



AVOIMUUDESTA VOIMAA OPPIMISVERKOSTOIHIN

# Osallistamisen käsikirja

# Sisältö

MITÄ ON OSALLISTAMINEN? .....	4
LAATUA OSALLISTAMISELLA .....	8
Toiminnan tulosten tarkastelu	
Toiminnan prosessin kehittymisen tarkastelu	
OSALLISTAMISEN CASET.....	12
Case 1: Osallistava tapahtumatuotanto:	
Case 2: Yhteiskirjoittaminen / BookSprint	
Case 3: Kansalaisaloite	
Case 4: Avoin päätöksenteko	
STEPIT OSALLISTAMISEEN .....	16
1 Tavoitteiden määrittäminen – mitä haluat?	
2 Toteutus, roolit ja vastuut – kuka tekee?	
3 Eri vaiheet ja toimet – kuinka vaiheistan?	
4 Työvälineiden valinta – millä välineillä?	
5 Monipuolinen tiedonkulku – kuinka viestin?	
6 Osallistava johtaminen ja ohjaaminen – kuinka kannustan ja vien prosessia eteenpäin?	
7 Hankkeen päättäminen ja jatkuva parantaminen – kuinka kokoon ja päätän?	
OMAT OIVALLUKSENI OSALLISTAMISESTA:.....	44

Kirjoittajat: Ari-Matti Auvinen ja Piia Liikka

ISBN 978-952-6669-04-5 (nid.)

ISBN 978-952-6669-05-2 (PDF)

Suomen eOppimiskeskus ry, Vankanlähde 7,  
13100 Hämeenlinna, info@eoppimiskeskus.fi.

**Yhdessä tiedetään  
ja osataan enemmän  
kuin yksin**

**Katso johdanto-  
video osallistamiseen  
osoitteessa: [bit.ly/  
osallistamisenkasikirja](https://bit.ly/osallistamisenkasikirja)**

**Yksin  
tekemisen aika  
on ohi!**



# Mitä on osallistaminen?

**O**sallistaminen on toimintatapa, joka perustuu eri toimijoiden ideoiden, osaamisten, valmiuksien ja taitojen tehokkaaseen hyödyntämiseen ja käyttöön yhteisesti sovittujen tavoitteiden toteuttamiseksi. Vaikka osallistamisen ytimenä on toimijoiden itsensä havaitsemat ongelmat tai kehityskohteet, voidaan sitä tukea erilaisilla toimilla. Tällaisia toimia ovat esimerkiksi eri toimijoiden ja hankkeiden keskinäinen verkottaminen, yhteisten (verkkopohjaisten) työkalujen tarjoaminen eri toimijoille ja hankkeille, hyvien case-esimerkkien avoin jakaminen ja erilaiset koulutustilaisuudet ja -materiaalit.

Osallistamisen keskeinen lähtökohta on, että yhdessä tiedetään ja osataan enemmän kuin yksin ja että vapaissa ja avoimissa rakenteissa toimimalla saavutetaan parempia tuloksia kuin suljetuissa rakenteissa toimimalla. Osallistaminen onkin läheistä sukua parviällyn ja joukkoälyn hyödyntämiselle. Osallistaminen ei ole vain pohdiskelua ja suunnittelua, sillä tärkeä tekijä osallistamisessa on myös moniulotteinen ja konkreettinen käytännön toteutus. Osallistaminen perustuu osallisuuteen, joka voidaan nähdä toimintaan liittyvänä myönteisenä omistajuutena. Osallisuus merkitsee siten myös vastuuta ja sitoutumista.

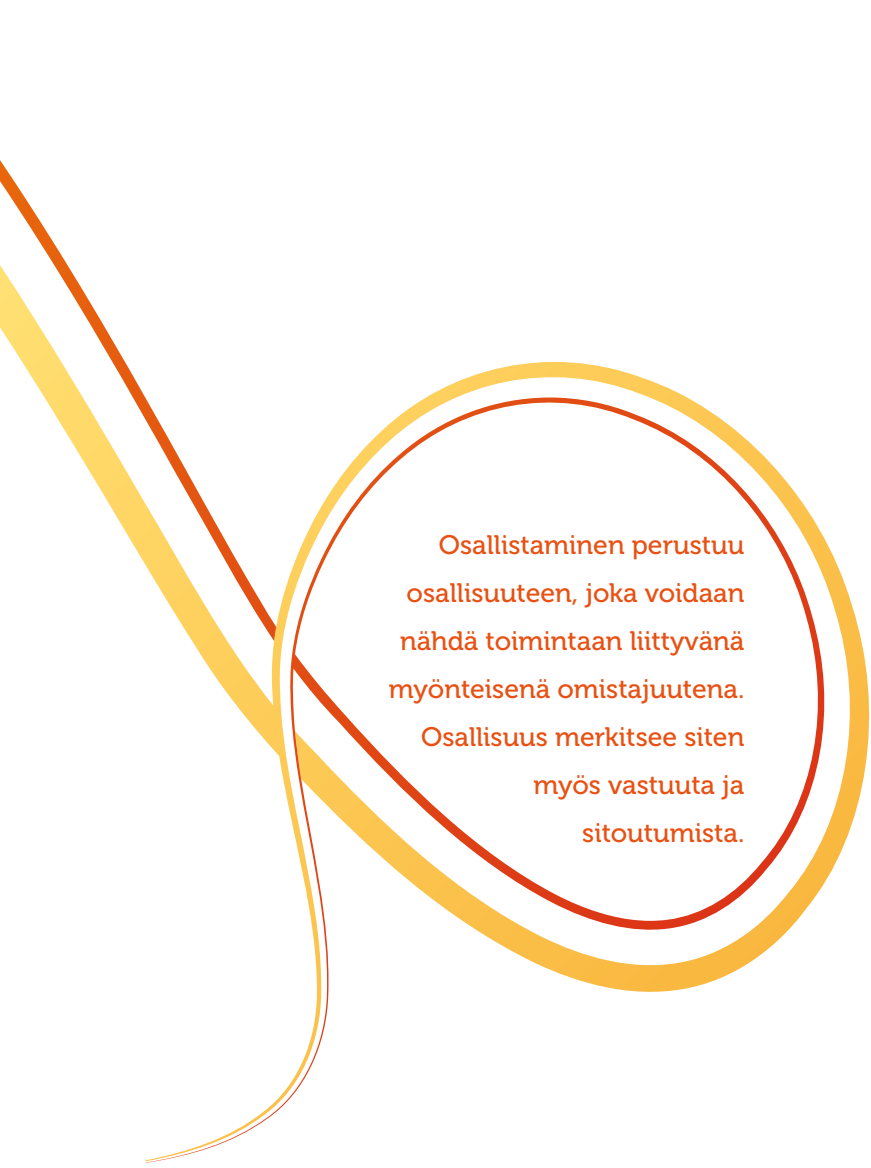
Osallistaminen pohjautuu tärkeille periaatteille, jotka voisi kuvata kolmena periaateina. Osallistamisen ensimmäinen periaate on demokraatiaperiaate eli yksilöt ja yhteisöt ovat

toiminnan subjekteja eli toteuttajia eivätkä toiminnan objekteja eli kohteita. Työssä lähdetään liikkeelle yksilöiden ja yhteisöjen itsemäärittelemistä ja havaitsemista ongelmista ja kehityskohteista. Jos ”osallistuminen” on haluttu nähdä mahdollisuutena suunnitella ja toteuttaa toimintaa ”alhaalta ylös” -periaatteella, hylkää osallistaminen tämän hierarkiapohjaiseen ajattelun ja keskittyy parantamaan toimijoiden itsensä määrittelemiä toiminnan kohteita.

Osallistamisen toinen keskeinen periaate on avoimuusperiaate, jonka mukaan toiminnassa nähdään etuna avoimuus ja erilaisuus. Tavoitteena on aktivoida mukaan moniulotteinen kirjo erilaisia toimijoita. Osallistaminen voidaan nähdä murtautumisenä ulos suljetuista toimintamalleista kohti avoimia ja keskinäiseen jakamiseen perustuvia toimintamalleja.

Osallistamisen kolmas keskeinen periaate on prosessiperiaate, jonka mukaan toiminta kehittyy ja muovautuu jatkuvasti. Osallistamisen lähtökohta on jatkuva ja monitahoinen vuoropuhelu eri toimijoiden ja sidosryhmien kesken, jonka seurauksena toiminnan sisältö voi muuttua odottamattomiin, uusiin suuntiin. Osallistavaan toimintatapaan kuuluu näin myös epävarmuuden sietoa.

Osallistamisella syntyvien toiminnan tulosten arviointia voi tehdä kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on osallista-



Osallistaminen perustuu  
osallisuuteen, joka voidaan  
nähdä toimintaan liittyvänä  
myönteisenä omistajuutena.

Osallisuus merkitsee siten  
myös vastuuta ja  
sitoutumista.

misella aikaansaatu toiminnan dokumentoitu tulos tai tuotos eli esim. syntynyt suunnitelma tai toteutus. Toinen näkökulma on osallistamisella aikaansaatu toiminnan prosessin kehittyminen, esimerkiksi laajentunut toimijoiden joukko ja parantuneet yhteiset toimintatavat.

Osallistamiseen kuuluu yhteisten päätösten tekeminen, jonka perustana on jatkuva vuoropuhelu ja toisiltaan oppiminen. Tärkeää ei ole se, sisältävätkö päätökset ”jokaiselle jotakin” vaan se, että päätökset on tehty vuoropuheluna eri toimijoiden kesken. On myös muistettava, että osallistamisen luonteeseen kuuluu eri toimijoiden oma jatkuva kehittyminen ja näin ollen osallistaminen on mukanaoleville toimijoille myös oma kasvuprosessinsa.

Mutta miksi osallistaminen on tärkeää ja miten sen hyödyt ovat näkyvissä? Osallistamisella voidaan saada monia piileviä voimavaroja näkyviksi, kun yksilöitä ja yhteisöjä rohkaistaan avoimeen ja rakentavaan jakamiseen ja

yhteiseen vuoropuheluun ja kehittämistyöhön. Osallistamisella voidaan saada myös monipuolisempia ja moniulotteisempia näkökulmia asioihin kuin rajatuilla toimintatavoilla. Osallistamisella voidaan myös vahvistaa aitoa omistajuutta yksilöiden ja yhteisöjen kannalta tärkeisiin asioihin.

Tietoverkkojen kehittyminen on avannut uudenlaisia mahdollisuuksia osallistamiselle. Hetkessä toiminnan resursseiksi voidaan saada monia erilaisia yksilöitä ja yhteisöjä, jotka ovat valmiita työskentelemään yhdessä. Samoin mahdollisuudet etsiä ja löytää eri alojen asiantuntijoita ja käytännön toteuttajia on huikeasti muuttunut. Tietoverkoissa tarjottavat mahdollisuudet käytännön yhteistyölle ovat mielenkiintoisia ja monipuolisia. Ne myös murtavat myös perinteiseen ”osallistumiseen” perustuvia toimintatapoja ja antavat hierarkioita kumartamattomille ja käytännön toteutuksiin pyrkiville työtaivoille – kuten osallistamiselle – ennen näkemättömiä mahdollisuuksia.

Monipuolinen ja erilaisista näkökulmista ongelmia tarkasteleva joukko voi kehittää parempia ja kestävämpiä ratkaisuja kuin pelkästään rajatun alan asiantuntijoista koostuva joukko.



# Laatua osallistamisella

**M**onissa nykykulttuureissa on vahva uskomus, että uusien ja monimuotoisten ongelmien ratkaisujen suunnittelu pitäisi jättää tunnustettujen asiantuntijoiden haltuun. Monet aikamme ongelmat ja haasteet ovat kuitenkin monimuotoisia ja edellyttävät monipuolisia näkökulmia ja keskenään erilaistenkin ratkaisujen pohtimista ja kehittelyä.

Eräs parviällyn ja joukkoistamisen keskeisiä ajatuksia onkin ollut, että yhdessä tiedämme enemmän kuin yksin. Vieläkin tärkeämpi on ollut havainto, että monipuolinen ja erilaisista näkökulmista ongelmia tarkasteleva joukko voi kehittää parempia ja kestävämpiä ratkaisuja kuin pelkästään rajatun alan asiantuntijoista koostuva joukko. Aikamme käytetyin tietosanakirja Wikipedia on hyvä esimerkki siitä, kuinka suuri joukko erilaisista lähtökohdista tulevia ja erilaisen asiantuntemuksen omaavia yksilöitä pystyy yhdessä kehittämään ja toteuttamaan laadukkaan tietosanakirjan sisällön ja mullistamaan näin myös tietosanakirjojen kirjoittamisen ja päivittämisen menetelmät.

Perinteisen toimintatavan hankkeissa laatu toiminta hahmotetaan usein ulkoisen arvioinnin työnä syntyvänä tarkasteluna tai auditointina, jolloin tarkastelun kohteena on syntynyt valmis lopputulos, jota tarkastellaan hankkeen työn varsinaisen päättymisen jälkeen. Osallistamisella toteutetuissa hankkeissa laadun keskeinen lähtökohta on jatkuva toi-

minnan ja sen tulosten parantaminen sekä toiminnan jatkuvan kehittymisen tukeminen. Laatu näkökulma on olennainen osa toiminnan jatkuvaa kehittymistä ja näin myös laadun arviointi ja varmistaminen ovat luonteva osa toimintaa. Osallistamiseen kuuluva toiminnallinen joustavuus antaa myös mahdollisuuden suorittaa tarvittavat korjaavat toimet nopeasti.

Osallistamisen laatua voimme lähestyä kahdesta toisistaan täydentävästä näkökulmasta. Tarkastelemalla 1) toiminnan (dokumentoituja) tuloksia sekä 2) kehittyvää toiminnan prosessia.

## TOIMINNAN TULOSTEN TARKASTELU

Osallistamisen toimintatavalla syntyvä tuotos voi olla esimerkiksi yhteisesti suunniteltu ja toteutettu oppikirja, yhteisesti toteutettu toimintasuunnitelma, toiminnallinen malli oman kunnan lähipalveluiden kehittämiseksi tai yhteistyössä eri toimijoiden kanssa syntynyt uusi toimintatapa senioreiden palveluiden parantamiseksi.

Osallistamisen toimintatapaan kuuluu keskeisesti avoimuus, jolloin tuotokset ovat eri toimijoiden ja sidosryhmien tarkasteltavana koko työprosessin ajan. Tämä läpinäkyvyys antaa mahdollisuuden toiminnan jatkuvaan parantamiseen.

Toiminnan dokumentoitua tuotosta voi tarkastella toiminnallisen laadun tai teknisen laadun näkökulmasta. Esimerkiksi osallista-

malla tehtyä oppimateriaalia tarkastelemme toiminnallisen laadun näkökulmasta pohtimalla, vastaako kyseinen oppimateriaali asetettuja tavoitteita, opetussuunnitelmia ja oppijoiden monipuolisia tarpeita. Teknisen laadun näkökulmasta tarkastelemme sen teknistä toteutusta, esimerkiksi moitteetonta kieliasua, hyvää materiaalin rytmitystä, erilaisten medioiden mielekästä käyttöä tai verkkomateriaaleissa linkkien toimivuutta.

## TEHTÄVÄ

Osallistamalla tehdyissä hankkeissa on tulosten tarkastelun osalta kaksi toisiaan täydentävää näkökulmaa eli **toiminnallinen laatu** ja **tekninen laatu**.

⇒ Pohdi, minkälaisia toiminnan tulosten laadun tarkastelun menetelmiä olette omissa osallistamisen hankkeissa käyttäneet ja minkälaisia menetelmiä kannattaisi mielestäsi käyttää.

## TOIMINNAN PROSESSIN KEHITTÄMISEN TARKASTELU

Laadukas osallistaminen sisältää myös toiminnan prosessin laadun jatkuvan tarkastelun. Osallistamisen hankkeet ovat erilaisia laajuudeltaan ja kestoiltaan, mutta tärkeä kysymys on kehittykö hankkeen sisältö ja toiminta hanketyön aikana. Samoin on tarpeen kysyä, kehittyvätkö osallistavan hanketoiminnan myötä myös hankkeessa mukana olevat yksilöt ja yhteisöt ja heidän oma toimintansa.

Toiminnan prosessin laatua tarkastellessa ensimmäinen tarkastelun kohde on hankkeen

työn eteneminen määrätietoisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Osallistamista toimintatapana hyödyntävissä hankkeissa on luonteavaa, että suunnitteluun ja valmisteluun käytetään runsaasti aikaa ja resursseja, koska kunnollinen taustatyövaihe on myös eri toimijoiden oppimista yhteiseen toimintaan ja tekemiseen. Tällöin voidaan tarkastella pystyykö hanke pitämään antamansa lupauksen osallistavasta ja tavoitehakuista toiminnastaan.

Perinteisessä projektitoiminnassa asetetaan määräaikoihin sidottuja tiettyjen toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen tarkistuspisteitä. Osallistamista toimintatapana hyödyntävissä hankkeissa on myös suositeltavaa asettaa selkeitä laadullisia ja määrällisiä tavoitteita ja vastaavasti tarkastella ovatko nämä tavoitteet saavutettu. Tarvittaessa toimintaa tulee muuttaa, parantaa ja kehittää.

## TEHTÄVÄ

⇒ Pohdi miten osallistamisen hankkeissa voi tarkastella ja arvioida työn etene- mistä kohti asetettuja tavoitteita. Miten tätä tarkastelua voitaisiin tehdä siten, että kaikki toimijat ovat mukana arvioinnissa.

Toinen tärkeä tarkastelun kohde on hankkeen avoimuus, monimuotoisuus ja yhteistyö sekä niiden kehittyminen hanketyön aikana. Avoimuus merkitsee kaikkien hankkeesta kiinnostuneiden mukaankutsumista työhön. Käytännön hanketyössä avoimuus toimintatapana edellyttää jo alusta alkaen työskentelyä avoi-

missa toimintaympäristöissä sekä monipuolista materiaalien esillepanoa ja jakamista. Avoimuuden periaatteen mukaisesti koko toiminnallinen prosessi eri tuotoksineen avataan kiinnostuneille yksilöille ja yhteisöille.

Osallistamiseen kuuluu vahvasti myös ajatus, että monipuolinen ja monimuotoinen osanottajien kirjo antaa osallistamiselle juuri sille ominaisen luonteen. Tämä mahdollistaa myös sellaisten periaatteiden, mielipiteiden ja näkökantojen esiintuomisen, jota perinteisillä toimintatavoilla ei saavuteta.

Osallistamisen hankkeet perustuvat aina yhteistyölle eri toimijoiden kesken. Olennainen osa hanketyötä on yhteistyön kehittyminen ja syveneminen, kun hanketyön aikana opitaan tuntemaan toisten toimintatapoja, taustoja ja osaamisen kirjoa. Osallistamisen prosessin kulmakivi on jatkuvan vuoropuhelun käyminen ja vahvistaminen eri toimijoiden ja sidosryhmi-


en kesken. Tämä edellyttää vahvan yhteistyön kehittymistä. Yhteistyön konkreettinen ilmenevä on hankkeen kyky tehdä päätöksiä ja näin viedä hanketta suunnittelusta kohti toteutusta.

## TEHTÄVÄ

⇒ Pohdi mitä työtapoja osallistamisen hankkeissa voidaan käyttää avoimuuden, monimuotoisuuden ja yhteistyön onnistumisen arviointiin.

⇒ Pohdi myös mitä määrällisiä ja laadullisia kriteereitä voidaan käyttää toiminnan prosessin kehittymisen tarkastelussa. (esimerkiksi osanottajien määrää, uusia dokumentoituja ideoita, syntyneitä yhteistyösuhteita, tehtyjä päätöksiä jne.)

**Osallistamisen prosessin  
kulmakivi on jatkuvan  
vuoropuhelun käyminen  
ja vahvistaminen.**



**Katso lisätietoja case-  
videoilta osoitteessa:  
[bit.ly/osallistamisenkasikirja](https://bit.ly/osallistamisenkasikirja)**

# Osallistamisen caset

**O**hessa on esitelty 4 osallistamisen esimerkkiä. Esimerkkien kautta nostetaan esiin osallistavaa tapahtumatuotoantoa, materiaalien yhteistuottamista, kansalaisvaikuttamista kansalaisaloite kampanjalla sekä avointa päätöksentekoa. Katso lisätietoja case-videoilta osoitteessa: [bit.ly/osallistamisenkasikirja](https://bit.ly/osallistamisenkasikirja).

Alusta alkaen kannattaa pitää mielessä, että joukkoistamisen onnistuminen edellyttää huolellista suunnittelua ja toteuttamista, eikä sitä kannata käyttää kiireen ja resurssipulan vuoksi.

## **CASE 1: OSALLISTAVA TAPAHTUMA- TUOTANTO:**

“Alusta alkaen kannattaa pitää mielessä, että joukkoistamisen onnistuminen edellyttää huolellista suunnittelua ja toteuttamista, eikä sitä kannata käyttää kiireen ja resurssipulan vuoksi. Paras peruste joukkoistamisen käytölle lienee lopulta se, että haluaa sitouttaa ihmiset osallistumaan ja kokemaan jonkin asian omakseen.”

“Hyvään joukkoistamiseen kuuluu, että osallistujat tietävät miten ja milloin kulloinkin voi osallistua. Oikea roolitus alusta asti on erittäin tärkeää. Tehtävänanto ja tavoitteet tulee ilmaista selkeästi. Tämän selkeyden saavuttaminen vaatii järjestäjiltä työtä.”

“Osallistaminen antaa parhaat takeet siitä, että sisältö vastaa osallistujien tarpeita ja kiinnostusta. Kun iso osa tapahtuman osallistujista on ollut mukana ja seurannut tapahtuman valmistelua jo paljon etukäteen luo se aivan omanlaisensa tunnelman itse varsinaiseen tapahtumaan - sitoutuneita ihmisiä yhteisen asian puolesta - pikkujutuista ei valiteta ja keskustelut ovat intensiivisiä. Lisäksi yhdessä tekeminen on kaikille erittäin palkitsevaa perinteisen talkoohengen mukaisesti, koska tapahtuma tuntuu jokaiselle siltä omalta jutulta.”

## **CASE 2: YHTEISKIRJOITTAMINEN / BOOKSPRINT**

Booksprint, eli suomalaisittain kirjapyrähdys, on tiivis ja tehokas tapa kirjoittaa kirja tietyistä aihekokonaisuudesta. Osallistujiksi tarvitaan 4-20 alan osaajaa. Tällainen tuotantotapa ei sovellu silloin, kun ollaan selvittämässä uutta asiaa. Mutta kun kirjoittajat osaavat asian jo perusteellisesti, voidaan koko kirjoitusaika keskittyä kirjoittamiseen ja tekstiä syntyy vauhdilla.”

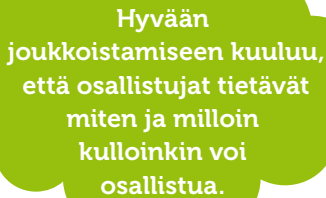
“Oikeiden kirjoittajien löytäminen edellyttää toimivia verkostoja. Projektin perustajan on lähetettävä kutsua joko henkilökohtaisten kontaktiensa tai eri verkostojen kautta. Itse kirjapyrähdyksessä fasilitointi ja hyvä yhteishenki ovat tietenkin tärkeitä. Alussa kannattaa varata paljon aikaa tutustumiseen ja ihmisten eri näkökulmien ja intressien kirjaamiseen.”

“Booksprint toimii parhaiten tilanteessa, jossa ryhmä alan rautaisia ammattilaisia osaa tietyn aihealueen jo perusteellisesti, mutta aiheesta puuttuu hyvä, suomenkielinen, kattava opaskirja. Lisäarvona Booksprint tarjoaa paremman lopputuloksen, kun kirjoittajien näkemykset edustavat laajemmin aihealueen parissa toimivia henkilöitä. Yhteiskirjoittaminen korvaa osan perinteisen kustannustoimittajan työstä. Lisäksi tiivis pyrähdys on ajallisesti rajallinen sitoumus ja nykyisin kenties realistisempi kuin lupaus toimittaa 6 kuukauden päästä oma luku valmiina, joka kuitenkin kirjoitetaan viimeisenä viikonloppuna ennen deadlinea.”

### CASE 3: KANSALAISALOITE

“Ja se että 100.000 tai 150.000 ihmistä saa kaivamaan pankkitunnuksensa esille silloin kun sattuu olemaan sen tietokoneen ääressä, muistaa, haluaa ilmaista kantansa. Voi kuvitella että jokaista sellaista ihmistä kohti on kourallinen, 2 kourallista, tusina, ties kuinka paljon porukkaa, jotka olis olleet samalla kannalla mutta eivät vaan sattuneet olemaan tietokoneen ääressä...”

“Lanattiin tie auki, ja on polku millä päästään jatkamaan. Sen avulla seuraavat voi jatkaa ja käyttää ikäänkuin samaa jo avattua laatua. Tosi iso merkitys sillä mitä on tehty.. On saatu yhteiskuntaan uusi toimintatapamalli, jolla kansalaiset voi toimia”



Hyvään  
joukkoistamiseen kuuluu,  
että osallistujat tietävät  
miten ja milloin  
kulloinkin voi  
osallistua.

### CASE 4: AVOIN PÄÄTÖKSENTEKO

“Tavoite olis että avoin päätöksenteko toteutuisi samalla tavalla kun yleinen ja yhtäläinen äänioikeus reilu sata vuotta sitten. Se muutti yhetiskuntaa paremmaksi paikaksi. Tällä hetkellä se (avoin päätöksenteko) toimii hiukan huonosti, koska päätökset valmistellaan selaisissa tietojärjestelmissä, joita pääsee käyttämään lähinnä viranhaltijat, virkamiehet ja luottamushenkilöt mutta ei juurikaan kukaan muu. Todellinen vaikuttamismahdollisuus kiinnostaa varmasti kansalaisia ja hyvin motivoitunut kansalainen on varmasti omien asioidensa paras asiantuntuja, ainoa oikea asiantuntija valmistelemaan niitä asioita jotka heitä itseään koskee”

“Päätöksenteon este ei enää ole fyysinen välimatka, vaan se on yhteisen ajan löytymisen kalentereista. Siihen ajasta ja paikasta riippumattomat välineet ja työkalut olisivat aika osuvia. Työkaluja on netti pullollaan, netti on muutenkin ehkä vähän alihyödynnetty, mutta potentiaalinen väline tähän.”

“Meidän nykyinen järjestelmä perustuu aika pitkälle puheeseen ja jos useampi kun yksi ihminen puhuu yhtä aikaa niin siitä ei seuraa hyvää, mutta tekstillä ja verkossa useampi kuin yksi ihminen pystyy olemaan samaan aikaan aktiivisia, tuottamassa ja kuluttamassa eli lukemassa toisten mielipiteitä”



Osallistaminen on  
tavoitteellista toimintaa, jonka  
tarkoituksena on suunnitella  
ja toteuttaa muutoksia  
ja parannuksia  
nykytodellisuuteen.



# Stepit osallistamiseen

**T**ässä luvussa hahmotetaan osallistavan toimintatavan käyttöä erilaisissa hankkeissa. Tarkoitus on tarjota käyttöön yksinkertainen runko, jonka perusteella voi suunnitella ja toteuttaa keskeiset työvaiheet.

## **1 TAVOITTEIDEN MÄÄRITTELEMINEN – MITÄ HALUAT?**

Olemme tämän käsikirjan alussa määritelleet osallistamisen toimintatavaksi, joka perustuu eri toimijoiden ideoiden, osaamisten, valmiuksien ja taitojen tehokkaaseen hyödyntämiseen ja käyttöön yhteisesti sovittujen tavoitteiden toteuttamiseksi. Osallistaminen on siis tavoitteellista toimintaa, jonka tarkoituksena on suunnitella ja toteuttaa muutoksia ja parannuksia nykytodellisuuteen. Tavoitteiden mää-

rittely ja toivotun tavoitetilan hahmottelu ovat yhteistyössä ja eri toimijoiden vuoropuheluna tapahtuvia toimia.

Haasteena on löytää sellainen työskentelyn tapa, joka antaa mahdollisuuden täysipainoiseen osallistumiseen mahdollisimman monelle. Tavoitteiden määrittely osallistamalla voi myös edellyttää enemmän aikaa ja resursseja kuin perinteinen hankkeiden suunnittelu. Toisaalta kokemukset hankkeista ovat opettaneet, että toimijoiden aktiivinen rooli ja vuoropuhelu toiminnan ja tavoitteiden suunnittelussa ennakoii jouheaa ja tuloksellista hanketyöskentelyä toimijoiden kesken.

Mitä osallistavia työtapoja voitaisiin sitten käyttää tavoitteiden määrittelemisessä? Hyviä työtapoja voivat olla taulukossa esitetyt:

### **Learning café eli oppimiskahvila**

(lisää tietoa Learning cafésta menetelmänä löydät mm. seuraavalla linkillä <https://www.innokyla.fi/web/malli109421>)

Learning cafe eli oppimiskahvila on tapa ideoida ja oppia. Tässä menetelmässä tärkeää on keskustelu sekä toimijoiden omien näkemysten selittäminen ja yhteisen ymmärryksen löytäminen. Toisten näkemyksiä voi kommentoida ja kyseenalaistaa, mutta tärkeätä on myös konsensusukseen pyrkiminen eli ryhmän yhteisen mielipiteen löytäminen.

### **Aivoriihi**

(lisää tietoa Aivoriihestä menetelmänä löydät mm. seuraavalla linkillä <https://www.innokyla.fi/web/malli109565>)

Aivoriihi on luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jonka tavoitteena on kehittää suuri määrä luovia ideoita turvallisesa ympäristössä siten, että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat. Aivoriihen periaatteena on, että määrä tuottaa laatua. Mitä enemmän ideoita on, sitä todennäköisempää on, että joukossa on myös hyviä toteuttamiskelpoisia ideoita. Vahvuutena menetelmässä on ideoiden runsaus ja se, että toisten ideoinnin pohjalta voi syntyä uusia ideoita ja opitaan uusia tapoja lähestyä tarkasteltavaa asiaa.

### **Tuumatalkoot**

(lisää tietoa Tuumatalkoista menetelmänä löydät mm. seuraavalla linkillä <https://www.innokyla.fi/web/malli104175>)

Tuumatalkoot on Innotiimi Oy:n kehittämä vaiheittain etenevä ideointimenetelmä. Osallistujat tuottavat joukon ideoita, joista valitaan äänestämällä toteutukseen käyttökelpoisin. Tuumatalkoot soveltuu ideoiden ja ratkaisuvaihtoehtojen tuottamiseen ja arviointiin sekä uusien asioiden käsittelemiseen ryhmässä.

### **Paneelit**

#### **(m.I. asiantuntijapaneelit)**

(lisää tietoa Delfoista menetelmänä löydät mm. seuraavalla linkillä <https://www.innokyla.fi/web/malli257447>)

Paneelityöskentelyllä on moninaisia muotoja – eräs mielenkiintoinen muoto ovat valittujen asiantuntijoiden Delfoipaneelit, joilla voidaan hahmottaa erilaisia tulevaisuuden haasteita ja paneelin eri kierroksilla kerätä jatkuvasti tarkentuvia hahmotuksia.

### **Kumuloituva ryhmä**

(lisää tietoa Kumuloituvasta ryhmästä menetelmänä löydät mm. seuraavalla linkillä <https://www.innokyla.fi/web/malli116520>)

Kumuloituva ryhmä kuvaa kumuloituvaa eli kasvavaa ja kasaantuvaa pienryhmätyöskentelymenetelmää. Menetelmä tukee keskustelua, ideointia, arviointia, vertailua ja yhteistyötä ja soveltuu sekä pienten että suurien ryhmien käyttöön. Kumuloituva ryhmä –menetelmä soveltuu ongelmien ratkaisuun, vastauksien löytämiseen sekä yhteisen näkemyksen löytämiseen. Työskentelytapa edesauttaa vuorovaikutusta ryhmän jäsenten välillä ja edistää oppimista toisilta ryhmiltä.

Tämän taulukon teksteistä suuri osa perustuu <http://www.innokyla.fi> –sivuston sisältöihin – löydät hyvän valikoiman erilaisia työmenetelmiä Innokylän [www.innokyla.fi](http://www.innokyla.fi) -sivustolat seuraavalla linkillä eli <https://www.innokyla.fi/kehittaminen/etsi-ja-loyda/menetelma/ideointi-ja-suunnittelu>. Voit tutustua yhteistyömetodeihin myös [www.lemill.net](http://www.lemill.net)-sivustolla, jonka suomenkieliseen osioon AVO2-hanke on tuottanut sisältöjä.

Mikäli osallistamisen hanke perustuu vahvasti verkkotyökalujen käyttöön kannattaa pohdita näiden menetelmien käytännön toteutustapaa. Tämän käsikirjan kirjoittajilla on hyviä kokemuksia esimerkiksi verkkopohjaisesti toteutetuista asiantuntijapaneeleista ja Delfoikyselyistä.

## TEHTÄVÄ

Olemme kuvanneet erilaisia osallistamiseen perustuvien hankkeiden tavoitteiden määrittelyn ja suunnittelun työmenetelmiä.

⇒ Mitä työmenetelmiä olet suunnitellut käyttäväsi hankkeen tavoitteiden määrittelyn työvaiheessa?

⇒ Mitkä ovat oman hankkeesi kannalta eri kuvaamiemme työmenetelmien edut ja haitat?

Osallistaminen ei merkitse kuitenkaan vain yhteistä suunnittelua ja pohdintaa vaan myös yhteistä päätöksentekoa ja yhteistä painopisteiden valintaa. Osallistamiseen kuuluu keskeisesti demokratiaprinsiippi, mutta tämä periaate myös velvoittaa toteuttamaan eri toimilla tehtyjä suunnitelmia nykyisen asiointilan muut-

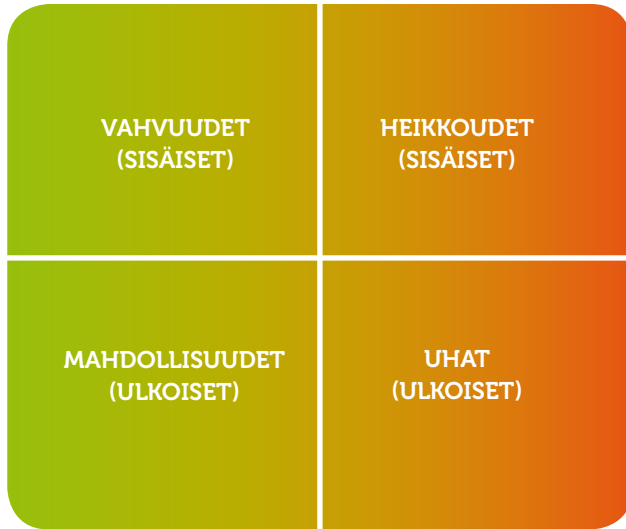
tamiseksi ja parantamiseksi (eli ”tekemään unelmista todellisuutta eikä todellisuudesta unelmia”).

Päätöksenteko osallistamisessa merkitsee selkeää ja kattavaa vuoropuhelua eri toimijoiden kesken ja vasta sen perusteella tapahtuvaa päätöksentekoa. Tarkoituksena on luoda kaikkien toimijoiden kunnollinen ja perusteellinen sitoutuminen hankkeen toimintalinjoihin ja käytännön työhön. Yhteisen keskustelun ja päätöksenteon jälkeen avoimuuden periaatteen mukaisesti myös tehdyt päätökset tehdyistä toimintalinjoista ja toteutuksista on julkaistava avoimesti.

## TEHTÄVÄ

⇒ Miten omassa hankkeessasi tulisi tehdä peruslinjaukset ja päätökset ja miten varmistetaan, että kaikki toimijat (ja mahdollisesti sidosryhmät) ovat voineet päätöksentekoon kunnolla osallistua?

⇒ Miten sitoututetaan hankkeessasi eri toimijat yhdessä tehtyihin päätöksiin? Miten avoimuuden periaatteen mukaisesti tehdyistä päätöksistä tiedotetaan?



Osallistaminen on  
myös yhteistä päätöksentekoa  
ja yhteistä painopisteiden valintaa.

## 2 TOTEUTUS, ROOLIT JA VASTUUT – KUKA TEKEE?

Edellisessä kohdassa kuvattiin hyviä työtapoja hankkeiden keskeisten tavoitteiden määrittämiseen, keskitytään tässä kohdassa erilaisiin työtapoihin hankkeiden toteutuksessa sekä varsinaisiin toteuttajiin.

Osallistamisen perustana on eri toimijoiden osaaminen ja sen hyödyntäminen sekä kehittäminen. Haasteena on, miten eri yksilöiden ja yhteisöjen osaaminen saadaan hyödynnettyä ja kohdennettua yhteisesti sovitujen tavoitteiden toteuttamiseen.

Osallistaminen on yhteistä tekemistä ja toteuttamista. Tällöin on asetettava tehtävälle työlle myös painopisteitä – mitä tehdään ja missä järjestyksessä. Usein hankkeissa on jopa tärkeämpää päättää mitä EI tehdä kuin mitä tehdään. Hanketoimintaan kuuluu luontevana osana myös toiminnan fokusointi ja rausten tekeminen.

Osallistamista hyödyntävien hankkeiden ero perinteiseen toimintaan on toiminnan joustavuus ja mahdollisuudet työskentelyn ja työskentelytapojen yhteiseen kehittämiseen. Osallistamiseen kuuluu olennaisesti myös toimijoiden joukon kasvu, muuttuminen ja kehittyminen. Tästä johtuen on jo varhaisessa vaiheessa hyvä pohtia toimintatavan vahvuuksia, sen mahdollisia heikkouksia, sen luomia mahdollisuuksia ja sen mahdollisia uhkia.

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on paljon käytetty ja yksinkertainen nelikenttämenetelmä, jossa tarkastellaan sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Tämän analyysin perusteella voidaan tehdä päätelmiä, miten hyödynnetään vahvuuksia, miten heik-

## TEHTÄVÄ

Käytä SWOT-analyysin nelikenttämallia arvioidaksesi **osallistamisen työtavan** vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia (älä tarkastele koko hankettavaan keskity nimenomaan osallistamiseen työtapana sen sen analysointiin).

⇒ Mitä johtopäätöksiä tulisi tämän analyysin perusteella tehdä osallistamisen hyödyntämisessä hankkeessa?

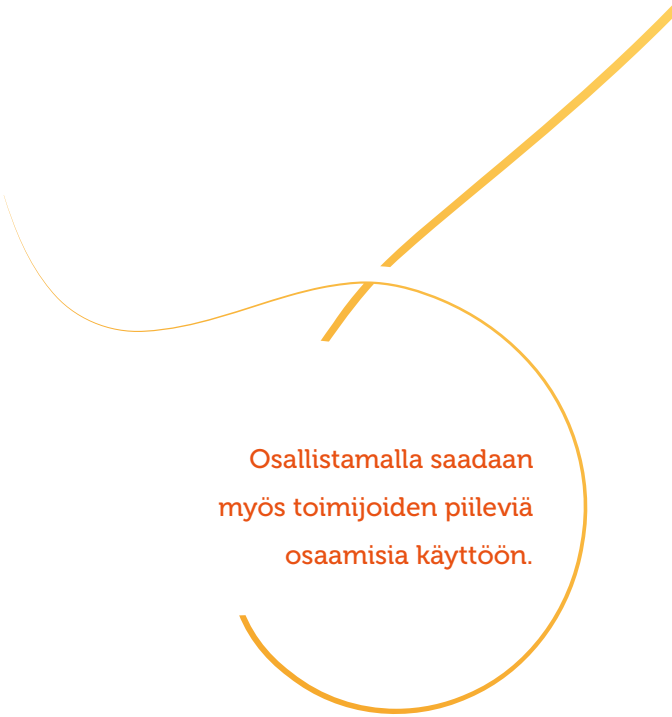
kouden muutetaan vahvuudeksi, miten mahdollisuudet hyödynnetään ja miten uhat vältetään.

Mikäli johtopäätös SWOT-analyysin jälkeen on, että osallistaminen on hankkeeseen soveltuva työtapana, niin seuraava vaihe on hahmottaa, mitä mukana olevat yksilöt ja yhteisöt osaavat ja mitä he haluavat tehdä.

Perinteinen hankkeiden suunnittelun malli lähtee liikkeelle lopusta, mitä hankkeissa pitää saada aikaan. Osallistaminen sen sijaan lähtee liikkeelle toimijoiden osaamisesta, innosta ja toiveista. Osallistaminen kääntää siis suunnittelun toisin päin ja aloittaa hahmotuksen siitä, mitä yksilöt ja yhteisöt osaavat ja haluavat tehdä yhteisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tähänkin vaiheeseen voidaan käyttää soveltaen edellisessä kohdassa kuvattuja osallistavia työtapoja. Tärkeää on kuitenkin saada mahdollisimman aikaisin kunnollinen käsitys myös siitä, ovatko mahdolliset osaajat myös halukkaita kohdentamaan aikaansa ja energiaansa yhteiseen tekemiseen. Peruskartoituksen ei tarvitse olla monimutkainen, mutta se voisi sisältää esimerkiksi seuraavat asiat:

Tekijät (yksilöt ja yhteisöt – yhteisöistä myös mainittava eri tekijäyksilöt)	Mitä haluan / haluamme tehdä ja toteuttaa?	Mitä osaamme ja mitä osaamista voimme tuoda?	Kuinka tärkeää tämä työ on minulle / meille?	Kuinka paljon aikaa ja muita resursseja tulemme käyttämään?



Osallistamalla saadaan  
myös toimijoiden piileviä  
osaamisia käyttöön.

## TEHTÄVÄ

⇒ Käytä oheista taulukkoa eri tekijöiden mielenkiinnon, sitoutumisen, osaamisen ja resurssien hahmottamiseen. Taulukkoa voi käyttää myös arvioidessa eri kiinnostuneiden toimijoiden mahdollisuuksia ja työskentelyä.


Osallistamalla hankkeeseen saadaan myös toimijoiden piileviä osaamisia käyttöön. On kuitenkin hyvä arvioida hankkeiden kokonaisuuden kannalta, onko nykyisellä toimijajoukolla kaikki tarvittava osaaminen ja tarvittavat valmiudet tehokkaaseen työskentelyyn.

Osallistavissa hankkeissa on tärkeää sopia selkeistä rooleista ja vastuista. Kun edellä arvioitiin eri tekijöiden osaamista ja sitoutumista, voidaan tätä hahmotusta täydentää pohdinnalla eri suunniteltujen toimintojen edellyttämistä osaamisista ja valmiuksista:

<b>Eri toiminnot</b>	<b>Onko meillä tarvittava osaaminen?</b>	<b>Ovatko osaajat sitoutuneita yhteiseen työhön?</b>	<b>Ellei osaamista ja / tai sitoutumista ole, miten se hankitaan?</b>



Osallistamiseen kuuluu  
keskeisenä tekijänä omistajuus  
ja omistajuuteen kuuluu  
selkeät vastuut.



Edellä kuvattujen tehtävien jälkeen voidaan tehdä yhteenveto myös toimijoittain (yksilöittäin tai yhteisöittäin), jossa on kirjattu myös heidän roolinsa ja vastuunsa. Osallistamiseen kuuluu keskeisenä tekijänä omistajuus ja omistajuuteen kuuluu selkeät vastuut eli mihin sitoudutaan yhteisessä tekemisessä.

Osallistamiseen perustuvissa hankkeissa tämä käsitys toimijoiden rooleista ja vastuista muodostuu monipuolisen vuoropuhelun avulla. Tässäkin mielessä osallistamiseen perustuva työtapo poikkeaa perinteisistä toimintatavoista, joissa tietyt toimijat "määrätään" tiettyihin tehtäviin. Tähän vuoropuheluun on varattava riittävästi aikaa – ja samalla on muistettava, että mielenkiintoinen yhteinen tekeminen avaa eri toimijoille myös mahdollisuuden omaan ke-

## TEHTÄVÄ

⇒ Käytä oheista taulukkoa hahmottaaksesi mitä osaamista ja / tai työhön sitoutumista hankkeessa tarvitaan ja miten mahdolliset osaamisen tai tekemisen vaajeet voidaan hoitaa siten, että hankkeen asetetut päämäärät ja sovitut tavoitteet saavutetaan.

hittymiseen ja oppimiseen sekä oman "mukavuusalueen" ulkopuolelle menemiseen. Silloin ehkä tärkeimmäksi saavutukseksi hankkeesta muodostuukin oman osaamisen ja toimintatavan kehittyminen.

Tekijät (yksilöt ja yhteisöt – yhteisöistä myös mainittava eri tekijäyksilöt)	Mitkä tehtävät ja toiminnot tekijällä on hankkeessa?	Mikä on tekijän rooli hankkeessa ja miten se ilmenee?	Mikä on tekijän vastuu hankkeessa ja miten se ilmenee?

## TEHTÄVÄ

⇒ Käytä oheista taulukkoa hahmottaaksesi eri toimijoiden tehtäviä, rooleja ja vastuita. Muista kuitenkin, että tämä työnjakotaulukko edellyttää yhteistä keskustelua ja sopimis-

ta – ja mahdollisuutta myös eri toimijoille kertoa niistä oman kehittymisen toiveista ja mahdollisuuksista, joita hanketyö saattaa vauhdittaa!

### **3 ERI VAIHEET JA TOIMET – KUINKA VAIHEISTAN?**

Edellisissä kohdissa keskityttiin keskeisten tavoitteiden määrittelemiseen ja eri toimijoiden osaamisiin, rooleihin ja vastuisiin. Tässä kappaleessa keskitymme osallistamista hyödyntävien hankkeiden toteutuksen vaiheistamiseen.

Tavoitteiden määrittelyn yhteydessä on syntynyt tarkempi käsitys keskeisistä painopisteistä. Hankkeilla voi luonnollisesti olla useampiakin painopisteitä, mutta monen teeman ja toimintatavan – etenkin yhtäaikainen – toteuttaminen voi olla haastavaa. Eräs hyvä menetelmä yhteisen näkemyksen hahmotamiseen on ns. looginen viitekehys (Logical Framework Approach – LFA), joka nimensä mukaisesti antaa viitekehysten hankkeiden suunnittelulle ja toteutukselle.

Loogisessa viitekehyksessä erotellaan toisistaan yleinen tavoite, hanketyöllä saavutettava päämäärä, tulokset, toimet ja keinot ja panokset seuraavalla tavalla:

#### **Yleinen tavoite**

Yleinen tavoite kuvaa tilannetta tai muutosta, johon hankkeella halutaan vaikuttaa tai edesauttaa. Tämä toteutuu yleensä vasta hankkeen päättymisen jälkeen ja sen toteutumisen

voi olla riippuvaista useasta hankkeesta. Vaihtoehtoisesti yksittäinen hanke voi toimia muutoksen alullepanijana ja kokonaisvaikutukset on nähtävissä vasta vuosien jälkeen.

#### **Hankkeen päämäärä**

Hankkeen päämäärä kuvaa hankkeen aikaansaamaa vaikutusta intressi- ja sidosryhmien näkökulmasta eli mikä on se muutos, minkä hanke on saanut aikaan päättyessään.

#### **Tulokset**

Tulokset kuvaavat niitä yksittäisiä välitavoitteita, jotka on saavutettava hankkeen aikana ja päätyttyä, jotta päämäärä voidaan saavuttaa.

#### **Toimenpiteet**

Toimenpiteet kuvaavat niitä toimia, jotka on tehtävä hankkeen aikana yksittäisten tulosten saavuttamiseksi.

#### **Keinot/panokset**

Keinot/panokset kuvaavat toimien toteutusta ja kuvaavat niiden toteuttamiseen vaadittavia resursseja.

Seuraavassa yksinkertaistettu loogisen viitekehksen matriisi:

<b>Tiivistelmä tavoitteista ja toimenpiteistä</b>	<b>Todentajat / mittarit</b>	<b>Tärkeitä edellytyksiä ja olettamuksia</b>
<b>Yleinen tavoite</b> , johon hankkeella halutaan vaikuttaa	Miten voidaan todentaa yleisen tavoitteen saavuttamista?	Onko ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yleisen tavoitteen aikaansaamaan muutokseen?
<b>Hankkeen päämäärä</b> , joka on saavutettu hankkeen päättyessä	Miten voidaan todentaa hankkeen päämäärän saavuttamista?	Onko ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yleisen tavoitteen toteutumiseen?
<b>Tulokset</b> , jotka on saavutettava hankkeen aikana	Miten voidaan todentaa, että tulokset tai tuotokset on saavutettu?	Onko olemassa ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat hankkeen päämäärän saavuttamiseen?
<b>Toimenpiteet</b> , jotka on tehtävä hankkeen aikana	Millä panoksilla (työllä ja muilla resursseilla) voidaan toimenpiteet suorittaa?	Onko olemassa ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat tuloksien tai tuotoksien saavuttamiseen?

## Tavoitteet kehittyvät ja jalostuvat työn aikana.

Osallistamista työtapana käyttävien hankkeiden osalta on muistettava, että looginen viitekehys tai muut vastaavat hanketta ohjaavat dokumentit on laadittava yhteisissä työprosesseissa ja yhteisellä keskustelulla, koska näiden dokumenttien tarkoituksena on muodostaa erilaisten toimijoiden yhteiselle työlle perusta.

Osallistamista työtapana hyödyntäville hankkeille on ominaista, että niiden tavoitteet kehittyvät ja jalostuvat työn aikana ja myös mahdollisesti niiden tavoitteet myös muuttuvat esimerkiksi toimijajoukon kasvaessa ja monipuolistuessa. Tämä on toivottavaakin, mutta tällöin on myös huolehdittava siitä, että hankkeen keskeisiä dokumentteja (esimerkiksi loogista viitekehystä) myös ajanmukaistetaan ja päivitetään.

### TEHTÄVÄ

- ⇒ Pohdi, miten looginen viitekehys sopisi osallistamista hyödyntävän hankkeen työkaluksi.
- ⇒ Miten hankkeessa voitaisiin yhdessä kehittää loogisen viitekehksen mukainen määrittely tavoitteista, päämäärästä, tuloksista, toimenpiteistä ja keinoista?

Hankkeiden vaiheistuksen keskeinen kysymys on pyritäänkö tekemään vain yhtä asiaa kerrallaan vai halutaanko tehdä yhtäaikaisesti useampaa eri asiaa. Perinteisessä hanketoiminnassa haasteena on ollut usein ns. vesiputousmalliin perustuva suunnittelu ja toteutus, jolloin aina seuraava työvaihe on ollut riippuvainen edellisen työvaiheen valmistumisesta ja tuloksesta. Tämä on myös tyypillistä hankkeille, joilla on selkeästi rajalliset ja jo suunnitteluvaiheessa tiedossa olevat resurssit hankkeiden toteutukselle.

Osallistamisen hankkeissa aikataulutuksen osalta ratkaiseva kysymys on, onko hankkeella itsenäinen aikataulunsa (esimerkiksi tietyn toimintatavan yleinen, jatkuva kehittäminen) tai ulkoisista tekijöistä määräytyvä aikataulu (esimerkiksi tiettyyn päivämäärään mennessä kansalaisaloitteen valmistelu tai uuden oppimateriaalin tarjoaminen seuraavalle oppilaitosten lukukaudelle). Aikataulutuksen osalta on tarpeellista sitoa ajallinen suunnittelu yhteen aiemmin kuvaamiemme eri toimijoiden osaamisten ja vastuiden kanssa ja näin ollen myös hankkeen suunnittelun ja toteutuksen aikana varata toimijoilta aikaa ja resursseja eri toimenpiteiden toteuttamiseen.

Aikataulutukseen ja vaiheistukseen voidaan käyttää hankkeen toimenpiteiden jaksotamista esimerkiksi viikko- tai kuukausitasolla ja vastaavasti ao. aikataulusuunnittelun linkittämistä eri toimijoiden rooleihin ja vastuisiin.

Toimenpiteet	Kuukaudet											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII

Toimenpiteet	Ajanjakso	Toimijat / tekijät	Tekijöiden resurssien (aika, muut resurssit) varaus ja sitoutuminen

#### 4 Työvälineiden valinta – millä välineillä?

Edellisissä kohdissa on keskitytty tavoitteiden määrittelemiseen, toimijoiden osaamisiin, rooleihin ja vastuisiin sekä toiminnan vaiheistamiseen. Tässä kappaleessa keskitytään osallistamista työtapana tukevien työvälineiden valintaan ja käyttöön.

Osallistamista työtapana hyödyntäville hankkeille on viimeksi kuluneina vuosina kehitetty monia hyviä verkkopohjaisia työvälineitä. Tämän käsikirjan kirjoittajien kokemus eri hankkeista on vahvistanut kahta käsitystämme:

1. työn tavoitteet ja sovitut muodot ratkaisevat työvälineiden valinnan – työvälineet eivät saa määrittää työn tekemistä ja sen tapoja
2. ei ole tarjolla yhtä verkkopohjaista työvälinettä, joka kattaisi hankkeen kaikki erilaiset tarpeet ja tukisi kaikkia eri toimintoja.

Tämä käsikirja korostaa osallistamisen kolmea peruseriaatetta: demokratia-, avoimuus- ja prosessiinsoviin. Näiden samojen periaatteiden tulee näkyä myös hankkeiden käyttämissä työvälineissä. Hankkeiden työvälineiden valintaa voidaan kuvata alla olevan mukaisesti.



Tässä käsikirjassa esitellään työvälineiden valinnan kriteereitä yksittäisten työväline-esitteiden sijaan. Suosittelemme kuitenkin vahvasti verkkopohjaisten työvälineiden käyttöä. Ohessa esimerkkejä eri työvälineistä:

- kirjoittamiseen ja tuottamiseen Google Docsin, EtherPadin kaltaisia työvälineitä.
- Yhteisen tietovarannon jäsentämisessä ja laatisemassa wikien kaltaisia työvälineitä
- Yhteydenpidossa Yammerin, Skypen ja WhatsAppin kaltaisia työvälineitä
- Virtuaalitapaamisissa Google Hangoutin kaltaisia työvälineitä
- Muita työväline-esimerkkejä: Trello (esim ideointiin ja vertaisarviointiin), Facebook (viestintään, tiedotukseen sekä keskusteluun), twitter (tiedotukseen), Instagram ja muut kuvasovellukset (Viestintään, tiedotukseen) jne

Monien verkkopohjaisten työvälineiden etuina ovat käytön suhteellinen helppous eli eri käyttäjät tarvitsevat perusvarustuksena tietokoneen, verkkoyhteyden ja internet-selaimen sekä tuotetun ja jaetun tiedon automaattisen tallentamisen. Monia erilaisia toimijoita kokoa vien hankkeiden päivittäinen työ muodostuu mahdottomaksi, jos esimerkiksi eri toimijat lähettelevät toisilleen monia liitteitä sisältäviä sähköposteja ristiin rastiin – tällöin kaikki tieto ei löydy yhdestä paikasta eikä välttämättä tiedetä, mikä dokumenteista on ajantasainen.

Mitä kriteereitä verkkopohjaisten työvälineiden valinnalle voisimme asettaa? Ensimmäi-

nen työvälineen valinnan kriteeri on kaikkien toimijoiden käyttömahdollisuus. On suositeltavaa käyttää erilaisia vapaasti ja maksutta (tai pienillä kustannuksilla) käyttöön saatavia työvälineitä. ”Access is everything” on hyvä periaate muuten työvälineestä ei ole hankkeissa hyötyä vaan aikaa kuluu työvälineiden käytön järjestelyyn ja organisoimiseen.

Toinen työvälineen valinnan kriteeri on käytön helppous. Mikäli työväline on liian vaikeakäyttöinen tai monimutkainen, sen käyttö ei onnistu erilaisista toimijoista koostuvissa hankkeissa. Hankkeilla ei usein ole – eikä niillä tulisi olla – työvälineiden käyttöön keskittyviä tukitoimintoja.

Kolmas työvälineen valinnan kriteeri on hankkeen työtavan ja työprosessin tukeminen. Työvälineiden tulee tukea prosessimaista, kehitettävää ja rikastuvaa työskentelyä. Käytännössä tämä merkitsee, että hankkeessa eri aikoina eri toimijoiden tuottamien, toimittamien ja päivittämien dokumenttien pitäisi löytyä samasta tietovarannosta ja olla kaikkien käytettävissä.

## TEHTÄVÄ

- ⇒ Pohdi aiemman kokemuksen perusteella mitä toiminnallisia ja teknisiä haasteita erilaisten työvälineiden käytössä on ollu hankkeissa tai muussa työssä.
- ⇒ Millaisia haasteita osallistamiseen perustuva työtapa asettaa käytettävien työvälineiden valinnalle ja käytölle?



	Google-Docs	Wikiti	Facebook	Skype	Yammer	....	....	....	....
<b>Ideointi</b>									
<b>Suunnittelu</b>									
<b>Toteutus</b>									
<b>Levitys</b>									
<b>Parannus</b>									

Aiemmin todettiin, että yksi työväline ei sovi kaikkeen työhön ja kaikkiin työvaiheisiin. Tämä ei kuitenkaan merkitse, että jokaiselle toiminnolle täytyisi olla oma työvälineensä. Voit käyttää seuraavaa taulukkoa hankkeen eri työvälineiden valinnassa – riveillä on esitetty hankkeisiin usein kuuluvat työvaiheet ja sarakkeilla on esitetty erilaisia verkkopohjaisia työvälineitä. Arvioi ao. työvälineitä asteikolla 0 – 3, joista "0" kuvaa "ei sovellu lainkaan" ja vastaavasti "3" kuvaa "soveltuu erinomaisesti".

## TEHTÄVÄ

Edellä olevan taulukon perusteella mitkä työvälineet ovat osallistamista hyödyntävälle hankkeelle käyttökelpoisimmat?

⇒ Mitä haasteita valittaviin työvälineisiin liittyy niiden käyttömahdollisuuksien ja käytön helppouden kannalta?

⇒ Tukevatko valittavat työvälineet hankkeen työprosessia ja jatkuvaa kehittymistä?

Tiedon avoin jakaminen tehostaa  
ja nopeuttaa toimintaa.

## 5 MONIPUOLINEN TIEDONKULKU – KUINKA VIESTIN?

Monipuolinen tiedonkulku ja tiedottaminen ovat erilaisten hankkeiden keskeinen menestystekijä. Osallistamista työtapana hyödyntävissä hankkeissa monipuolisen ja aktiivisen tiedottamisen merkitys korostuu. Merkittävä ominaispiirre osallistamisen hankkeissa on usein, ettei tiedotus ole vain yhden hanketoimijan erityistehtävä vaan eri toimijoiden oma

ja aktiivinen viestintä on osa hankkeen normaalia toimintaa. Tehokas monipuolinen tiedonkulku ja viestintä edellyttävät kuitenkin yhteisymmärrystä ja sopimista yhteisistä pelisäännöistä, työvälineistä ja viestinnän prosesseista.

Viestinnän kulmakiviä osallistamista työtapana hyödyntävissä hankkeissa voisi havainnollistaa seuraavalla kuvalla.



Avoimuuden periaate merkitsee, että hankkeissa kaikki olennainen tieto ja tietämys ovat kaikkien käytössä – mielusti myös hankkeen sidosryhmien käytettävissä. Myös toiminna tulokset ovat myös avoimesti jaettavissa. Tämä edellyttää hanketoimijoiden keskinäistä luottamusta, mutta kokemuksemme mukaan avoin ja monipuolinen jakaminen myös kasvattaa hanketoimijoiden luottamusta toisiinsa. Tiedon avoin jakaminen tehostaa ja nopeuttaa toimintaa, sillä ei tarvitse pohdita mikä tieto ja tietämys sopii kellekin ja mitä voidaan jakaa milloinkin.

Osa viestinnästä on hankkeen sisäistä eli hanketoimijoiden välistä viestintää. Osa taas kohdistuu hankkeen sidosryhmiin ja osa ns. suureen yleisöön eli kaikille hankkeen toiminnasta kiinnostuneille. Hanketoiminnassa perinteinen tiedottaminen on tarkoittanut sitä, että hanke kertoo omista tavoitteistaan ja toiminnoistaan erilaisille kohderyhmille. Osallistavissa hankkeissa nähdään että kaikilta voidaan oppia lisää ja heidän kanssaan aktiivinen kommunikaatio lisää hankkeen arvoa. Siksi painopiste onkin interaktiivisessa viestinnässä, jolloin keskeisenä tavoitteena on hankkeen omasta toiminnasta ja tavoitteista tiedottami-

sen ohella myös saada eri toimijoilta palautetta, ideoita ja ehdotuksia hankkeen toimintaan.

Yhteisten työvälineiden käytön ohella on eduksi, että hanke on organisoinut myös sisäisen viestinnän prosessin osalta, esimerkiksi viikko- tai kuukausitiedotteella ja säännöllisellä verkkotapaamisella eri hanketoimijoiden kesken. Sisäisen viestinnän säännöllisyys luo hankkeelle myös tarvittavan rytmin.

Ulkoisen viestinnän osalta hankkeessa kannattaa pohtia ja päättää, mitä ja milloin viestitään. Mikäli hanke perustuu avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen, myös ulkoinen viestintä helpottuu, koska voidaan tukeutua kaikille näkyvillä oleviin dokumentteihin ja aineistoihin. Ulkoisen viestinnän osalta kannattaa hankekohtaisesti miettiä, onko hankkeella sellaisia sidosryhmiä (esimerkiksi opetusalan hankkeissa erilaiset sivistystoimen piirissä toimiville viranomaisille kohdekirjeet tai järjestettävät tilaisuudet), joille viestintä järjestetään eri tavalla kuin ns. suurelle yleisölle (esimerkiksi lehdistölle ja muille viestimille osoitettava viestintä).

Oheista taulukkoa voi käyttää hankkeen viestinnän tärkeiden päätösten valmisteluun.

## TEHTÄVÄ

⇒ Miten tiedottaminen ja interaktiivinen viestintä eroavat hanketoiminnassa toimintatavaltaan ja toimintakulttuuriltaan?

⇒ Mitä etuja ja mitä haittoja hankkeen viestinnälle on avoimuudesta ja kaiken hankkeen tuottaman sisältöaineiksen avoimesta jakamisesta?

	<b>Mitä viestitään?</b>	<b>Miten usein?</b>	<b>Millä välineellä?</b>	<b>Kuka vastaa?</b>	<b>Miten palaute käsitellään?</b>
<b>Sisäinen viestintä – yksilötoimijoiden välinen</b>					
<b>Sisäinen viestintä – yhteisötoimijoiden välinen</b>					
<b>Ulkoinen viestintä – sidosryhmäviestintä</b>					
<b>Ulkoinen viestintä – ns. suuri yleisö</b>					

## 6 OSALLISTAVA JOHTAMINEN JA OHJAAMINEN – KUINKA KANNUSTAN JA VIEN PROSESSIA ETEENPÄIN?

Osallistamista työtapana hyödyntävät hankkeet poikkeavat perinteisistä projekteista, joiden johtaminen on perustunut suoraviivaiseen hankkeiden suunnitteluun, niiden lohkomiseen eri vastuualueisiin, selkeään aikataulutukseen ja kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaiseen resurssointiin. Osallistavat hankkeet tuovat yhteen erilaisia toimijoita erilaisista toimintakulttuureista ja taustoista. Erilaisuus on rikkautta, jota nimenomaan halutaan hyödyntää eikä lannistaa. Tällöin johtamisen näkökulma on enemmänkin ohjaamista ja dialogien avulla tapahtuvaa yhteistyötä, jonka palkintona on paremmin motivoituneet hankkeen toimijat.

Avainasemassa hankkeiden johtamisen tapaa ja toimintaa hahmotettaessa on oivaltaa, mikä eri toimijoita motivoi tällaisissa hankkeissa. Miksi erilaiset asiantuntijat kirjoittavat ilman korvausta nimettöminä asiantuntevia, paljon työtä vaativia artikkeleita Wikipediaan? Miksi monet tiettyä kroonista tautia sairastavat jakavat omaan pitkäaikaiseen asiantuntekseen perustuvia hoidon ja hoivan ohjeita tuntemattomille kanssaihmisilleen? Miksi osaavat ohjelmoijat ovat valmiita kehittämään avoimen lähdekoodin ohjelmistoja öisin ja viikonloppuisin ilman rahallista korvausta? Miksi monet nuoret suunnittelevat, kuvaavat ja editoivat hienoja ja ainutkertaisia videoita YouTubeessa jaettaviksi?

### TEHTÄVÄ

- ⇒ Mikä motivoi ihmisiä jakamaan omaa osaamistaan ja oman työnsä tuloksia ilman erillistä korvausta? Miten heitä voi motivoida tekemään tätä työtä?
- ⇒ Miten näitä havaintoja voi hyödyntää osallistavaan hanketoimintaan?

Osallistamista hyödyntäville hankkeille tulee asettaa selkeitä tavoitteita, aikatauluja, vastuita ja rooleja, sillä ne edesauttavat menestyksellistä hankkeen toteutumista. Joustava ja osallistava toimintatapa ei siis merkitse kaiken mahdollisen tekemistä milloin huvittaa. Erilaisuuden hyväksyminen ja korostaminen eivät tarkoita, etteivät osallistamista hyödyntävät hankkeet voisi tehdä pitäviä päätöksiä. Todellinen hanketoimijoiden motivaatio syntyy kokemuksemme mukaan kuitenkin vain silloin, kun yhdessä tehdyt päätökset koetaan omiksi, jolloin syntyy myös omistajuutta itse hankkeeseen.

Mikäli tietyt päätökset tai toimintatavat eivät sovi kaikille voidaan hankkeita jakaa pienemmiksi kokonaisuuksiksi, jolloin osa toimijoista voi keskittyä tiettyihin toimintoihin jne. Olennaista onkin säilyttää vuoropuhelun ja dialogisuuden ohella toiminnallinen joustavuus. Avainasemassa ohjaamisen osalta on jatkuva avoin kommunikaatio hanketoimijoiden välillä. Avoimuus synnyttää luottamusta – ja luotta-

## Hyvissä hankkeissa toimijoiden välille syntyy myönteistä riippuvuutta ja hankkeen työ nähdään yhteisenä päämääränä.

muksen vallitessa voidaan myös reilusti puuttua sellaisiin seikkoihin, jotka ovat hankkeen tavoitteiden toteuttamista estämässä.

### TEHTÄVÄ

- ⇒ Pohdi osallistamista toimintatapana hyödyntävien hankkeiden päivittäistä johtamista avoimuuden periaatteiden mukaisesti.
- ⇒ Mitkä asiat lisäävät hanketoimijoiden luottamusta toisiinsa ja edesauttavat yhteistä keskustelua ja dialogia?
- ⇒ Mitkä asiat estävät hanketoimijoiden luottamusta toisiinsa ja haittaavat yhteistä keskustelua ja dialogia?

Avoimuus ja jakaminen antavat mahdollisuuden eri toimijoille myös hankkeen johtamiseen ja ohjaamiseen osallistumiseen. Tämä voi lisätä myös positiivista yhteisöllistä painetta yh-

dessä sovittujen tehtävien hoitamiseen. On mielekkäämpää nostaa yhdessä tiettyjä hankkeen toimintaan liittyviä haasteita esille, koska silloin voidaan myös kehittää toiminnallisia tapoja niiden yhdessä ratkaisemiseen. Hyvissä hankkeissa toimijoiden välille syntyy myönteistä riippuvuutta ja hankkeen työ nähdään yhteisenä päämääränä. Tällöin myös erilaiset yksittäisen toimijan haasteet – esimerkiksi avainhenkilöiden sairastuminen tai työyhteisössä tapahtuneet muutokset – muuntuvat yhden toimijan haasteista yhteisiksi haasteiksi.

Perinteisestä kulttuurintutkimuksesta tiedämme, että lahjan perimmäinen tarkoitus ei ole antaa lahjaa toiselle henkilölle vaan luoda side vuorovaikutukseen ja yhteiseen toimintaan. Siten myös hankkeiden johtaminen ja ohjaaminen uudenaikaisissa hankkeissa edellyttää monia vanhoja hyveitä: hyvästä työstä kiittämistä, erilaisuuden arvostamista, tasa-vertaista neuvottelua ja sopimista, yhdessä eteenpäin katsomista, hyvien kokemusten jakamista ja omista lupauksista kiinnipitämistä.

## **7 HANKKEEN PÄÄTTÄMINEN JA JATKUVA PARANTAMINEN – KUINKA KOKOAN JA PÄÄTÄN?**

Osallistamista toimintatapana hyödyntävillä hankkeilla tulee aina olla selkeät tavoitteet. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää erilaisia toimia, joiden tulokset on pystyttävä tekemään ymmärrettäviksi, jaettaviksi ja näkyviksi. Hankkeen aikana ja etenkin sen päättyessä tuleekin kiinnittää huomio siihen, miten hankkeet tulokset voidaan koota ja jakaa siten, että kaikki hankkeen toimijat ja sidosryhmät saavat parhaan hyödyn yhdessä tekemästään työstä. Hankkeissa syntyy paljon erilaisia tuotoksia. Hankkeessa on hyvä määrajoin yhdessä arvioida, mitä hanke on saanut aikaiseksi ja saavuttanut. Tärkeä osa hanketyöskentelyä on koostaa yhteen hankkeen saavutukset ja myös jakaa ne avoimuuden periaatteen perusteella toimijoiden ja sidosryhmien käyttöön ja jatkokehitystyöhön pohjaksi.

Usein ajatellaan, että hankkeen tuotokset ovat pelkästään dokumentteja – tosiasiaassa ne ovat paljon muutakin. Hankkeen tuotoksiksi pitäisi ymmärtää myös uudistuneet ja kehittyneet toimintatavat ja –mallit (osallistamista hyödyntävissä hankkeissa on usein eri tuotosten ohella kehitetty myös uudenlaisia toiminnallisia tapoja ja ratkaisuja), syntyneet ja kehittyneet verkostot (esimerkiksi toimija- ja sidosryhmäverkostoja, joista on olemassa esimerkiksi sähköpostiosoitelista ja vaikkapa Facebook-ryhmän jäsenlistoja) ja hankkeen yhteisen toimintakulttuurin kehittyminen (osa hankkeen toimijoista voi hyvien kokemusten perusteella jatkaa työtä muissa hankkeissa).

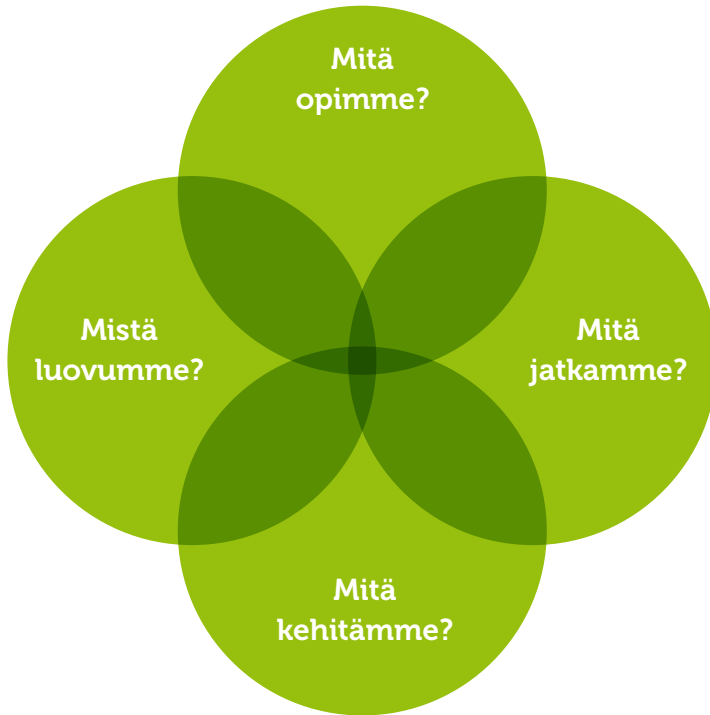
Oheisen taulukon avulla voi hahmottaa mitä kaikkea hankkeessa on mahdollisesti syntymässä tai syntynyt.

Kaiken hyvän on tarkoitus päättyä aikaan – ja niin myös osallistamista hyödyntävien hankkeiden. Hankkeiden luontevaan päättämiseen on erilaisia syitä: hanke on saavuttanut asetetun tavoitteensa (esimerkiksi tietyn hallinnollisen tai toimintatavallisen muutoksen), kehityshanke on saavuttanut luontevan ”kyllästymispisteensä” (esimerkiksi kehittänyt uuden toimintamallin, ja tehtävä lisätyö ei enää kehitä mallia paremmaksi) tai hankkeen toimijoiden mielenkiinto ja kiinnostuksen kohteet ovat ratkaisevasti muuttuneet. Avainasemaan nouseekin toimijoiden yhteinen keskustelu, arviointi ja päätöksenteko hankkeen päättämisestä.

Kun aikaisemmin totesimme, että hankkeissa on jopa tärkeämpää päättää mitä ei tehdä kuin mitä tehdään, niin toinen tärkeä päätös on päättää hanke mielekkäässä kypsyysvaiheessa hyvässä yhteisymmärryksessä toimijoiden kesken kuin väkisin jatkaa hanketta.

<b>Hankkeen tuotokset</b>	<b>Miten ilmenevät ja missä muodossa?</b>	<b>Miten voidaan jakaa ja jalostaa?</b>
Dokumentit ja asiakirjat		
Muu tietoainekset ja tietovarannot		
Toimintatavat ja toimintamallit		
Verkostot ja yhteistyösuhteet		
Yhteinen toimintakulttuuri		
Muu, mikä ....		
Muu, mikä ....		
Muu, mikä ....		



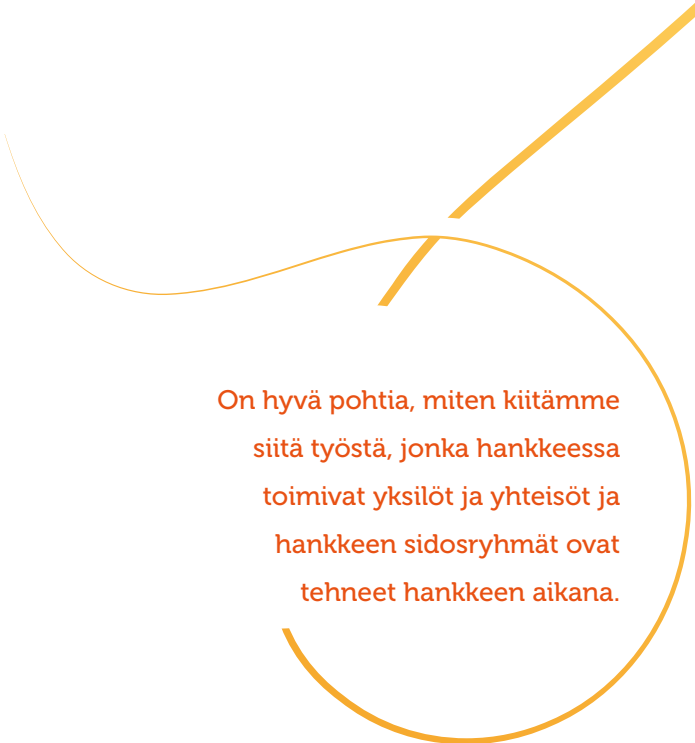


## TEHTÄVÄ

- ⇒ Pohdi oman kokemuksesi perusteella milloin on mielekästä päättää toimiva hanke.
- ⇒ Minkälaisia päätöksiä ja toimia kannattaa valmistella hankkeen päättämiseksi?
- ⇒ Mitä asioita hankkeen luontevaan kokoomiseen ja päättämiseen liittyy? Olemme koostaneet hankkeen luontevaan päättämiseen liittyvät asiat alla olevaan kuvaan ja tiivistäneet ne neljään kysymykseen eli "Mitä opimme?", "Mitä jatkamme?", "Mitä kehitämme?" ja "Mistä luovumme?".

Ensimmäinen yhteisesti arvioitava asia on, mitä hankkeesta, sen suunnittelusta ja toteutuksesta on opittavissa. Tämä on hyvä tehdä sekä toimijakohtaisesti että koko hankkeen tasolla. Mitä opimme yksittäisinä toimijoina ja mitä opimme yhdessä? Mitä seikat edistävät yhteistä toimintaa ja mitkä seikat haittasivat yhteistä tekemistä?

Arviointia oppimisesta kannattaa tietysti tehdä aika ajoin myös hankkeen toiminnan aikana. Etenkin osallistamiseen perustuvissa hankkeissa on mielekästä kysyä myös muilta kuin varsinaisilta hankkeen avaintoimijoilta mitä hankkeesta oli opittavaa – luontevia tahoja



On hyvä pohtia, miten kiitämme  
siitä työstä, jonka hankkeessa  
toimivat yksilöt ja yhteisöt ja  
hankkeen sidosryhmät ovat  
tehneet hankkeen aikana.

tähän vastaamaan ovat esimerkiksi hankkeen sidosryhmät tai muut hankkeet, joiden kanssa oma hanke on ollut tiiviissä yhteistyössä.

Toinen yhteisesti toimijoiden kesken arvioitava asia on, mitä kannattaa yhdessä jatkaa. Tärkeää on, että hankkeen kaikki toimijat saavat hankkeen päättyessä kaiken sen yhteisiin tietovarantoihin tallentuneen materiaalin, jota on yhdessä tuotettu. Samoin on tärkeää päättää yhteisesti mitä yhteisiä toimintoja edelleen jatketaan ja kuka niistä hankkeen päättyttyä vastaa. Tietoverkot ovat pullollaan jo päättyneiden hankkeiden puolinaisia ja päivitystä kerjääviä verkkosivustoja, joita kukaan ei pidä yllä ja päivitä ja jotka antavat hankkeen toimijoista kehnon kuvan. Siksi kannattaa päättää jatkaa vain sellaisia toimintoja, jotka sekä yhteisen näkökulman mukaan tärkeitä että selkeästi jonkun toimijan vastuulla myös hankkeen jälkeen. Vaikka jokin toiminto nähtäisiin tärkeäksi, mutta kukaan ei ota sitä

vastuulleen, niin mieluummin kannattaa se siten unohtaa.

Kolmas yhteisesti toimijoiden kesken arvioitava asia on, mitä kannattaa kehittää edelleen. Kuten jo alussa totesimme, osallistavien hankkeiden ominaisuuksiin kuuluu monipuolisten ideoiden ja ajatusten synty osana hanketoimintaa ja siten ns. uusien avauksien kehittäminen. Uusille kehitettäville teemoille ja toimintatavoille voi luontevasti syntyä aiheesta kiinnostuneiden verkosto, joka poikkeaa oleellisesti aluperäisen hankkeen toimijoista. Avoimessa ja jakavassa ympäristössä hyvistä ideoista ja ajatuksista voi kuka tahansa ottaa kopin ja lähteä kehittämään niitä edelleen. Kokemuksemme on osoittanut, että vain toisten ideoita kopioivat ja kaappaavat toimijat eivät kauan avoimissa ympäristöissä viihdy.

Neljäs yhteisesti toimijoiden kesken arvioitava asia on ehkä vaikein, eli päätöksenteko siitä mistä luovutaan (mitä ei enää pidetä yllä,

päivitetä, oteta mukaan jatkokehittelyyn jne.). Hankkeen aikana yhdessä kehitetyt asiat tuntuvat aina hienoilta, mutta tärkeää on myös päättää luopumisesta – monilla asioilla on luonteva elinkaarensa ja niiden väkisin jatkaminen ei tee oikeutta eri toimijoiden työlle ja ponnistelulle.

Lopuksi, osallistamista hyödyntävät hankkeet perustuvat usein monien monien yksilöiden ja yhteisöjen yhteiseen ja pyyteettömään työhön. Ihmiset käyttävät omaa aikaansa ja työaikaansa suunnitteluun, kehittämiseen, kokeiluun, parantamiseen, tiedon jakamiseen, keskusteluihin ja pohdintoihin. Hankkeen lopussa on hyvä pohtia mitä yksittäisille toimijoille jää hankkeesta käyttöön ja hyödynnettäväksi. Samoin on hyvä pohtia, miten kiitämme siitä työstä, jonka hankkeessa toimivat yksilöt ja yhteisöt ja hankkeen sidosryhmät ovat tehneet hankkeen aikana.

## TEHTÄVÄ

- ⇒ Pohdi mitä hankkeesta jää käytännössä hyödynnettäväksi siihen osallistuneille eri tahoille.
- ⇒ Ja miten voi mielekkäällä ja kauniilla tavalla kiittää toimijoita ja sidosryhmiä heidän ajastaan ja ponnisteluistaan yhteisessä työssä?

## TEHTÄVÄ

- ⇒ Pohdi oman kokemuksesi perusteella miten hanketyössä kannattaa järjestää hankkeen kokoamisen ja päättämisen toimet.
- ⇒ Löydätkö muita keskeisiä yhteisiä päätöksenteon kohteita kuin em. mainitut neljä asiaa?





# Omat oivallukseni osallistamisesta:





