

Kohti käyttäjä- lähtöistä alue- kehitystyötä

Teemu Rantanen

Yliopettaja, VTT, dosentti
Laurea-ammattikorkeakoulu,
Tikkurilan yksikkö
teemu.rantanen@laurea.fi

Tarja Kantola

Yliopettaja, FT
Laurea-ammattikorkeakoulu,
Otaniemen yksikkö
tarja.kantola@laurea.fi

Artikkeli on läpikäynyt referee-menettelyn

Tiivistelmä

Aluekehitystyö on yksi ammattikorkeakoulujen päätehtävistä. Tyypillisesti tämä on ymmärretty siten, että ammattikorkeakoulujen tulee pyrkiä edistämään alueellisten kehittämissohjelmien mukaista toimintaa. Viime aikoina käyttäjälähtöisyys on korostunut sekä innovaatio- että hyvinvointipolitiikassa. Artikkelissa kuvaamme ja arvioimme Porvoossa vuonna 2009 alkanutta HAAGHELIA ammattikorkeakoulun koordinoimaa Symbio Living Lab -hanketta ja siinä kehitettyä käyttäjälähtöistä tapahtumatuotannon mallia. Artikkelissa ko-

rostuvat alueen asukkaiden hyvinvoinnin vahvistamisen ja aluekehityksen kysymykset. Tarkastelemalla Symbio Living Lab -hankkeen kehityskulkua ja analysoimme, mitkä ovat hanketoimijoiden kokemusten perusteella keskeiset käyttäjälähtöisyyden kulmakivet. Käyttäjälähtöisessä aluekehitystyössä yhdistyy parhaimmillaan nuorten hyvinvoinnin ja yrittäjyyden edistäminen. Kyseessä on syvälinen muutos hyvinvointia ja sen tuottamista koskevassa ajattelussa ja toimintakulttuurissa.

Avainsanat: Aluekehitys, käyttäjälähtöisyys, käyttäjälähtöinen tapahtumatuotanto, Living Lab

Aluekehitystyö on yksi ammattikorkeakoulujen päätehtävistä. Tyyppillisesti tämä on ymmärretty siten, että ammattikorkeakoulujen tulee pyrkiä edistämään alueellisten kehittämisohjelmien mukaista toimintaa. Viime aikoina käyttäjälähtöisyys on korostunut innovaatio- ja hyvinvointipoliitiikassa. Artikkelissa kuvaamme ja arvioimme Porvoossa vuonna 2009 alkunutta HAAGA-HELIAN koordinoimaa Symbio Living Lab -hanketta (SLL) ja siinä kehitettyä käyttäjälähtöistä tapahtumatuotannon mallia¹. Pohdimme sen merkitystä myös alueellisen hyvinvoinnin näkökulmasta.

Aluekehitys ammattikorkeakoulujen tehtävänä

Perinteisessä suomalaisessa aluepolitiikassa korostui alueellisten hyvinvointierojen tasoittaminen. Keskeinen merkitys oli hyvinvointivaltioillisilla reformeilla, kuten kunnallisen peruskoulu- ja terveydenhoitojärjestelmän kehittämisellä. 1990-luvulta alkaen on kuitenkin alettu korostaa kaikkia alueita koskevaa monitasoista alueellista kehittämistä, jossa pääpaino on hallinnollisen näkökulman sijasta kehittämisessä, kumppanuuksissa ja alueellisessa kilpailukyvyssä (Kortelainen, 2010, 350–355).

Ammattikorkeakouluilla on alusta alkaen ollut merkittävä aluepoliittinen

rooli. Jo 1990-luvulla rakennettiin Suomeen alueellisesti kattava ammattikorkeakouluverkosto. 2000-luvun alussa alettiin korostaa ammattikorkeakoulujen alueellista verkostoitumista ja aluekehitysroolia (esim. Tulkki & Lyytikäinen, 2001; Kinnunen, 2001, 12–13). Aluekehityksestä tuli ammattikorkeakoululain (351/2003, 4 §) myötä ammattikorkeakoulun lakisääteinen tehtävä.

Myös ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehittämistoimintaa (t&k-toimintaa) on alusta alkaen tarkasteltu aluekehityksen näkökulmasta. Opetusministeriö on edellyttänyt t&k-toiminnan strategioiden kiinnittämistä aluekehitykseen ja kehittämisohjelmiin (OPM, 2004, 73). Ammatti- ja tiedekorkeakoulujen työnjako on ymmärretty niin, että ammattikorkeakoulujen t&k-toiminta tulee suunnata perustutkimuksen sijasta ensisijaisesti tukemaan alueellisia, paikallisia ja yrityskohtaisia kehittämis-hankkeita (esim. Rantanen, 2004).

Heti 2000-luvun alun jälkeen innovaatiotoiminnan näkökulma vahvistui suomalaisessa poliittisessä keskustelussa (esim. Välittävä, kannustava ja luova Suomi, 2004; Suomi Innovaatiotoiminnan kärkimaaksi, 2005). Alettiin korostaa alueellisia innovaatiojärjestelmiä ja verkostoja. Kun oppiminen ja vuorovaikutus ovat alkaneet korostua innovaatiotoiminnassa, myös näkemys innovaatioista on laajentunut kattamaan teknologisten innovaatioiden lisäksi myös sosiaaliset innovaatiot. Samalla toimijoi-

¹Teemu Rantanen (Laurea-amk, Tikkurila) on toiminut hankkeessa tutkija-kehittäjänä syksystä 2010 alkaen. Tarja Kantola puolestaan oli tutkimusta tehtäessä hallinnoivan organisaation (HAAGA-HELIA) palveluksessa ja on osallistunut Symbio Living Lab -hankkeeseen syksystä 2009 alkaen. Lisäksi hän toimi projektipäällikkönä ja tutkijana SLL:iä edeltäneessä Matkailualan oppimisverkostohankkeessa (OVE). Molemmat kirjoittajat ovat SLL:n projektitiimin jäseniä, mutta kumpikaan ei kuulu hankkeen ohjausryhmään.

den välistä yhteistyötä ja tiedon hyödyn-
tämistä edistävän innovaatioympäristön
merkitys on korostunut. Tarvitaan yh-
dessä toimimista ja kanssakäymistä, vu-
rovaikutuksessa kehittämistä ja yhdessä
oppimista. Runsaskaan organisaatioi-
den ja toimijoiden määrä tai läsnäolo
alueella eivät kuitenkaan riitä alueen
menestymiseen, vaan toimijoilta edelly-
tetään kykyä aitoon yhteistyöhön ja uu-
denlaisen yhteisöllisyyden rakentami-
seen. Samalla instituutiolta edellytetään
uudistumista ajan myötä, muuten alueil-
la ja innovaatiojärjestelmillä on vaara
lukkiutua menneeseen kehitykseen (Ko-
sonen, 2008, 159-184; Sotarauta, 2008,
240-263).

Vuoden 2007 hallitusohjelman
myötä innovaatiotoiminnan merkitys
edelleen painottui, mikä näkyi myös
koulutuksen ja tutkimuksen kehittämis-
ohjelmassa vuosille 2007 – 2012 (OPM,
2007). T&k-toiminnan käsite korvattiin
käsitteellä *tutkimus-, kehittämis- ja inno-
vaatiotoiminta*. Kansallisessa innovaatio-
politiikassa alettiin korostaa kysyntä- ja
käyttäjälähtöisyyttä (Valtioneuvoston in-
novaatiopoliittinen selonteko eduskun-
nalle 2008) sekä myös *Bottom-Up*-tyyp-
pistä innovaatiotoimintaa (Tutkimus- ja
innovaatiopoliittinen linjaus, 2010, 17).
Käyttäjälähtöisyyden korostus on näky-
nyt myös opetusministeriön ammatti-
korkeakouluja koskevissa linjauksissa
(OPM, 2010, 22). Kuitenkin tarvitaan
vielä seikkaperäisiä analyysejä siitä, mitä
käyttäjälähtöisyys merkitsee ammatti-
korkeakoulujen aluekehitystyössä².

Aluekehitys on ammattikorkeakou-
luissa ymmärretty uuden aluepolitiikan
ja innovaatiopolitiikan näkökulmasta.
Uudessa aluepolitiikassa hyvinvoinnin
merkitys on välillinen: toimivat hyvin-
vointipalvelut ovat kansainvälistä kilpai-
lukykyä lisäävä tekijä tai toisaalta kilpai-
lukyvyyn katsotaan ylläpitävän hyvin-
vointia ja tasoittavan hyvinvointieroja
(Kortelainen, 2010, 366). Tässä artikke-
lissa korostamme kuitenkin hyvinvoin-
nin näkökulmaa ja rakennamme sellais-
ta käyttäjälähtöisen aluekehitystyön ym-
märryskehikkoa, jossa innovaatio- ja hy-
vinvointinäkökulma yhdistyvät.

Mitä on käyttäjälähtöisyys?

Käyttäjälähtöisyyttä on viimevu-
osina korostettu sekä tuotekehi-
tyksen, innovaatiopolitiikan että
hyvinvointipalvelujen kehittämisen yh-
teydessä³. Eri yhteyksissä myös käyttäjä-
lähtöisyyden ja käyttäjän käsitteet ovat
saaneet myös hieman toisistaan poik-
keavia painotuksia.

Asiakaslähtöisyydellä, käyttäjänäkö-
kulmalla ja ihmiskeskeisellä suunnitte-
lulla on jo pitkä historia tuotekehityk-
sessä ja erityisesti tietoteknisessä suun-
nittelussa. Perinteinen käytettävyy-
suunnittelu liittää tuotteen käytettävyy-
den oppimisen helppouteen, käytön te-
hokkuuteen, helppoon muistettavuus-
teen, virheiden vähäisyyteen sekä sub-
jekttiiviseen miellyttävyyteen (Nielsen,
1993, 25). Vaikka käytettävyytutkimuk-

²Ammattikorkeakoululain (351/2003) mukaan ammattikorkeakoululla on kolme tehtävää: pedago-
ginen tehtävä, t&k ja aluekehitys. Tässä artikkelissa emme kuitenkaan tarkemmin analysoi, mitä
käyttäjälähtöisyys tarkoittaa pedagogisen tehtävän näkökulmasta. Emme myöskään tarkastele hank-
keen pedagogisia tuloksia, vaikka hankkeessa korostuikin yrittäjyyskasvatuksen näkökulma sekä op-
pimisympäristöjen rakentaminen.

³Esitetyt näkökulmat eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan esimerkiksi living lab -käsitteessä yhdistyy
tuotekehityksen ja innovaatiotoiminnan näkökulma.

*Living Lab
tarkoittaa
toimijoiden
muodostamaa
yhteistyöverkosta.*

sessä mielenkiinnon kohteena on käyttäjä, näkökulma on pitkälti ulkoisessa mittaamisessa. Niinpä tuotekehityksessä onkin alettu puhua käytettävyyden ohella myös käyttäjäkokemuksesta (vrt. esim. Luojus, 2010). Käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa tuotteen tai järjestelmän käyttäjät otetaan mukaan tuotteen suunnitteluun ja kiinnostuksen kohteena ovat myös laadulliset ilmiöt, erityisesti käyttäjäkokemukset.

Innovaatiopolitiikassa ja alueellisessa innovaatiotoiminnassa käyttäjälähtöisyyden ja käyttäjien osallisuuden merkityksestä puhutaan vaihtelevin painotuksin. Kautonen (2008, 69–73) erottaa alueellisia innovaatioympäristöjä koskevassa analyysissään toisistaan tiedettä ja tutkimusta korostavat mallit (esim. Teknopolis) sekä kokemusta ja asiakasprosesseissa tapahtuvaa oppimista korostavat mallit. Viimeaikaisessa innovaatiopoliittisessa keskustelussa on alettu korostaa huippuosaamisen keskittymien ohella myös oppimisverkostoja ja asia-

kasprosesseja. Oppimisverkostot ovat yhdessä oppimisen foorumeja, joissa erilaiset toimijatahot (erityisesti työyhteisöt ja työelämän t&k-yksiköt) verkostoituvat keskenään ja yhdistävät osaamisensa. Oppimisverkostot eivät pyri niinkään varsinaiseen tuotekehitykseen, vaan yleisempien geneeristen ideoiden kehittämiseen. Oppimisverkostojen ajatus kehittyi Suomessa erityisesti työelämän kehittämishohjelman, TYKES:in piirissä (esim. Alasoini, 2004, 2006, 2010, 2011).

Käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan yhdeksi keskeiseksi käsitteeksi on noussut Living Lab. Perusajatuksena on tuotteen, palvelujen tai sovellusten testauksen vieminen laboratorion arkiin tosielämän ympäristöihin. Living Lab tarkoittaa toimijoiden (käyttäjät, kehittäjät, hyödyntäjät ja mahdollistajat) muodostamaa yhteistyöverkosta, jossa toiminta tapahtuu käyttäjien omassa arkiympäristössä ja käyttäjät ymmärretään aktiivisiksi ja mahdollisuuksien mukaan tasa-arvoisiksi toimijoiksi. *Käyttäjät* (ns. tavalliset ihmiset)ideoivat, kehittävät ja testaavat palveluja ja tuotteita omassa ympäristössään ja antavat palautetta. *Kehittäjät* tarjoavat toteuttamiseen työkaluja, resursseja ja menetelmiä (tutkimus- ja kehittämisorganisaatiot). *Hyödyntäjät* puolestaan haluavat kehittää palveluitaan tai tuotteitaan käyttäjälähtöisesti (yritykset, julkiset toimijat ja yhdistykset), ja *mahdollistajat* luovat infrastruktuurin mutta eivät yleensä itse osallistu aktiivisesti toimintaan (rahoittajat) (ks. Orava, 2009).

Living Lab -toiminnalle on ominaista myös avoimuus, toisin sanoen se, että toimijat jakavat avoimesti niitä ideoita, joita eivät tarvitse omassa tuotekehityksessään. Living Lab -toiminta edellyttää

onnistuaakseen yhteistyötä erilaisten toimijoiden kesken, minkä vuoksi jo alkuvaiheessa on tärkeää tunnistaa keskeiset toimijat ja kunkin tavoitteleva hyöty (Salo et al., 2008; Schumacher & Niitamo, 2008; Orava, 2009, 11-12; Fred et al., 2011; Nyström & Leminen, 2011).

Hyvinvointipalvelujen kehittämisessä puolestaan on puhuttu kansalaisten, asiakkaiden tai palvelun käyttäjien roolia. Varsinkin brittiläisessä keskustelussa on korostettu käyttäjien osallistumista hyvinvointipalveluja koskevaan tutkimukseen ja arviointiin (esim. Beresford, 2002). Suomalaisessa keskustelussa *user research* -käsite on käännetty kokemustutkimukseksi⁴, tai toisaalta on puhuttu myös hyvinvointipalvelujen kansalaislähtöisestä kehittämisestä (esim. Toikko & Rantanen, 2009a; Hyväri & Nylund, 2010). Asiakaskokemusten hyödyntämiseksi on kehitetty muun muassa asiakasfoorumityöskentelyä (esim. Tammelin, 2010).⁵

Analysoitaessa kansalaisten, asiakkaiden ja käyttäjien roolia hyvinvointipalveluissa ja niiden kehittämisessä puhutaan usein osallisuudesta. Osallisuus on käsitteenä moniulotteinen. Osallisuudesta voidaan puhua asiakassuhteen näkökulmasta asiakkaan ja työntekijän

kumppanuutta ja dialogisuutta korostaen. Näkökulma voi olla yhteiskunnallisempi ja aktiivista kansalaisuutta korostava (esim. Freire, 2004/1972). Tällöin voidaan käyttää myös käsitettä *empowerment*. Kehittämistoiminnasta puhuttaessa asiakkaiden osallisuus rinnastuu usein muiden toimijoiden (mm. työntekijöiden ja yhteistyökumppanien) osallisuuteen. Kehittämistoiminnan yhteydessä osallisuuden merkitystä on perusteltu ensinnäkin sillä, että osallistuminen lisää toimijoiden sitoutumista kehittämiseen (esim. Silfverberg, 2000, 4). Toiseksi asiakkailta on sellaista tietoa, josta on hyötyä palvelujen kehittämisessä (Krogstrup, 2004, 7). Kolmanneksi osallistavan toimintatutkimuksen piirissä on korostettu osallisuuden itseisarvoista merkitystä.

Ei ole juurikaan analysoitu sitä, mitä käyttäjälähtöisyys tarkoittaa aluekehitystyössä. Yhdeksi haasteeksi nousee käyttäjän käsite. Koska olemme kiinnostuneita alueellisen hyvinvoinnin näkökulmasta, on luontevaa puhua palvelun käyttäjien ohella myös kansalaisista tai väljemmin *toimijoista*. Toimija-käsite soveltuu erityisesti sellaisiin tilanteisiin, joissa ei ole tarpeen tehdä eroa palvelun käyttäjän, palvelun tuottajan ym. toimijoiden välillä (esim. nuoret tuottavat ta-

⁴Erilaisen käsitteen käytön taustalla lienee ainakin osin erilainen hyvinvointipalvelumalli. Gösta Esping-Andersen (1990) erottaa toisistaan kolmenlaisia hyvinvointipalvelumalleja riippuen siitä, kennellä on ensisijainen vastuu hyvinvoinnin tuottamisesta: valtiolla, perheellä vai markkinoilla. Suomalaisista hyvinvointipalvelujärjestelmää on määrätietoisesti kehitetty pohjoismaisen mallin mukaisesti, jolloin julkissektorin rooli on keskeinen. Pohjoismaisessa mallissa korostuu myös universaalit, kaikkia kansalaisia koskevat hyvinvointipoliittiset etuudet. Brittiläiselle hyvinvointipoliitikalle on ollut ominaista markkinoiden roolia korostava liberalistinen painotus ja tähän poliittiseen diskursiin myös käyttäjän käsite sopii luontevammin kuin pohjoismaiseen hyvinvointikeskusteluun.

⁵Hyvinvointipalvelujen asiakas voidaan ymmärtää eri tavoin (esim. Niiranen, 2002): Asiakas voidaan nähdä toimenpiteiden kohteeksi, markkinaehtoisesti tuotettujen palvelujen kuluttajaksi tai täysvaltaiseksi kansalaiseksi. Vastaavasti myös asiakas- tai käyttäjälähtöisyys voidaan ymmärtää eri tavoin. Asiakasvaikutavuuden ja vaikutusten mittaamisen korostaminen (esim. Raunio, 2010) edustaa lähinnä kohde-asiakasnäkökulmaa, kun taas asiakaspalautejärjestelmät ovat esimerkki kuluttaja-asiakasnäkökulmasta. Mm kokemustutkimus ja asiakasfoorumityöskentely sitä vastoin sisältävät myös selkeän kansalaisnäkökulman.

pahtumia nuorille ja samalla tutkivat niitä).

Tapaus Symbio Living Lab

Symbio Living Lab -hanketta edelsi HAAGA-HELIA:n koordinoima *Matkailualan Oppimisverkosto Itä-Uudellamaalla* -hanke (OVE, 2004 – 2008), jossa rakennettiin alueellisen t&k-toiminnan yhteistyöverkosta ja pitkäjänteisiä tutkimus- ja kehittämistyön käytänteitä. Hanketta koordinoivalla HAAGA-HELIA:lla oli pitkät perinteet yhteistyöstä alueen matkailuyritysten kanssa, mutta yhteistyö oli ollut tilanteista ja henkilösidonnaista ja selkeät yhteistyön käytänteet puuttuivat. Oppimisverkostossa tavoitteena oli myös nivoa toisiinsa HAAGA-HELIAN tutkimus-, kehittämis- ja opetustoiminta (Kantola et al., 2006).

OVE:ssa pyrittiin lähtemään liikkeelle eri matkailutoimijoiden (matkailualan yrittäjät ja yrittäjäverkosto Premium Visit, Porvoon kaupungin matkailutoimisto, Itä-Uudenmaan liitto sekä HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Porvoon yksikkö matkailun kouluttajana) t&k-tarpeista ja niiden tutkimisesta alueella. Oppimisverkoston toiminnan kohteen hahmottaminen oli yksi hankkeen ensimmäisen vaiheen tärkeimmistä tavoitteista. Oppimisverkosto pyrki aktiivisesti kehittämään erilaisia oppimisfoorumeita, jotka edistäisivät keskustelun syntymistä ja auttaisivat alueella kehittämistoiminnan kohteen hahmottamisessa. Oppimisfoorumeiden suunnittelussa yksi tärkeimmistä tavoiteltavista periaatteista on ollut osallistujien tasavertaisen kumppanuuden periaate. Toiminta eteni tiiviissä yhteistyössä näiden toimijoiden kanssa. Yhtäältä

hankkeessa lähdettiin alueellisista kehittämisstrategioista ja toisaalta korostettiin osallistuvaa strategiatyötä muun muassa ”kasvokkaisia tapaamisia” ja virtuaalista keskustelualustaa hyödyntäen. Hanke voidaan hahmottaa pikemminkin pyrkimyksenä oppivan alueen rakentamiseksi ja alueen identiteetin hahmottamiseksi kuin tavoiterationaalisen kehittämisenä. Erityiseksi tutkimus- ja kehittämiskohteeksi hankkeessa nostettiin moniäänisyyden vahvistaminen matkailun alueellisessa kehittämisessä. Tavoitteena oli vahvistaa sellaisten toimijoiden ääntä, jotka eivät olleet aiemmin tulleet kuulluiksi matkailun kehittämisessä. Moniäänisyys ja sen rakentuminen oli keskeinen tutkimuskohde hankkeessa (Kantola et al., 2006, 2010, 2011; ks. myös Alasoini, 2010, 2011).

SLL (2009 - 2012) on HAAGA-HELIAN ja Laurea-ammattikorkeakoulun yhteistyönä toteuttama osin OVE:n kokemusten pohjalle rakentunut ESR-hanke. Hankkeen tarkoituksena on yhtäältä tukea porvoolaista luovien alojen, hyvinvointialan ja matkailualan yrittäjyyttä. Keskeisellä sijalla on yrittäjien verkostoitumisen tukeminen sekä nuorten yrittäjyyskasvatus. Toisena keskeisenä teemana on kansalaisten, erityisesti lasten ja nuorten hyvinvoinnin tukeminen. Hankkeessa pyritään myös rakentamaan uudenlaista oppimisympäristöä, jonka ytimenä toimii HAAGA-HELIAN ja Laurean yhteinen korkeakoulukampus. Projektihakemuksessa tavoiteltavat tulokset määriteltiin:

*Hankkeen tuloksena Porvoon uudelle campusalueelle Länsirannalle (Taide-
tehtaan ympäristöön) on rakentunut
avoin innovaatioalusta, SYMBIO Living
Lab, jotka tarjoaa kulttuuri-, mat-*

kailu- ja hyvinvointipalveluihin liittyviä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiopalveluja tosielämän ympäristöissä. Projektin ensimmäisen vaiheen (2009 - 2011) tuloksena syntyy uusia henkistä ja fyysistä hyvinvointia parantavia tapahtumia lapsille ja nuorille. Projektin toisen vaiheen aikana SYMBIO Living Lab suunnittelee ja toteuttaa yrittäjyyteen kannustavan tapahtuman nuorille luoville yrittäjille (ESR-projektihakemus).

Kehitettävän Living Lab -ympäristön lähtökohdaksi on Triple Helix -malli, jonka ideana on yritysten, julkisen sektorin ja korkeakoulujen tiivis yhteistyö (vrt. Ramstad, 2005). Perinteisestä mallista poiketen SLL:ssä korostuu kuitenkin kansalaisten tai palvelun käyttäjien vahva rooli, ja siten puhutaankin neloskierremallin mukaisesta toiminnassa (vrt. Kanninen, 2005).

SLL:n toiminnallisen ytimen muodostaa käyttäjälähtöinen tapahtumasuunnittelu ja -tuotanto. Erilaisten tapahtumien kautta pyritään kokoamaan yhteen Porvoon alueen toimijoita. Tapahtumien ideoinnissa, suunnittelussa ja valmistelussa noudatetaan käyttäjälähtöisen suunnittelun periaatteita. Samalla kehitetään käyttäjälähtöisen tapahtumatuotannon konseptia.

Tutkimusasetelma

Seuuraavaksi kuvaamme ja arvioimme, miten käyttäjälähtöinen aluekehitystyö toteutuu SLL:ssä. Analyysimme sisältää kaksi osaa: Aluksi tarkastelemme lyhyesti hankkeen kehityskulkua. Tämän jälkeen analysoimme, mitkä ovat hanketoimijoiden kokemusten perusteella keskeiset käyttäjälähtöisyyden kulmakivet.

Hankkeen julkilausuttuna lähtökohdaksi on toimintatutkimus (Projektihakemus, 2008). Toimintatutkimuksessa pyritään selittämisen sijaan ymmärtämiseen ja muutoksen rakentamiseen. Tietoa ei hahmoteta ulkopuolella olevana, vaan sitä tuotetaan toiminnassa/-sta. Näin ollen prosessin arviointi korostuu (Nelson & Prilleltensky, 2005). Tieto ymmärretään pikemminkin verbinä kuin substantiivina (Reason & Bradbury, 2001).

Toimintatutkimus toimii Symbio Living Lab -hankkeessa väljänä tausta-ajatuksena, ei niinkään tarkasti määriteltyinä metodologisena viitekehystenä. Toimintatutkimuksellisuus tarkoittaa hankkeessa lähinnä tutkimuksen ja käytännön kehittämisen tiivistä toisiinsa kytkeytymistä koko hankkeen ajan sekä ajatusta eri toimijatahojen osallistumisesta tutkimukseen. Toimintatutkimuksellisen lähtökohdan mukaista on myös tutkijoiden osallistumisen korostaminen, minkä seurauksena tutkija on myös osin osa tutkimuskohdetta⁶.

⁶Projektihakemuksen kirjoittamiseen osallistui kolme HAAGA-HELIAN edustajaa, kaksi Laurean edustajaa sekä yksi luovien toimialojen kehitysohjelman edustaja (Projektihakemus, 2008). Kumpikaan artikkelin kirjoittajista ei osallistunut hankesuunnitelman laadintaan eikä kumpikaan ole ollut keskeisessä roolissa tapahtumien suunnittelussa ja toteutuksessa. Kuitenkin molemmat ovat olleet projektitiimin jäseninä ainakin osin vaikuttaneet hankkeessa rakentuneisiin käsityksiin ja toimintatapoihin. Molemmat olivat keskeisessä roolissa syksyllä 2010 alueen yrittäjille järjestetyssä tutkimuksellisessa päivässä ja Kantola oli keskeinen toimija ja koordinoija myös hankkeen ensimmäisenä vuonna järjestetyissä etnografisissa työpajoissa. Lisäksi tutkimusasetelman kannalta on huomattavaa, että ryhmähaastattelujen kohdalla Teemu Rantanen oli haastattelija ja Tarja Kantola osallistui projektitiimin haastatteluun haastateltavan roolissa.

Tässä artikkelissa tarkastelemme hanketoiminnan kautta rakentunutta kehittämistodellisuutta sellaisena kuin hanketoimijat ja hankedokumentit sitä kuvaavat. Oletamme, että tämä kehittämistodellisuus on pitkälti tulkinnallista: virallisten tavoitteiden ja rakenteiden ohella hanketoimintaan kehittyä erilaisia kokemukseen perustuvia ja toimintaa ohjaavia käsityksiä, toimintatapoja jne. Edelleen oletamme, että nämä tulkinnat ovat ainakin osin sosiaalisesti tai kulttuurisesti jaettuina hanketoimijoiden keskuudessa, ja tässä mielessä ”yliyksilöllisiä”. Toisaalta ymmärrämme tämän kehittämistodellisuuden myös jatkuvasti muuttuvaksi ja keskustelussa uusia muotoja saavaksi. Tässä mielessä tulokset kuvaavat sekä kokemuksen kautta rakentuneita käsityksiä että haastattelutilanteissa sosiaalisesti muotoutuneita näkemyksiä.⁷

Käyttämämme aineisto koostuu hankkeen kuluessa muodostuneesta dokumenttiaineistosta ja haastatteluista. Tiimi- ja ohjausryhmämuistioiden, projektisuunnitelman, väliarviointien ym. materiaalin kautta olemme pyrkineet rakentamaan kuvaa hankkeen etenemisestä ja keskeisistä teemoista eri vaiheissa. Lähtökohtamme mukaisesti oletamme, että dokumenttiaineisto kertoo paitsi kehittämishankkeen ulkoisesta etenemi-

sestä (faktanäkökulma), niin myös hankkeen ja hanketodellisuuden rakentumisesta toiminnan kautta (tulkinnallinen näkökulma).

Ryhmähaastattelun kautta olemme tarkentaneet kuvaa käyttäjälähtöisen aluekehitystyön keskeisistä piirteistä. Haastattelut perustuvat Michael Billigin (1987) retoriseen sosiaalipsykologiaan, jossa puhetta tarkastellaan argumentointina. Väitteitä argumentoidessaan ihmiset paitsi ottavat kantaa väittämiin, niin myös perusteluvat kantojaan. Perusteluissa ihmiset usein viittaavat sel-laisiin arvoihin tai olettamuksiin, joita he pitävät muiden hyväksyminä. Siten perusteluja analysoimalla on mahdollista saada tietoa tietyn ryhmän sosiaalisesti tai kulttuurisesti jaetuista käsityksistä tai olettamuksista.

Ryhmähaastattelut⁸ tehtiin loppu-syksystä 2010 erikseen ammattikorkeakoulun ja kehitysyrityksen edustajista koostuvalle projektitiimille (PT, n=5) sekä hankkeeseen osallistuvista opiskelijoista koostuvalle opiskelijatiimille (OT, n=3). Lisäksi kolmas ryhmähaastattelu (OT2, n=3) tehtiin toukokuussa 2011. Haastattelut perustuvat retorisen sosiaalipsykologian (Billig, 1987) mukaiseen väittämämenetelmään (Vesala & Rantanen, 2007). Haastattelutilanteissa ryh-

⁷Laadullisessa tutkimuksessa joudutaan aina tekemään ontologisia oletuksia, ts. oletuksia siitä, mistä aineisto kertoo (Mason, 1996). Me olemme kiinnostuneita yhtäältä toiminnan kautta rakentuneista yhteisistä kulttuurista olettamuksista tai jaetuista hanketta ja käyttäjälähtöisyyttä koskevista käsityksistä (vrt. Schein, 1987; Argyris, 1993). Tässä mielessä näkökulmamme edustaakin lähinnä kulttuuristen jäsenysten näkökulmaa (vrt. Alasuutari, 2003). Toisaalta näkökulmamme on diskursiivinen ja haastattelutilanteissa tapahtuvaa argumentointia korostava (vrt. Billig, 1987). Toimintaa ja diskurssia korostavien tutkimusparadigmojen välinen suhde sisältää tiettyjä teoreettisia haasteita (vrt. Alasuutari, 1994, 87), joita emme tässä tarkemmin tarkastele. Joka tapauksessa molemmat näkökulmat edustavat dynaamista näkökulmaa tutkittavaan todellisuuteen ja poikkeavat sekä puhtaasta faktanäkökulmasta (vrt. Alasuutari, 1993) että yksilöpsykologisesta näkökulmasta.

⁸Haastattelut tehtiin ammattikorkeakoulun tiloissa. Haastattelun aihepiiri oli etukäteen haastateltavien tiedossa, mutta tarkat kysymykset eivät. Vuoden 2010 ryhmähaastattelulissa väittämiä oli seitsemän, joista kaksi liittyi Porvoo Works -tapahtuman valmisteluun, kaksi käyttäjälähtöisyyteen yleensä ja kolme SLL:n koettuun vaikuttavuuteen. Kevään 2011 haastattelu sisälsi paitsi väittämiä niin myös Porvoo Works -tapahtumaan liittyviä avoimia arviointikysymyksiä.

mille esitettiin väittämiä, jotka liittyivät käyttäjälähtöisyyteen, SLL:n vaikuttavuuteen sekä yksittäisen tapahtuman valmisteluun. Väitteet esitettiin yksi kerrallaan ja haastateltavat saivat vapaasti kommentoida väitteitä ottaen niihin kantaa (puolesta tai vastaan) ja perustelun kannanottoaan. Väitteisiin liittyen esitettiin myös lisäkysymyksiä.

Aineisto analysoitiin aluksi väittämä kerrallaan aineistolähtöisesti ja sisällöllis-temaattisesti luokitellen. Tämän jälkeen väittämäkohtaisesti analysoidusta aineistosta etsittiin keskeisiä perustelu-
luokkia. Analyysit on tehty kahden ensimmäisen ryhmähaastattelun jälkeen ja niitä on tarkistettu vain vähän kolmannen haastattelun jälkeen.

Tekemämme tulkinnat perustuvat keräämiimme aineistoihin. Omat kokemuksemme hankkeesta ovat toimineet ”reflektiopintana”, jota vasten olemme arvioineet tulkintojemme uskottavuutta. Lisäksi haastateltavilla on ollut mahdollisuus ottaa kantaa esitettyihin tulkintoihin. Kommentit ovat osoittaneet, että tekemämme tulkinnat ovat uskottavia myös haastateltavien näkökulmasta. Aineiston pieni koko asettaa luonnollisesti tietyt rajoitukset tulosten siirrettävyydelle. Toisaalta tässä artikkelissa pyritäänkin esittämään vain yhden hankkeen toiminnan kautta rakentuneita käsityksiä.

Havaintoja Symbio Living Labin kehitysprosessista

SLL:n toiminta alkoi syksyllä 2009. Käyttäjälähtöisen toiminnan periaatteiden mukaisesti hankkeen al-

kumäärittely oli joustava ja tarkat toimintamuodot rakentuvat vähitellen eri toimijaryhmien dialogin kautta. Projektihakemuksessa (2008) hankkeen varsinaiseksi kohderyhmäksi määriteltiin luovan toimialan, hyvinvointi- ja matkailualan yrittäjät, kolmannen sektorin kulttuuri- ja hyvinvointialan organisaatioiden edustajat ja taiteilijat. Välillisinä kohderyhminä suunnitelmassa mainittiin mm. ammattikorkeakoulun opettajat ja opiskelijat, kehittämisorganisaatioiden ja kuntien edustajat sekä alueen asukkaat, lapset ja nuoret.

Ensimmäinen syksy oli hankkeen organisoitumisen aikaa. Hankkeen rakenteet muotoutuivat ja ohjausryhmä⁹ aloitti toimintansa syyskuussa 2009. Projektitiimi etsi muotoaan ja alkuvaiheen kouksissa painottui sisällöllisten ja tutkimuksellisten kysymysten ohella mm. tiedotus ja työajanseuranta (Projektitiimin muistiot, 2009).

Alusta alkaen hankkeessa korostui käyttäjälähtöinen tapahtumatuotanto. Temaattisesti hanke liitettiin sekä lasten ja nuorten hyvinvointiin että yrittäjyyden edistämiseen. Samalla lasten ja nuorten merkitys hankkeen yhtenä keskeisenä kohderyhmänä korostui:

Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa tuloksena syntyy tapahtumia, joiden kohderyhmänä ovat lapset ja nuoret erityisesti hyvinvoinnin näkökulmasta ja toisessa vaiheessa kohderyhmänä ovat nuoret luovat yrittäjät. Molempien kohderyhmien osalta on jo aiemmin nostettu esiin toiveita tapahtumien kehittämiseksi. Hankkeen myötä pyritään luomaan living lab –toimintamalli, jolla campuk-

⁹Hankkeen ohjausryhmän puheenjohtajana toimii HAAGA-HELIAN tutkimus- ja kehittämissukupuksen johtaja. Ohjausryhmässä on edustettuna HAAGA-HELIA, Laurea, kehitysyhtiö, kaupunki, yrittäjäjärjestöt ja hyvinvointialan yhdistykset.

sesta saadaan alueen ”sykkivä sydän” (Ohjausryhmän muistio 28.9.2009).

Ensimmäisen syksyn jälkeen hankkeen ydinviesti kiteytyi:

SYMBIO Living Lab hankkeessa luodaan alueelle uudenlainen käyttäjäkeskeinen tuotekehittelyn malli. Projektin tuloksena syntyy hyvinvointia parantavia tapahtumia lapsille ja nuorille sekä yrittäjyyteen kannustavia tapahtumia luoville nuorille (Ohjausryhmän muistio 13.1.2010).

Vuonna 2010 hankkeen tapahtumatuotanto käynnistyi. Hyvinvointiteemaan liittyen järjestettiin alkuvuodesta 2010 nuorille *FeelGood Fest* -tapahtuma. Yrittäjyysteemaan liittyen järjestettiin *nuoriuoviiryrittäjii*-tapahtuma sekä monikulttuurisia yrittäjyysleirejä (Väliraportti, 2010). Lokakuussa 2010 järjestettiin alueen yrittäjille käyttäjälähtöisyyteen liittyvä tutkimuspäivä, jossa yhdessä yrittäjien kanssa pohdittiin käyttäjälähtöisen tuotekehityksen mahdollisuuksia ja haasteita. Edelleen käynnistettiin nuoret ja työelämä -teemaan liittyvän maaliskuussa 2011 toteutetun tapahtuman (*Porvoo Works*) yhteissuunnittelu nuorten ja yrittäjien kanssa. Yhteissuunnittelussa tärkeänä lähtökohtana oli avoin kontaktointi yrityksiin ja julkissektorin toimijoihin (mm. kouluihin) sekä facebook-ympäristön hyödyntäminen. Viikon pituisen *Porvoo Works* -tapahtuman jälkeen päähuomio siirtyi seuraavan keväällä 2012 järjestettävän tapahtuman suunnitteluun sekä hanketoiminnan tulosten ja syntyneiden hyvien käytäntöjen dokumentointiin.

Hankkeen ensimmäisenä vuonna verkostoituminen ja eri tahojen erilaiset toimintatavat aiheuttivat haasteita (Oh-

jausryhmän muistio 13.1.2010; Väliraportti, 2010). Kuitenkin jo toisen syksyn aikana tilanne oli parempi. Syksyllä 2010 yritykset olivat jo vahvasti läsnä tapahtumasuunnittelussa. Myös ammattikorkeakoulujen keskinäinen yhteistyö alkoi lujittua, mitä vauhditti myös HAAGA-HELIAn ja Laurean yhteisen *Porvoo Campuksen* valmistuminen vuoden 2010 lopussa. Loppusyksyllä 2010 hankkeen alkuvaiheen haasteet jäsenyvätkin jo eteenpäin vieviksi oppimiskokemuksiksi:

Jotenkin arvostan tässä hankkeessa sitä, että myös näistä eri vaiheista. Ja myös viime kevään vaiheista. On pystytty oppimaan niistä. Ne ei välttämättä ollu virheitä. Me tehtiin silloin asioita tietyllä tavalla. Ja tää on myös tarjonnut niitä reflektointimahdollisuuksia, joita puuttuu oikeastaan kaikkialla muualla. (H2, PT).

Kaiken kaikkiaan Symbio Living Lab on edennyt prosessimaisesti (vrt. Seppänen-Järvelä, 1999). Aluksi luotiin toimintarakenteita ja verkostoja ja vähitellen päästiin itse toimintaan. Ensimmäisenä vuonna toimintaa häiritsivät verkostoitumisen ongelmat, mutta esimerkiksi *Porvoo Works* tapahtuman valmisteluun ja toteutukseen osallistui jo laaja toimijaverkosto. Myös hankkeen tapahtumatuotanto on edennyt vaihe kerrallaan, jolloin edellisen tapahtuman kokemukset ovat olleet ratkaisevasti määrittämässä seuraavaa tapahtumaa. Tällöin myös alueen yrittäjät ja muut toimijatahot ovat olleet keskeisessä roolissa tulevia tapahtumia ideoitaessa.

Symbio Living Lab -hanke liikkuu monella tasolla (yrittäjien verkostoituminen ja yrittäjyyden edistäminen, lasten ja nuorten hyvinvoinnin tukemi-

nen, oppimisympäristön kehittäminen, tapahtumatuotanto, käyttäjälähtöisen tapahtumatuotannon mallintaminen) ja vasta vähitellen tasojen väliset suhteet ovat konkretisoituneet. Tämän jäsentymisen myötä erityisesti nuorten merkitys on korostunut. Hankehakemuksen mukaan nuoret eivät ole hankkeen varsinainen kohderyhmä, mutta käytännön hanketyön näkökulmasta tarkasteltuna nuoret näyttävät yhtenä keskeisenä käyttäjäryhmänä. Vaikuttaakin siltä, että hankkeen (suunnitelman mukainen) kohderyhmä ja tapahtumien kohderyhmä poikkeavat toisistaan.

Käyttäjälähtöisen aluekehitystyön kulmakivet

SLL:n kokemusten analyysin pohjalta voidaan erottaa joitakin käyttäjälähtöisen aluekehitystyön keskeisiä piirteitä. Ryhmähaastattelun perusteella ne voidaan kiteyttää neljään ”kulmakiveen”.

Tapahtumat osallistamisen välineinä

SLL:n toiminta rakentuu pitkälti erilaisten tapahtumien ja niiden suunnittelun ympärille. Tapahtumien merkitys on näyttäytynyt monitasoisena: Kukin tapahtuma on oma erillinen toimintansa, jolla on tietyt omat tavoitteensa. Parhaassa tapauksessa erilliset tapahtumat muodostavat tapahtumien ketjun, jossa vaikutukset kertaantuvat. Vaikka toiminnan näkyvä ydin on tapahtumissa, olennaisin vaikutus syntyy toimijoiden käsityksen mukaan tapahtumien valmisteluprosessin ja erityisesti verkostoitumisen yhteydessä.

Verkostoituminen mahdollistaa ideoiden vaihdon sekä uusien näkökul-

mien oppimisen. Alueen yrittäjät tutustuvat sekä toisiinsa että myös ammattikorkeakoulun toimintaan ja nuorten näkökulmiin. Nuoret puolestaan oppivat työelämän ja erityisesti yritys-elämän ”pelisääntöjä”. Edelleen haastateltavat toivat esiin, että yhteistyö ”ravistelee” kaupungin toimintatapoja:

Et kaupungin työntekijöiden kanssa toimimiseen. Siin on jotain tapahtunut. On muodostunut sellaisia uusia, henkilökohtaisia kontakteja. Vaikka he vähän säikähtää, kun me pöllähdetään sinne tiloihin. Mut he on niinku tottunut siihen. He on tehnyt meidän kanssa yhden jutun. Meidän toimintatapa on tullu tutuks. He näkee mahdollisuuksia siinä miten vois toimia tän tyyppisen organisaation kanssa. Ehkä se alkaa hieman tuoda joillekin muillekin toimijoille ulkopuolella, avata jotakin orastavia ajatuksia siitäkin. Et voisi olla jotain toisenlaista toimintaa (H4, PT).

Hanketoiminnassa saatujen kokemusten perusteella eniten vaikuttavuutta on kuitenkin suhteessa niihin toimiin, jotka osallistuvat tapahtumien valmisteluun:

Mä luulen, että sillä itse tapahtumalla on varmaan aika vähän vaikutusta. Yhdellä pienellä pisteellä. Et jos pystyisin yhdellä tapahtumalla parantamaan nuorten hyvinvointia, se olis tosi mahtavaa. Mut ei se varmaan onnistu. Semmonen mitä mä oon nyt niinkun vuoden aikana nähnyt, niin ehkä se eniten on vaikuttanut niihin, jotka on ollut mukana tässä toiminnassa, jotka on ollut mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa. Ehkä se niitten nuorten hyvinvointiin on jollain tapaa vaikuttanut. Että jos vaikka ajattelee sitä ryhmää, joka oli

tekemässä Feelgoodfestiä. Jotenkin näki sen heidän kehitty misensä. Jotenkin tosi hienosti. Tuntuu et se heidän usko omaan itseensä ja se omakuva tai ammatti-identiteetti siinä kehitty. Ehkä si voin vaikutti jotenki hyvinvointiin. Ja sit toisekseen ni tän vuoden aikana ni useempi tota semmonen, joka osallistu näihin enterprise juttuihin tai näihin luovan yrittäjän juttuihin, niistä on esi-merkiksi nyt tullut yrittäjiä. Kolme niistä perusti yrityksen vuoden aikana... (H5, PT).

Oheisessa sitaatissa hyvinvoinnin näkökulma yhdistyy yrittäjäksi kasvamisen näkökulmaan. SLL:n toimintatavalle onkin ominaista, ettei hyvinvoinnin ja yrittäjyyden tukemista ymmärretä toisistaan erillisiksi, vaan pääpaino on verkostoitumisessa, joka mahdollistaa toimijuuden ja vastuun ottamisen. Tämä puolestaan toimii kokonaisvaltaisen kasvun lähtökohtana. Toisaalta tältä osin aineiston tuottama kuva on hieman ristiriitainen: kevään 2011 ryhmähaastattelussa (OT2) Porvoo Woks -tapahtuman valmisteluun eri tavoin osallistuneet opiskelijat esittivät kriittisiä näkemyksiä siitä, onko oma suhtautuminen yrittäjyyteen muuttunut tapahtuman valmistelun myötä.

Tapahtumien merkityksen korostuminen liittyy myös yleisempään yhteiskunnalliseen kehityskulkuun. Pitkäjänteinen osallistuminen on vaihtunut projektimaiseen osallistumiseen. Samalla paikallisuus ja pienyhteisöissä toiminta ovat korostuneet. Kun yhteiskunta monimutkaistuu, paikallinen toiminta ja yksittäiset tapahtumat tarjoavat mielekkäitä osallistumisen mahdollisuuksia. Syntyvä myönteinen kokemus heijastuu myös kunnallisen ja kansallisen päätök-

sentekoon ja tukee siten edustuksellisen demokratian elinvoimaisuutta (Vastuuta ottava paikallisyhteisö, 2007).

Käyttäjälähtöisyys koko prosessin ajan

Living Lab -tyyppinen testaus lähtee usein tuotteen prototyypistä. SLL:ssa on ajatuksena, että käyttäjälähtöisyys liittyy tapahtumatuotannon prosessin eri vaiheisiin. Jo tapahtumien ideoinnissa pyritään käyttäjälähtöisyyteen.

Haastateltavat toivat esiin, että käyttäjälähtöinen toimintatapa on vaatinut myös opettelua. Kuitenkin ainakin hankkeen toimijat ovat tyytyväisiä SLL:ssa saavutettuun käyttäjälähtöisyyden asteeseen:

Omaan taustaan peilaan, niin tota en oo ollut missään muussa tapahtumajärjestelyssä mukana missä olis käyttäjät huomioitu niin paljon. Yleensä ne tapahtumat joissa oon ollut mukana, ne on järjestäjälähtöisiä. Hyvin voimakkaasti (H1,PT).

Mul ainakin se, mitä se käyttäjälähtöisyys on, ni ei oo vielääkään ihan täysin selvää. Mut ainakin nyt tää kun me ollaan kohderyhmäläisiä ja ollaan mukana täs suunnittelussa, ni siltä kannalta se on ainakin ollu ihan mukana (H7, OT).

Eri toimijatahojen roolit toki vaihtelevat prosessin eri vaiheissa. Esimerkiksi yrittäjien merkitys on tärkeä ideoinnissa, kun taas tapahtuman organisointi oli lähinnä valmisteluryhmän harteilla:

Tuntuu jotenkin aika luonnolliselta et tässä ideointivaiheessa ne (yrittäjät) on

aktiivisessa roolissa. Ja sit ko lähetään sitä operatiivista puolta suunnittelemaan niin ne jossain määrin. Se varmaan on niin, et se vaihtelee tän prosessin ajan. Että siellä on semmosia piikkejä, et se ideointivaihe ja. Se ydinjoukko joka sieltä valikoituu, se on mukana suunnittelussa. On luontevaa, tietyt asiat, kuten työn organisointi on enemmän järjestäjien rooli (H5, PT).

Kaiken kaikkiaan aineistossa kuitenkin korostuu käyttäjälähtöisyyden merkitys prosessin eri vaiheissa. Tämä tietysti vaatii hankkeelta myös tiettyä joustavuutta. Tuomo Alasoini (2006, 39) erottaa toisistaan suunnitelma- ja prosessorientoituneen kehittämisen. Käyttäjälähtöinen toiminta edellyttää ainakin jonkin asteista prosessorientoituneisuutta. Mikäli hankesuunnitelma on yksityiskohtainen, käyttäjien näkökulma ei pysty ohjaamaan kehittämisen suuntaan. Seppänen-Järvelä (1999) puhuu toimijälähtöisestä prosessikehittämisestä, jolle on ominaista se, että kehittämisen suunta ja toimenpiteet määrittävät projektitoimijoista käsin. Seppänen-Järvelä on sosiaali- ja terveysalan projekteja tutkimalla havainnut yleisemmän siirtymän keskushallintokeskeisestä kehittämisestä kohti toimijakeskeistä prosessikehittämistä.

Luovan ja tutkimuksellisen ohteen yhdistäminen prosessin eri vaiheisiin

Käyttäjälähtöisyys merkitsee sitä, että asiantuntija-kehittäjä ei voi suunnitella kehittämisprosesseja etukäteen. Haasteltavien mukaan käyttäjälähtöiset suunnitteluprosessit ovat prosessorientoituneita ja ainakin osin ennakoimattomia:

Mut sitten tässä on myös se et jokainen

tapahtuma on aina uniikki ja se. Ei niitä malleja voi soveltaa aina sellaiseen, vaan se riippuu aina tapauksesta (H8, OT).

Tämä ennakoimattomuus merkitsee sitä, että kehittäjiltä edellytetään luovaa otetta sekä kykyä oppia uusista tilanteista. Samalla tämä merkitsee sitä, että kehittämishanke on jatkuvasti muuttuva. Tätä voidaan hanketoimijoiden mielestä pitää myös hankkeen keskeisenä vahvuutena:

Tää on hyvä esimerkki sellasesta hankkeesta, jossa hanke on kehittynyt koko ajan... on tää muuttunut. Juuri siitä käyttäjälähtöisyydestä johtuen toiseen muotoon. Ja se on mun mielestä kehittämishankkeen koko idea, eikä se että silonko kirjoitetaan sitä ni meillä on valmiit väittämät siihen mitä me kirjoitetaan (H1, PT).

Myös tutkimuksellisuus on ollut keskeinen osa SLL:ia. Tutkimusasetelmien laadinnassa on pyritty luovuuteen ja uudenlaisten menetelmien löytämiseen. Tämä on merkinnyt muun muassa etnografisen lähestymistavan korostumista. Tutkimuksen kautta on pyritty tavoittamaan käyttäjien näkökulmia asioihin. Toisaalta tutkimustoiminnan yhteydessä joudutaan kysymään, pystytäänkö saatua tutkimustietoa myös hyödyntämään:

On toi munkin mielestä totta, että Symbio Living Lab on tehnyt niitä pohjatutkimuksia. Niinku just X sano että tehdään se tutkimus ja saadaan tulos et jokainen porvoollaisnuori on enemmän tai vähemmän masentunut. Okei siin on tietty se tieto, mut lähteeks sille joku sit oikeesti tekeen jotain vai onks se vaan se tieto joka saadaan. Mut ennen ko mi-

tään auttavaa työtä voi tehdä, niin totta kai tutkimus ja tieto tai kartoitus pitää saada selville (H7, OT).

SLL:n koko toiminnassa tutkimuksellisuus on pyritty yhdistämään kaikkien tapahtumatuotantoon. Jo SLL:n lähtökohtiin kuului tutkimuksellisuuden ja kehittämisen tiivis yhteen kytkeytyminen. Taustalla oli toimintatutkimuksellinen lähtökohta sekä ”tykesläiselle” innovaatiotoiminnalle ominainen ajatus tutkimusavusteisesta kehittämisestä (esim. Alasoini & Ramstad, 2007). Tutkimuksellisuuden merkitys hankkeen ohjaamisen kannalta tuli esiin jo hankkeen alkuvaiheessa, kun opiskelijoiden tekemät selvitystyöt toimivat keskustelun virittäjinä ja hankkeen suuntaajina.

Perinteisen kohtaamisen ja sosiaalisen median yhdistäminen

SLL:ssa on hyödynnetty sosiaalista mediaa ja erityisesti facebook-ympäristöä suunnittelun ja markkinoinnin välineenä. Tapahtumien ideoinnin yhteydessä tämä osoittautui hedelmälliseksi: Sosiaalinen media mahdollisti eri yhteyksissä syntyneiden ideoiden varsin reaaliaikaisen jakamisen. Toisaalta facebooksuunnittelu ei saatujen kokemusten mukaan mahdollista täysin tasa-arvoista osallistumista. Eräs haastateltava korosti, että myös sosiaalisessa mediassa toisten äänet kuuluvat vahvempina kuin toisten:

*Et tavallaan jos yks huutaa kovaa siel niin se peittää sit muiden äänen... Mut miten sä saat kuulla niiden äänen, jos ne ei oo itse aktiivisia. Sosiaalisessa medias-
sa (H8, OT).*

Sosiaalisen median mahdollisuuksia tapahtumasuunnittelussa ja kehittämi-

sessä ei ole vielä loppuun saakka arvioitu. Tilanteen tekee haasteelliseksi paitsi ympäristöjen jatkuva kehittyminen, myös se, että aikuisväestö pitkälti vielä opettelee sosiaalisen median hyötykäyttöä.

Toisaalta ei ole syytä yliarvioida uusia keinoja. Esimerkiksi *Porvoo Works* -tapahtuman markkinointi facebook-ympäristöä käyttäen epäonnistui. Alueen nuorisoa ei saatu osallistumaan keskusteluun.

Vaikka käyttäjälähtöisyys edustaa tapahtumatuotannossa uudenlaista ajattelumallia, perinteiset keinot ovat monelta osin parhaita. Symbio Living Labin kokemusten perusteella konkreettinen jalkautuminen yrityksiin, julkissektorin organisaatioihin yms. on edelleen tärkein verkostoitumisen muoto:

Et jotenki tuntuu et tässä ympäristössä niinku paljon puhutaan sähköisestä kommunikaatiosta ja viestinnästä. Niin ne ehkä hedelmällisimmät tapaamiset on ollut niinku näitä face to face tapaamisia, missä ollaan oltu muualla kuin täällä. Ollaan niinku jalkauduttu ja käyty eri paikoissa. Ja siinä semmonen tavallaan vanhanaikainen niinku muoto ja käytäntö on osoittautunut tosi hedelmälliseksi. Et vaikka meillä on niinku hienot sosiaaliset mediat ja sähköpostit kaikki, niin se on ehkä ollut semmonen rikkaus tässä, et meillä on ollu aikaa tähän (H2, PT).

Jalkautumisen ohella haastateltavat korostivat myös laajempia verkostotapaamisia, joissa yrittäjät kohtaavat toisiaan. Nämä ovat hankkeessa syntyneiden kokemusten perusteella osoittautuneet tärkeiksi yhteissuunnittelun foorumeiksi.

Vaikuttakin siltä, että käyttäjälähtöi-

nen aluekehitystyö edellyttää monipuolista menetelmien käyttöä. On tärkeää yhdistää uusia ja vanhoja menetelmiä. Esiin on noussut mm. etnografinen tutkimus, erilaiset keskustelua virittävät tekniikat sekä kyselyjen käyttö käyttäjien tarpeiden tunnistamisessa (vrt. Gustavsen, 1992; Orava, 2008, 35-37; Toikko & Rantanen, 2009b). Toimijoiden kokemusten perusteella keskeisin työmuoto on kuitenkin ”jalkautuminen” eri toimintaympäristöihin.

Kohti käyttäjälähtöistä aluekehitystyötä ja verkostoitunutta hyvinvoinnin tuottamista

Ammattikorkeakoulujen aluekehitystyötä on usein lähestytty alueellisten ohjelmien näkökulmasta. SLL on esimerkki käyttäjälähtöisestä lähestymistavasta aluekehitystyöhön. Käyttäjillä on tarkoitettu ennen kaikkea alueen nuoria ja yrittäjiä, mutta myös laajemmin muita alueen asukkaita sekä kaupungin, järjestöjen ja ammattikorkeakoulun toimijoita. Tällöin kehittäminen ymmärretään yhteistoiminnaksi, jossa subjekteina ovat kaikki alueen toimijat. Toiminta on merkinnyt erilaisia tapahtumia sekä verkostoitumista valmistelun ympärille. Tällöin ammattikorkeakoulun roolina on ollut verkostojen kokoaminen ja käytännön prosessien eteenpäin vieminen.

SLL:n alkutaival osoitti, että verkostoitumiseen ja eri toimijatahohen erilaisiin käytänteisiin liittyy haasteita. Aktiivisen verkoston rakentaminen edellyttää, että on aikaa jalkautua. Vain siten on mahdollista tavoittaa eri toimijaryhmät ja saada myös alueen yrittäjät mukaan toimintaan. Tapahtumat luovat näkyvyyttä, mutta keskeisin prosessi tapahtuu tapahtumavalmistelun yhteydessä. Käyt-

täjäkeskeinen tapahtumatuotanto kokoa yhteen sellaisia tahoja, jotka eivät muuten tekisi yhteistyötä.

Käyttäjälähtöinen aluekehitystyö edustaa myös uudenlaista näkemystä yhteiskunnallisesta kehittämisestä ja hyvinvoinnin edistämisestä. Perinteisessä pohjoismaisessa hyvinvointivaltiomallissa julkissektorilla on keskeinen rooli hyvinvointipalvelujen tuottajana ja hyvinvointipalvelut ja yritysalamä nähdään kohtuullisen irrallisiksi yhteiskunnallisen toiminnan osa-alueiksi. Parin viimeisen vuosikymmenen aikana tilanne on josain määrin muuttunut: On muun muassa painotettu taloudellista toimintaa ja sosiaalista hyödyllisyyttä yhdistävää yhteisötaloudellista hyvinvointipolitiikkaa (Laurinkari, 2010, 82-89). Toisaalta myös yritykset ovat alkaneet tarkastella yhteiskunnallista rooliaan uudelleen. On alettu puhua yritysten yhteiskunta-vastuusta.

Hyvinvointipalvelujen ja yritysten kilpailukyvyyn yhteenliittyminen on nähty myös kansallisesti ensiarvoisen tärkeäksi. Pekka Himanen on korostanut, että suomalaisen innovaatiotoiminnan mahdollisuus piilee hyvinvointivaltion ja tietoyhteiskunnan yhdistämisessä. Tämä kuitenkin edellyttää hyvinvointivaltion uudistamista ja uudenlaista luovaa taloutta (Välittävä, kannustava ja luova Suomi, 2005.).

Käyttäjälähtöisessä aluekehitystyössä yhdistyy parhaimmillaan nuorten hyvinvoinnin ja yrittäjyyden edistäminen. Kyseessä on syvälinen muutos hyvinvointia ja sen tuottamista koskevassa ajattelussa ja toimintakulttuurissa. Kulttuuri on monitasoinen ilmiö, johon liittyy paitsi fyysinen ympäristö ja näkyvät tapahtumat, myös julkilausutut arvot ja erilaiset

toimintaa ohjaavat perusolettamukset (Schein, 2007). Käyttäjälähtöisen aluekehitystyön kautta pyritään luomaan avointa ja aktiivisuutta korostaa alueellista kulttuuria ja uutta yhteisöllisyyttä. Nuorten ja yrittäjien kohtaaminen mahdollistaa yhteisen ymmärryksen rakentamisen.

SLL:n käyttäjälähtöistä aluekehitysmallia arvioitaessa on välttämätöntä tehdä joitakin varauksia. Ensinnäkin tapahtumatuotantoon ja verkostoitumiseen perustuva toimintamalli ei voi korvata perinteisiä hyvinvointi- ja yrittäjyyspolitiikan keinoja. Esimerkiksi nuorille järjestettävät hyvinvointia tukevat tapahtumat eivät ole vaihtoehto psykososiaalisille palveluille. Parhaimmillaan tapahtumiin liittyvä verkostoituminen on keino uuden alueellisen yhteisöllisyyden rakentamiseen.

Toiseksi olemme esitelleen alustavia tuloksia, jotka pohjautuvat lähinnä toimijoiden subjektiivisiin kokemuksiin. Aluekehityshankkeen vaikuttavuuden arvioiminen olisi jo haasteellisempi tehtävä. Erityisen haasteellista se on SLL:n kaltaisessa toimijoiden verkostoitumista korostavassa hankkeessa. Verkostoituminen on monitasoinen ilmiö ja sen hyödyt tulevat näkyviin vasta pitkällä aikavälillä.

Kolmanneksi aluekehitystyö on luonteeltaan erilaista riippuen alueen ominaispiirteistä. Porvoonlainen ympäristö ja siihen liittyvä matkailualan ja luovan alan yrityskeskittymä sekä Oppimisverkostossa tehty toimintaverkon rakentaminen ovat tarjonneet tähän kohtuullisen hyvän kokeiluympäristön. Suuremmassa kaupungissa tai syrjäseutujen harvaanasutuilla alueilla aluekehityksen mahdollisuudet ja haasteet olisivat luonnollisesti olleet erilaisia.

Neljänneksi käyttäjälähtöisen kehittämisen mallintaminen on lähtökohdiltaan hieman paradoksaalinen tavoite. Käyttäjälähtöiselle toiminnalle on ominaista avoimuus ja siten sen tarkka konseptointi lieneekin mahdotonta. Niinpä käyttäjälähtöistä tapahtumatuotantoa jäsennettäessä tyytymään käyttäjälähtöisyyteen liittyviin generisiin ideoihin, jotka puolestaan ovat sovellettavissa hyvinkin erilaisissa toimintaympäristöissä (vrt. Alasoini, 2006).

Lähteet

- Alasoini, T. (2004). Työelämän oppimisverkostot – keino luoda ja levittää generatiivisia ideoita Tykes-ohjelmassa. *KONSEPTI – toimintakonseptin uudistajien verkkolehti, 1(1)*. Helsinki: Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto. Luettu 23.9.2011 osoitteesta:
http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Tyoelaman_oppimisverkosto.pdf
- Alasoini, T. (2006). Osallistava ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.), *Kehittämistyön risteyskiä* (ss. 35-53). Helsinki: Stakes.
- Alasoini, T. (2010). Strategies to Promote Workplace Innovation: A Comparative Analysis of Nine National and Regional Approaches. Teoksessa M. Ekman, B. Gustavsen, B.T. Asheim, & Ö. Pålshaugen (toim.), *Learning Regional Innovation. Scandinavian Models*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Alasoini, T. (2011). Learning networks as an infrastructure for the creation and dissemination of workplace innovation: an introduction. Teoksessa T. Alasoini, M. Lahtonen, N. Rouhiainen, C. Sweins, K. Hulkko-Nyman, & T. Spangar (toim.), *Linking Theory and Practice - Learning Networks at the Service of Workplace Innovation* (ss. 114-135). Raportteja 75. Helsinki: Tykes, Tekes.
- Alasoini, T., & Ramstad, E. (toim.) (2007). *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita* (ss. 16-39). Raportteja 53. Helsinki: Tykes.
- Alasuutari, P. (1993). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.

- Alasuutari, P. (1994). Luurangon mysteeri. Teoksessa K. Weckroth & M. Tolkki-Nikkonen (toim.), *Jos A niin...* (ss. 75-91). Tampere: Vastapaino.
- Amattikorkeakoululaki 351/2003. Finnlex.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass
- Beresford, P. (2002). User involvement in research and evaluation: liberation or regulation. *Social Policy and Society*, 1, 95–105.
- Billig, M. (1987). *Arguing and Thinking. A rhetorical approach to social psychology*. Cambridge: Cambridge University press.
- Bradbury, H., & Reason P. (toim.) (2004). *Handbook of Action Research*. Trowbridge: Sage Publications.
- Carr, W., & Kemmis, S. (1986). *Becoming critical. Education, Knowledge and Action Research*. London: Routledge / Deakin University Press.
- Gustavsen, B. (1992). *Dialogue and development: theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Stockholm: The Swedish Centre for Working Life.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Fred, M., Kortelainen, M. J., & Leminen, S. (2011). Living Lab-toiminnan näkökulmia. Teoksessa A.-G. Nyström & S. Leminen (toim.), *Innovoi(tko) yhdessä asiakkaitesi kanssa – näkemyksiä Living Lab -toimintaan* (ss. 31-38). Turku: Fin Lab -toimijat.
- Freire, P. (2004). *Sorrettujen pedagogiikka*. Tampere: Vastapaino.
- Hyväri, S., & Nylund, M. (2010). Yhteisöllisiä työmenetelmiä syrjäytymisen voittamiseen. Teoksessa T. Laine, S. Hyväri, & P. Vuokila-Oikkonen (toim.), *Syrjäytymistä vastaan sosiaali- ja terveysalalla* (ss. 29-47). Helsinki: Tammi.
- Kanninen, V. (2005). *Neloskierrettä kaupunginosiin. Kumppanuudet ja roolit alueiden kehittämisessä*. Helsingin kaupunki, Vantaan kaupunki, Espoon kaupunki, Uudenmaan liitto. Kulttuuri-asiainkeskus, Helsingin kaupunki. Helsinki: Picascript Oy. Luettu 23.9.2011 osoitteesta: <http://kaupunginosat.net/ruohonkarjet/images/stories/Ruohonkarjet/Neloskierre/ne loskierretta%20kaupunginosiin.pdf>.
- Kantola, T., Kalliokoski, S., Lassila, S., & Äyväri, A. (2006). Virtuaalinen tietotori yhteiskehittelyn prosessina. Teoksessa T. Alasoini, S.-M. Korhonen, M. Lahtonen, E. Ramstad, N. Rouhiainen, & K. Suominen (toim.), *Tuntosarvia ja tulkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoimin* nan uutena muotona. Tykes-ohjelman raportteja nro 50. Helsinki: Tykes.
- Kantola, T., Lassila, S., Mäntylä, H., Äyväri, A., Kalliokoski, S., Ritalahti, J., Sipilä, A., & Soisalon-Soininen, T. (2010). Shared Learning Spaces as Enablers in Regional Development and Learning. Teoksessa M. Ekman, B. Gustavsen, B.T. Asheim, & Ö. Pålshaugen (toim.), *Learning Regional Innovation. Scandinavian Models*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Kantola, T., Lassila, S., & Sipilä, A. (2011). Conceptualising practices as a mediator for learning and development. Teoksessa T. Alasoini, M. Lahtonen, N. Rouhiainen, C. Sweins, K. Hulkko-Nyman, & T. Spangar (toim.), *Linking Theory and Practice - Learning Networks at the Service of Workplace Innovation* (ss. 114 – 135). Raportteja 75. Helsinki: Tykes, Tekes.
- Kautonen, M. (2008). Yksi alue, monta innovaatioympäristöä. Teoksessa N. Mustikkamäki & M. Sotarauta (toim.), *Innovaatioympäristön monet kasvot* (ss. 49-79). Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Kinnunen, J. (2001). *Korkeakoulujen alueellisen vaikuttavuuden arviointi. Kriteerejä vuorovaikutteisuuden arvottamiselle*. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 5:2001. Helsinki: KKA.
- Kortelainen, J. (2010). Aluepolitiikka. Teoksessa P. Niemelä (toim.), *Hyvinvointipolitiikka* (ss. 346-366). Helsinki: WSOYpro OY.
- Kosonen, K.-J. (2008). Kehittämislustat tulevaisuuden ponnahduslautana. Kovat ja pehmeät instituutio kaupunkiseudun kehittämisessä. Teoksessa N. Mustikkamäki & M. Sotarauta (toim.), *Innovaatioympäristön monet kasvot* (ss. 159–184). Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Krogstrup, H. K. (2004). *Asiakaslähtöinen arviointi Bikva-malli*. FinSoc arviointiraportteja 1/2004. Helsinki : Stakes.
- Laurinkari, J. (2010). Hyvinvointipolitiikan talous. Teoksessa P. Niemelä (toim.), *Hyvinvointipolitiikka* (ss. 68-89). Helsinki: WSOYpro OY.
- Luotonen, A., Marttila, S., Hyyppä, K., Botero, A., & Kommonen, K.-H. (2011). Kohti avointa innovaatiotoimintaa – yhteissuunnittelun lähestymistapoja ja menetelmiä. Teoksessa A.-G. Nyström & S. Leminen (toim.), *Innovoi(tko) yhdessä asiakkaitesi kanssa. Näkemyksiä Living Lab -toimintaan* (ss. 55-70). Turku: Fin Lab -toimijat.
- Luojuus, S. (2010). From a momentary experience to a lasting one. The concept of and research on expanded user experience of mobile devices. *Acta Universitatis Ouluensis. A scientiae rerum naturalium* 559. Oulu: University of Oulu.

Mason, J. (1996). *Qualitative researching*. London: Sage.

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

Nielsen, J. (1993). *Usability Engineering*. San Diego: Academic Press, Inc.

Niiranen, V. (2002). Asiakkaan osallistuminen tukee kansalaisuutta sosiaalityössäkin. Teoksessa K. Juhila & H. Forsberg & I. Roivanen (toim.) *Marginaalit ja sosiaalityö*. Jyväskylä: SoPhi, Jyväskylän yliopisto, 63–80. OPM 2004. Tutkimus- ja kehitystyö suomalaisissa ammattikorkeakouluissa. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:7. Helsinki: Opetusministeriö.

OPM (2007). *Koulutus ja tutkimus 2007–2012. Kehittämissuunnitelma*. Helsinki: Opetusministeriö.

OPM (2010). *Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta innovaatiojärjestelmässä*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:8. Helsinki: Opetusministeriö.

Orava, J. (2009). *Living Lab -toiminta Suomessa*. Aluekeskussohjelman verkkojulkaisu 3/2009. Seinäjoen teknologiakeskus. Aluekeskussohjelma. Innovaatio ja osaaminen verkosto.

Ramstad, E. (2005). Työelämän oppimisverkostoja Suomessa ja laajennettu triple helix -malli. Teoksessa T. Alasoini, E. Ramstad & N. Rouhiainen (toim.), *Työelämän kehittämissuunnitelma kehittäjänä toimintana*. Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. Tykes raportteja 40. Helsinki, 163–193.

Rantanen, J. (2004). *Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tutkimuksen rakenneselvitys*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:36. Helsinki: Yliopistopaino.

Raunio, K. (2010). *Onko näyttöön perustuvala käytännöllä tulevaisuutta sosiaalipalveluissa?* Puheenvuoro. *Janus* 18(4), 387–395.

Salo, K., Haapala, H. & Niskanen, J. (2008). *Living Lab oppimisympäristönä ja pedagogiikkana*. *osaaja.net*, 2/2008. Schein, E. H. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja sen johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.

Schumacher, J. & Niitamo, V.P. (toim.). (2008). *European Living Labs: a new approach for human centric regional innovation*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.

Seppänen-Järvelä, R. (1999). *Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla*. Stakes, tutkimuksia 104. Helsinki: Stakes.

Silfverberg, P. (2000). *Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja*. Helsinki: ESR, Työministeriö.

Sotarauta, M. (2008). *Instituutioiden muutos ja institutionaalinen yrittäjyys aluekehityksessä*. Teoksessa N. Mustikkamäki & M. Sotarauta (toim.). *Innovaatioympäristön monet kasvot*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Suomi innovaatiotoiminnan kärkimaaksi. (2005). *Kilpailukykyinen innovaatioympäristö -kehittämishajonnan loppuraportti*. Helsinki: Sitra.

Tammelin, M. (2010). *Kokemuksia sosiaalipalveluista*. Kuntouttavan työtoiminnan asiakasfoorumit Keski-Suomessa. *Terveuden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 31/2010*. Helsinki: Yliopistopaino.

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009a). *Käyttäjän ja toimijälähtöinen kehittäminen*. *Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu Osaaja.net 2/2009*. <http://ojs.seamk.fi/index.php/osaaja/article/view/1115/965>

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009b). *Tutkimuksellinen kehittämissuunnitelma*. Näkökulmia kehittämissuunnitelmaan, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Tulkki, P. & Lyytikäinen, A. (2001). *Ammattikorkeakoulu innovaatiojärjestelmässä. Osa 1. Alueelliset innovaatioverkostot*. Työraportteja 65. Tampere: Tampereen yliopisto.

Tutkimus- ja innovaatiopoliittinen linjaus vuosille 2011–2015. (2010). *Tutkimus ja innovaationeuvosto*.

Valtioneuvoston innovaatiopoliittinen selonteko Eduskunnalle. (2008). www.tem.fi/files/20298/INNOPOL_SELONT EKO.pdf.

Vesala, K. M. & Rantanen, T. (2007). *Argumentaatio ja Tulkinta: Laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa*. Helsinki: Gaudeamus.

Välittävä, kannustava ja luova Suomi. (2004). *Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin*. Tulevaisuusvaliokunta, teknologian arviointija 18. Helsinki: Eduskunta.

Dokumenttiaineistot (SLL)

- ESR-projektihakemus. (2008).
- ESR-projektin väliraportti 1.1 - 30.6.2010.
- Ohjausryhmän muistiot 2009 – 2010.
- Projektitiimin muistiot 2009 – 2010.