä. Aineistoa on tuotettu moniin eri tarkoituksiin, monien eri kirjoittajien toimesta. Virallinen dokumentointi oli saatavilla digitaalisessa muodossa, kun taas suurin osa havainnointiin liittyvistä muistiinpanoista oli käsinkirjoitettuna. Dokumentoinnin monimuotoisuudesta ja osittaisesta puutteellisuudestakin huolimatta aineiston sisällöllinen laatu oli riittävää SECI-komponenttien, tiedon muuntumista tukevien olosuhdetekijöiden sekä tiedon luomisen prosessimallin mukaisen toiminnan havainnoimiseksi. Teorian avulla analyysiin oli mahdollista etsiä aineistosta tietoa sellaisistakin vaiheista, joita olisi muuten ollut vaikeaa havaita pirstaleisen informaation joukosta.

Toteutin laadullisen sisällönanalyysin eritellen, yhdistäen ja tiivistäen tutkimusaineiston sisältöjä sekä tarkastelemalla niitä valitsemani teorian valossa. Pyrin etnografiselle tutkimukselle ominaiseen tiheään kuvaukseen (engl. *thick description*), jossa ilmiötä tarkastellaan erilaisia aineistoja yhdistelemällä, mahdollisimman monipuolisesti ja sävykkäästi. Eri aineistoja luetaan ristiin siten, että ne sekä täydentävät että kyseenalaistavat toisiaan. (Huttunen 2010, 43).

Tutkimusasetelmani on kuvaileva. Kirjoitin analyysini kuvailemalla aineiston perusteella erityisesti sitä, miten asiat ovat tapahtuneet ja miten prosessi on käytännössä edennyt.

Näiden seikkojen havaitseminen empiirisestä aineistosta on ollut mahdollista, toisin kuin syy-seuraussuhteiden luotettava analysointi. Pelkän aineiston perusteella ei ole ollut mahdollista selittää, miksi jotkin asiat ovat menneet niin kuin ne ovat menneet. Tästä syystä olen tehnyt prosessia ja ilmiötä selittävät päätelmäni tiedon muuntumista kuvaavan analyysin (luku 5) perusteella, valitsemani teorian valossa. Tältä pohjalta esitän vastaukseni tutkimusongelmaani.

Toteutin analyysin vaiheittain. Tavoittaakseni Wahren-keskuksessa tapahtuneen organisationaalisen tiedon luomisen prosessin ja sen eri syklit eli ontologiset tasot, etsin aineistosta ensimmäisenä yksittäisiä tilanteita, joissa havaitsin tapahtuneen tiedon muuntumista. Kävin aineiston systemaattisesti läpi kolmeen kertaan eri näkökulmista, minkä aikana opin aineistoni perusteella yhä uusia asioita kokonaisuudesta. Käyn lyhyesti läpi nämä kolme aineiston lukukierrosta.

Ensimmäiseksi tutustuin koko tutkimusaineistoon kronologisesti, jotta pystyin muodostamaan kokonaiskuvan paitsi tapauksesta ja sen aikatauluista, myös aineiston kattavuudesta. Tarkastelua varten hahmottelin aineiston perusteella aikajanan, jolle sijoitin dokumentteja ja tapahtumia. Kronologisen tarkastelun yhteydessä listasin SECI-mallin perusteella rakentamaani taulukkoon tilanteita, joissa tunnistin tiedon muuntumista tapahtuneen. Samalla tein muistiinpanoja vallinneisiin olosuhdetekijöihin liittyen.

Kronologisen luennan jälkeen palasin aineiston pariin etsimään materiaalia tunnistamistani tiedon muuntumisen tilanteista SECI-komponentti kerrallaan. Samalla kirjoitin tutkielmani analyysiluvun. Aluksi hahmottelin kustakin tilanteesta niiden kulun ja kirjoitin muistiin, millaisesta tiedon muuntumisesta oli kyse ja millä perusteella. Havaitsin, että useissa tilanteissa on tapahtunut useamman SECI-komponentin mukaista tiedon muuntumista. Valitsin kustakin tilanteesta ne näkökulmat, jotka olivat tapauksen ymmärtämisen kannalta keskeisimmät. Jotkin tilanteet kuvasin myös eri näkökulmista, mutta suurimmaksi osaksi päädyin valitsemaan vain edustavimman näkökulman. Tekemäni esimerkkivalinnat eivät ole ainoita mahdollisia valintoja, mutta pyrin valinnoissani monipuolisuuteen ja siihen, että jokainen SECI-komponentti tulisi kuvailtua mahdollisimman kattavasti.

Kolmannella lukukierroksella hyödynsin lukiessani jo analysoimiani tilanteita ja rakensin aineiston avulla kaavion, jossa otin huomioon sekä SECI-komponentit että organisationaalisen tiedon luomisen prosessimallin. Kirjoitin muistiin kaikki olosuhteisiin liittyvät huomiot ja järjestin ne taulukkoon (ks. Taulukko 2, s. 82). Taulukon avulla kirjoitin luvun kuusi, jossa tarkastelen olosuhteiden vaikutuksia kulttuuriluotainten onnistumisiin sekä kulttuuriluotainten vaikutusta suotuisten olosuhteiden rakentamiseen.

5 TIEDON MUUNTUMINEN WAHREN-KESKUKSESSA

Analyysini tiedon muuntumisesta Wahren-keskuksen kulttuuriluotaimiin liittyen etenee Nonakan ja Takeuchin (1995, 62-70) tiedon muuntumisen SECI-mallin mukaisesti niin, että kuvailen kustakin neljästä tiedon muuntumisen tavasta kolmesta viiteen aineistosta poimittua esimerkkiä (ks. Taulukko 1.). Olen valinnut esimerkit niiden edustavuuden perusteella siten, että havainnollistan kullakin esimerkillä jotakin tiettyä, teoriaan perustuvaa teemaa.

	Sosialisaatio (S)	Ulkoistaminen (E)	Yhdistäminen (C)	Sisäistäminen (I)
2012	Perheluotain-työpaja Pumpulienkeli- tintamareski	Käsitekartat Itsenäisyyspäivän lyhytempaus	Visuaalinen muistio Virikepaketit	
2013	Opintomatka Walesiin Yhdistyspalaveri	Työpaikkaluotaimet	Postikorttiluotaimet	Työpaikkaluotaimet Musiikkityöpaja Kurttuuli-pässi
2014		Kulttuurin puu		
2015		Kulttuuriavain- julkaisu		

Taulukko 1. Aineistosta poimitut eri SECI-komponentteja kuvaavat esimerkit taulukoituina aikajärjestyksessä.

Keskityn kuvailemaan organisaatiotasolla tilanteita, joissa teoriaan perustuen tapahtuu tiedon muuntumista. Tarkasteluni ulkopuolelle jää näin ollen esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtymisen todistaminen yksilötasolla, johon keräämäni aineisto sekä valitsemani tutkimusmenetelmät eivät sovellu. Tunnistin ja poimin teorian avulla aineistosta kaikki kuvaukset tilanteista ja olosuhteista, jotka edustivat jotakin Nonakan ja Takeuchin (1995) teoriassaan määrittelemää SECI-kategoriaa ja valitsin sitten näistä esimerkeistä tarkemman analyysin kohteiksi ne kuvaukset, jotka olivat edustavimpia ja joista oli saatavilla tarpeeksi monipuolisesti tietoa analyysin toteuttamiseksi.

5.1 Sosialisatiota erilaisissa konteksteissa

Esittelen neljä erityyppistä esimerkkiä sosialisatiosta, joissa kussakin on tietoisesti pyritty edistämään eri ryhmien välillä tapahtuvaa hiljaisen tiedon siirtymistä. Tilanteissa on tuettu eri osapuolten keskinäistä vuorovaikutusta kutsumalla heidät samaan tilaan tai tilanteeseen, jossa he sitten ovat perehtyneet johonkin tiettyyn asiaan tai aiheeseen. Tilanteissa keskeistä on ollut luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen sekä sellaisen toimintaympäristön toteuttaminen, mikä on kannustanut kokemusten jakamiseen. Valitsemisani esimerkeissä sosialisatiota on tapahtunut paitsi Wahren-keskuksen sisällä myös erilaisten viiteryhmiä välillä.

Sosialisatiota kuvaaviin esimerkkitalanteisiin osallistuneiden ihmisten asema Wahren-keskuksessa tai suhteessa Wahren-keskukseen on kussakin esimerkissä erilainen. Ensimmäisessä esimerkissä kuvailen perheluotainten palauttamaan materiaaliin keskittyntä, pilottina toiminutta työpajaa, joka oli suunnattu ensisijaisesti Wahren-keskuksen yksiköiden esimiehille. Toinen esimerkki on Wahren-keskuksen ja kulttuuriyhdistysten välisestä yhteistyöstä. Kolmannessa esimerkissä esittelen esimerkin Wahren-keskuksen toteuttamasta Pumpulienkeli-tintamareskista, missä korostuu erityisesti organisaation ulkopuolisten ihmisten, kuten asiakkaiden kanssa tapahtuva sosialisatio. Viimeiseksi esimerkiksi valitsin Kulttuuriavain-projektin aikana toteutuneen opintomatkan Walesiin, jossa tutustuttiin maaseudun kulttuuripalveluihin sekä alan ajankohtaisimpiin projekteihin alueella. Opintomatalla sosialisatiota tapahtui erilaisten kansallisten ja kansainvälisten toimijoiden välillä.

5.1.1 Perheluotain-työpaja

Wahren-keskuksen ensimmäinen kulttuuriluotaintyöpaja järjestettiin Forssan kaupunginkirjastossa elokuussa 2012. Työpäivän mittaiseen työpajaan kokoonnuttiin tutustumaan perheluotaimilla kerättyihin materiaaleihin. Työskentelyn tavoitteena oli käynnistää Kehräämön perheluotaintapahtumien suunnittelu toimintakauden 2012-2013 osalta. Tämän lisäksi työpajassa esiteltiin osallistujille kattavasti, millaista luotainmateriaalia oli palautunut ja pohdittiin sitä, miten materiaalia voitaisiin jatkossa hyödyntää.

Työpajassa oli käytettävissä koko alkuperäinen luotainmateriaali, joten tietosuojasyistä osallistujat valittiin siten, että heillä kaikilla oli lupa käsitellä aineistoja. Paikalla olivat Wahren-keskuksen yksiköiden esimiehet, projektihenkilöstöä sekä Forssan kaupungin ja Jyväskylän yliopiston kulttuuripolitiikan yksikön edustajat. Päivästä kirjoitettiin muistio, johon kirjattiin huomioita ja kehitysideoita, jotka liittyivät niin työpajan sisältöihin kuin käytettyihin työskentelytapoihin.

Nonakan ja Takeuchin (1995, 63) kuvaamien *tama dashi kai* “aivoriihileirien” tavoin Perheluotain-työpajan järjestelyissä panostettiin työskentelytilanteen virallisuuden purkamiseen. Huomiota kiinnitettiin erityisesti tilavalintaan, päivän rytmittämiseen sekä osallistujien rooleihin keskusteluissa. Vaikka työpaja järjestettiin virka-aikana kaupungin omissa tiloissa, vapaamuotoisen ja luottamuksellisen tunnelman luomiseksi nähtiin vaivaa. Tavoitteena oli, että osallistujien virka-asema ei määrittäisi heidän rooliaan keskusteluissa. Ajatus oli noussut kulttuuriluotaimia ja The Presence -projektia käsittelevästä artikkelista, jossa kuvataan suunnittelijoiden ja osallistujien välistä hierarkkisen asetelman purkamista (ks. Gaver, Dunne & Pacenti 1999).

Perheluotain-työpajaa varten valittiin valoisa, innostava ja helposti muokattavissa oleva tila, jossa oli mahdollista liikkua vapaasti ja tutustua kaikkiin materiaaleihin. Käsiteltävää luotainmateriaalia oli runsaasti ja se oli aseteltu pöydille väljästi, jotta osallistujien oli mahdollista tutustua materiaaleihin myös yhtäaikaisesti. Oli tärkeätä, että esimerkiksi otettuja valokuvia päästiin tarkastelemaan kokonaisuuksina. Karttoja ja kollaaseja oli kiinnitetty seinille ja sermeihin. Osa materiaaleista oli järjesteltyinä mappeihin, mikä helpotti niiden selailua aihekohtaisesti.

Myös päivän kahvi- ja lounashetket oli suunniteltu etukäteen. Ruokailutauot järjestettiin niin, ettei keskustelu katkeaisi pitkiksi ajoiksi, vaan sitä voitaisiin jatkaa myös ruokailujen lomassa. Ajatuksena oli, ettei kenenkään tarvitsisi poistua ryhmästä päivän aikana. Työpajatilassa tarjottiin kahvia, teetä ja pientä purtavaa. Vapaamuotoinen keskustelu ja ideointi jatkuivat sujuvasti ruokailun lomassa. Toimintatapa koettiin hyväksi, sillä aamupäivän aikana saavutettu orientoituminen säilyi katkeamattomana myös iltapäivän puolelle.

Kolmas ja mahdollisesti merkittävimmäksi havaittu virallisuuden purkamisen keino oli pyyntö jättää “tittelit narikkaan” työpajan ajaksi. Kullekin osallistujalle annettiin erivärisistä kartongeista tehty nimilappu, johon oli kirjoitettu paksulla tussilla osallistujan etunimi. Tarkoituksena oli viedä ajatukset kauaksi seminaareista ja muista virallisista tapahtumista. Nimilaput jaettiin osallistujille sisään tullessa, kun he olivat ripustamassa takkejaan naulakkoon. Tällöin roolin muutos konkretisoitui. Värikkäät nimilaput herättivät hilpeyttä ja muistoja lapsuudesta, mikä auttoi arkisemman rooliin tavoittamista virkatyön lomassa. Yllätyksellinen alku loi odottavan tunnelman työpajan sisältöjä kohtaan.

Nimilappuja jaettaessa kerrottiin, että läsnäolijoiden toivottiin olevan paikalla ennen kaikkea omana itsenään. Pyydettiin, että osallistujat keskittyisivät virkaroolinsa sijaan omiin henkilökohtaisiin rooleihinsa, esimerkiksi jonkin kunnan asukkaana, kulttuuripalveluiden käyttäjänä, tapahtumiin osallistujana tai vaikkapa vanhempana ja isovanhempana. Osallistujia kannustettiin puhumaan vapaamuotoisesti ja unohtamaan kriittisyys työpajan ajaksi. Käytännön toimintaa koskevien erilaisten esteiden pohtimista ja byrokratian kiemuroihin uppoamista pyydettiin välttämään työpajan aikana.

Tilanne muistutti Nonakan ja Takeuchin (1995, 63) kuvausta siitä, miten aivoriihileireillä turhaa kyseenalaistamista tulee välttää, koska pelkän kritiikin esittäminen on helpompaa kuin rakentavien korjausehdotusten. Pienen alustuksen avulla osallistujat ohjattiin empaattiseen työskentelyotteeseen. Alustuksessa kerrottiin suunnitteluempatiasta luotaintyöskentelyn yhteydessä ja määriteltiin empatiaa. Toivottiin, että keskusteluissa annettaisiin tilaa sille, että jokainen saa esittää oman näkemyksensä ja vaikei siihen samaistuttaisi, vieraaltakin tuntuvia ajatuksia kuunneltaisiin ja tarkasteltaisiin avoimin mielin.

Työpajassa ei pyritty vaikuttamaan toisten osallistujien mielipiteisiin, neuvottelemaan vaihtoehtoista tai tekemään kompromisseja, vaan ennen kaikkea tarkastelemaan asioita monesta eri näkökulmasta ja kuuntelemaan toisten tulkintoja ja näkemyksiä. Esille asetettu luotainmateriaali tuki empaattisen ajattelun tavoittamista. Materiaali oli hyvin avointa ja positiivista, osiltaan liikuttavaa ja henkilökohtaistakin (ks. kuva 1.).



Kuva 1. Perheluotaimilla palautuneita postikortteja.

Oikeanlaisen työtteen löytäminen tapahtui työpajassa yllättävän nopeasti ja vaivattomasti, vaikka osa osallistujista joutui työskentelyn ohella hoitamaan myös arkisia työtehtäviään, kuten esimerkiksi vastaamaan virkapuhelimeensa, ja näin ollen siirtymään roolista toiseen nopeassa tahdissa. Muutama kiireisin virkamies jäi lopulta työpajaan pidemmäksi ajaksi kuin oli ilmoittautuessaan luvannut jäädä. Yhdessä tekemiseen ja läsnäoloon kannustava ilmapiiri auttoi osallistujia sitoutumaan ja keskittymään työskentelyyn.

Wahren-keskuksen esimiesten jaettu kokemus oli, että työpajan ohjeistukseen perustuva vapaa keskustelu mahdollisti mielipiteiden ja ajatusten vaihdon rakentavalla tavalla. Tuntui, että oltiin käyty merkityksellisiä keskusteluita, joiden tuloksena syntyi jotakin konkreettista. Aineistopohjaisuus sekä ohjattu työpaja auttoivat pitämään keskustelun raameissa. Työpajaa verrattiin tavallisiin esimiesten kokouksiin, joissa keskitytään lähinnä ajankohtaisiin asioihin. Todettiin, että ajankohtaisia aiheita on aina niin paljon, ettei arvoista keskustelemiselle tunnu löytyvän aikaa. Tarvetta tällaiselle keskustelulle kuitenkin olisi.

Työpajan tuloksena syntyi pitkälle tulevaisuuteen kantaneita ideoita ja oivalluksia. Keskustelujen sisällöt vaihtelivat abstrakteista aiheista hyvinkin konkreettisiin toimintasuunnitelmiin. Monet ideat toteutuivat käytännössä joko tulevissa Kehräämön perhelauantai -tapahtumissa tai tulevien vuosien aikana osana muuta kulttuuritoimintaa.

Osallistujien käsitys siitä, millaisia elämyksellisiä sisältöjä kulttuuripalvelut voisivat tarjota erityisesti perheille, muuttui perheluotainten palauttamien materiaalien perusteella radikaalisti. Monet materiaaleista löytyneet kuvaukset elämyksistä olivat hyvin arkisia ja kaukana niistä stereotyyppisistä oletuksista, että elämyksillä tarkoitettaisiin vain hurjia ja äärimmäisiä kokemuksia. Perheluotain-työpajan muistioon on kirjattu esimerkiksi seuraavia huomioita:

“Musiikin soidessa nykyään kaikkialla ja muututtua monesti ikään kuin taustahälyksi on ihmisille syntynyt uudenlainen kaipuu hiljaisuuteen. Etenkin lapsiperheissä hiljaisuudesta on tullut ikään kuin ylellisyystuote. Tätä hiljaisuuden ja rauhoittumisen tarvetta voitaisiin mahdollisesti hyödyntää myös kulttuuritoiminnassa.”

“[Tapahtuman] teemaksi suunniteltiin kiireettömyyttä ja luovaa laiskuutta. Perheille voitaisiin rakentaa hiljentymisen ja rentoutumisen tiloja. Teemapäivän ohjelmassa voisi olla esimerkiksi ääneen lukemista, joogaa, perinteisiä käsitöitä, hierontaa ja hipsutusta.”

“Mieltä piristäväksi koettiin monenlainen yhdessä tekeminen, kuten ulkoilu, hyvä ruoka, päiväunet, seurapelit, elokuvaillat ja hieronta. Todettiin, että myös kulttuuritoimi voi olla omalta osaltaan mukana järjestämässä erilaisia piristäviä hetkiä ja kokemuksia kuntalaisille.”

Monien vastanneiden lapsiperheiden havaittiin elävän hektistä arkea, johon oli vaikeaa lisätä uusia aktiviteetteja. Osallistumisen suurina esteinä näyttäytyivät ajanpuute ja lähtemisen vaikeus. Etenkin sellaisia aktiviteetteja, joihin jonkin perheenjäsenen piti lähteä yksin, tuntui aineiston perusteella olevan tarjolla liikaakin, esimerkiksi erilaisten harrastusten tiimoilta. Pohdittiin, että kulttuuritoiminnalle kannattaisi etsiä tilaa ja aikaa sieltä, missä sitä vielä voisi olla jäljellä.

Lounaishämäläisillä perheillä vaikutti olevan enemmän vapaata aikaa esimerkiksi kesäkauden ulkopuolella. Erityisesti talvelle kaivattiin kesätapahtumien yhteisöllisyyden

tuntua. Myös hiljaisuuden, perheen kesken vietetyn ajan, kosketuksen ja arkisuuden virkistävyys nousivat materiaalista esille. Ihmisten kaipuu näiden asioiden äärelle inspiroi suunnittelemaan tilanteita ja tiloja, joissa olisi mahdollista päästä kokemaan rauhallista ja jopa hiljaista yhdessäoloa sekä ylipäänsä kokemaan elämyksiä kaikilla aisteillaan.

Luotainmateriaalista esille noussut arjen kuvaus oli moninaista. Toisaalta arkeen yhdistyi kiireen tuntu, mutta arkea kuvattiin myös suurena voimavarana ja onnellisuuden lähteenä. Tavallista arkea kaivattiin ja vaalittiin kiireen keskellä, mutta toisaalta kiireisessä arjessa heräsi kaipaus rauhaan ja hiljaisuuteen. Perheluotaimet auttoivat ymmärtämään ja muistamaan arkisuuden merkityksen: arki itsessään voi olla kaivattu elämys.

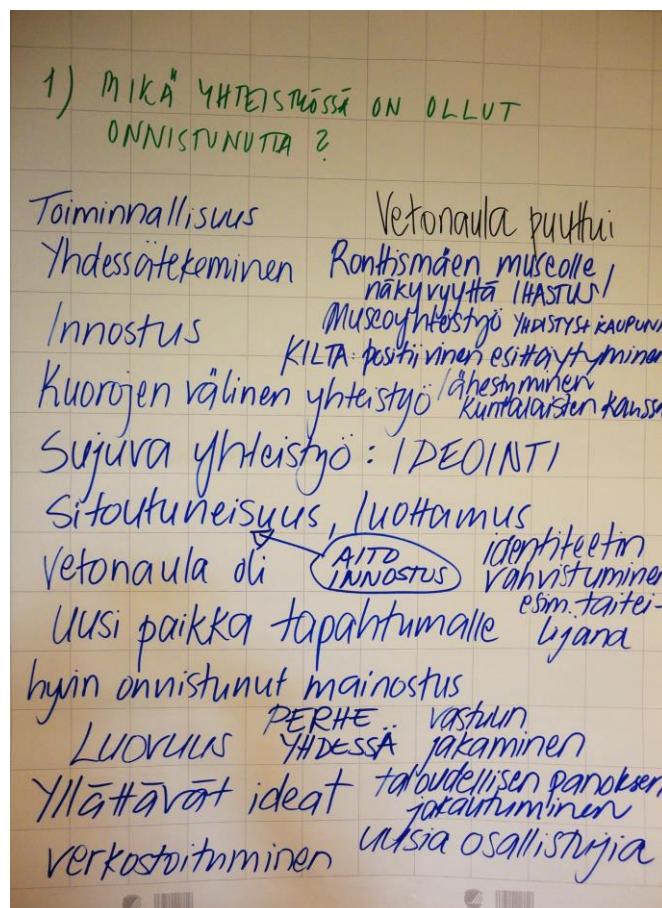
5.1.2 Kulttuuria yhteisvoimin -projektin yhdistyspalaveri

Wahren-keskuksen ja seudullisten kulttuuriyhdistysten välisen yhteistyön tavoitteena oli etsiä toimivia tekemisen tapoja ja vakinaistaa niitä Kulttuuria yhteisvoimin -projektin aikana. Yhteistyötä yhdistysten kanssa oli tehty jo aiemminkin, joten monet tahot olivat keskenään ennestään tuttuja. Sosialisointitukemisen kannalta merkittävin yhdistysten kanssa järjestetty tilaisuus pidettiin Kulttuuria yhteisvoimin -projektin loppupuolella kesäkuussa 2013, jolloin Wahren-keskuksen esimiehet kokoontuivat yhteen eri yhdistyksen edustajien kanssa. Osallistujia oli kolmetoista. Projektihenkilöstö ohjasi palaverin keskustelua.

Palaveri yhdistysten kanssa suunniteltiin samoin periaattein kuin edellä kuvattu Perheluotain-työpaja. Erona oli se, ettei palaverissa ollut käytössä luotainmateriaalia, sillä tapahtumasuunnittelu Kehräämön perhelauantai -tapahtumia varten oli tullut päätökseensä. Tavoitteena oli kerätä ja jakaa yhdistysten kokemuksia työskentelyn tavoista. Tapaaminen järjestettiin illalla, työpäivän jälkeen. Alustuksena käytiin läpi kooste siitä, mitä kaikkea Kulttuuria yhteisvoimin -projektin aikana oli tehty. Sen jälkeen alkoi työskentely pienryhmissä, joissa keskusteltiin seuraavista kysymyksistä:

- 1) *Mikä yhteistyössä on mielestänne ollut onnistunutta?*
- 2) *Millaisia esteitä, ongelmia tai vastustavia asenteita kohtasitte yhteistyön aikana?*
- 3) *Mitä hyviä käytäntöjä yhteistyö tuotti yhdistyksellenne?*
- 4) *Mikä innostaisi yhdistystänne ylläpitämään yhteistyötä?*

Pienryhmäkeskustelujen päätteeksi kerättiin muistitaululle keskeisimpiä havaintoja (ks. kuva 2.) ja keskusteltiin niistä yhdessä. Tietoa kertyi koko vuoden ajalta, koska eri yhdistykset olivat olleet mukana eri kuukausien tapahtumissa. Lopputuloksena myös projektityöntekijöille syntyi käsitys siitä, minkälaiset asiat olivat onnistuneet, minkälaista lisäarvoa yhteistyö oli tuonut ja missä olisi vielä ollut kehittämisen varaa. Keskustelun ohessa kävi myös selväksi, miten suunnittelutyö ja käytäntö lopulta erosivat toisistaan. Erityisesti havaittiin, että tuttuja toimintatapoja ja työnjakoa oli ollut vaikeaa muuttaa, vaikka suunnitelmat olivatkin olleet suuria ja tahtoa uudenlaiseen tekemiseen olisi ollut enemmänkin.



Kuva 2. Muistitaululle kirjattuja huomioita yhteistyön onnistumiskokemuksista.

Tapahtumasuunnittelua tehtäessä luotainmateriaaleja oli hyödynnetty hyvin vaihtelevasti eri ryhmissä. Joissain ryhmissä luotainmateriaaleihin ei oltu tutustumisen jälkeen palattu ollenkaan, kun taas joissain ryhmissä materiaaleista oli ammennettu paljon ideoita.

Yhdistyspalaverissa huomattiin, että toiminnan suunnittelua olisi pitänyt ohjata kulttuuriluotaimiin liittyen enemmän. Konkreettisia malleja jäätiin kaipaamaan, jotta myös yhdistykset pääsisivät hyödyntämään elämyksellisen suunnittelun periaatteita ja kerättyä luotainmateriaalia paremmin. Joillekin suunnitteluryhmille tuntui jääneen epäselväksi materiaalipakettien merkitys kuntalaisten osallisuuden lisäämisen näkökulmasta ja materiaalit oltiin sivuutettu liian herkästi.

Työskentelyyn tuntui löytyneen tasavertainen ote hitaasti. Yhdistyspalaverin tiimoilta jäi käsitys, että vanhat tekemisen tavat olivat Forssassa todella vakiintuneita ja hierarkkinen suhde kaupunkiorganisaation ja yhdistysten välillä vaikutti perin voimakkaasti työskentelyyn. Muistiinpanoista löytyy kuvaus, jonka mukaan tehty työ ”lässähtää kuin pannukakku”, kun toisille ennestään tutut henkilöt ajautuvat vanhoihin uomiinsa. Ratkaisuna nähtiin se, että aikaa pitäisi viettää enemmän yhdessä nimenomaan tapahtumia suunniteltaessa, ei pelkästään toimintaa toteuttaessa. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että ryhmissä olisi mukana aina uusiakin jäseniä.

Ratkaisujen etsimistä havaittuihin ongelmiin ja yhteistyön esteisiin jatkettiin myöhemmin, erityisesti Kulttuuriavain-projektin aikana. Tuolloin havaittiin, että onnistumisen kannalta on keskeistä esimiesten sitoutuminen valittuihin toiminnan tapoihin sekä ymmärrys asukkaiden osallisuuden lisäämisen tärkeydestä. Yhdistysten itsenäisempää osallistumista yleisen kulttuuritoiminnan tapahtumien suunnitteluun haluttiin tukea, esimerkiksi erilaisten helppokäyttöisten oppimateriaalien avulla. Tämä ajatus johti myöhemmin Kulttuuriavain – kulttuuria forssalaisittain -julkaisun sekä Forssan kulttuuriohjelman syntyyn.

Yhdistyspalaverin myötä Wahren-keskuksen rooli yhteistyön koordinoijana vahvistui. Wahren-keskusta kuvailtiin yhteistyön solmu- tai risteyskohdaksi, joka tuo eri toimijat yhteen ja mahdollistaa yhteistyön. Wahren-keskuksen toivottiin tarjoavan tiloja tapahtumille ja järjestävän tilaisuuksia, sekä auttavan tiedotuksessa ja markkinoinnissa. Yhdistykset ilmaisivat halunsa tarjota vastineeksi tapahtumiin sisältöjä, harrastunutta erikoisosaamista ja lisää kävijöitä. Yhdistykset olivat halukkaita myös vetämään kursseja ja toteuttamaan erilaisten sisältöjen, kuten museoaineistojen esittelyjä.

Nämä ajatukset muistuttavat Nonakan ja Takeuchin (1995, 73-74) käsitystä siitä, että organisaation tärkeimmät tehtävät uuden tiedon luomisen prosesseissa on tukea jäsentensä itsenäistä oppimista, kannustaa heitä tiedon muuntamiseen sekä järjestää toimivia tiloja ja mahdollisuuksia ryhmätyöskentelylle ja yhdessäololle.

5.1.3 Pumpulienkeli-tintamareski

Kolmas esimerkki sosialisointia edistämisestä on Wahren-keskuksessa suunniteltu tintamareski eli kurkistusseinä, jossa voi kuvauttaa itsensä Pumpulienkelinä. Pumpulienkeli-tintamareskin (ks. kuva 3.) idea syntyi Perheluotain-työpajassa elokuussa 2012. Perheluotainten palauttamassa luotainmateriaalissa oli valokuva perheen lapsesta, joka kurkisti eläinaiheisesta tintamareskista. Kuvasta välittyivät ilo ja leikki, jotka kiinnittivät Perheluotain-työpajaan osallistuneiden huomion. Idea Wahren-keskuksen oman tintamareskin toteuttamisesta syntyi välittömästi ja lyhyellä keskustelulla päästiin yhteisymmärrykseen myös toteutettavan tintamareskin kuvasta, materiaalista ja sijoituspaikasta.

Pumpulienkeli-tintamareski tehtiin projekteista erillisenä toteutuksena Wahren-keskuksen toimesta. Se valmistui Kehräämön Joulutori -tapahtumaan, joka pidettiin 1.12.2012. Tintamareski sijoitettiin joulutorin jälkeen pysyvästi kirjaston tiloihin, jossa se on ollut ahkerassa käytössä monien eri ikäisten kävijöiden keskuudessa. Esimerkiksi tarharyhmät ovat kuvauttaneet itseään kurkistamassa tintamareskista ja kuvat on myöhemmin koottu päiväkodin seinälle näyttelyksi. Tyypillisiä kurkistusseinän käyttäjiä ovat perheet ja erityisesti kesämökkiläiset. Myös Forssan seudun kehittämiskeskus on lainannut Pumpulienkeli-tintamareskia matkailuvieraiden iloksi.

Leikkiin kannustavan tintamareskin on nähty edustavan kokonaisvaltaisesti Wahren-keskuksessa toteutetun suunnittelutyön arvoja. Se ohjaa taiteellisen elämyksen kautta ihmisiä tarkastelemaan ympäristöään uudella ja luovalla tavalla. Tintamareski on kooltaan niin iso, että aikuisetkin mahtuvat sen taakse. Pumpulienkeli-hahmo on paikallisen taiteilijan Petra Heikkilän maalaama, minkä monet kurkistajat voivat tunnistaa. Pumpulienkeli on liitetty Forssan museon arkistoista löytyneen, historiallista tehdasmiljöötä esittävän valokuvan päälle.

Tintamareskiin kurkistajat pääsevät osaksi paikallista kulttuuria, taidetta ja historiaa. Heitä ohjataan muistelemaan mennyttä maailmaa ja katselemaan sieltä käsin nykyistä elämänmenoa ja kulttuuria. Tapa on hienovarainen, vihjaileva ja vapaaehtoisuuteen perustuva - kulttuuriluotainten suunnittelutapaan perustuen kokeilemiseen yllyttävä. Tintamareskiin voi kuitenkin suhtautua myös pelkkänä ilon tuojana ja hauskana leikkinä, jolloin se on elämys itsessään.



Kuva 3. Tintamareskin pohjana käytettiin Petra Heikkilän Pumpulienkeli-taideteosta. Perheluotainten osallistujille lähetettiin kuva toteutuneesta tintamareskistä.

Tintamareskin sijoittaminen kaupunginkirjaston tiloihin tekee siitä helposti saavutettavan. Teos on myös siirrettävissä ja kesäisin sitä viedään myös ulkotiloihin, esimerkiksi torille. Tintamareski tukee sosiaalisen vuorovaikutuksen syntymistä, iloista yhdessäoloa, jutustelua teoksen kuvista ja paikallishistoriasta sekä saa ihmiset puhumaan erilaisista teemoista, joita sattuu juolahtamaan mieleen tintamareskiin kurkistaessa. Tämän tyyppinen yhdessäolo on otollista aikaa oppimiselle sekä uusien oivallusten ja inspiraation syntymiselle.

5.1.4 Opintomatka Walesiin

Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän kulttuuriteemaryhmä ja Maaseutuverkosto järjestivät viiden päivän mittaisen opintomatkan Walesiin maaliskuussa 2013. Opintomatkan teemana oli kulttuuri ja luovat alat. Matkaa koskevassa tiedotteessa (17.1.2013) sen tavoitteiksi määriteltiin Walesin maaseudun kulttuuripalveluihin, harrastustoiminnan organisointiin, luovaan talouteen ja kulttuuriyrittäjyyteen tutustuminen, minkä lisäksi matkan toivottiin havainnollistavan sitä, miten maaseudun kulttuuria on hyödynnetty paikallisessa kehittämisessä.

Opintomatkan aikana kokemuksia jaettiin sekä kohdemaan kulttuuritoimijoiden että matkan osallistujien kesken. Osallistujia matkalla oli yhteensä kolmisenkymmentä. Opintomatka oli suunniteltu erityisesti ELY-keskusten maaseutu- ja kulttuurivastaaville, kuntien kulttuuritoimen vastaaville, toimintaryhmille ja niiden kulttuurihankkeille sekä maaseudun kulttuuriorganisaatiolle ja järjestöille. Matkan vetovastuussa oli opetus- ja kulttuuriministeriön sekä maaseutuverkoston väkeä. Walesissä ryhmän vastaanotti paikallisen ministeriön (Welsh Government / Llywodraeth Cymru) kulttuurivastaavat sekä EU:n maaseudun kehittämisen LEADER-hankkeiden koordinaattori.

Opintomatkan aikataulu oli tiukka ja se sisälsi ohjelmaa jokaiselle päivälle aamusta iltaan. Ryhmä liikkui yhdessä tilausbussilla. Myös majoitukset ja ruokailut oli järjestetty koko matkan ajalle yhteisesti, joten ryhmätunnelma oli tiivis, eikä reitiltä ollut aikaa poiketa itsenäisesti minnekään. Bussi kulki Manchesterin lentokentältä Pohjois-Walesin, Powysin ja Monmouthshiren kautta Lontooseen, kierrellen Walesin maaseudun kohteissa. Ohjelma oli rakennettu niin, että jokaisena päivänä oli eri kohteet aamulla, päivällä ja illalla. Yhteensä tutustuttavia kohteita oli yli kymmenen erilaista, avoimen kulttuurin projekteista ja taitelijoiden taloista museoihin ja kirkkoihin. Bussimatkat kuluivat nähdystä ja koetusta keskustellen.

Walesin matkan vaikutukset tulevaan toimintaan ja suunnittelutyöhön olivat merkittäviä. Walesin maaseudulla kulttuurityötä tehtiin riippumatta siitä, millaisia avustuksia mikään projekti oli saanut eri vuosina. Huomattiin, että Suomessa julkisella sektorilla on totuttu ajattelemaan, että projektit voivat toteutua vain, jos niihin saadaan jokin tietty rahoitus. Monissa Walesin vierailukohteissa toimintaa ja projekteja tuntui kuitenkin olevan, vaikka

toistuvasti kerrottiin, että suunniteltuja rahoituksia ei oltu saatu. Tämän seurauksena joitakin tapahtumia oltiin tehty suunniteltua pienemmin, mutta kaikesta kuitenkin välittyi tekijöiden intohimo ja halu kehittää yhdessä paikallista toimintaa. Toki monet projektit olivat saaneet myös esimerkiksi EU-rahoitusta.

Wahren-keskuksessa jäätiin pohtimaan sitä, miten ihmisiä saataisiin innostumaan aidosti yhteisestä tekemisestä ja miten tekemisen fokusta saataisiin siirrettyä pois rahasta ja sellaisesta ajatuksesta, että vain tietyllä summalla on mahdollista toteuttaa jotakin. Koettiin, että on sääli, jos hyviä ideoita hylätään vain siksi, että yksi mahdollinen rahoitus ei järjestynyt. Sen sijaan voitaisiin pyrkiä etsimään erilaisia rahoitusmalleja tai erilaisia tekemisen tapoja. Tavoitteena ei kuitenkaan saa olla, että kulttuurityöstä muodostuu hyväntekeväisyyttä tai että työtä teetetään ilmaiseksi.

Konkreettisin Walesin matkan aikana syntynyt idea oli sellaisen projektijulkaisun toimittaminen, mitä olisi mahdollista käyttää myös työkirjana erilaisissa kulttuuritoiminnan suunnitteluun liittyvissä työpajoissa. Tarkoituksena oli avata projektien aikana syntyneitä materiaaleja suuremmalle yleisölle ja tarjota mahdollisuus myös tutustua siihen, millaista materiaalia kulttuuriluotaimilla oltiin saatu lounaishämäläisiltä perheiltä. Tämä ajatus syntyi Pohjois-Walesin Open Studio Network -yhteistyöprojektin innoittamana. Kulttuuriavain – kulttuuria forssalaisittain -julkaisu toteutui Kulttuuriavain-projektin jälkeen. Se vastasi sisällöltään ja ulkomuodoltaan pitkälti sitä, mitä Walesissa suunniteltiin.

5.2 Ulkoistamalla tiedosta julkista

Ulkoistamista löytyi muihin SECI-kategorioihin verrattuna aineistosta eniten. Ulkoistamisen havaitseminen oli helppoa, koska lopputulokset ovat eksplisiittisessä muodossa. Ulkoistamisen esimerkit jakautuivat muihin SECI-komponentteihin verrattuna pisimmälle aikavälille. Ulkoistamista on tapahtunut koko tarkasteluajan, vuodesta 2012 vuoteen 2015.

Valitsin analysoitavat esimerkit tutkimusaineistosta perustuen Nonakan ja Takeuchin (1995, 64-67) kuvailemiin ulkoistamisen tekniikoihin siten, että eri esimerkeissä

kuvailtaisiin mahdollisimman erilaisia tekniikoita. Ensimmäisessä esimerkissä esittelen Kulttuuriavain - Kulttuuria forssalaisittain -julkaisun, jota toimittaessa tietoa muunnettiin käsitteelliseen muotoon kirjoittamalla. Toisessa ja kolmannessa esimerkissä kuvailen, kuinka tapahtumasuunnittelussa käytettiin apuna induktio-deduktio -tekniikkaa. Kahdessa viimeisessä esimerkissä ulkoistamista on puolestaan tehty vapaampien luovien keinojen avulla. Ulkoistamista tuettiin esimerkiksi analogian ja metaforan avulla.

5.2.1 Kulttuuriavain – Kulttuuria forssalaisittain -julkaisu

Kulttuuriavain-projektiin liittyen syntyi Kulttuuriavain – kulttuuria forssalaisittain - julkaisu (ks. kuva 4.), jossa on koostettuna ja raportoituna sekä Kulttuuria yhteisvoimin - projektin että Kulttuuriavain-projektin aikana syntyneitä tuloksia, ajatuksia ja myös projektimateriaaleja. Julkaisu rakentuu erilaisista toimitetuista tekstiosuuksista, joiden lomassa esitellään valokuvia, piirustuksia ja tekstejä projektiaineistosta. Työkirjatyyppinen julkaisu suunniteltiin niin, että se toimii myös opetusmateriaalina työskentelymallia harjoitellessa esimerkiksi yhteistyötahojen kanssa. Julkaisun kirjoittamista ohjasivat hankesuunnitelmaan kirjatut tavoitteet:

“-- Kulttuuriavain-työkalu muotoillaan jatkokäyttöä varten sopivaan kirjalliseen muotoon. Tarkoituksena on rakentaa inspiraatiotyökaluna toimiva työkirjatyyppinen opastus Kulttuuriavain-toiminnan aloittamiseen. Työkirja sisältää käytännön ohjeistusta kaupungin kanssa tehtävään yhteistyöhön sekä opastusta kulttuuriluotaintyyppisen toivekartoitus- ja palautejärjestelmän ylläpitämiseen.”

Tekstejä Kulttuuriavain-julkaisuun kirjoittivat eri alojen ja sektorien toimijat sekä projektihenkilöstö. Tekstien tarkoituksena oli dokumentoida projektien kannalta keskeisiä käsitteitä ja ajatuksia. Julkaisu koostuu neljästä osasta, joista ensimmäisessä esitellään projektin taustalla vaikuttaneita ajatuksia, kuten esimerkiksi empaattista suunnittelua, yhteisen kulttuurin käsitettä sekä kulttuuriteorioita. Toisessa osassa esitetään puheenvuoroja kulttuurista, joita pyydettiin vierailevilta kirjoittajilta. Kolmannessa osassa esitellään kulttuuriluotaimia ja neljäs osa kokonaisuudessaan muodostaa Forssan kaupungin kulttuuriohjelman.



Kuva 4. Kulttuuriavain-työkirjan ensimmäinen versio tulostettuna oikoluettavaksi.

Vieraileville kirjoittajille Kulttuuriavain-projektin työryhmä antoi ennalta päätetyn teeman, josta kirjoittaa. Näkökulman ja tekstin tyylilajin kirjoittajat saivat kuitenkin valita itse. Julkaisuun koottiin esimerkiksi monien eri asiantuntijoiden sanoin sellaisia ajatuksia, joita haluttiin avata ja jakaa suuremmalle yleisölle. Vierailevilta kirjoittajilta pyydettiin erityisesti kulttuurin käsitteen määrittelemistä. Tällaisten tekstien otsikoksi annettiin ”Kulttuuri ja minä”, mistä kirjoittivat esimerkiksi lukion opiskelijat sekä kaupunginjohtaja. Kirjoituksia saatiin myös varhaiskasvatuksen, opetustoimen, sivistystoimen ja matkailun näkökulmista. Julkaisussa käsitellään kulttuuripalveluiden suunnittelua laidasta laitaan sekä keskustellaan kulttuurityön merkityksistä.

Kulttuuriavain-julkaisu valmistui loppuvuodesta 2015 ja se julkaistiin avoimella Creative Commons (CC) Nimeä-JaaSamoin -lisenssillä. Julkaisun printtiversio otettiin Forssan kaupunginkirjaston kokoelmiin ja sähköinen versio on saatavilla Louna-kirjastojen verkkokirjaston kautta. Lisäksi ensimmäisen painoksen printtejä oli jaossa ilmaiseksi. Tavoitteena oli, että kaikki halukkaat pääsisivät helposti tutustumaan julkaisuun. Julkaisusta pyrittiin tekemään helposti lähestyttävä, visuaalisesti kaunis, monipuolinen ja hieman aikakauslehtimäinen. Samaa julkaisua oli tarkoitus käyttää virkamiesten ja yhteistyöyhdistysten kanssa toimiessa sekä jakaa myös alueen asukkaille. Julkaisulla haluttiin lisätä kulttuuritoiminnan avoimuutta, osallistumisen mahdollisuuksia sekä osallisuuden kokemuksia.

5.2.2 Itsenäisyyspäivän lyhytempauksen suunnittelu

Vuoden 2012 itsenäisyyspäivän lyhytempauksen suunnittelussa on käytetty Nonakan ja Takeuchinkin (1995, 64-65) esittelemää tekniikka, jossa yhdistetään induktiivista ja deduktiivista päättelyä. Kuten ulkoistamisen prosessit yleensäkin, myös lyhytempauksen idea syntyi yleisen ajatustenvaihdon ja vuorovaikutuksen seurauksena. Idea tempauksesta esitettiin Perheluotain-työpajassa. Työpajan materiaaleista nousi esille yhdessä tekemisen ilo, erityisesti postikortteihin liittyneen “Milloin elämä on erityisen ihanaa?” -kysymyksen yhteydessä. Perheluotain-työpajan muistioon on kirjattu:

“--[P]erheet kokivat elämän ihanaksi silloin, kun ei tarvitse lähteä mihinkään vaan saa olla yhdessä kiireettä kotona eikä kukaan ole kipeänä. Ihanaa elämä on myös silloin, kun koko perhe lähtee yhdessä johonkin. -- Vastauksista heränneessä keskustelussa pohdittiin, -- [v]oisiko kulttuuritoimi mennä -- jollain keinoin ihmisten koteihin[.] Toisaalta myös perheiden yhteinen touhuaminen koettiin vastauksissa mieluisana.”

Näihin huomioihin perustuen tehtiin suunnittelutyötä koskeva, kokemusperäiseen materiaaliin perustuva yleistys (induktio) liittyen yhdessä tekemisen riemuun. Tämän jälkeen kulttuuritoiminnan tavoitteet yhteisöllisyyden ja osallisuuden lisäämiseksi muokattiin käytännön tavoitteeksi (deduktio) ja nämä kaksi näkökulmaa tuotiin yhteen. Konkreettisen idean syntyä kuvataan muistiossa seuraavasti:

“Yhteisessä askarteluhetkessä perheet voisivat valmistaa lyhdyt esimerkiksi vanhoista säilykepurkeista. Myös lyhdyn sytyttämisestä voitaisiin tehdä yhteisöllinen juttu, kun lyhdyt sovittaisiin sytytettävän samaan aikaan kunkin perheen pihaan. Esimerkiksi itsenäisyyspäivä voisi olla sopiva ajankohta lyhytempaukselle. Forssan Lehdessä voitaisiin julkaista jo etukäteen ohje lyhdyn askarteluun ja sytyttämiseen.”

Lopulta lyhytempaus toteutui laajan näkyvyyden saaneena, itsenäisenä tempauksena, joka huipentui itsenäisyyspäivänä ihmisten pihoilla palavina lyhtyinä koko kaupungissa. Marraskuun ajan Forssan Lehti julkaisi lauantaisin Wahren-keskuksen koostamia lyhtyohjeita. Lyhdyt oli suunniteltu niin, että ne oli helppoja toteuttaa ja mahdollista tehdä kierrätysmateriaaleista. Näin kampanja tuki myös Järkivihreä Forssan Seutu -

elinkeinostrategian mukaista ympäristöystävällisyyttä ja kestävää kehitystä. Joulukuun ensimmäisen päivän Kehräämön perhelauantai -tapahtumassa järjestettiin kaksi tempaukseen liittyvää lyhtytyöpajaa, joissa tehtiin lyhtyjä lasipurkeista. Myös muutamat päiväkodit ja koulut tekivät lasten kanssa lyhtyjä ja sytyttivät ne pihoilleen itsenäisyyspäiväksi. Tempauksen jälkeen Wahren-keskus keräsi kaupunkilaisten ottamia valokuvia itsenäisyyspäivän lyhdyistä ja julkaisi niitä internetsivustollaan.

5.2.3 Piirretyistä käsitteistä tapahtumaideaksi

Toisessa induktioon ja deduktioon perustuvassa esimerkissä suunnittelutyötä koskeva, kokemusperäiseen materiaaliin perustuva yleistys (induktio) tehtiin perheluotainten piirretyistä käsitteistä löytyneen kalastuskuvan perusteella (ks. kuva 5.). Kuvan ovat piirtäneet perheen lapset ja siinä perheen isä kalastaa järven rannalla suuren puun alla. Puun ääriviivat olivat valmiina paperiin piirretyssä, himmeässä pohjakuvassa, jolle oli annettu otsikoksi ”Hyvä elämä”. Järvi ja sen rannalla istuva isä on piirretty pohjakuvan päälle.



Kuva 5. ”Hyvä elämä” -käsitteikartan piirros kalastuksesta.

Perheluotain-työpajassa kalastus nousi puheeksi tämän kuvan ansiosta. Kalastamisen nähtiin tuovan sukupolvia yhteen, mikä sopi ajatuksena muihin Perheluotain-työpajassa esiinnousseisiin lounaishämäläisten perheiden haaveisiin rauhallisesta yhdessäolosta, vanhempien ja lasten tai koko perheen yhteisestä tekemisestä, jota olisi mahdollista tehdä myös yhteisöllisesti. Näin syntyi ajatus kalastuksen tuomisesta osaksi yhden Kehräämön perheluotain ohjelmaa (deduktio), mitä kuvaillaan muistiossa seuraavasti:

“[Tapahtuman] teemaksi ideoitiin kalastusta. Ohjelmassa voisi olla vapaamuotoisen kalastamisen lisäksi kalastustekniikan opetusta, kuten ohjattua verkkojen laskemista ja nostamista tai uistelua. Ohjelmassa voisi olla erätaitojen opiskelua yleisemminkin, kuten nuotion tekemisen ohjattua opettelua. Päivän voisi järjestää yhteistyössä partiolaisten kanssa.”

Hyvästä ideasta huolimatta varsinainen tapahtuma jäi Kehräämön perheluotain ohjelmassa toteuttamatta. Forssassa on kuitenkin tämän jälkeen järjestetty nuoriso- ja liikuntapalveluiden puolella kalastusteemaisia syysloma- ja kesäleirejä, joiden ohjelmassa on ollut kalan käsittelyä ja valmistusta, perhonsidontaa, kalastuslakiasiaa sekä kalastusta veneestä Loimijoella ja Tammelan Pyhäjärvellä. Tapahtumien linkittyminen Perheluotain-työpajassa tehtyihin suunnitelmiin ei kuitenkaan ole tutkimusmateriaalin puitteissa selvitettävissä. Projektiväen käsityksen mukaan idea on kuitenkin syntynyt Perheluotain-työpajassa ja välittynyt Wahren-keskuksesta nuoriso- ja liikuntatoimelle.

5.2.4 Kulttuurin puu

Ulkoistamisessa tarvittavia kognitiivisia toimintoja voidaan tukea kielikuvilla, vertauksilla ja samankaltaisuuksia etsimällä. Esimerkiksi metaforilla voidaan havainnollistaa jotakin ideaa ja tehdä näkyviksi konseptien mahdollisia puutteita ja ristiriitoja, mikä auttaa sekä inspiraation löytämisessä että ideoiden muokkaamisessa ja täydentämisessä (Nonaka & Takeuchi 1995, 67.) Wahren-keskuksessa tällaisena vertauskuvallisena työkaluna käytettiin useammassakin yhteydessä Kulttuurin puuksi nimettyä, puun malliin piirrettyä pohjaa, jonka avulla eri teemoihin liittyviä ajatuksia jäseneltiin ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi eli ulkoistettiin.

Kulttuurin puuta käytettiin esimerkiksi erilaisissa työpajoissa aivoriihien pohjana, jolloin puuhun liitettiin lehdiksi vaikkapa mieleen nousseita ajatuksia. Tällöin puu yhdistettiin

Virallisen kulttuurin puun (ks. kuva 6.) runkoon on kirjoitettu ”Kulttuuri – koko elämän värtti järkivihreässä Forssassa”, mikä kuvastaa sitä arvopohjaa, jolle tapahtumat rakentuvat. Rungosta kasvavat puun oksat, jotka kuvastavat erilaisia toimijoita ja oksista versovat lehdet, joihin voidaan kirjata kunkin toimijan tehtäviä tai heidän järjestämiään tapahtumia tai niiden sisältöjä. Puun juurakkoon on kirjoitettu Forssan kaupunkistrategian tavoitteet, jotka ohjaavat kaikkea toimintaa eli joiden kautta puuhun imeytyy maaperästä ”vettä ja ravinteita”.

Kulttuurin puu on suunniteltu käytettäväksi myös yhteistyön rakentamisen pohjana erityisesti kulttuuriyhdistysten kanssa. Puun avulla kulttuuriyhdistykset voisivat suunnitella ja tarkastella toimintaansa Forssan kaupunkistrategian ja kulttuuriohjelman arvojen pohjalta, mikä helpottaisi kaupungin ja kolmannen sektorin kulttuuritoiminnan yhteensovittamista. Tätä kautta päästäisiin mahdollisesti kehittämään myös sellaista yhdenvertaisuutta tukevaa mallia, minkä avulla mikä tahansa yhdistys, yritys tai periaatteessa yksityishenkilökin voisi hakeutua yhteistyöhön kaupungin kanssa.

Kulttuurin puun koettiin olevan tarpeeksi strukturoitu, mutta myös tarpeeksi luova malli yhteisen tekemisen suunnitteluun. Se ei estä kenenkään osallistumista esimerkiksi siksi, että vaadittaisiin valtavan pitkiä hakemustekstejä. Kulttuurin puun toivottiin avaavan mahdollisuuksia runsaammalle ja hallitummalle kulttuuritoiminnan yhteistyölle. Toimintamallin kehittäminen jäi kuitenkin resurssien vuoksi tauolle vuonna 2015 ja sen kehittämiseen on nähty myös olevan paremmat valmiudet tämän tutkielman valmistuttua, valitun teoreettisen viitekehyksen puitteissa.

5.2.5 Haaveita ja huolia -työpaikkaluotaimen materiaalit

Viimeinen esimerkki ulkoistamista tukevasta tekniikasta liittyy Haaveita ja huolia -työpaikkaluotaimiin, joilla kulttuuriluotainten teoriaan perustuen tavoiteltiin Wahren-keskuksen yksiköiden työntekijöiden työhön liittyviä haaveita ja huolia. Työpaikkaluotaimet olivat täytettävänä Wahren-keskuksen yksiköissä helmimaaliskuussa 2013. Tavoitteena oli yksiköiden henkilökunnan työelämän arkeen ja työpaikkakulttuuriin liittyvän hiljaisen tiedon ulkoistaminen. Tietoa tarvittiin ennen kaikkea Kulttuuriavain-projektissa tehtävän suunnittelutyön tueksi. Työpaikkaluotaimille

asetettiin muitakin tavoitetta, jotka esitellään tarkemmin sisäistämistä käsittelevässä alaluvussa.

Haaveita ja huolia -työpaikkaluotaimet koostuivat neljästä eri tehtävästä, jotka perustuivat kollaasi- ja assosiaatiotekniikoihin. Kahdessa tehtävässä henkilökuntaa pyydettiin toteuttamaan kollaasimenetelmällä A4-kokoinen kuva. Ensimmäisen kollaasin otsikkona oli ”Unelmien työpäivä” ja toisen ”Painajaismainen työpäivä”. Kollaasien lisäksi luotain sisälsi kaksi A3-kokoista strukturoitua pohjaa, joihin sai kirjoittaa, piirtää tai toteuttaa kollaaseja teemoin ”Innostun” (ks. kuva 7.) ja ”Huolestun”. Mallia oli otettu ystäväkirjojen tehtävistä ja haaveiluun kannustavaa tunnelmaa korostettiin visuaalisella ilmeellä. Paperiarkkeihin oli lisätty kullekin yksikölle sopivia lauseen aloituksia, joilla ohjattiin ajattelua tiettyjen teemojen pariin. Tehtävien ohessa lähetettiin saatekirje, jossa opastettiin tehtävien tekemiseen seuraavasti:

”Tarkoituksena on, että täydennätte materiaaleja omalla, vapaalla tyylilläänne. Pyrkikää täyttämään kaikki tehtävät. Mielikuvitukselle ja leikkittelylle on sallittua antaa tilaa. Kun työstätte tehtäviä, pohtikaa työpäiväanne ja työyhteisöänne omasta näkökulmastanne.”

Palautukset saatiin neljältä Wahren-keskuksen yksiköltä. Palautusten pohjalta kullekin osallistuneelle yksikölle järjestettiin oma työpaja, jossa keskusteltiin esiinnousseista aiheista ja osallistujien kokemuksista työntekijöinä omassa yksikössään. Osallistujien ei tarvinnut esitellä itsetuottamiaan materiaaleja muille osallistujille vaan niitä käytettiin oman ajattelun ja keskustelujen tukena. Työpajoissa päädyttiin kuitenkin rakentamaan kunkin yksikön tekemistä kollaaseista vielä yhdessä kaksi isoa kollaasia, joista toinen kuvasi unelmien työpäivää ja toinen painajaismaista työpäivää. Kollaaseihin lisättiin muistilapuilla puhekuplia työpajojen keskusteluista ja huomioista. Näitä kollaaseja ripustettiin esimerkiksi yksiköiden kahvihuoneisiin, joissa niistä oli mahdollista keskustella myös jälkikäteen.

Käsitteelliseen muotoon muunnettua tietoa syntyi työpaikkaluotainten ja työpajojen myötä paljon. Palautukset ja keskustelut auttoivat ymmärtämään eri yksiköiden sisäistä ryhmädynamiikkaa, työyhteisöjen uudistumisinnokkuutta sekä tunnistamaan eri yksiköiden keskeisen ja yksiköiden välisen yhteistyön vahvuuksia ja heikkouksia. Yhteistyön tekemisessä ilmeneviin esteisiin ja hidasteisiin kiinnitettiin erityistä huomiota,

jotta projektin onnistuminen voitiin taata niistä huolimatta. Ongelmia havaittiin esimerkiksi joidenkin yksiköiden henkilöstön keskeisessä tai yksiköiden välisessä vuorovaikutuksessa sekä yleisemmin kiireisessä työtahdissa, joka eri yksiköissä näkyi hieman eri tavoilla. Esimerkiksi muutamissa yksiköissä työskentelevien tuntiopettajien ei ollut mahdollista tehdä projektiin liittyviä tehtäviä työajalla.



Kuva 7. Mukaelma Haaveita ja huolia -luotaimen tehtävästä "Innostun". Tehtävien sanamuotoja on muokattu, mutta pohja on identtinen alkuperäisen kanssa.

Kuten Perheluotain-työpajassa myös lähes kaikkien yksiköiden työpajojen päätteeksi osallistujat kommentoivat, että oli keskusteltu tärkeistä ja mielekkäistä asioista, joista harvemmin on mahdollista keskustella koko työyhteisön kesken. Selitykseksi tällaisen keskustelun puuttumiselle mainittiin kiire. Toisaalta havaittiin myös, ettei tämän tyyppisen tiedon ulkoistamiselle oltu välttämättä kaikissa yksiköissä juurikaan luotu tilaa. Kuten socialisaation toteutuminen, myös ulkoistaminen vaatii esimiehen ohjausta ja hyväksyntää, jotta siitä tulee organisaatiolle tärkeäksi määriteltyä toimintaa. Haaveita ja huolia -työpajojen perusteella vaikutti siltä, että organisaation kannalta olisi mielekästä ulkoistaa enemmän myös kulttuurista tietoa.

5.3 Yhdistämällä uutta tietoa

Ulkoistamisen tavoin myös yhdistäminen on helppoa havaita, koska tuloksia voidaan samalla tavalla tarkastella jälkikäteen. Yhdistämisessä tiedon laji ei myöskään muutu prosessin aikana vaan se on alusta asti eksplisiittistä. Tästä syystä yhdistämisen tapahtuminen oli kaikista helpointa havaita. Kuitenkaan yhdistämällä luodun *uuden* tiedon havaitseminen ei ole yhtä yksinkertaista. Esimerkiksi tämän tutkielman aineistossa oli verrattain vähän sellaista yhdistämällä tuotettua materiaalia, joka sopisi teoreettiseen viitekehykseen. Poimin aineistosta vain kolme esimerkkiä, joissa on tapahtunut yhdistämistä ja joista saattoi tutkimusaineiston asettamissa rajoissa päätellä, mitä ja miksi on yhdistetty, ja mikä motiivi tiedon yhdistämisen taustalla on ollut.

Ensimmäisenä yhdistämisen esimerkkinä kuvailen Forssan kulttuuriohjelman kirjoittamisprosessin, jossa tietoa kerättiin postikorttiluotaimilla. Prosessi edustaa Nonakan ja Takeuchin (1995, 67) määrittelemää tiedon keräämisen ja yhdistämisen tapaa. Kahden jälkimmäisen esimerkin avulla esittelen, miten tiedon yhdistämisen avulla on tuettu innovatiivista työpajatyöskentelyä. Näistä esimerkeistä ensimmäinen keskittyy materiaaleihin, joissa Perheluotain-työpajan sisältöjä koostettiin tagipilveksi. Tagipilvet tehtiin manuaalisesti, yhdistelemällä työpajan aikana tehtyjä muistiinpanoja ja luotainmateriaalien sisältöjä. Jälkimmäisessä esimerkissä kuvailen Wahren-keskuksen yksiköiden esimiehille koottuja virikepaketteja, jotka rakennettiin Kehräämön perhelauantai -tapahtumien suunnittelun tueksi.

5.3.1 Postikorttiluotaimesta kulttuuriohjelmaan

Kulttuuriavain-projektissa, elokuussa 2013, kerättiin ihmisten käsityksiä kulttuurista ja kulttuuritoiminnasta postikorttein Forssan kauppatorilla. Korteissa oli kysymyksiä, jotka kannustivat pohtimaan kulttuuria ilmiönä sekä kulttuurin ilmentymiä. Kortin kuvituksella ja teksteillä ohjattiin ajatuksia kohti kysymystä, “millaista kulttuuri olisi, jos se olisi ystävänä”. Näin pyrittiin lähestymään ihmisten henkilökohtaisia käsityksiä aiheesta. Kysymyssarjaan sisältyi myös pelkoja luotaava kysymys, jossa pohdittiin kulttuurin mahdollista vaarallisuutta. Korttiin oli kirjoitettu:

”Missä on minun ystäväni?

Pumpulienkelin ystävä rakastaa kulttuuria, hän taitaa peräti olla kulttuurihullu. Pumpulienkeli pohtii, mikä kulttuurissa kiehtoo. Miltä kulttuuri näyttää? Miltä kulttuuri kuulostaa? Entä löytyykö ystävä kulttuurin parista? Mitä kulttuuri on ja mihin sitä oikein tarvitaan? Mistä ihmeestä sen voi löytää? Vai onkohan se jotain vaarallista? Miten etsiä?”

Palautuksina saatiin 178 postikorttia. Korttien vastaukset teemoiteltiin aineistopohjaisesti vastausten perusteella löytyneisiin kategorioihin. Teemoittelun toteutti kulttuuripolitiikan maisteriopiskelija Petteri Räisänen Jyväskylän yliopistosta. Sen jälkeen projektin työryhmä kirjoitti teemat selittäen ja yleistäen auki ja yhdisti ne kaupunkistrategiasta kulttuuriohjelmaan siirrettyihin ajatuksiin. Ulkoistamista tehtiin induktio-deduktio - tekniikalla. Näin syntyivät kulttuuritoiminnan järjestämisestä vastaavien eri sektorien ja Wahren-keskuksen yksiköiden välistä yhteistyötä ohjaavat neljä teemaa, jotka tiivistettiin yhden lauseen mittaisiksi:

- 1) Kulttuurin voi aistia, havaita ja tuntea (kaikilla aisteilla).*
- 2) Kulttuuri on yhteistä ja avointa.*
- 3) Kulttuuri vahvistaa henkistä ja fyysistä hyvinvointia.*
- 4) Kulttuuri on nyt!*

Näiden kunkin teeman mukaan koottiin kaikki teemaa kuvaavat kommentit postikorttiaineistoista yhteen dokumenttiin. Postikorttein kerätty tieto syntyi yhdistämällä ja siirtyi uudelleen järjesteltynä kokonaisuutena suoraan kulttuuriohjelman teemaosioon, mikä on osana Kulttuuriavain – kulttuuria forssalaisittain julkaisua. Kustakin neljästä teemasta kirjoitettiin julkaisuun sekä yleisesti kulttuuria määrittelevä että tarkemmin forssalaista kulttuuria kuvaava kappale, joiden lisäksi määriteltiin jokaisen teeman taustalla vaikuttavia tarpeita. Julkaisuun lisättiin myös pohdintaa tukevia kysymyksiä sekä vinkkejä toiminnan toteuttamiselle.

Aineistopohjaisen teemoittelun jälkeen postikorttien vastauksista koostettiin toinen teemoittelu ”Forssa - koko elämän väärtti” -kaupunkistrategian pohjalta. Tämän teemoittelun tarkoituksena oli jäsentää kuntalaisten ajatuksia kulttuurista kaupunkistrategian mukaisesti sekä ohjata strategian muuntamista kulttuuriohjelmaksi niin, että kuntalaisten panos säilyi koko ajan matkassa mukana. Tärkeintä oli poimia vastauksista maanläheisiä ja virkajargonista vapaita tapoja määritellä kulttuurin käsitettä.

Strategiaan perustuvassa teemoittelussa postikorttien vastaukset sijoitettiin strategiasta johdettuihin kategorioihin, joita on myös neljä:

- 1) *Tyykikylä tutuksi kulttuurilla,*
- 2) *Tyykikylän tykätty kulttuuri,*
- 3) *Tyykikylän kulttuuria syrämmellä sekä*
- 4) *Kulttuurin tavat Tyykikylässä.*

Postikorteista poimittiin lomakemuotoiseen strategiapaperiin suoria lainauksia, joiden tarkoituksena oli tehdä näkyväksi kuntalaisten ajatusten ja strategian yhtymäkohtia sekä samalla selkeyttää byrokratian kieltä. Teemoittelu toteutettiin myös tukemaan kulttuuritoiminnan suunnittelutyötä siinä vaiheessa, kun kaupunkistrategiaa ja kulttuuriohjelmaa on aika muokata käytännön toiminnaksi. Samoilla yhdistämisen tavoilla kulttuuriohjelman sisältöä on helppo muokata tulevaisuudessa.

5.3.2 Perheluotain-työpajan visuaalinen muistio

Perheluotainten palautuneiden materiaalien sekä Perheluotain-työpajan keskustelujen pohjalta koostettiin miellekarttatyyppinen muistio kahdelle A4-paperiarkille (ks. kuva 8.). Valmiissa, muistikirjasta poimitussa pohjassa oli otsikot “Ajatuksia & Muistiinpanoja” sekä “Mitä vain”. Paperille liimattuihin puhekupliin kirjoitettiin joitakin suoria lainauksia työpajan keskusteluista sekä luotainmateriaaleista. Sen lisäksi pohjaan liimattiin avainsanoja ja -ajatuksia sekä keskeneräisiä pohdintoja, joiden toivottiin herättävän keskustelua tulevissa työpajoissa.

Mallia muistion rakentamiseen otettiin esimerkiksi tagipilvestä, jossa käytetyimmät avainsanat näkyvät isoimpina. Muistiossa suurimpina näkyvät sanat *luonto*, *hiljaisuus* ja *turvallisuus*. Ne olivat työpajan keskusteluissa merkittävimiksi nousseet teemat tulevien Kehräämön perhelauantai -tapahtumien suunnittelutyön kannalta, sillä ne toistuivat monien perheiden materiaaleissa ja niihin liittyen oli annettu myös paljon käytännön esimerkkejä. Muistio koottiin niin, että siinä tiivistyivät Perheluotain-työpajan keskeisimmät huomiot ja ideat.



Kuva 8. Perheluotain-työpajan keskusteluiden ja luotainmateriaalien pohjalta syntynyt visuaalinen muistio.

Visuaalisen muistion idea perustui kulttuuriluotaimiin liittyvään ajatukseen siitä, että suunnittelutyötä tehtäessä on nopeampaa palata visuaalisiin materiaaleihin kuin vaikkapa pitkiin raportteihin. Muistioon pyrittiin tallentamaan Perheluotain-työpajan sisältöjen lisäksi myös palanen työpajan tunnelmaa. Tästä syystä kaverikirjasta poimittu muistiinpanosivu kuvasti sitä, miten työpajassa oltiin myös kokoonnuttu ”ilman titteleitä”, ikään kuin kavereina. Samanlaista tasavertaista kohtaamista toivottiin tapahtuvan myös tulevilla työpajoissa. Muistion tarkoituksena ei ollut antaa ohjeistusta tai asettaa sääntöjä tapahtumasuunnittelulle vaan koostaa sellaisia ajatuksia ja ideoita, mitkä olivat inspiroineet Perheluotain-työpajan osallistujia ja herättäneet keskustelua työpajassa.

5.3.3 Virikepaketit yhdistysyhteistyötä varten

Kehräämön perheluotain -tapahtumien suunnittelua varten koottiin Wahren-keskuksen yksiköiden esimiehille perheluotainten materiaaleista koostuvat virikepaketit, joiden avulla he myöhemmin vetivät kukin omalle tiimilleen suunnittelutyöpajan.

kokonaisuudessaan Perheluotain-työpajassa. Virikepaketit koottiin tukemaan työpajassa syntyneiden ideoiden jatkokehittelyä. Osa suunnittelupalavereista järjestettiin vasta kuukausien päästä Perheluotain-työpajasta. Virikepakettien tarkoitus oli auttaa Wahren-keskuksen esimiehiä palauttamaan mieliin, mitä oltiin aikaisemmin suunniteltu ja sovittu kunkin kuukauden Kehräämön perhelauantain sisällöistä.

Jotkut tiimit olivat aikaisemminkin tehneet paljon yhteistyötä, joten virikepaketeista huolimatta suunnittelutyössä luisuttiin vanhoihin, tuttuihin tekemisen tapoihin. Joissakin tiimeissä virikepaketit sivuutettiin täysin, mikä oli vastoin projektin tarkoitusta. Syyksi todettiin, etteivät kaikki osallistujat olleet yhtä sitoutuneita projektin tavoitteisiin. Tästä syystä eri kuukausien Kehräämön perhelauantai -tapahtumien ohjelmissa näkyi perheluotainten tulokset eri tavoilla.

Osa tiimeistä oli kuitenkin käyttänyt virikepaketteja ja luotainmateriaaleja menestyksekkäästi suunnittelutyössään, mikä raporttien perusteella oli erityisesti kyseisiä tiimejä vetäneiden Wahren-keskuksen esimiesten ohjauksen ansiota. Esimies oli ohjannut virikepaketin käytössä ja pitänyt materiaalin hyödyntämistä tärkeänä. Niissä ryhmissä, joissa ei ohjattu virikepaketin käyttöön, yhteistyöyhdistykset eivät tieneet, mihin ja miten materiaalia olisi ollut tarkoitus käyttää. Virikepakettien antaman esimerkin perusteella voidaan havaita, että pelkkä tiedon yhdistäminen ei välttämättä johda uuden tiedon syntymiseen. Yhdistämällä muodostettu informaatio pitää pystyä myös siirtämään käytäntöihin.

5.4 Sisäistämällä organisaatio oppii

SECI-komponenteista viimeisimpänä keskitytään sisäistämiseen, jossa eksplisiittinen tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi. Nonaka ja Takeuchi (1995, 69) näkevät, että sisäistäminen on hyvin lähellä tekemällä oppimista sekä kokemusten kautta karttuvaa tietämystä ja osaamista. Sisäistämistä tapahtuu myös silloin, kun samastutaan esimerkiksi johonkin tarinaan tai kokemukseen. Koska sisäistämistä tapahtuu sosialisoinnin, ulkoistamisen ja yhdistämisen kautta, myös sisäistämistä kuvaavat esimerkkitalanteet linkittyvät voimakkaasti muihin SECI-komponentteihin.

Tutkimusaineistosta poimituissa sisäistämisen esimerkeissä kuvailen ensimmäisenä, miten kulttuuriluotainten soveltamista harjoiteltiin Wahren-keskuksen yksiköiden henkilöstön kanssa työpaikkaluotainten avulla. Käytännön harjoittelu koettiin Wahren-keskuksessa tarpeelliseksi, jotta kaikki osallistujat voisivat ymmärtää käytännössä, millaista tietoa kulttuuriluotaimilla tavoitellaan ja miten. Toisessa sisäistämisen esimerkissä kuvailen musiikkiteemaista asiantuntijatyöpajaa, jossa testattiin suunnitellun työpajamallin käytännön toimivuutta. Saatujen tulosten perusteella muokattiin Wahren-keskuksen työpajatyöskentelyn mallia. Viimeisessä esimerkissä kuvailen taitelija Petra Heikkilän toteuttamaa maalausta Pumpulienkelistä ja pässistä nimeltä *Kurttuuli* [sic]. Esimerkillä havainnollistan, miten taiteella ja tarinoilla voidaan tukea sisäistämistä. Sisäistäminen mahdollistaa jälleen sosialisatian tapahtumisen ja näin siirrytään uudelle ontologiselle tasolle organisaationaalisen tiedon luomisen prosessimallissa.

5.4.1 Työpaikkaluotaimilla menetelmä tutuksi

Ulkoistamista koskevassa luvussa kuvailtiin Wahren-keskuksen yksiköille suunnatut Haaveita ja huolia -työpaikkaluotaimet, joille asetettiin monta yhtäaikaista tavoitetta. Sisäistämisen kannalta merkittävimmät tavoitteet olivat luotainmenetelmän opettaminen henkilökunnalle sekä projektihenkilöstön tutustuttaminen organisaatioon ja sen eri palveluyksiköiden toimintakulttuureihin.

Haaveita ja huolia -työpaikkaluotaimet käynnistivät Wahren-keskuksen henkilökunnan ja projektihenkilöstön yhteistyön. Tavoitteena oli Wahren-keskuksen henkilökunnan kiinnostuksen herättäminen sekä projektia että menetelmää kohtaan. Tietty peruskäsitys kulttuuriluotaimista oli tarkoitus saavuttaa kokeilemalla, jotta jatkossa olisi helpompaa tarttua myös tarjolla olevaan kirjalliseen materiaaliin.

Haaveita ja huolia -työpaikkaluotainten idea syntyi, kun perheluotaimia esiteltiin Wahren-keskuksen yksiköiden sisällä ja myös ulkopuolisille tahoille. Luentotyypisissä tilanteissa kulttuuriluotaimet herättivät niin paljon kiinnostusta ja kysymyksiä, ettei niihin kaikkiin ehditty kysymyksiin varatulla ajalla yleensä vastaamaan. Luentojen jälkeen jäi tunne, ettei joitain perustavanlaatuisia menetelmän etuja pystytty konkreettisesti kuvailemaan pelkästään teorian ja esimerkkien avulla. Kiinnostuneiden tahojen toivottiin rohkeasti lähtevän itse kokeilemaan, mitä luotaimilla voidaan saavuttaa. Myös

luotainmenetelmään erikoistunut Mattelmäki (2006b, 12) on ohjeistanut, että luotainten kokeilullisen luonteen vuoksi niihin on parasta tutustua soveltamalla niitä käytäntöön.

Kulttuuriluotainharjoitus päätettiin tehdä aidossa ja toimivassa kontekstissa, jotta menetelmän toimintatapa konkretisoituisi. Jos harjoituksessa oltaisiin tutustuttu pelkkään luotainmateriaalin rakentamiseen – käytännössä siis leikkaamiseen ja liimaamiseen – pahimmassa tapauksessa tekeminen olisi muuttunut askartelutilaisuudeksi. Osallistujille päätettiin sen sijaan tarjota mahdollisuus ymmärtää, miltä luotaimet tuntuvat ja millaista tietoa ne käytännössä palauttavat. Haaveita ja huolia -työpaikkaluotaimilla oli tarkoitus välittää käsitys kulttuuriluotainten konseptista, johon kuuluvat elämyslähtöinen ja empaattinen suunnittelu sekä ennalta-arvaamattomuuden hyväksyminen.

Haaveita ja huolia -työpaikkaluotaimet päätettiin lähettää projektityöntekijöiltä Wahren-keskuksen henkilökunnalle. Jotta luotaimista saatiin Wahren-keskuksen henkilöstön kannalta mielekkäät, niiden sisällöissä keskityttiin työhön ja työpaikkaan liittyviin haaveisiin ja huoliin. Kun materiaalit oli täytetty, kunkin yksikön henkilökunta kutsuttiin koolle yksikön yhteiseen työpajaan. Työpajassa luotainmateriaalia tarkasteltiin suunnittelun kontekstissa. Näkökulman vaihtaminen vaati keskustelijoiden ohjaamista pois henkilökohtaisten kokemusten analysoimisesta, kohti materiaalin tarkastelua sellaisenaan. Tällainen työskentely oli varsin opettavaista, sillä siinä konkretisoitui siirtyminen ongelmalähtöisestä suunnittelusta elämyslähtöiseen suunnitteluun.

Haaveita ja huolia -työpaikkaluotaimet tarjosivat mahdollisuuden tekemällä oppimiseen. Työpaikkaluotainten avulla tapahtuneiden sisäitamisprosessien merkitykset tulivat näkyviksi vähitellen projektin edetessä. Saavutetusta ymmärryksestä oli hyötyä projektin suunnittelussa ja toteuttamisessa, kuten motivoituneiden tekijöiden löytämisessä, yhteistyön heikkouksien paikkaamisessa sekä toimimattomiksi havaittujen tekemisen tapojen muuttamisessa jo projektin alkuvaiheessa. Työpaikkaluotaimet saivat osan Wahren-keskuksen henkilöstöstä ja esimiehistä kiinnostumaan menetelmästä siinä määrin, että yksiköissä alettiin kehitellä myös omia mahdollisia luotainsovelluksia.

5.4.2 Musiikkiteemainen asiantuntijatyöpaja

Kulttuuriavain-projektin aikana toteutettiin asiantuntijatyöpaja, jonka teemana oli musiikki osana kulttuuritoimintaa. Muita suunniteltuja työpajoja olivat kuvataide-, kirjallisuus-, elokuva- ja matkailuteemaiset työpajat, joiden toteuttaminen jätettiin aikataulusyistä pois projektikaudelta. Musiikkiteemaisessa asiantuntijatyöpajassa keskusteltiin kulttuuripalveluiden kehittämisestä musiikin näkökulmasta ja käytiin arvokeskustelua siitä, miten musiikin pitäisi näkyä yleisessä kulttuuritoiminnassa. Työpaja järjestettiin heinäkuussa 2013 ja siihen osallistuivat keskustelua ohjaava projektityöntekijä, Wahren-keskuksen edustaja sekä musiikin monipuolinen asiantuntija.

Työpaja kesti kolme tuntia. Keskustelutilanteessa asiantuntija ohjattiin tulkitsemaan kulttuuriluotainten avulla saavutettuja tuloksia musiikin näkökulmasta. Tarkoituksena oli lisätä muiden osallistujien ymmärrystä siitä, millaisia musiikkiin liittyviä tavoitteita strategianmukaisella kulttuuritoiminnalla tulisi olla. Työpaja oli kokeilu, jonka avulla selvitettiin, miten kerättyjen luotainmateriaalien pohjalta syntyneitä suunnitelmia pystyttäisiin käytännössä viemään strategia työskentelyyn. Musiikkityöpajan perusteella hahmoteltiin runkoa, jonka perusteella keskustelua voitaisiin käydä eri teemoista. Samalla määriteltiin, että asiantuntijoita voivat olla ammattilaisten lisäksi myös esimerkiksi kokemusasiantuntijat tai harrastuspohjalta asiantuntijuuden saavuttaneet osaajat. Musiikkityöpajaan osallistunut asiantuntija oli ammattilainen.

Musiikkityöpajan perusteella määriteltiin, että asiantuntijatyöpajoissa tärkeätä on käytännönläheisyys. Päällimmäisenä tavoitteena on jo suunnitellun toiminnan strategianmukaistaminen sekä asiantuntijuuden lisääminen organisaation sisällä. Asiantuntijatyöpajoissa on siis kyse nimenomaan sisäistämisestä. Esimerkiksi aiemmin aivoriihissä vapaasti ideoituun sisältöön voidaan asiantuntijatyöpajoissa suunnitella integroitavaksi pitemmän tähtäimen tavoitteita sekä kasvatuksellisia elementtejä. Tilaisuus on erikseen järjestetty rauhallinen keskustelutilaisuus, eikä sitä ole tarkoitus tehdä esimerkiksi kirjallisena konsultaationa. Tuuli Mattelmäki (2006b, 50) on havainnut empatialuotainten yhteydessä, että henkilökohtaisessa tapaamisessa osallistujien kanssa keskustelu on usein käytännönläheistä ja tilannesidonnaista, mikä puolestaan voi vaikeuttaa kulttuuriluotaimiin liittyvää kauaskantoisempaa haaveilua. Tällaisen

muutoksen nähtiin kuitenkin musiikkityöpajan perusteella olevan vahvuus, sillä se lisää aiempiin suunnitelmiin konkretiaa sekä vaadittua lakien ja strategioiden huomioimista.

Seuraavaksi annetaan esimerkki musiikin asiantuntijatyöpajassa käydystä keskustelusta, jossa poimittiin ajatuksia perheluotainten materiaalista sekä Lasten Forssa -strategiasta ja tarkasteltiin niitä musiikin näkökulmasta. Keskustelussa pohdittiin perheluotaimista nousseita teemoja sukupolvien välisestä vuorovaikutuksesta, yhdessä tekemisestä sekä perinnetiedon siirtämisestä. Näitä ajatuksia peilattiin musiikkikulttuurin asiantuntijalta nousseeseen teemaan siitä, että musiikin genrejaot ovat syventyneet ja sitä pitäisi ehkäistä, jotta musiikkia kuunneltaisiin monipuolisemmin. Keskustelu² käytiin seuraavasti:

Aiempaa keskustelua sosiaalisesta mediasta sekä nuorten ja ikäihmisten yhteisestä tekemisestä.

(M): Kuitenkin se kasvokkain olo, et sitä mahdollisuutta pitäis aina tarjota. Sitä pitäis tukea, koska se on katoava luonnonvara.

(K1): [Aiempaan viitaten,] sosiaalinen media menee itse asiassa niin päin, että niitten nuorten pitäis mennä sinne itse tekemään jotain [kulttuuripalveluiden sisältöjä].

(K2): Kun sitä just ajattelin, että [miten] nää nuoret pystyttäis kääntämään toimijoiksi.

(K1): -- Voisko se [ikäihmisten] kohtaamisen motiivi tulla sen kautta, että ne [nuoret] tekee jotain -- itsellensä ja jakaa sen sitten toisillekin, että ne on nyt kohdannu sen vanhuksen. Kuullu jonkun tarinan. Ne ois sit niitä, jotka kertoo sitä eteenpäin.

(M): Vähän niinku vanha tarinaperinne...

(K2): Niin, just sillai.

(K1): Ja sit jos siihen toisi sen musiikin mukaan... Millanenhan sovellus siitä sitten tulis?

(M): Koska kaikille nuorille musiikilla on jokin merkitys, mutta voisko sitä käyttää sit välineellisessä yhteydessä tässä asemassa, liittämään niitä kahta ikäryhmää. Onks se liian... soveltuuks tällainen ajatus?

² Keskustelijoina musiikin asiantuntija (M) sekä kaksi keskustelijaa (K1) ja (K2).

(K1): Esimerkiksi näistä musiikkikulttuureista, et mitä me pohdittiin, että se genrejako on mennyt entistä syvemmäksi. Oisko tossa sellainen pallo, minkä vois heittää nuorille? Että ne ottaiskin selvää, -- et minkälaisia musiikkikulttuureita on ollut ennen, ettei luettaisikaan oppikirjasta, että oli tollanen ja tollanen, vaan pitäisi mennä vaikka sinne palvelutaloon, ja selvittää, että millasta musiikkia [palvelutalon asukkaat] kuunteli nuorena? --

(K2): Resurssseistahan se on kiinni, miten tällaisia tilanteita saadaan järjestettyä. Ehkä yhteisvoimin muutaman kerran niin, että viedään jokin tilaisuus palvelutaloon. Olipa se muistelua tai mitä tahansa, niin koskettaahan se myös omaisia ja hoitohenkilökuntaa. Samalla voidaan miettiä, miten toiminta saadaan avoimeksi niin, ettei kaikki hieno jää sinne seinien sisälle. Syntyisköhän sieltä jotain kokemuksia, joita vois myös jakaa? Esimerkiksi sellaisia musiikkikokemuksia olis hienoa julkaistakin jossain. Ei tietenkään mitään henkilökohtaista tai että kaikki repostellaan sosiaaliseen mediaan. Mutta joku sellainen paikka tai foorumi, joka mahdollistais omakohtaisen kokemuksen myös niille, jotka eivät olleet paikalla. Sitä kautta voisi syntyä ymmärrys nuoremmille sukupolville, että sellaiset "näkyttömiksi" muuttuneet ihmiset ovat yhä siellä ja edelleen ihmisiä, eivätkä he ole hävinneet minnekään tästä yhteiskunnasta. Suljetut silmät pitäisi vaan avata.

Esimerkkikeskustelussa siirryttiin yleiseltä tasolta kohti syvempää ymmärrystä ja tulkittiin asiantuntijan tuomaa näkemystä soveltamalla sitä käytännön toiminnan suunnitteluun. Litteroidusta keskustelusta voidaan havaita, että on tapahtunut sisäistämistä. Musiikkityöpajassa käyty keskustelu nauhoitettiin ja litteroitiin kokonaisuudessaan. Sen pohjalta kirjoitettiin keskustelun tiivistelmä suunniteltuun "Välähdyksiä asiantuntijatyöpajoista" -dokumenttiin, jossa musiikin työpajan otsikoksi annettiin "Musiikkia yli generajojen". Dokumentti jätettiin täydennettäväksi sitä mukaa, kun uusia asiantuntijatyöpajoja järjestetään. Aineisto suunniteltiin tukemaan erityisesti virkamiesten sisäistämisen prosesseja sekä tavoitteellista työskentelyä sellaisten aihepiirien parissa, mitkä eivät kuulu yleistä kulttuuritoimintaa järjestävien henkilöiden omaan ydinosaamiseen.

Työpajakokeilun avulla ymmärrettiin, että asiantuntijatyöpajoja voidaan kehittää samantyyppisiksi kuin mitä Nonaka ja Taekuchi (1995, 69) kuvailevat esimerkissään tapahtuvan General Electricissä (GE), jossa suunnittelijat vierailevat säännöllisesti yrityksensä asiakaspalveluosastolla. Asiantuntijatyöpajoissa virkamiehet ja eri alojen tai aiheiden asiantuntijat kohtaavat ja käyvät keskenään teoreettista ja analyttistä käsittämistä lisäävän keskustelun ennalta sovitusta teemoista, jotka perustuvat luotainmateriaalista nousseisiin teemoihin ja käytössä oleviin strategiaihin.

5.4.3 Kurttuuli-pässi

Forssan kauppatorilla kerättiin ihmisten käsityksiä kulttuurista ja kulttuuritoiminnasta postikorttein elokuussa 2013. Postikorttiin oli painettuna kysymys ”Missä on minun ystäväni?”. Postikorttikampanjan tavoitteena oli löytää Pumpulienkelille ystävä eli suunnitella hahmo, joka edustaisi forssalaista kulttuuria samalla tavalla kuin Pumpulienkeli kuvastaa Forssan Kehräämöaluetta ja sen historiaa. Pumpulienkelin on luonut Petra Heikkilä, joten hänen toivottiin suunnittelevan myös kulttuuripalveluita edustava hahmo.



Kuva 10. Petra Heikkilän maalaus Pumpulienkelistä ja Kurttuuli-pässistä.

Projektihenkilöstö suunnitteli, että hahmon tulisi löytyä jollain tapaa postikorttien vastausten lomasta. Niinpä korttinippu toimitettiin kokonaisuudessaan taiteilijalle

taustamateriaaliksi. Häneltä pyydettiin hahmoa, joka perustuisi ihmisten kirjoituksiin ja ajatuksiin. Petra Heikkilä otti tehtävän vastaan ja tuloksena syntyi sininen Kurttuuli-pässi (ks. kuva 10.), jonka synnystä taiteilija kirjoitti lähettämäänsä sähköpostiin näin:

”Olen tässä kaavaillut Pumpulienkelin kaveriksi pässiä, sellaista sinistä. Pässin nimi olisi Kurttuuli. Pässissä olisi siis kulttuurin vakavaa (hieman kurttuotsaista) puolta, mutta myös raikasta, kepeää (tuulen)henkeä. Hyviä tuulia pässi käyttääkin hyväkseen, sillä se osaa lentää, vähän niin kuin runoratsut. Tarvittaessa pässi osaa soittaa – ainakin kurttua. Pässissä on voimaa puskea luovuuden hedelmät kaikkien ulottuville, sinnikkäästi läpi harmaan arjen. Sininen tunnetaan luovuuden värinä, sen Kurttuuli lienee saanut jonkun paikallisen taiteilijan pensselistä. Historiaakin Kurttuuli-pässi osaa arvostaa, [Forssan] kirjaston edessä seisova sähköpässi on sen lempimuistomerkki.”

Taiteilija toteutti Kurttuuli-pässin postikorttien vastauksista syntyneen inspiraation innoittamana. Maalauksen lisäksi hän kirjoitti hahmolle tarinan. Kuten Hannele Koivunen (1997) on kuvannut hiljaista tietoa käsittelevässä teoksessaan, taiteen ja intuition avulla voidaan päästä lähimmäksi hiljaisen tiedon perimmäistä elämyksellisyyttä. Hiljainen tieto on luovuuden ja innovatiivisuuden perusta, jonka avulla voidaan päästä päämääriin, joita ei vielä tunneta. (Koivunen 1997, 81-82.)



Kuva 11. Artesaaniopiskelija Sanna-Mari Savonmäen toteuttama Kurttuuli-pässi.

Kurttuuli-pässiin liittyy Pumpulienkelin ja Kurttuuli-pässin ystävyuden tarina. Kurttuuli-pässi kuvastaa yhdessä tekemistä, elämyksellistä suunnittelua ja empatiaa, mutta myös sitä sinnikkyyttä, millä kulttuuripalveluita kehitetään, jotta toiminta ”lähtisi lentoon”. Tämä tarina auttaa samaistumaan ja sitä kautta myös sisäistämään suunnittelutyöhön

liittyviä arvoja. Kurttuuli-pässin tarina on noussut kauppatorilla asioineiden ihmisten postikorttiluotaimiin kirjoittamista vastauksista.

Kurttuuli-pässin myötä siirryttiin SECI-mallin mukaisesti sisäistämisestä sosialisatioon ja näin ollen myös uudelle ontologiselle tasolle organisationaalisen tiedon luomisen prosessimallissa. Tämä tarkoittaa sitä, että spiraalin aiempien kierrosten tuottamaa uutta tietoa pystyttiin käyttämään yhä uudelleen tiedon luomisen prosesseissa. Esimerkiksi vuonna 2016 Forssan kaupunginkirjaston mediakasvatushankkeen yhteydessä Kurttuuli-pässistä tehtiin tilaustyönä noin 20 cm korkuinen huovutettu hahmo (ks. Kuva 11), joka seikkailee kirjaston lastenosastolla opastamassa käyttäjiä aineistojen ja palveluiden käyttöön.

6 OLOSUHTEIDEN VAIKUTUS ONNISTUMISIIN

Tavoitteiden asettaminen, autonomisuus, vaihtelevuus ja luova kaaos, tiedon toisteisuus sekä monipuolinen osaaminen ovat olosuhdetekijöitä (ks. luku 3.2), jotka vaikuttavat tiedon muuntumiseen (Nonaka & Takeuchi 1995, 73-83). Seuraavaksi kuvailen Wahren-keskuksen tapauksen olosuhteita analysoimalla teorian valossa, millaisia vahvuuksia ja heikkouksia työskentelyssä havaittiin. Tutkimusaineistosta nousi esille mainintoja kolmesta eri kontekstista, joilla oli vaikutusta vallinneisiin olosuhteisiin Wahren-keskuksessa. Nämä kontekstit olivat Wahren-keskus organisaationa, projektityöskentely sekä kulttuuriluotainten ja niiden teorian vaikutukset toteutuneeseen työskentelyyn.

Olosuhde - Konteksti	Organisaatio	Projektityöskentely	Kulttuuriluotaimet
Tavoitteiden asettaminen	+ -	+	+
Autonomisuus	+	-	+
Vaihtelevuus ja luova kaaos	-	+ -	+
Tiedon toisteisuus	+ -	-	+
Monipuolinen osaaminen	+	+	+

Taulukko 2. Eri kontekstien vaikutus olosuhdetekijöihin Wahren-keskuksen tapauksessa.

Kirjoitin analyysini taulukoinnin avulla. Poimin aineistosta tiedon muuntumista tukevat (+) ja sitä heikentävät (-) seikat olosuhteittain taulukkoon. Yllä esittämässäni taulukossa (ks. Taulukko 2) olen yksinkertaistanut aineistosta poimitut kuvaukset + ja - merkeiksi. Tällöin + -merkki tarkoittaa sitä, että aineistosta nousi vain olosuhdetekijään suotuisasti vaikuttaneita seikkoja, eikä mitään erityistä heikentävää seikkaa mainittu. Samoin - -merkki tarkoittaa sitä, että aineistosta löytyi mainintoja vain heikentävästi vaikuttaneista seikoista, eikä mitään olosuhdetta tukevaa seikkaa erikseen mainittu. Yhteismerkintä + - tarkoittaa puolestaan sitä, että aineistossa kuvattiin sekä suotuisia että heikentäviä vaikutuksia.

Wahren-keskuksessa, kuten missä tahansa organisaatiossa, vallitsi lähtötilanteessa tietynlaiset olosuhteet, joita tarkastelen erityisesti organisaatorakenteen ja

organisaatiokulttuurin näkökulmista. Kulttuuriluotainten yhteydessä organisaation lähtötilanne vaikutti erityisesti siihen, kuinka helposti Wahren-keskuksessa innostuttiin uudenlaisesta tekemisen tavasta ja kuinka helppoa tekemiselle oli saada organisaation hyväksyntä. Uusien ideoitten kokeileminen vaatii kykyä sietää muutosta ja epävarmuutta. Organisaatiossa vallitsevat olosuhteet vaikuttavat erityisesti siihen, otetaanko uusia menetelmiä käyttöön ja kuinka nopeasti ne omaksutaan. Wahren-keskuksen lähtötilanne oli tiedon muuntumista tukevien olosuhteiden näkökulmasta pääsääntöisesti suotuisa, mitä tarkastelen yksityiskohtaisemmin alaluvussa 6.1.

Toisena merkittävänä olosuhteisiin vaikuttaneena tekijänä Wahren-keskuksen tapauksessa oli se, että suurin osa tarkasteluajan työskentelystä toteutui projektityönä. Projektityöskentely poikkeaa tavallisesta arkityöskentelystä sekä tavoitteiltaan että resursseiltaan. Projekteissa on oma organisaationsa, joka Wahren-keskuksen tapauksessa oli huomattavasti koko organisaatiota suppeampi kokoonpano. Projektityöskentely muutti joiltain osin työskentelytapoja kohti itseohjautuvien tiimien mallia (ks. Nonaka & Takeuchi 1995, 85-90). Projektityöskentely teki esimerkiksi tavoitteiden asettamisesta tarkempaa sekä lisäsi osaamisen monipuolisuutta erilaisten yhteistyötyökuvioiden kautta. Projektityöskentely oli kuitenkin Wahren-keskuksen tapauksessa kolmesta kontekstista vähiten tiedon muuntumista tukeva, mitä analysoin tarkemmin projektityöskentelyä käsittelevässä alaluvussa 6.2.

Lopuksi tarkastelen alaluvussa 6.3 kulttuuriluotainten sekä niiden teorian vaikutuksia tiedon muuntumista tukeviin olosuhteisiin. Kulttuuriluotaimet vaikuttivat Wahren-keskuksen tapauksessa jokaiseen viiteen olosuhdetekijään suotuisasti, paikaten myös organisaation ja projektityöskentelyn heikkoja kohtia. Tämä oli tuloksena yllättävä, sillä olin olettanut kulttuuriluotainten toteuttamiseen sekä niiden teoriaankin liittyen löytyvän yhtä lailla korjattavaa kuin kahdessa aikaisemmassakin kontekstissa. Wahren-keskuksen tapauksessa kulttuuriluotaimet kuitenkin analyysini perusteella tukivat tiedon muuntumiselle suotuisia olosuhteita kokonaisuudessaan. Jouduin huomion vuoksi luopumaan hypoteesistani, että juuri kulttuuriluotainten toimintaa pitäisi kehittää kohti organisationaalisen tiedon luomisen prosessimallia. Sen sijaan kehittäminen pitää kohdentaa muihin vallitseviin olosuhteisiin.

6.1 Organisaatio vallitsevien olosuhteiden perustana

Wahren-keskuksessa oli tiedon muuntumista ajatellen suotuisat olosuhteet lähteä kehittämään uudenlaisia tekemisen tapoja. Tarkasteluaikana Wahren-keskuksen organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri edesauttoivat tavoitteiden asettamista, autonomisuutta, tiedon toisteisuutta sekä monipuolista osaamista. Vaikka yhteistyön tekemisen tavat koettiin kaavamaisiksi, yhteistyötä kuitenkin tehtiin monien eri tahojen kanssa. Forssan kaupunkistrategiaa uudistettiin samoihin aikoihin ja Unicefin lapsiystävällinen kunta -malli oli otettu käyttöön. Strategiatyö on keskeisin keino asettaa tavoitteita. Vuosi 2012 oli erityisen otollinen aika uudistumiselle.

Wahren-keskuksen rakenne muistutti *verkosto-organisaatiota*. Verkostoituminen on tyypillistä postmoderneille organisaatiolle, joiden on oltava joustavia ja mukauduttava uudenlaiseen, modernin rationaalisuudesta poikkeavaan ajatteluun. Verkostoitumisella tarkoitetaan yhteenliittymistä, jonka tavoitteena on vastata entistä paremmin yhteisiin haasteisiin. Yhteenliittymisestä syntyy organisaatioille arvonalisäystä eli *synergiaetua*, kun päällekkäinen työ vähenee. Verkosto-organisaatiossa jokainen organisaatio keskittyy omaan ydinosaamiseensa ja kehittää sitä. Verkoston organisaatiot täydentävät toisiaan. (Juuti 2006, 232.) Wahren-keskuksessa synergiaetua syntyi siitä, että kukin organisaatio toi verkostoon mukanaan oman alansa erityisosaamista, oman organisaationsa yhteistyöverkoston sekä oman asiakaskuntansa. Tämä lisäsi erityisesti osaamisen monipuolisuutta.

Taloudellisesti tiukkana aikana julkisella sektorilla synergiaetujen tavoittelusta on tullut tärkeää. Kuntaorganisaatiot voivat verkostoitua eri toimialojen kesken tai eri sektorien välillä, kuten kolmannen sektorin tai yrityssektorin kanssa. Verkostoitumista tapahtuu myös kuntien välillä. Eri toimijoiden välisen yhteistyön koetaan olevan kunnissa melko satunnaista, mikä vaikeuttaa verkostoitumista. Kuntien kulttuuritoiminnan kehittämisessä verkostoituminen ja yhteistoiminnallisuus lisäävät kuitenkin kulttuuritoimintaan osallistumisen mahdollisuuksia sekä tukevat erityisesti hankkeissa syntyneen toiminnan jatkuvuutta. Kunnissa tapahtuvan poikkihallinnollisen yhteistyön tukeminen nähdään kulttuuripoliittisesti tärkeänä tavoitteena. (Kangas 2015, 56, 58-59.)

Monipuolinen osaaminen tekee organisaatiosta joustavan ja kilpailukykyisen, koska se auttaa vastaamaan ympäröivän maailman kompleksisuuteen (Ashby 1956; Nonaka & Takeuchi 1995, 82). Wahren-keskuksessa oli verkostoitumalla luotu vahva pohja erilaisille yhteistyökuvioille. Yhteistyötä tehtiin eri toimialojen ja sektorien välillä sekä seutukunnallisesti eri lähikuntien ja toimijoiden kanssa. Vaikka kulttuuritoimintaan suunnattuja henkilöstöresursseja sekä varoja oli käytössä valtakunnallisesti tarkastellen vähän (vrt. Kangas, Jakonen & Havimäki 2014, 6), osaamisen monipuolisuus oltiin onnistuttu yhteistyön avulla säilyttämään. Esimerkiksi kulttuuripolitiikan tuntemusta lisäsi tarkasteluaihana yhteistyö Jyväskylän yliopiston kulttuuripolitiikan laitoksen sekä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa.

Osaamisen monipuolisuuden lisäksi tiedon muuntumisen prosesseja tuki Wahren-keskuksen yleisestä kulttuuritoiminnasta vastaavan tiimin autonomisuus. Wahren-keskuksen esimiehistä koostuvan tiimin työskentely oli tarkasteluaihana vakiintunutta ja säännöllistä. Tiimin jäsenet olivat keskenään tasavertaisessa asemassa ja jokaisella oli omat vastualueensa. Autonomisuuden etuja ovat tekemisen itseohjautuvuus ja vapaus, mikä auttaa yksilöitä motivoitumaan. Tiimin jäsenet saavat itse vaikuttaa tapoihin, joilla he suoriutuvat tehtävistään, mikä edistää odottamattomien mahdollisuuksien löytämistä sekä niiden valjastamista organisaation käyttöön. Kun tiimin jäseniltä odotetaan henkilökohtaista näkemystä, tavoitteet myös kirkastuvat ja tiedon jakaminen tukee kaikkien tiimin jäsenten oppimista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 75-76.) Wahren-keskuksen esimiesten tiimin tasolla autonomisuus toteutui erinomaisesti.

Vaihtelevuuden ja luovan kaaoksen suhteen Wahren-keskuksen yksiköillä oli hyvin erilaiset lähtökohdat. Eri yksiköiden sisäinen organisaatorakenne, työskentelytavat sekä henkilöstön määrä olivat keskenään hyvin erilaisia. Kokeellisuus ja epävarmuuksien sietäminen vaativat toimijoilta keskinäistä luottamusta, minkä rakentumista organisaation sisäiset raja-aidat merkittävästi hidastivat. Kaikki eivät pystyneet osallistumaan yhteiseen tekemiseen yhtä helposti. Esimerkiksi tuntiopettajille projektien tapaamisiin tai tapahtumiin osallistuminen työajalla oli usein mahdotonta tai vaati erillisiä järjestelyjä, jotka puolestaan vaativat taloudellisia resursseja.

Verkosto on pohjakäsite erilaisille kumppanuuksille. Kumppanuus rakentuu verkostoissa, jotka ovat jollakin tavalla virallistettuja tai tavoitteellisia. (Maijanen ja Haikaran 2014,

11-12.) Kumppanuus edellyttää kuitenkin vahvempaa luottamusta ja vastavuoroisuutta kuin verkostoituminen ja se voi kehittyä vain prosesseissa, joissa keskinäinen arvostus kasvaa ja luottamus vahvistuu. (Aula, Laajala & Pihlaja 2017, 523.) Wahren-keskuksen tapauksessa Kulttuuria yhteisvoimin- ja Kulttuuriavain-projektien avulla pyrittiin nimenomaan rakentamaan eri tahojen välistä yhteistyötä kohti kumppanuutta.

6.2 Projektityöskentely itseohjautuvien tiimien tukena

Organisaatorakenteen ja -kulttuurin lisäksi Wahren-keskuksen tapauksessa olosuhteiden rakentamiseen vaikutti merkittäväällä tavalla projektityöskentely, mikä edisti yhteisten tavoitteiden asettamista sekä jaetuista arvoista keskustelemista. Tavoitteiden asettaminen vaikuttaa organisaation kykyyn hankkia, luoda, kartuttaa ja hyödyntää tietoa. Tiedon luomisen prosessien kannalta on tärkeää, että organisaatiossa on määritelty, millaista tietoa pitäisi luoda ja miten sitä pitäisi soveltaa toimintoihin käytännössä. Organisaation tavoitteet vaikuttavat eniten niihin kriteereihin, joilla arvioidaan luodun tiedon merkittävyyttä ja todenmukaisuutta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 74-75.) Myös kumppanuuksia rakentaessa yhteisesti sovitut tavoitteet ja toiminnan agenda ovat keskeisiä elementtejä (Aula, Laajala & Pihlaja 2017, 523-524.)

Kulttuuria yhteisvoimin- ja Kulttuuriavain-projektien tavoitteissa huomioitiin projektikohtaisten tavoitteiden lisäksi myös Forssan kaupunkistrategian, KUULTO-hankkeen sekä valtakunnallisten kulttuuristrategioiden määrittelemät tavoitteet yleisen kulttuuritoiminnan kehittämiseksi. Valtakunnallisista strategioista hyödynnettiin opetus- ja kulttuuri-ministeriön Kulttuuripolitiikan strategia 2020 -julkaisua, jossa valtion kulttuuripolitiikan tavoitteiksi mainitaan erityisesti luovuuden, moninaisuuden ja osallisuuden edistäminen. Muita projekteissa huomioituja strategisia teemoja olivat esimerkiksi kestävä kehitys, kulttuuripalveluiden saavutettavuus ja laatu, kulttuurin hyvinvointivaikutukset, tekijän-oikeudet sekä kulttuurivienti ja kansainvälinen näkyvyys. (Kulttuuripolitiikan strategia 2020, 2009.)

Jyväskylän yliopiston KUULTO-hankkeen päämäärinä poimittiin puolestaan tavoitteet lisätä sekä kuntalaisten kulttuuritoimintoihin osallistumista että kulttuuritoimintoja koskevaan päätöksentekoon ja kulttuuritoimintojen kehittämiseen osallistumista

erilaisten palautteenantojärjestelmien avulla (Kangas 2015, 11-12). Juuri tähän päämäärään vastattiin valitsemalla tutkimusmenetelmäksi kulttuuriluotaimet. Niiden avulla edistettiin kuntalaisten mahdollisuuksia paitsi antaa palautetta, myös osallistua kulttuuritoiminnan kehittämiseen.

Kulttuuria yhteisvoimin -projektia suunniteltaessa tutustuttiin kattavasti myös kuntien kulttuuritoiminnan tuki- ja kehittämispolitiikan suuntiin, erityisesti kulttuuritoiminnan kehittämiseksi esitettyihin toimenpide-ehdotuksiin. Toimenpide-ehdotusten yleisistä lähtökohdista määriteltiin keskeisiksi erityisesti ajatukset siitä, että kulttuuri on kaikille; kulttuurista eriarvoistumista ja polarisoitumista pitää ehkäistä; ja että monikulttuurisuus sekä väestön ikääntyminen ovat osa suomalaista todellisuutta. Muista mainituista toimenpide-ehdotuksista otettiin huomioon kunnan ja kolmannen sektorin välisen yhteistyön kehittäminen sekä kulttuuripalveluiden suunnitteluun osallistumisen kynnyksen madaltaminen, millä voidaan myös edistää kuntalaisten osallisuutta. (Kangas & Kivistö 2011, 34-36, 43-45.)

Kulttuuria yhteisvoimin -projektin aikaan Forssan kaupungilla ei ollut voimassaolevaa kulttuuriohjelmaa, joten työskentelyä ohjasivat kaupunkistrategia sekä strateginen Lasten Forssa -kokonaisuus, jonka tavoitteena oli tehdä Forssasta Suomen lapsiystävällisin kaupunki vuoteen 2017 mennessä. Tavoite liittyi Unicefin lapsiystävällinen kunta -malliin. Kulttuuripalveluiden osalta lapsiystävällisyys tarkoitti esimerkiksi lasten osallisuuden lisäämistä. Kehräämön perhelauantai -tapahtuman kehittämisessä kulttuuriluotainten avulla saatiin myös lapset ja nuoret mukaan suunnitteluun. Luotaimet lähetettiin perheisiin, missä niitä täytettiin yhdessä eri-ikäisten perheenjäsenten kesken. Perheluotaimet suunniteltiin niin, että niissä oli kaikenikäisille sopivia tehtäviä.

Kulttuuriluotaimiin liittyvä käytännön suunnittelutyö ja toteutus tehtiin pienessä projektiryhmässä, joka toimi Wahren-keskuksen esimiesten tiimin ohjauksessa. Projektiryhmään kuului yhdestä kahteen projektityöntekijää, vaihtelevasti projekteihin suunnattua Wahren-keskuksen omaa henkilökuntaa sekä kirjastotoimenjohtaja. Verrattuna Wahren-keskuksen esimiesten tiimiin, projektiryhmä koostui hyvin erilaisissa työsuhteissa olevista henkilöistä. Erityisesti toimeksiantosopimuksella toteutettujen osatavoitteiden edistymistä oli vaikeata seurata ja lyhytaikaisen projektihenkilöstön perehdyttäminen työskentelyn tavoitteisiin koettiin vaikeana. Tiedonkulku

projektihenkilöstön ja organisaation vakituisen henkilökunnan välillä oli ajoittain katkonaista.

Projektien aikana tiedonkulun ongelmaa lähestyttiin autonomisuuden kannalta. Teorian näkökulmasta tarkastellen tehtiin virheellinen, arkisiin havaintoihin ja olettamuksiin perustuva päätelmä, että liiallinen itseohjautuvuus heikentäisi tiedon kulkua organisaatiossa. Tämän seurauksena pohdittiin, kuinka projektihenkilöstön suorituksia voitaisiin valvoa tehokkaammin. Projekteissa oli kuitenkin niin tiukka aikataulu, ettei asialle lopulta ehditty tehdä mitään. Jälkikäteen tarkasteltuna tämä oli onnellinen sattuma, sillä karsimalla autonomisuudesta, myös mahdollisuudet luovaan ajatteluun olisivat heikentyneet. Sen sijaan tiimin vuorovaikutusta ja yhdessä vietetyn ajan määrää olisi pitänyt lisätä. Se olisi tukenut tiedon toisteisuutta eli redundanssia, mikä kärsi siitä, ettei ajatustenvaihdolle ja tiedon ulkoistamiselle oltu varattu tarpeeksi aikaa.

Koska projektien aikana tehtiin paljon käytännön kokeiluja ja ideoita vietiin nopeasti käytäntöön, aikaa raportointiin ja analysointiin jäi kokonaisuudessaan liian vähän. Työskentelyn painotus käytäntöihin päätettiin Kulttuurista yhteisvoimin -projektin alussa, koska saatu rahoitus oli suunniteltua pienempi ja projektisuunnitelmaa piti karsia. Työskentely kuitenkin kärsi jonkin verran siitä, ettei koko projektiryhmä ehtinyt tai edes pystynyt tutustumaan kaikkeen materiaaliin. Tiedon ulkoistamiseen ja yhdistämiseen on siis tärkeätä varata riittävästi resursseja. Sisäistämisen ja sosialisoinnin toteutumisen kannalta puolestaan tärkeintä on projektitiimin, organisaation muiden jäsenten sekä yhteistyötahojen kesken vietetty yhteinen aika projektin parissa.

Kokonaisuudessaan projektityöskentelyllä oli Wahren-keskuksessa vallinneisiin olosuhteisiin sekä suotuisia että epäsuotuisia vaikutuksia. Epäsuotuisimmin projektityöskentely vaikutti autonomisuuteen, mikä toisaalta oli Wahren-keskuksessa muuten hyvällä mallilla. Projektiorganisaatio ei kuitenkaan muodostunut tiimin jäsenten suhteen yhtä tasavertaiseksi kuin esimerkiksi esimiesten tiimi oli. Tiedon toisteisuuden tukeminen jäi puolestaan kiireen jalkoihin. Projektityöskentely toi arkiseen työskentelyyn vaihtelevuutta, muttei erityisemmin kannustanut luovaan kaaokseen vaan pikemminkin ohjasi ajattelua kaavamaiseen raportointiin. Merkittävimmiksi projektityöskentelyn eduiksi osoittautuivat tavoitteiden asettamiseen käytetyn ajan sekä yhteistyötahojen ja

organisaation ulkopuolelta saadun tietämyksen lisääntyminen. Tästä syystä osaaminen oli entistä monipuolisempaa.

6.3 Kulttuuriluotaimet kannustamassa luovuuteen

Wahren-keskuksessa kulttuuriluotaimilla etsittiin ”uutta tekemisen tapaa” ja ylipäättään ”jotakin uutta ja yllättävää”. Niiden avulla haluttiin uudistaa ja vakiinnuttaa yhteistyön tekemisen tapoja sekä lisätä osallisuutta. Yhteistyökuvioihin haluttiin entistä enemmän mukaan sekä yhdistyksiä että yksityishenkilöitä, kuten asiakkaita, asukkaita, kesäasukkaita ja vierailijoita. Wahren-keskuksessa koettiin, että arkinen puurtaminen ja tutut kaavat johtivat aina samoihin, ennalta-arvattaviin lopputuloksiin. Merkittävää oli myös kokemus yhteisen ajan puutteesta – etenkin sellaisen ajan, jolloin olisi mahdollista keskustella arvoista ja tulevaisuuden tavoitteista.

Teorian valossa kulttuuriluotaimilla kehitettiin erityisesti vaihtelevuutta ja luovaa kaaosta sekä tiedon toisteisuutta. Kulttuuriluotaimilla oli kuitenkin suotuisa vaikutus kaikkiin olosuhdetekijöihin, sillä ne tukivat myös tavoitteiden asettamista, autonomisuutta ja monipuolista osaamista. Autonomisuuteen ja monipuoliseen osaamiseen vaikuttaa kuitenkin väistämättä eniten se, miten työyhteisö tai tiimi on organisoitunut, joten kulttuuriluotaimiin liittyen raportoin tarkemmin omissa alaluvuissaan vain kolme muuta olosuhdetekijää. Käsittelen autonomisuuden sekä monipuolisen osaamisen lyhyesti alla.

Autonomisuutta kulttuuriluotaimet tukivat Wahren-keskuksen tapauksessa luomalla yhteyksiä erilaisten ihmisten välille, välittäen heille tietoa käynnissä olevista projekteista sekä suunnittelutyöstä. Merkittävintä kulttuuriluotainten suhteen oli se, että ne lisäsivät osallistujien eli käytännössä perheiden autonomisuutta osana suunnitteluprosesseja, koska he pääsivät materiaalipaketin avulla pohtimaan asioita sekä tuottamaan aineistoja omiin kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä perustuen. Samoin silloin, kun kulttuuriluotaimia käytettiin Wahren-keskuksen sisällä, kukin organisaation jäsen pääsi työstämään omia ajatuksiaan kohti organisaation yhteistä hyvää.

Monipuolisen osaamisen tukeminen kytkeytyy niin ikään kulttuuriluotainten vuorovaikutteiseen toimintatapaan. Lähettämällä kulttuuriluotaimia erilaisiin kohteisiin,

palautuu niistä monipuolisia näkemyksiä ja tulkintoja, jotka voidaan ottaa osaksi yhteistä keskustelua. Kulttuuriluotainten avulla voidaan myös kutsua yhteen erilaisia toimijoita työpajoihin, työskentelemään luotainaineiston pariin. Wahren-keskuksen tapauksessa monipuolista osaamista tukevia tilanteita olivat esimerkiksi sosialisaatiota kuvaavat esimerkkitalanteet luvussa 5.1, joissa yhteistyötä tehtiin Wahren-keskuksen sisällä sekä yhteistyössä niin paikallisten, seudullisten, kansallisten kuin kansainvälistenkin yhteistyötahojen kanssa.

6.3.1 Tavoitteiden asettaminen ohjaa onnistumisiin

Kulttuuriluotainten teoria kannustaa arvokeskusteluun ja tavoitteiden asettamiseen (ks. esim. Gaver, Dunne & Pacenti 1999). Organisaation menestyksen kannalta on tärkeää se, että organisaation olemassaoloa määrittäviin kysymyksiin on vastattu, eikä kulttuurinen ymmärrys rakennu ainoastaan yksilöiden henkilökohtaisiin käsityksiin ja niistä johdettuihin toimintamalleihin. Tämä tarkoittaa, että organisaatiossa on keskusteltu esimerkiksi totuutta, ihmisyyttä ja elämää koskevista käsityksistä, joiden kautta organisaatiossa voidaan sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 74-75.)

Perheluotaimiin liittyen Wahren-keskuksessa tehtiin kattava selvitys siitä, miltä arvopohjalta työskentelyä tulnaisiin tekemään ja minkälaisiin tuloksiin toivotulla uudella tekemisen tavalla pyritään. Wahren-keskuksessa määriteltiin ihmisyyttä, kulttuuria ja suunnittelutyön arvoja, keskittyen erityisesti empaattiseen suunnitteluun. Kulttuuriluotainten lisäarvo strategiatyön suhteen näkyi erityisesti siinä, että strategisia näkökulmia piti pohtia hyvin konkreettisesti käytännön tasolla. Jouduttiin tekemään myös tiedon yhdistämistä, kun pohdittiin, miten erilaiset paikalliset ja valtakunnalliset strategiat tuotaisiin yhteen ja tehtäisiin näkyviksi ihmisten ja perheiden arjessa.

Päämäärien asettaminen ja suunnittelutyön arvot vaikuttavat erityisesti materiaalipaketien sisältöihin ja visuaaliseen ilmeeseen. Kulttuuriluotaimissa vastavuoroisuus on tärkeää. Sekä lähettäjä että vastaanottaja paljastavat itsestään jotakin vuorovaikutuksen aikana. Tällaista esteettisiin vihjeisiin perustuvaa vaikuttamista kutsutaan esteettiseksi vaikuttamiseksi, mikä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että

luotainpakettien välityksellä annetaan osallistujille vihjeitä tulevasta suunnitteluprosessista ja sen arvoista. (Gaver, Dunne & Pacenti 1999).

Ihmisyyttä ja olemassaoloa selittävässä kysymyksissä Wahren-keskuksessa sitouduttiin kulttuuriluotainten teoriaan, kuten Gaverin (2002) elämyksellisen suunnittelutyön taustalla vaikuttavaan näkemykseen ihmisestä leikkivänä olentona. Ihmisen leikillisten ominaisuuksien merkittävyyttä kuvataan termillä *Homo Ludens* (vrt. *Homo Sapiens*), joka tarkoittaa, etteivät ihmisyyttä määritä ainoastaan äly ja saavutukset (Gaver 2002.) Tästä näkökulmasta leikkiä ei mielletä pelkkänä lapsuuteen kuuluvana ajankuluna vaan leikillisyydellä voidaan tukea myös aikuisten oppimista. Lapsuudessa leikki ja kokeilu nähdään oppimiskyvyn edellytyksinä, mutta aikuisuudessa leikin merkitystä herkästi väheksytään. Kyky leikkiä ei kuitenkaan häviä ihmisen sisältä, vaikka aikuisena taito herkästi tukahdutetaan. (Koivunen 1997, 94-95.)

Perheluotaimiin liittyen listattiin työskentelyn alkuvaiheessa kaikki määrittelyä vaativat käsitteet ja ne hyväksyttiin yhteisessä palaverissa esimiesten kesken. Näin varmistettiin, että kaikki ymmärtävät keskeiset käsitteet samalla tavalla. Osa käsitteistä, kuten esimerkiksi kulttuuri, empatia ja monikulttuurisuus avattiin myös Kulttuuriavain – kulttuuria forssalaisittain julkaisussa (Oluikpe 2015, 12-17). Perheluotainten taustaselvityksessä keskeistä oli myös perheen käsitteen määrittely. Kulttuuriluotaimilla pyritään purkamaan stereotyyppistä ajattelua, kuten stereotyyppisiä assosiaatioita (Gaver, Dunne & Pacenti 1999), kuten esimerkiksi *perhe – koti* tai *perhe – lapset*.

Kuvailen seuraavaksi esimerkin Wahren-keskuksessa tehdystä käsitteen määrittelystä sekä sen vaikutuksista käytäntöihin. Koska perhekäsityksen nähtiin heijastuvan kaikkeen perheluotainten pohjalta myöhemmin suunniteltavaan ja toteutettavaan toimintaan, perhettä ja perheen merkitystä yhteiskunnassa käytiin läpi hyvin yksityiskohtaisesti. Wahren-keskuksessa koettiin tärkeäksi, ettei kenenkään henkilökohtaisiin perhekäsityksiin pohjautuva ymmärrys ohjaisi työskentelyä vaan työskenneltäisiin käytössä olevien strategioiden sekä organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Niinpä perheen käsitettä lähestyttiin Wahren-keskuksessa erityisesti konstruktionistisen ja konfiguraationaalisen lähestymistavan avulla sekä arkielämän näkökulmasta.

Konstruktionistisessa lähestymistavassa ollaan kiinnostuneita perheelle annettavista moninaisista merkityksistä, jotka tulevat näkyviksi sosiaalisten käytäntöjen lomassa. Perheen muotoa ei määritellä ennako-oletusten perusteella (esim. ydinperhe, lapsiperhe). Perhettä ei myöskään sijoiteta mihinkään tiettyyn fyysiseen tilaan, kuten kotiin. Sen sijaan mielenkiinto kohdistuu erilaisiin tilanteisiin, joissa perheestä puhutaan. Kun käsitettä käytetään, sitä myös merkityksellistetään ja rakennetaan. (Forsberg 2014, 123-127.)

Perheluotaimissa osallistujia pyydettiin määrittelemään itselleen sopivalla tavalla, mikä on perhe ja millainen juuri heidän perheensä on. Materiaalipaketin tehtävillä ohjattiin myös tarkastelemaan omaa perhettä erilaisissa tiloissa ja tilanteissa, kuten matkoilla, retkillä ja harrastuksissa. Kaikissa osallistuneissa perheissä ei ollut samassa taloudessa asuvia lapsia, millä haluttiin antaa arvoa myös yksin asuvien tai aikuisten kesken asuvien ihmisten perheille ja ymmärtää heidän perhekokemustaan. Erityisesti aikuistuneet lapset nousivat näissä aineistoissa esille.

Konfiguraationaalinen lähestymistapa perheeseen perustuu puolestaan ihmisten sosiaalisten suhteiden tarkastelulle. Huomiota kiinnitetään ihmisten moninaisiin ja muuttuviin suhteisiin, jotka voivat ilmetä myös useiden kotitalouksien välillä ja perustua monenlaiseen ihmisiä yhdistävään ainekseen. Perhe määrittyy aina hieman eri tavoilla riippuen siitä, kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Jokaisella perheenjäsenellä voi olla omanlaisensa käsitys esimerkiksi siitä, keitä kaikkia perheeseen kuuluu. Tällainen näkökulma soveltuu erityisen hyvin esimerkiksi eronneiden vanhempien lasten perhekäsitysten ymmärtämiseen. (Castrén 2014, 139-140.)

Perheluotaimissa perheen määrittelemisen vapaus näkyi esimerkiksi siten, että osallistujille kerrottiin, että he voivat halutessaan täyttää materiaaleja kaikkien sellaisten ihmisten kanssa, joiden kokevat kuuluvan osaksi heidän perhettään. Käytännössä materiaaleja kuitenkin pääsääntöisesti täytettiin samassa taloudessa asuvien perheenjäsenten kesken, mutta vastuksista kävi ilmi, että isovanhemmat, kummit ja erityisesti teini-ikäisen lasten ystävät saatiin myös kokea osaksi perhettä. Samoin lemmikkieläimet mainittiin perheenjäseniksi erityisesti lasten tulkinnoissa.

Arkielämän näkökulmasta huomio kiinnittyy perheen rutiineihin, käytäntöihin, mielialoihin, rytmeihin ja toimintoihin. Arjen kautta voidaan tarkastella esimerkiksi sitä, mitä perheenjäsenet tekevät yhdessä ja erikseen. Toimintakäytäntöjä voidaan tarkastella yksilön näkökulmasta, kahden ihmisen välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta, perheen tasolla tai yhteensovittavasta näkökulmasta, jossa tarkastellaan perhettä suhteessa sen ulkopuoliseen todellisuuteen. Arkielämän näkökulmasta merkittäviksi nousevat myös tunteet ja tunne-elämä perheessä. Tunteet ovat läsnä päivittäisessä elämässä, sillä niitä ilmaistaan, vastaanotetaan, siirretään ja harjoitellaan perheessä. (Korvela & Rönkä 2014, 197-198.)

Arkielämän näkökulma oli perheluotaimissa vallitsevin, koska kulttuuriluotaimet ovat arjen tutkimiseen suunnattu menetelmä. Niillä pyritään tavoittamaan ihmisten arki ajatuksineen, ja näin muodostamaan käsitys siitä, mitä ihmiset tekevät, kokevat ja tavoittelevat elämässään. Tarkastelun kohteena eivät ole yksilöt vaan ihmisyyys ilmiönä – ihmisten *kulttuuri*, johon menetelmän nimessäkin viitataan. Kulttuuriluotainten avulla voidaan saada välähdyksenomaisia, fragmentaarisia viitteitä ihmisyyden ilmentymistä. (Gaver, Dunne & Pacenti 1999.) Tässä mielessä kulttuuriluotaimet ovat tutkimusmatkailua ihmisyyteen. Perheluotaimilla tutkimusmatka kohdistettiin lounaishämäläisiin perheisiin.

Kulttuuria yhteisvoimin -projektin tuloksia raportoidessa huomattiin, että Kehräämön perhelauantai -tapahtumien kohderyhmä oli laajentunut, mikä liitettiin nimenomaan perheen laajempaan käsittämiseen. Perheiden tavoittamisesta kohderyhmänä siirryttiin kohti yhteisöllisyyden rakentamista. Aiemmin tapahtumaa tehtiin ajatuksella, että Kehräämön perhelauantaiden kohderyhmänä olivat lapsiperheet, jotka lähtivät lauantaia torille viettämään perheen yhteistä aikaa kodin ulkopuolelle. Projektin myötä oivallettiin, että Kehräämön perhelauantai -tapahtumissa keskeisintä tulisi olla se, että paikalle tullaan kokemaan perhemäistä tunnelmaa – riippumatta siitä, millaisella kokoonpanolla kukakin tapahtumaan osallistuu.

Elämyslähtöisen suunnittelun näkökulmasta Kehräämön perhelauantai -tapahtumiin osallistuneille haluttiin jatkossa tarjota elämys perheestä. Aikaisemmin kohderyhmän määrittelyyn liittyi enemmän stereotyyppisiä oletuksia ja assosiaatioita. Perheen suppeampi määrittelemisen ”lapsiperheeksi” rajasi ulkopuolelleen erityisesti sellaiset

kävijät, joita sukupolvirajat ylittävä yhdessäolo saattaisi kiinnostaa, vaikkei kotona olisikaan lapsia. Perheyhteyden tuntu auttaa yhteisöllisyyden rakentumista ja se tukee tiedon jakamista eri ihmisryhmien ja sukupolvien välillä.

Perheluotainten vastauksissa osallistujat sijoittivat perheen erilaisiin tiloihin, joita olivat kodin lisäksi luonto, hiljaiset ja rauhalliset paikat ilman taustahälinää sekä paikat, joissa ei tarvitse pelätä minkään menevän rikki. Kehräämön perhelauantai -tapahtumien sisältöjä toteutettiin näistä tulokulmista, jotka olivat erityisesti äänimaisemaltaan uudenlaisia aiempaan suunnittelutyöhön verrattuna. Tapahtumien toteuttajien näkökulmasta oli erityisen tärkeää, että yleisen kulttuuritoimen järjestämän tapahtuman avulla kaikki osallistujat saivat kokea perhe-elämyksen, jossa perhe nähdään voimavarana, tukena ja turvana hektisen arjen keskellä.

6.3.2 Vaihtelevuuden ja luovan kaaoksen vaaliminen

Luova kaaos rikkoo rutiinit, tekee totutuilla tavoilla toimimisen vaikeaksi ja vaatii mielen mallien muuttamista, mikä voi tuntua kaoottiselta. Luovan kaaoksen tavoitteena ei kuitenkaan ole sekasorto, jossa työskentelyn rakenteet olisi totaalaisesti rikottu. Tavoitteena on luoda uudenlainen järjestys, joka ei perustu monotonisille toistoille. (Nonaka & Takeuchi 1995, 78.) Tämä sama tavoite on kulttuuriluotaimilla: Nykytaiteen tekniikoilla rikotaan totuttu rakenne ja sen toistuvuus, mutta tilalle tarjotaan kuitenkin uudenlainen, luovaan tarkasteluun kannustava rakenne (ks. Gaver, Dunne & Pacenti 1999).

Kulttuuriluotaimiin liittyy paljon teoreettista ja käsitteellistä määrittelyä, vaikka niiden ulkoinen muoto salliikin melko vapaan varioinnin. Kulttuuriluotaimiin on vaikuttanut erityisesti käsitetaide eli *konseptualismi*, jossa kiinnitetään huomiota taideteosten ideaan eli konseptiin enemmän kuin niiden esteettisiin ominaisuuksiin (Gaver, Dunne & Pacenti 1999). Voidaankin nähdä, että The Presence -projektissa luotiin kulttuuriluotainten konsepti, jota voi taideinstallaation tavoin toisintaa. Jotta toisintaminen onnistuu, pitää olla selkeä käsitys siitä, millaisesta installaatiosta on kyse. Luovuuden innoittamana lähestymistavan teoreettiset tavoitteet voivat herkästi hämärtyä, minkä seurauksena luotainten konsepti muuttuu ja ne lakkaavat toimimasta tarkoitetulla tavalla.

Pelkkien esteettisten ominaisuuksien kopioinnin sijaan tulisikin aina vaalia luotainten taustalla vaikuttavaa teoriaa, jota kutsutaan myös ”propologiaksi” (engl. *propology*):

If Probes are collections of materials posing tasks to which people respond over time, then “probology” is an approach that uses Probes to encourage subjective engagement, empathetic interpretation, and a pervasive sense of uncertainty as positive values for design. We accept that Probes, the technique, may be appropriated for a variety of different ends. We hope, however, that other researchers and designers will embrace “probology” as well as Probes in pursuing design for everyday pleasure. (Gaver et al. 2004.)

Tämän ”propologian” määritelmän perusteella kulttuuriluotainten teoriaan voidaan laskea kuuluvaksi 1) subjektiiviseen sitoutumiseen ja empaattiseen tulkintaan kannustaminen, 2) elämyslähtöinen suunnittelu, jonka keskiössä on mielihyvän tuottaminen sekä 3) sitoutuminen ajatukseen siitä, että epävarmuus on positiivinen arvo suunnittelutyössä. (Gaver et al. 2004.) Wahren-keskuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota näihin seikkoihin ja panostettiin sen pohtimiseen, miten ja miksi kulttuuriluotaimet toimivat. Vasta toiminallisten seikkojen jälkeen perehdyttiin siihen, miltä omat kulttuuriluotaimet visuaalisesti voisivat näyttää.

Muutoksien sietämisessä auttaa ymmärrys luovan kaaoksen tärkeydestä organisaation oppimisen sekä hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta. Myös kulttuuriluotainten teoriaan perehtyminen auttaa uskomaan ennalta-arvaamattomuuden merkittävyyteen, sillä vain yllättävistä asioista voi todella oppia jotakin uutta (Gaver et al. 2004). Wahren-keskuksen työskentelyssä käytettiin apuna myös empaattista suunnittelua, missä on keskeistä ymmärtää, että meistä jokainen on oman arkikokemuksensa ja oman ympäristönsä paras asiantuntija. Ihmisten käytöstä ja mieltymyksiä pyritään ymmärtämään tunnetasolla. Empaattisessa suunnittelussa on erityisen tärkeää osata asettua toisen asemaan, mutta myös yhtäaikaisesti ylläpitää tietopohjaista ja empiiriseen dataan perustuvaa tutkimusotetta. (Koskinen ja Battarbee 2003, 45).

Uusien ja erilaisten asioiden tarkastelussa voi käyttää apuna myös empaattista katsetta. Empaattisella katseella tarkoitetaan sitä, että pystyy pelotta tarkastelemaan erilaisuutta ja kohtaamaan vaikeasti lähestyttävänkkin asian myötätuntoisesti. Tavoitteena ei kuitenkaan tarvitse olla yhteenkuuluvuuden tunne. (Bennett 2005, 10.) Tämä näkökulma empatiaan

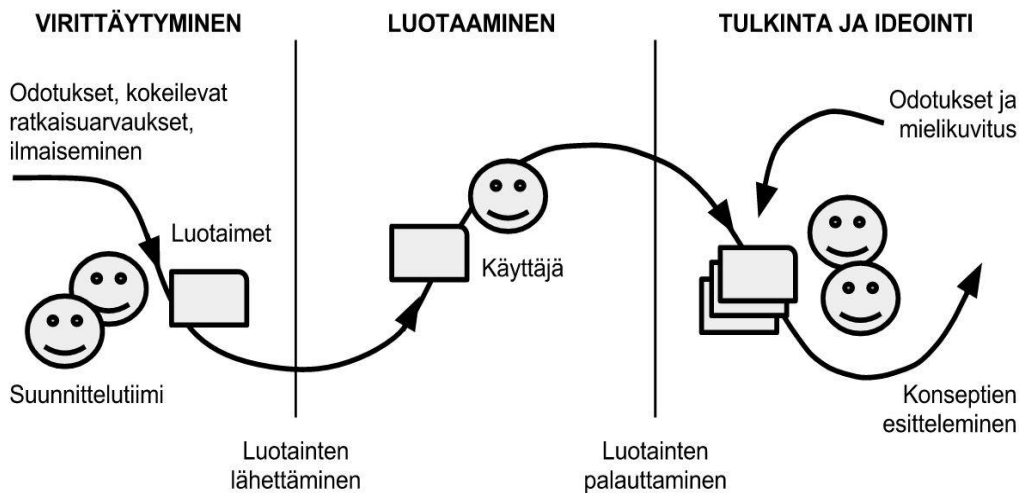
koettiin Wahren-keskuksessa hyödylliseksi, koska siinä keskityttiin nimenomaan erilaisuuden tarkasteluun, eikä syntynyt paineita siitä, että pitäisi pystyä asettamaan itsensä uudenlaiseen asemaan. Vaihtelevuuden ja luovan kaaoksen suhteen tämä tarkoitti sitä, että järjestelmällisempään ja kaavamaisempaan tekemiseen tottuneita ei pyydetty muuttumaan vaan heitä pyydettiin tarkastelemaan kaikkea uutta pelottomasti.

Myös eri osapuolten sitoutumista työskentelyyn tuettiin empaattisella ja avoimella vuorovaikutussuhteella. Tavoitteena oli erityisesti kartoittaa eri tahoilla käytössä olevia aineellisia ja aineettomia resursseja, minkä kautta yhteistyöllä saavutettuja synergiaetuja olisi mahdollista tunnistaa ja tehdä näkyviksi. Wahren-keskuksessa haluttiin myös purkaa byrokraattista ajattelua, jossa kulttuuripalveluita *tuotetaan* ylhäältä alaspäin, virkakoneistolta asukkaille. Kulttuuritoiminta haluttiin määritellä yhteisenä tekemisenä, jossa virkamiesten roolina oli erityisesti toiminnan strategianmukaisuuden varmistaminen.

6.3.3 Luotainprosessi tiedon toisteisuuden tukena

Kulttuuriluotaimet tukevat merkittävällä tavalla tiedon toisteisuutta ja päällekkäisen tiedon runsautta, mikä on erityisen tärkeätä innovaatioiden suunnittelutyössä. Wahren-keskuksen tapauksessa huomattiin, että luotaimet kannustivat yhä uusien tulkintojen tekemiseen, koska kerättyihin aineistoihin voitiin palata aina tarvittaessa uudelleen, jopa vuosia aineiston keräämisen jälkeen. Erilaisissa työpajatilanteissa sekä vapaamuotoisissa keskusteluissa aineistojen teemoihin uudelleen palaaminen auttoi hiljaisen tiedon jakamista, muistamista ja ideoitten muokkaamista yhdessä muitten kanssa. Prosessi teki oppimisesta helppoa ja huomaamatonta, koska erilaisia ratkaisuja suunnitellessa kukin osallistuja otettiin mukaan juuri oman aihepiirinsä parhaana asiantuntijana.

Kulttuuriluotaimiin liittyvää prosessia on määritellyt väitöskirjassaan Tuuli Mattelmäki (2006b, 65-98), joka hahmottaa luotainprosessin kolmivaiheiseksi. Hän on nimennyt vaiheet *virittäytymiseksi*, *luotaamiseksi* sekä *tulkinnan ja ideoinnin* vaiheeksi (ks. Kuvio 8). Mattelmäen (2006, 97) malli on yksinkertaistettu ja lineaarinen verrattuna kulttuuriluotainten käytännön toteutuksiin. Prosessikuvaus kuitenkin selventää käsitystä siitä, mitä kaikkea luotainprosessin aikana tapahtuu.



Kuvio 8. Kulttuuriluotainprosessi (Mattelmäki 2006b, 97).

Tyypillisesti luotaamiseen valmistaudutaan tutustumalla aiheeseen eli virittäytymällä. Virittäytyä voi esimerkiksi tutustumalla kirjallisuuskatsauksiin tai aivoriihen avulla. Luotaamisvaihe puolestaan alkaa kohderyhmän tavoittamisella ja varsinaisten osallistujien valitsemisella. Tämän jälkeen suunnitellaan luotainpaketit ja jaetaan ne. Osallistumista seurataan luotaamisen aikana ja osallistujia kannustetaan. Lopuksi luotaimet palautuvat, minkä jälkeen järjestetään mahdollinen lopputapaaminen tai haastattelu. Kulttuuriluotainprosessin kolmannessa vaiheessa luotainmateriaaleja tulkitaan ja niistä kumpuavia ideoita konseptoidaan ja toteutetaan. Ideointia voidaan tehdä esimerkiksi suunnittelutyöpajoissa. (Mattelmäki 2006b, 88-96.)

Mattelmäen (2006b, 97) malli kulttuuriluotainprosessista on esitetty kontekstissa, jossa sillä havainnollistetaan erityisesti tiettyjä eroja kulttuuriluotainten ja Mattelmäen oman tutkimusryhmän empatialuotainten välillä. Käytännössä kulttuuriluotaimia käytetään aina osana jotakin suunnitteluprosessia ja siksi niiden merkitykset tulevat näkyviksi vasta vuorovaikutuksen ja suunnittelun tulosten kautta (ks. esim. Gaver, Dunne ja Pacenti 1999; Gaver et al. 2004). Suunnittelutyöstä irrallisena *luotaaminen* ei tuota minkäänlaisia lopputuloksia tai vastauksia. Wahren-keskuksen tapauksessa päätettiin tästä syystä luopua termistä luotaaminen, koska sen huomattiin ohjaavan ajattelua kauemmaksi luotainten konseptista. Tutkielmassani olen noudattanut samaa linjaa.

Tiedon toisteisuutta tarkastellessa on kuitenkin mielenkiintoista tutkia Mattelmäen (2006, 97) prosessikuvausta, koska se havainnollistaa luotainpaketin liikkumista suunnittelijoilta käyttäjille ja takaisin. Tässä prosessissa tietoa siirtyy ihmisiltä toisille ja syntyy myös uutta tietoa. Luotainpakettiin ja sen ympärillä tapahtuviin toimintoihin kulminoituu se, miten kulttuuriluotainten avulla tuetaan tiedon muuntumista jokaisessa eri SECI-kategoriassa. Luotainpaketteja suunnitellessa, luotaintehtäviä tehdessä sekä luotaintyöpajoissa aineistoa käsitellessä tapahtuu niin sosialisatiota, ulkoistamista, yhdistämistä kuin sisäistämistäkin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kulttuuriluotaimilla tavoitetaan sekä hiljaista, eksplisiittistä että kulttuurista tietoa. Menetelmän vuorovaikutukseen ja itseraportointiin perustuva toimintamalli edistää tiedon muuntumista ja näin ollen tuottaa organisaatiolle uutta tietoa ja käynnistää spiraalimaisena jatkuvan innovaatioprosessin. Tiedon leviäminen organisaatiossa yhä laajemmalle tapahtuu tiedon muuntumisen prosessien yhteydessä, siirryttäessä prosessimallin mukaisesti yhä uusille ontologisille tasoille. Prosessi on pitkäkestoinen ja sen hyödyt kertautuvat ajan kuluessa.

Vaikka kulttuuriluotainten toteuttaminen on työlästä, kuten osallisuuden lisääminen aina on, käynnistyneen prosessin jatkaminen on helpompaa. Käytännössä kulttuuriluotaimiin ja niiden palauttamiin luotainmateriaaleihin liittyvä työstämisprosessi voi jatkua organisaatiossa myös aikoina, jolloin ei aktiivisesti tehdä muuta kuin ylläpidetään tiedon muuntumiselle suotuisia olosuhteita. Osallisuuden ja vuorovaikutuksen onnistuessa, kulttuuriluotaimista jää näkyviä jälkiä ja muistoja arkitodellisuuteen – tehdyn suunnittelutyön tuloksia – jotka stimuloivat ja kannustavat arjen lomassa jatkamaan aloitettua suunnittelu- ja kehittämistyötä.

Wahren-keskuksessa organisationaalisen tiedon luomisen prosessi jatkui tarkasteluaikana useammalle ontologiselle tasolle. Organisationaalisen tiedon luomisen prosessimalli käytiin läpi useampaan kertaan ja tiedon luomisen spiraali on edennyt yhä uusille kierroksille. Tutkielmani, jossa olen toteuttanut tiedon yhdistämistä ja ulkoistamista, on jälleen yksi osa spiraalia ja kuuluu prosessimallin viimeiseen, tiedon levittämisen vaiheeseen. Toivon, että tutkielmani avulla on mahdollista jälleen myös siirtyä uudelle ontologiselle tasolle.

Kesällä 2012 aloittamamme tutkimusmatka kulttuuriluotainten parissa on ollut pitkä ja antoisa vaellus. Vaikka se on vaatinut paljon työtä ja sitoutumista, aika on tehnyt saavutetuista tuloksista näkyvämpiä ja jäsentänyt merkittävällä tavalla ymmärrystä siitä, mitä olemme tehneet ja saaneet aikaan Wahren-keskuksessa. Vielä vuosienkin päästä niin perheluotainten kuin postikorttiluotaintenkin vaikutukset näkyvät Forssan ja myös sen

seutukunnan kirjasto- ja kulttuuripalveluiden arjessa. Tekemisen tavoista ja menetelmistä on tullut osa arkista työskentelytapaa. Kulttuuriluotaimia on sovellettu erilaisissa yhteyksissä Forssan kirjaston projekteista Tammelan uuden kirjastotilan suunnitteluun yhdessä lasten ja nuorten kanssa. Kun osallisuus on noussut keskeiseksi osaksi kuntien strategiatyötä, kulttuuriluotainten menetelmäosaamisesta on ollut merkittävää etua kirjasto- ja kulttuuripalveluiden kehittämisessä.

Mikäli organisaatiossa ei ennestään ole käytössä innovatiivisia suunnittelun menetelmiä, kulttuuriluotainten yhteydessä saatetaan tarvita ajattelutavan ja toimintamallin muutosta. Kulttuuriluotaimilla suunnitteluprosessi avataan asiakkaille jo ennen kuin tiedetään, mitä kaikkea heiltä odotetaan. Toimintamalli vaatii keskinäisen luottamuksen rakentamista. Kulttuuriluotaimilla saadaan organisaation käyttöön uutta, kokemuksellista tietoa vain, jos sitä uskalletaan avoimin mielin etsiä. Kulttuuriluotaimilla ammennetaan tietoa toisten ihmisten tietoisuudesta, organisaation ulkopuolelta, ja muunnetaan sitä luotainpakettien sekä työpajojen avulla uusiin muotoihin.

Suunnittelutyössä tulee sitoutua kulttuuriluotainten arvoihin, kuten empaattiseen ja elämykselliseen suunnitteluun, leikillisyyteen sekä epävarmuuksien sietämiseen. Näistä muodostuu kulttuuriluotainten konsepti. Nykyaikaisen teorian tunteminen auttaa luotaintehtävien suunnittelussa sekä luovan ja kokeellisen otteen löytämisessä. Raja kulttuuriluotainten ja muiden tutkimusmenetelmien välillä on hyvä pitää kirkkaana. Kulttuuriluotaimissa keskeistä on ongelmalähtöisyydestä luopuminen. Niillä ei pystytä keräämään analysoitavissa olevaa aineistoa tai muodostamaan tarkkoja vastauksia ennalta-asetettuihin kysymyksiin. Tiedontarpeita kannattaa kulttuuriluotainten ohella selvittää muilla, perinteisemmillä menetelmillä. Wahren-keskuksen tilanne oli suotuisa, koska suunnittelutyön apuna oli käytettävissä myös kyselytutkimuksen vastauksia. Kulttuuriluotainten osuudeksi jäi inspiraation tukeminen ja uusien mahdollisuuksien löytäminen.

Alkuperäinen hypoteesini oli, että kehittämällä kulttuuriluotainten prosessia kohti organisationaalisen tiedon luomisen prosessimallia, kulttuuriluotaimilla saataisiin entistä parempia tuloksia. Wahren-keskuksen tapauksen valossa jouduin kuitenkin korjaamaan hypoteesiani. Analyysini perusteella kulttuuriluotainten vaikutus näyttäytyi suotuisana kaikkien tiedon muuntumista tukevien olosuhdetekijöiden kohdalla. Kulttuuriluotainten

alkuperäinen konsepti tuki Wahren-keskuksessa sekä tiedon muuntumisen prosesseja että suotuisten olosuhteiden muodostumista. Kehitettävää löytyi sen sijaan jonkin verran organisaatiosta sekä projektityöskentelystä. Molemmissa konteksteissa itseohjautuvien tiimien mallista olisi voinut olla hyötyä.

Tutkielmaani on lähtökohtaisesti motivoinut kysymys siitä, miksi kulttuuriluotainten koetaan toisinaan epäonnistuvan ja mitä tälle ongelmalle olisi mahdollista tehdä. Tämän kysymyksen ratkaisemisessa Wahren-keskuksen tapaus osoitti erityisesti sen, että olosuhteita tulee tarkastella eri näkökulmista ja selvittää, mitkä kaikki tekijät ovat vaikuttaneet niiden muodostumiseen. Olosuhdetekijät vaikuttavat kulttuuriluotainten toimivuuteen riippumatta siitä, kuinka osaavasti menetelmää teknisesti ottaen käytetään. Esimerkiksi autonomisuuden vähyys, epäselvät tavoitteet tai tiedon toisteisuuden puutteet voisivat pahimmassa tapauksessa estää uuden tiedon saavuttamisen. Kulttuuriluotaimia olisi vaikeaa toteuttaa onnistuneesti, jos esimerkiksi organisaatio ei legitimoisi kokeellista työtettä, organisaation strategia ja visio olisivat hyvin epäselviä tai keskinäiseen vuorovaikutukseen ei tarjoutuisi mahdollisuuksia yrityksistä huolimatta.

Wahren-keskuksen tapauksessa olosuhdetekijät olivat lähtökohtaisesti hyvällä mallilla, joten myös kulttuuriluotainten onnistumiselle oli hyvät mahdollisuudet. Kehitettävää olisi ollut jonkin verran esimerkiksi autonomisuuden, luovan kaaoksen ja tiedon toisteisuuden suhteen. Kulttuuriluotaimet vaativat toimiakseen verrattain laajaa organisaation sisäistä sitoutumista. Esimerkiksi kyselytutkimukseen verrattuna kulttuuriluotaimet vaativat organisaation jäseniltä osallistumista hyvin varhaisessa vaiheessa heti suunnittelutyön alusta alkaen. Tuloksiin perehtyminen itsenäisesti jälkikäteen voi olla vaikeaa tai peräti mahdotonta. Kulttuuriluotaimet on parempi toteuttaa yhdessä. Kun tutkimusta tai taustakartoitusta tehdään suunnittelutyön kautta, prosessin aikana rakennettu osallisuus maksaa itsensä takaisin pitkällä juoksulla tulosten jalkauttamisen ja käytäntöön viemisen yhteydessä.

Wahren-keskuksen tapaus osoittaa, että tiedon muuntumista tukevien olosuhteiden toteuttaminen ja kulttuuriluotainten onnistunut soveltaminen vaativat esimiestason ohjausta ja hyväksyntää. Toiminnan pitää olla organisaatiolle tärkeäksi määriteltyä, mikä voi tapahtua vain asettamalla yhteisiä tavoitteita. Erityisesti kulttuurisen tiedon jakaminen vaikuttaa merkittävästi siihen, mitä ja miten organisaatiossa tehdään. Kulttuuriluotainten

suunnitteleminen yhdessä on hyvä mahdollisuus keskittyä tietoisesti myös organisaation kulttuurisen tiedon jakamiseen.

Tutkielmassani olen tarkastellut kulttuuriluotainten vaikutusta tiedon muuntumisen prosesseihin sekä toisaalta erilaisten olosuhdetekijöiden vaikutusta kulttuuriluotainten onnistumiseen. Tiedon muuntumisen SECI-mallin avulla tehty tiedon muuntumisen analyysi sekä viiden olosuhdetekijän tarkastelu antoivat Wahren-keskuksen tapauksessa uutta ymmärrystä kulttuuriluotainten mahdollisista vaikutuksista innovaatioprosesseihin. Jatkossa sekä SECI-mallin mukaiseen tiedon muuntumiseen että vallitseviin olosuhteisiin on mahdollista tietoisesti vaikuttaa. Jatkotutkimuksena olisi mahdollista esimerkiksi rakentaa tiedon luomisen prosessimalliin perustuva luotainsovellus, jota testattaisiin ja havainnoitaisiin systemaattisemmin. Kokemukseni perusteella tiedon muuntumisen tapojen huomioiminen auttaa erityisesti materiaalipakettien sekä työpajojen sisältöjen suunnittelussa.

Tulevaisuudessa kulttuuriluotaimia olisi mielekästä tutkia myös organisaatioiden ja ulkomaailman välillä tapahtuvan vuorovaikutuksen näkökulmasta. Erityisen kiinnostavaa olisi analysoida kulttuuriluotaimia osallisuuden lisäämisen menetelmänä sekä osana kumppanuuksien rakentamista erityisesti julkissektorin organisaatioissa. Wahren-keskuksen esimerkki osoittaa, että kulttuuriluotainten vaikutukset heijastuvat osallisuuden kokemuksina ja sitoutumisen tunteina vuosienkin päähän.

LÄHTEET

Ashby, W. R. 1956. *An Introduction to Cybernetics*. Lontoo: Chapman & Hall.

Aula, M. K., Laajala, P. & Pihlaja, R. 2017. Yhteistyö ja kumppanuudet tulevaisuuden kuntayhteisön rakentajana. Teoksessa Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen K. & Pekola-Sjöblom, M. (toim.) *Tulevaisuuden kunta*. Kuntaliiton verkkojulkaisu, ACTA 264, 517-536. Helsinki: Suomen kuntaliitto, Tampereen yliopisto, Valtiovarainministeriö.

Bennett, J. 2005. *Empathic Vision. Affect, Trauma, and Contemporary Art*. Stanford: Stanford University Press.

Castrén, A. M. 2014. Konfiguraationaalinen näkökulma perheeseen. Teoksessa Jallinoja, R. & Hurme, H. & Jokinen, K. (toim.) *Perhetutkimuksen suuntauksia*, 139-166. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Choo, C.W. 1998. *The Knowing Organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*. New York: Oxford University Press.

Choo, C. W. 2002. *Information Management for the Intelligent Organization. The Art of Scanning the Environment*. ASIS monograph series. USA: American Society for Information Science.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Forsberg, H. 2014. Konstruktionistinen lähestymistapa perheeseen. Teoksessa Jallinoja, R. & Hurme H. & Jokinen, K (toim.) *Perhetutkimuksen suuntauksia*, 123-138. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Gaver, W., Dunne, T. & Pacenti, E. 1999. Design: Cultural Probes. *Interactions* 6, 1 (January 1999), 21-29.

Gaver, W. & Boucher, A. & Pennington, S. & Walker, B. 2004. Cultural probes and the value of uncertainty. *Interactions - Funology*, 11, 5 (September 2004), 53-56. Verkossa: [<http://research.gold.ac.uk/4720/>] Tarkistettu 26.4.2020.

Gaver, W. 2002. *Designing for Homo Ludens*. Royal College of Art. Verkossa: [https://www.academia.edu/868881/Designing_for_homo_ludens] Tarkistettu 26.4.2020.

Haasio, A. & Savolainen, R. 2004. Tiedonhankintatutkimuksen perusteet. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu.

Hannington, B. 2003. *Methods in the Making. A Perspective on the State of Human Research in Design*. Massachusetts Institute of Technology. *Design Issues: Volume 19, Number 4*, 9-18.

Haslam, S. A., Reicher, S. & Platow, M. 2012. *Uusi johtamisen psykologia*. Helsinki: Gaudeamus.

Hulkko, S. & Mattelmäki, T. & Virtanen, K. & Keinonen, T. 2008. *Mobile Probes*. Teoksessa Mattelmäki, T. *Design Probes*. Publication series University of Art and Design Helsinki A 2008:69, 169-185. Helsinki: Gummerus.

Huotari, M.-L. & Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon: tiedon luominen työyhteisössä*. Helsinki, WSOY.

Huttunen, L. 2010. *Tiheä kontekstointi: Haastattelu osana etnografista tutkimusta*. Teoksessa Ruusu vuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*, 39-63. Tampere: Vastapaino

Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu, Otava.

Kangas, A. 2015. *Koetellut kulttuuritoiminnot: KUULTO-toimintatutkimuksen tulokset*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:21. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Verkossa: [<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-373-6>] Tarkistettu 26.4.2020.

Kangas, A. 2017. *Removing Barriers - Participative and Collaborative Cultural Activities in KUULTO Action Research*. Cupore's webpublications 2017:44. Verkossa: [<http://www.cupore.fi/en/publications/cupore-s-publications/removing-barriers>] Tarkistettu 26.4.2020.

Kangas, A., Jakonen, O., & Havimäki, S.-M. 2014. *Osallistumista ja aktivointia: KUULTO-toimintakokeilun matkassa*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:11. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Verkossa: [<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-286-9>] Tarkistettu 26.4.2020.

Kangas, A. & Kivistö, K. 2011. *Kuntien kulttuuritoiminnan tuki- ja kehittämispoliittikka*. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä. 2011:12. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Verkossa: [<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-027-8>] Tarkistettu 26.4.2020.

Koivunen, H. 1997. *Hiljainen tieto*. Otava.

Korvela, P. & Rönkä, A. 2014. Arkielämä näkökulmana perheeseen. Teoksessa Jallinoja, R., Hurme H. & Jokinen, K. (toim.) Perhetutkimuksen suuntauksia, 192-214. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Koskinen, I. & Battarbee, K. 2003. Introduction to user experience and empathic design. Teoksessa Koskinen, I., Battarbee, K. & Mattelmäki, T. (toim.) Empathic Design. User Experience in Product Design. Finland: Edita. 37-50.

Kulttuuripolitiikan strategia 2020. 2009. Opetusministeriön julkaisuja 2009:12. Helsinki: Opetusministeriö. Verkossa: [<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-485-693-5>] Tarkistettu 26.4.2020.

Kunze, J. 2011. Playtime! Creativity and Imagination in the Library. Denmark: Aarhus Public Libraries. Verkossa: [<http://www.legende-familier.dk/wp-content/uploads/2011/04/Playtime.pdf>] Tarkistettu 26.4.2020.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) 2008. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Maijanen, H. & Haikara, P. 2014. Kumppanuuskäsikirja. Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisuja A 2014: 8. Lappeenranta: Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Oy. Verkossa: [http://www.socom.fi/wp-content/uploads/2015/06/kumppanuuskasikirja_netiversio.pdf] Tarkistettu 26.4.2020.

Mattelmäki, T. 2006a. Applying probes – from inspirational notes to collaborative insights. Teoksessa Mattelmäki, T. Design Probes. Publication series University of Art and Design Helsinki A 2008:69, 187-212. Helsinki: Gummerus.

Mattelmäki, T. 2006b. Design Probes. Publication series University of Art and Design Helsinki A 2008:69. Helsinki: Gummerus.

Moritz, S. 2009. Service Design - Practical access to an evolving field. London: Stefan Moritz. Verkossa: [https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4] Tarkistettu 26.4.2020.

Mäkinen, S. 2003. Organisaation muisti - käsiteanalyysi. Department of Information Studies: Research Notes 2003:2. Tampere: University of Tampere. Verkossa: [https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65494/organisaation_muisti_ka_siteanalyysi_2003.pdf] Tarkistettu 26.4.2020.

Mäkinen, S. & Huotari, M.-L. 2004. Organizational memory - Knowledge as a process or information as an entity. Teoksessa M. Khosrow-Pour (toim.) Innovations through

information technology. Proceedings of the 15th Annual IRMA International Conference. New Orleans, May, 23-26. Hershey: Idea Group Publishing.

Niiniluoto, I. 1997. Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi. Helsinki: Edita.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

Oluikpe, N. (toim.) 2015. Kulttuuriavain – kulttuuria forssalaisittain. Forssa: Wahren-keskus. Verkossa:

[<http://www.lounakirjastot.fi/client/lounakirjastot/userfiles/kulttuuriavain-1low.pdf>]

Tarkistettu 26.4.2020.

Rauste-von Wright, M. & Wright, J. von & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. Helsinki: WSOY.

Ruusuvirta, M. Saukkonen, P. & Karttunen, S. 2013. Tuumasta toimeen – välineitä kuntien kulttuuripolitiikan seurantaan ja arviointiin. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Verkossa: [http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2876] Tarkistettu 26.4.2020.

Sokka, S. & Jakonen, O. & Karttunen, S. & Kangas, A. 2017. KUULTO and Tampere Together: Action Research and Systemic Thinking as Tools for Identifying Spillovers and Understanding Their Generation and Sustenance. Helsinki: Center for Cultural Policy Research Cupore.

Verkossa: [https://ccspillovers.weebly.com/uploads/1/1/8/4/118427712/finland_-_testing_innovative_methods_to_evaluate_cultural_and_creative_spillovers_in_europe_.pdf] Tarkistettu 26.4.2020.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vakkari, P. 2003. Tiedonhankinnan tukeminen ja informaatiotutkimus. Teoksessa Mäkinen, I. (toim.) Tiedon tie. Johdatusta informaatiotutkimukseen, 9-31. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu.

Valleala, U. M. 2007. Oppiiko vanha koira uusia temppuja? Näkökulmia aikuisten opiskeluun ja oppimiseen. Teoksessa Collin, K. & Paloniemi, S. (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Jyväskylä: PS-kustannus.