



RAPORTTEJA 203

KUNNAT MONIPAIKKAISESSA KEHITTÄMISHANKKEESSA – TOIMINTATUTKIMUKSELLINEN LÄHESTYMISTAPA OPPIMISEN ORGANISOIMISEEN

TORSTI HYYRYLÄINEN, MANU RANTANEN, PÄIVI PYLKKÄNEN,
PETRI KAHILA, PASI SAUKKONEN JA PEKKA HYTINKOSKI



KUNNAT MONIPAIKKAISESSA KEHITTÄMISHANKKEESSA –

TOIMINTATUTKIMUKSELLINEN LÄHESTYMISTAPA
OPPIMISEN ORGANISOIMISEEN

TORSTI HYYRYLÄINEN, MANU RANTANEN, PÄIVI PYLKKÄNEN,
PETRI KAHILA, PASI SAUKKONEN JA PEKKA HYTINKOSKI



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin

UEF | SPATiA
ALUE- JA KUNTATUTKIMUSKESKUS

Julkaisija	Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti www.helsinki.fi/fi/ruralia-instituutti
Sarja	Raportteja 203
Kannen kuva	Manu Rantanen. Ketut toivottavat Lapinjärvellä kuntalaisia tervetulleiksi yhteisötaloon. Kettu viittaa myös raportin teemaan, kehittämisen ja tutkimuksen väliseen suhteeseen oppimisen näkökulmasta.
ISBN	978-951-51-3787-6 (pdf)
ISSN	1796-0630 (pdf)

TUNNELMIA ENNEN LOPPUVIHELLESTÄ

Uudistuvat elinvoimataajamat -hanke on ollut verkostoyhteistyön voimaan nojaava kehittämissponsnistus, jossa jokaisella verkoston jäsenellä on ollut oma tärkeä pelipaikkansa. Pelin säännöt olivat riittävän selkeät mutta toisaalta siinä määrin sallivat, että pelin kulku altistui luoville ratkaisuille, jotka tekivät siitä loppua kohden yhä nautittavampaa.

Virallisen hankkeen kääntyessä kohti loppua voidaan todeta, että monipaikkaisesti toiminut joukkueemme pelasi erinomaisesti samaan suuntaan. Vaikka maaleja, eli kuntakohtaisia tavoitteita oli useita, ne nähtiin rinnakkaisina, ei vastakkaisina.

Keskeiseksi pelilliseksi ideaksi nostettu *oppiminen* sai monia sisältöjä pelin aikana, mutta lopulta todistuksena oppimisen todentumisesta voidaan pitää sitä, että tunne omasta oppimisesta kehittyi nousujohteisesti. Myös yhteispelin toimivuudesta tuli koko ajan lisänäyttöjä.

Ennen hallinnollista ”loppuvihellystä” on paikallaan kiittää koko joukkuetta hyvästä pelimoraalista ja rohkeudesta, jotka yhteisvaikutuksena tuottivat hyvän tuloksen. Hankkeen keskeiset toimijat on listattu kohdassa yhteistyökumppanit UUNET-hankkeessa, siinä mainittujen henkilöiden lisäksi on lukematon määrä paikallisia kumppaneita, joita kaikkia on tässä mahdoton luetella. Kiitos kaikille yhteisesti. Toivottavasti tunnistatte itsenne tästä tarinasta.

Erityisesti on kuitenkin paikallaan kiittää kuntien osahankkeiden vastuuhenkilöitä. Kiitos Eerika Korhonen-Pellikka, Sari Tulila, Leena Vlasoff, Jaana Parkkinen, Jukka Nevalainen, Jarkko Nevalainen, Eija Kling ja Johanna Harju. Erityinen kiitos kuuluu Seija Korhoselle, joka toimi hankkeen ohjausryhmässä, mutta ohjasi samalla rinnakkaista Kehittämissyhdystys Mansikka ry:n kylätaajamien kehittämishanketta Pohjois-Savossa. Vuoropuhelu toiselle pelikentälle sujui Seijan ansiosta hienosti.

Erityisen vaikuttuneita joukkueen valmentajina olimme kunnanjohtajien sitoutumisesta hankkeeseen. Se oli esimerkillistä kärkipelaamista, joka toi uskottavuutta ja tukea hankkeen paikalliseen toteuttamiseen. Kiitos Valtimon kunnanjohtaja Leena Mustoselle ja Mäntyharjun Jukka Ollikaiselle, jotka toimivat myös hankkeen ohjausryhmän puheenjohtajina. Luotettavia kärkipelaajia olivat myös Liperin kunnanjohtaja Hannele Mikkanen, Keiteleen Hanna Helaste, Tervon Petteri Ristikangas ja Heinäveden Maarika Kasonen.

Kiitos Kaija Siikavirralle (Etelä-Savon ELY-keskus), joka puhalsi pelin alkuun, eli oli liikkeelle paneva voima tälle hankkeelle. Kattava ja vilpitön kiitos aktiiviselle ohjausryhmälle, joka ylitti tietoisesti roolinsa hallinnollisena ohjaajana osallistuen koko hankkeen ajan asiantuntevasti keskusteluihin.

Hankkeen hallinnoijana toimineen Helsingin yliopiston Ruralia-instituutin puolelta hankkeen projektipäällikkönä toimi Manu Rantanen ja hankkeen johtajana Torsti Hyyryläinen. Ruralia-instituutissa toimivat hankkeessa yliopistoharjoittelijoina Joanna Asumus (HY) sekä Elina Paulus (UEF). Hallinnon koordinaatiota hoitivat Helsingin yliopiston yliopistopalveluissa ensin Mia Riissanen ja sitten Susanna Björninen. Raportin taittotyön teki Jaana Huhtala.

Oppimisen iloa kaikille hankepelin taitajille.

Zoom-alustalla 24. kesäkuuta 2020

Kirjoittajat

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	7
ABSTRACT	9
1 OPPIMINEN JA UUDISTUMINEN KEHITTÄMISTOIMINNASSA	11
Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa	12
Projekti oppimisen ja uudistumisen muotona	13
Kehittämistoiminnan hankkeistamisesta	14
Hankkeen toimeenpano linjakkaana oppimisena	16
2 MAASEUTUTAAJAMIEN UUDISTAMINEN UUDET-HANKKEESSA	18
Oppimisen organisoiminen monipaikkaisena kehittämisverkostona	19
Toiminnalliset periaatteet yhteishankkeessa oppimiseen	21
Jakamisen digitaaliset alustat ja ajoitus	23
Jatkuva prosessiarviointi	23
Viestintä	24
3 KESKEISET OPIT KEHITTÄMISHANKKEESTA	25
Paikallisen kontekstin taju	25
Ihmisten välinen osaaminen	26
Toimijoiden erilaisuus vahvuutena ja haasteena	26
Muutoskestävä verkosto elää vaikeiden tilanteiden yli	27
Kunnanjohtajat keskeisiä elinvoimatyön johtamisessa	27
Opintovierailut motivoivat ja luovat tilaa oppimiselle	28
Ajattelutapojen muutoksen kautta uudistumiseen	28
Voimavarojen yhdistely johtaa vahvempaan elinvoimaan	29
4 OPPIMINEN MAASEUDUN PAIKKAPERUSTAISessa KEHITTÄMISESSÄ	30
Ratkaisu maaseututaajamien elinvoimahaasteeseen?	30
Oppiminen ja paikkaperustainen maaseudun kehittämisspolitiikka kunnissa	31
Tarve, ongelma ja ratkaisuyritys	33
LÄHTEET	36
KIRJOITTAJAT	37
YHTEISTYÖKUMPPANIT UUDET-HANKKEESSA	38
LIITE 1. Kuntien osahankkeiden tavoitteet	39
LIITE 2. Kehittämishankkeen stressitesti	41
LIITE 3. Yhteiskehittelyn malli Nonakan ja Takeuchin (1995) tietoteoriaan asemoituna ...	43
LIITE 4. UUDET-hankkeen kuntien väkiluku ja tilastollisten taajamien peruspiirteet	44

TIIVISTELMÄ

MITEN OPPIMINEN VOIDAAN ORGANISOIDA OSAKSI PROJEKTIMUOTOISTA ALUEKEHITTÄMISTÄ?

Aluekehittämistä toteutetaan kaikkialla maailmassa hankkeiden muodossa. Hankkeet ovat keskeinen osa julkisen vallan ohjelmaperusteista rahoituksen ohjausta. Tässä raportissa hanketta lähestytään kuitenkin *oppimisen* näkökulmasta. Kehittämishanke ymmärretään tiettyä tarkoitusta varten organisoituna *oppimisympäristönä*, jossa synnytetään uutta tietoa ja ratkaistaan ongelmia yhteisvoimin ja kokemuksiin jakaen.

Lähestymistapa on toimintatutkimuksellinen. Esimerkkitapauksena on alueellisesti laaja kehittämishanke, jonka kautta tarkastellaan kehittämiseen liittyvien teoreettisten ajatusten soveltamista käytäntöön. Näin kirjoittajat osallistuvat keskusteluun siitä, millä tavoin oppiminen voitaisiin nivoa maaseudun paikkaperustaiseen kehittämistoimintaan ja kehittämisspolitiikkaan.

Käytännön esimerkkinä tarkasteltavan hankkeen tarkoituksena oli löytää ratkaisuja pienten maaseutukuntien kuntataajamien ja kirkonkylien kehittämiseen ja niiden elinvoiman luomiseen. Hanke toteutettiin vuosina 2017–2020. Se oli Etelä-Savon, Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan maakuntien välinen yhteishanke, joka rahoitettiin Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta 2014–2020. Toteuttajina olivat Mäntyharjun, Heinäveden, Liperin, Valtimon (nykyisin osa Nurmesta), Tervon ja Keiteleen kunnat. Hanketta koordinoi Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti, jonka kanssa tutkimuksellisesta osuudesta vastasi Itä-Suomen yliopiston Alue- ja kuntatutkimuskeskus Spatia.

Yksittäisten toimenpiteiden ja kuntakohtaisten ideoiden ja ratkaisujen sijaan raportissa keskitytään projektimuotoisen kehittämisen muotoihin ja toimintatavallisiin (sosiaalisiin) innovaatioihin: miten pienet maaseutukunnat voisivat tehdä kehittämistoiminnastaan vaikuttavampaa verkostomaisesti toimien? Esitetyn esimerkin mukaan pienissä maaseutukunnissa voitaisiin yhteistoiminnan kautta löytää kaivattuja lisäresursseja sekä etsiä tehokkaammin ja lopulta myös löytää todennäköisemmin ratkaisuja monitahoisiin elinvoimakysymyksiin. Keskeisin johtopäätös on, että maaseututaajamien elinvoima syntyy paikkaperustaisesti ja uudistuu yli paikallisessa vuorovaikutuksessa.

ABSTRACT

RURAL MUNICIPALITIES AS ACTORS IN A MULTI-LOCAL DEVELOPMENT PROJECT – AN ACTION RESEARCH ORIENTATION TO ORGANIZING LEARNING

In the report, we present how learning can be organized as part of multiple actor project-based regional development. We first look at project theory and generally describe the idea and key principles of project-based regional development. Second, we present our understanding of learning and how it can be connected to networked and multi-local regional and local development actions. Finally, we describe the implementation of these theoretical ideas through reviewing a project example.

Our approach is action-oriented, and we use as an example a regionally wide development project we have carried out together with six small Finnish rural municipalities. The aim of the project was to find new ways for the future of Finnish rural municipal centers and rural settings in eastern Finland. Using the project example we illustrate how theoretical ideas and starting points related to learning can be applied in practice. By these ideas, we want to contribute to the debate on how learning can be linked to place-based rural development and the leadership of rural development policies.

We emphasize that a development project can be understood as a learning environment organized for a specific purpose. It can generate new knowledge and solve complex problems in a collaborative way by sharing experiences. As a result, we present a network action model where small rural communities could find additional resources for local development, get more efficiency for local development work and are more likely to find new solutions to complex development problems.

This action research project was carried out between the years 2017 and 2020 as part of the project called *Uudistuvat elinvoimataajamat* (Renewable Rural population settings) in eastern Finland and it was mainly funded from the Rural Development Programme for Mainland Finland 2014–2020.

1 OPPIMINEN JA UUDISTUMINEN KEHITTÄMISTOIMINNASSA

Esittelemme seuraavassa, **miten oppiminen voidaan organisoida osaksi projekti-muotoista aluekehittämistä**. Tarkastelemme aluksi projektia teoriassa, eli kuvaamme yleisesti projektimuotoisen kehittämisen ideaa ja keskeisiä periaatteita. Toiseksi esitämme ymmärryksemme **oppimisesta** ja sen yhteydestä verkottuneeseen ja monipaikkaiseen kehittämiseen. Lopuksi kuvaamme näiden teoreettisten ajatusten toimeenpanoa esimerkin kautta.

Lähestymistapamme on toimintatutkimuksellinen, ja käytämme esimerkkitapauksena yhdessä kuuden pienen maaseutukunnan kanssa toteuttamaamme, alueellisesti laajaa kehittämishanketta. Havainnollistamme sen kautta, miten kehittämiseen liittyviä teoreettisia ajatuksia ja lähtökohtia voi soveltaa käytäntöön. Osallistumme samalla myös keskusteluun siitä, miten oppiminen voidaan nivoa maaseudun paikkaperustaiseen kehittämistoimintaan ja kehittämispolitiikkaan?

Esimerkkitaupaksemme – Uudistuvat elinvoimataajamat -hanke (**UUDET**) – toteutettiin vuosina 2017–2020. Se oli Etelä-Savon, Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan maakuntien välinen yhteishanke, joka rahoitettiin Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta 2014-2020. Toteuttajina olivat Mäntyharjun, Heinäveden, Liperin, Valtimon (nykyisin osa Nurmesta), Tervon ja Keiteleen kunnat. Hanketta koordinoi Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti, jonka kanssa tutkimuksellisesta osuudesta vastasi Itä-Suomen yliopiston Alue- ja kuntatutkimuskeskus Spatia. Hankkeen tarkoituksena oli löytää yhdessä ratkaisuja pienten kuntien taajamien kehittämiseen ja elinvoiman luomiseen.

Viime vuosikymmeninä aluekehittämistä on Suomessakin toteutettu hankkeiden muodossa. Hankkeet ovat keskeinen osa julkisen, ohjelmaperusteisen rahoituksen ohjausta. Hankkeiden toteuttajat ja sidosryhmät sitoutuvat hankkeiden kautta erilaisten kehittämisohjelmien päämääriin, tavoitteisiin, rahoitukseen ja sääntöihin.¹

Painotamme seuraavassa erityisesti sitä, että kehittämishanke voidaan ymmärtää tiettyä tarkoitusta varten organisoituna **oppimisympäristönä**, jossa tarjoutuu mahdollisuus synnyttää uutta tietoa ja ratkaista elinvoiman ongelmia yhteisvoimin ja kokemuksia jakaen.

Raportti muodostuu kolmesta pääluvusta: ensimmäisessä (**luku 1**) esittelemme toimintatutkimuksellisen lähestymistapamme sekä projektimuotoisen kehittämisen yleisiä lähtökohtia ja ideoita. Keskeisenä sisältönä on oman oppimiskäsityksemme esittely. Toisessa (**2**) luvussa viemme nämä ajatukset esimerkkihankkeen kontekstiin. **Luvussa 3** esittelemme hankkeen toteuttamisen myötä tekemiämme havaintoja ja niiden kautta saamiamme oppeja. Lopuksi (**luku 4**) kokoamme yhteiseltä matkalta opittua johtopäätöksiin.

¹ Sjöblom 2006; Sjöblom & Godenhjelm 2009

TOIMINTATUTKIMUKSELLINEN LÄHESTYMISTAPA

Luonnehdimme lähestymistapaamme **toimintatutkimukselliseksi**. Toimintatutkimus (*action research*) on yleisnimitys laajalle joukolle erilaisia teoreettisia ja menetelmällisiä tutkimustapoja. Olemme **osallistuneet** ja olemme aktiivisesti **vuorovaikutuksessa** tutkimuksen kohteena olevan hankkeen toimijoiden kanssa. Tunnistamme myös osuutemme hankkeen toteutukseen ja tuloksiin sekä pyrimme olemaan mahdollisimman tietoisia omasta roolistamme, varsinkin arvioidessamme ja kuvatessamme hanketta ja sen toteutusta.²

Toimintatutkimuksen ajatuksena on, että tutkijoiden ja ”tutkittavien” välille kehittyvä vuorovaikutussuhde. Tällaisessa asetelmassa tutkijat eivät voi asemoida itseään ulkopuoliseksi tarkkailijoiksi ja ”tutkittavia” kohteiksi. Toimintatutkimuksen kohdistuessa tavoitteelliseen hanketoimintaan kaikki siinä mukana olevat osapuolet ovat toiminnan subjekteja, ja kaikilla on tärkeä rooli tiedon ja tulosten tuottajina. Olemme vaikuttaneet hankkeen eri vaiheisiin, mutta samalla on kiistatonta, että hanke on vaikuttanut myös meihin. Tätä kutsutaan tutkimusotteen refleksiivisyydeksi.³

”We take reflexivity seriously; and by this we mean that what we find out in research may be applied to us too.”⁴

Toimintatutkimus tähtää toiminnan ymmärtämiseen, mutta myös vaikuttavuuteen: tarkoitus on rikastuttaa toimintaa, jota tutkitaan. Toimintatutkimuksen lähestymistavassa tutkija-tutkimuskohde -asetelma on toisenlainen, jolloin myös perinteinen tutkimustoiminta-tulos-vaikutus-vaikuttavuus -ketju järjestyy eri tavalla (kuva 1).



Kuva 1. Toimintatutkimuksellisen lähestymistavan vaikuttavuusketju

Toimintatutkimuksellisessa lähestymistavassa **vuorovaikutuksen organisointi** on oleellinen kysymys. Siksi myös käytännön kehittämishankkeen suunnittelun yhteydessä on ratkaistava mukana olevien toimijoiden mahdollisuudet osallistua toimintaan.

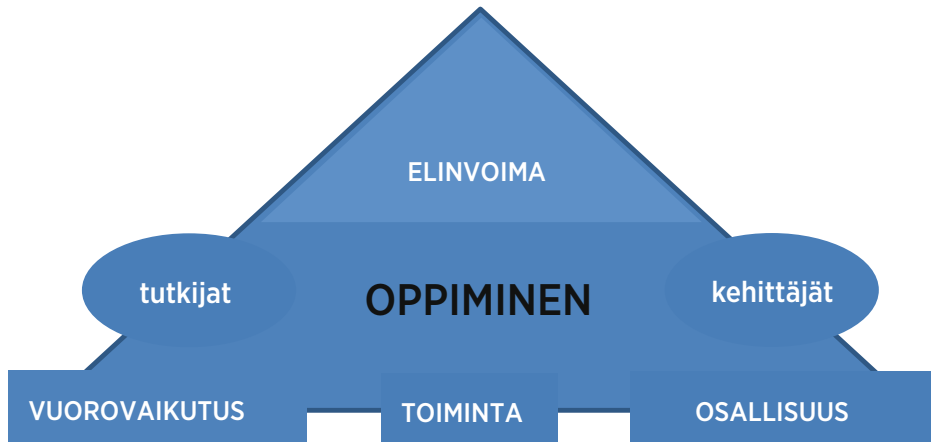
Toimintatutkimuksessa tutkimusasetelmaa ei päätetä tiukasti etukäteen, vaan se muotoutuu vuorovaikutuksessa tutkimuskohteen ja sen intressien kanssa. Esimerkkihankkeen kohdalla tämä tarkoitti muun muassa sitä, että hankesuunnitelman ensimmäisenä vaiheena oli kunnissa tunnistettujen tarpeiden ja asetettujen tavoitteiden läpikäynti ja tarkentaminen yhdessä keskustellen.

Oppimista monitoimijaisessa asetelmassa tapahtuu monilla tavoilla ja eri toimijoiden kohdalla. Kaikkea oppimista ei havaita, eikä kaikkea osata raportoida. Tässä raportissa painotus on meidän tutkijoiden oppimisen kautta syntyneissä havainnoissa. Raportissa siis korostuu hankkeen tutkijoiden näkökulma. Raporttimme muodostaakin vain yhden osan kehittämishankkeen tulosten laajemmasta esittelystä, joka on koottu verkkosivuille <https://www.helsinki.fi/fi/ruralia-instituutti/maaseututaajamien-elinvoima>.

² Reason & Bradbury 2002

³ Aaltonen & Högbacka 2015

⁴ Rowan 2002, 121



Kuva 2. Oppiminen toimintatutkimuksellisen lähestymistavan keskiössä

PROJEKTI OPPIMISEN JA UUDISTUMISEN MUOTONA

Sosiologisen tietokäsityksen mukaan **tieto** on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa konstruoituva, hyvin perusteltu uskomus. Tietoa tarvitaan, jotta pystymme toimimaan, mutta tieto myös syntyy ja elää toiminnassa. Tieto kehittyy monimuotoisissa toimintatilanteissa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja viestinnässä.

Erityisenä tiedon muotona on tieteellinen tutkimustieto, jolla on omat kriteerinsä ja muotoutumisen tapansa. Tutkimustieto kerätään systemaattisesti ja sille pyritään esittämään mahdollisimman pitävät perustelut. Tutkimustiedon syntymisessä avoimuus on keskeinen edellytys: tutkimustietoa jaetaan avoimesti. Tiedon **jakaminen** on tieteellisen tiedon kriittisen arvioinnin ja kehittymisen keskeisin edellytys, mutta jakaminen on merkittävää myös yleisemmin tiedon muodostumisen sekä oppimisen kannalta.

Oppimisen käsite yhdistyy tiedon käsitteeseen, koska oppimisen prosesseissa sekä käsitellään että tuotetaan tietoa. Uutta tietoa syntyy ja oppimista tapahtuu hyvin erilaisissa tilanteissa ja konteksteissa. Oppimisessa tieto yhdistyy arvoihin, asenteisiin, uskomuksiin ja muihin ajattelumme ja toimintaamme vaikuttaviin tietoihin ja tiedostamattomiin tekijöihin.

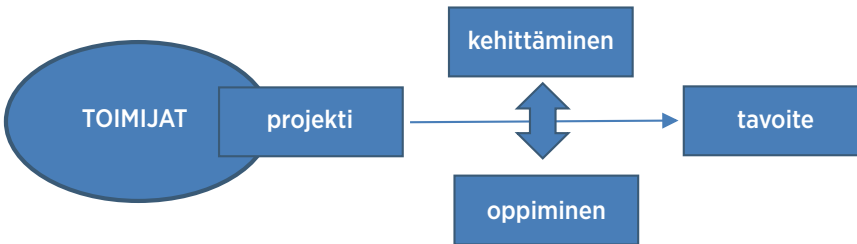
Lähestymistapamme kannalta oleellista on kuitenkin toiminta, jossa tieto alkaa rakentua toiminnan suuntautuessa joihinkin tavoitteisiin tai kohdistuessa jonkin ongelman ratkaisuun. Kehittämisen kannalta erityisiä tiedon luomisen mahdollisuuksia ovat nimittäin tilanteet, joihin sisältyy tarkoitus muuttaa asioita, eli **pyrkimys muutokseen**. Tämä tekee projekteista erityisen kiinnostavia tutkimuskohteita.

Projekti on tietointensiivisen talouden ja verkostoituneen yhteiskunnan keskeinen organisoitumismuoto.⁵ Yleisesti projektilla on aina tarkoitus ja tavoite sekä tehtävään liittyvä muoto. Projektin tarkoituksena on lähtökohtaisesti käsitellä ja tuottaa tietoa jonkin päämäärän saavuttamista varten.

Projektissa ajattelua suunnataan tiettyyn asiaan, parhaimmillaan kannustetaan ajattelemaan yhdessä. Usein tämä tapahtuu yhteisen ongelman määrittelyn kautta. Tarkoituksensa mukaisesti projekti organisoii asetetun tehtävän ympärille kohtaamisia ja tilanteita sekä resursseja, joiden avulla mahdollistuu uuden tiedon, oppimisen ja käytännön ratkaisujen syntyminen.

⁵ Boltanski & Chiapello 2005

Teoriassa projektit ovat siis tavoitteelliseen vaikuttamiseen pyrkivän yhteistoiminnan, vuorovaikutuksen, kommunikaation ja yhteisen ongelmanratkaisun tiloja.⁶ Ne sopeutuvat joustavasti erilaisiin sisältöihin ja tarkoituksiin. Mitä enemmän ihmisiä voi osallistua vapaasti ja omasta tahdostaan projekteihin, sitä suurempi on todennäköisyys, että projektin määrittämän tehtävän ympärillä syntyy uutta ajattelua ja uudenlaista toimintaa.



Kuva 3. Projekti on toimijoiden tavoitteellisen kehittämistoiminnan ja oppimisen väline

Projekti ei siis ole vain jonkin asian kehittämisen, vaan myös siihen verkottuneiden ihmisten kehittymisen (oppimisen) väline (kuva 3). Kehittämistoiminnassa mukana olevilla toimijoilla on mahdollisuus oppia. Näin ollen projektin tulisi pysyä avoimena ja vuorovaikutteisena. Jos projektin piiri pienenee ja tiedon jakaminen vaikeutuu, uuden tiedon syntymisen todennäköisyys heikkenee.

Projektimuotoisen kehittämistoiminnan yleinen **motiivi** on sen tavoite. Parhaimmillaan tavoite koetaan tärkeäksi, jolloin se sitouttaa ihmisiä toimimaan, ajattelemaan ja vaikuttamaan yhdessä. Projekti ei saisi itse muuttua tavoitteeksi tai toiminnan tarkoitukseksi.

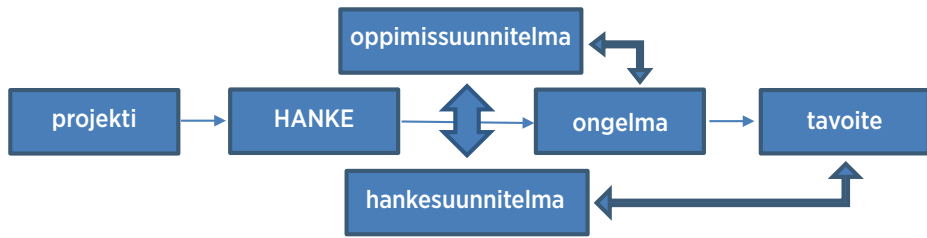
Aluekehittämisessä toiminnan lähtökohtana tulisi olla aluekehityksen ilmiöissä, havaituissa yhteiskunnallisissa tarpeissa tai ongelmissa. Kehittämishankkeen lähtökohtana ja virikkeenä oleva **tarve** voi tulla tunnistetuksi monilla tahoilla. Ongelman voi havaita yksittäinen kansalainen, yrittäjä, yhdistys tai muu taho. Kehittämistoiminnan onnistumisen kannalta on lähtökohtaisesti hyvä asia, jos kehittämisen tarve on tunnistettu laajasti. Tällöin ongelmien ratkaiseminen myös motivoi ihmisiä laajemmin.

Laajasti tunnistettuja kehittämistarpeita on usein kirjoitettu erilaisiin strategioihin, ohjelmiin ja asiakirjoihin. Tällöin tarve synnyttää tunnistettavan yhteiskunnallisen tilauksen, jonka myötä julkinen sektori saa oikeutuksen toiminnan taloudelliseen tukemiseen. Julkinen rahoitus tarkoittaa kehittämistoiminnan kytkeytymistä yhteiskunnan yleishyödyllisiin päämääriin. Käytännössä kytkeydytään johonkin tarkoitukseen sopivaan aluekehitysohjelmaan tai rahoitusvälineeseen.

KEHITTÄMISTOIMINNAN HANKKEISTAMISESTA

Projektimuotoisen kehittämisen soveltamista alueiden kehittämisen ja muihin yhteiskunnallisiin tarpeisiin kutsutaan arkipuheessa hankkeistamiseksi, eli hankkeiden suunnitteluksi ja toimeenpanoksi. Hankkeistamalla kehittäjien ideat ja projektin yleiset ajatukset viedään käytännön kontekstiin. Hankkeistaminen on monipuolista osaamista ja asiantuntijuutta vaativa tehtävä, jossa on otettava huomioon useita näkökohtia (kuva 4).

⁶ Uotila 2011



Kuva 4. Projektista linjakkaaksi kehittämishankkeeksi, jolla on yhteinen tavoite

Hankkeen syntyminen edellyttää aloitteellisuutta, innovatiivisuutta, yhteistyötä ja suunnitelmallisuutta. Hankkeen toteuttamisen edellyttäessä lisärahoitusta laaditaan yleensä **hankkehakemus**. Se on eräänlainen tarjous, ehdotus osapuolten väliseksi sopimukseksi asian edistämisestä. Hankehakemukseen sisältyy suunnitelma, jossa kuvataan etukäteen, miten tunnistettuun kehittämistarpeeseen tultaisiin pureutumaan, jäsennetään ongelmakenttää, mahdollisia ratkaisuja sekä kuvataan tarvittavat menetelmät ja kumppanuudet.

Hankkehakemuksessa hanketoimijat ilmaisevat etukäteen myös valmiutensa sitoutua rahoituksen ehtoihin, sääntöihin ja tarkoitukseen. Hankehakemus on siis dokumentti, joka liittyy vapaasti mietityn projektin lähtökohtina olleet ajatukset ja ideat laajempaan ohjelmakehykseen. Tyypillisesti muodostuu kilpailutilanne, jossa erilaiset tarjoukset kilpailevat keskenään. Rahoittajaviranomaisen päätös synnyttää hallinnollisesti hankkeen. Päätöksen myötä kehittämistoiminnalle syntyy julkisen hallinnon luoma kehys, joka oikeuttaa julkisten varojen käytön. Sopimus astuu voimaan.

Hallinnollisen hankkeen myötä syntyy edellytykset myös jännitteiden syntymiselle projektin luovan olemuksen ja hankehallinnon normatiivisen ohjauksen välille. Tämä jännite on hyvä tiedostaa, sillä sen hallinta on keskeisin osa hankkeen onnistunutta johtamista. Kyseinen jännite on samalla myös oppimisen lähde.

Hankehallinnon ohjeistuksen ja kehittämistoiminnan elävän käytännön välille voi hankkeen edetessä syntyä myös erilaisia konflikteja. Niihin on monia mahdollisia syitä, mutta perussyjuuntaa siitä, että hanke on aina jossain määrin ”hyppy tuntemattomaan”. Tulevaan suuntautuvana toimintana sen etenemistä ei voi täysin tietää etukäteen. Hanke onkin aina jossain määrin **kokeilu**, jolloin hankkeiden oppimistilanteet ovat usein sekä avoimia että arvaamattomia.

Vaikka erilaisiin tilanteisiin pyritäänkin varautumaan, yllätyksiltä ei voi välttyä. Mitä suurempi hankekokonaisuus ja useampia toimijoita, sitä varmemmin hanke yllättää tekijänsä. Hankkeen aikana tulee eteen tulkintaa vaativia kysymyksiä, joihin hankkeen osapuolet joutuvat ottamaan kantaa tilanteen mukaan ja erilaista ohjeistusta tulkiten. Kokemus ja osaaminen auttavat näiden tilanteiden hoitamisessa, mutta aina mukana on myös epävarmuutta.

Projektijohtamisen ydinosaamista on kantaa projektin **uudistavaa ydinajatusta** läpi epävarmuuden synnyttämien haasteiden. Onnistumisen kannalta ratkaisevaa on, miten hanke on ajateltu käytännössä toteuttaa, eli miten selkeinä hankkeen taustalla olevat ajatukset ovat ja miten ne onnistutaan viemään linjakkaasti käytäntöön. Tässä korostuu suunnitelmallisuuden sekä yhteistoiminnallisen **toimeenpanon** hallinnan merkitys.

HANKKEEN TOIMEENPANO LINJAKKAANA OPPIMISENA

Oppiminen on laaja käsite ja ilmiö, jota on myös tutkittu paljon. On hyvin haastavaa tiiviisti kuvata omaksumaamme **oppimiskäsitystä**, eli miten olemme tässä tarkastellun hankkeen yhteydessä tulkinneet ja toteuttaneet oppimista. Edellä viittasimme oppimisen yhteydestä tietoon ja tiedon muodostumiseen sosiaalisissa suhteissa. Mutta noissa suhteissa syntyy ja käytetään tietysti hyvin erityyppistä tietoa. Kehittämistoiminnassa tärkeä tiedon muoto on paikallinen tieto (*local knowledge*).

Jos oppimisesta pitäisi nostaa esiin vain yksi vaikuttava kirjallinen lähde, valintamme olisi todennäköisesti Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin kansainväliseen maineeseen noussut klassikkoteos vuodelta 1995: *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*.⁷ Sen merkittävin anti on analyysissä, miten erilaisia tietoaineiksia, erityisesti hiljaista kokemustietoa (*tacit knowledge*) voidaan viestiä ja yhdistellä julkilausuttuun kirjalliseen tietoon (*explicit knowledge*) hyödyntäen dialogia ja innovatiivisia tiedon rakentelun käytänteitä (ks. Liite 3).

Kehittämishankkeiden kohdalla on hyvä pitää mielessä, ettei oppimistuloksia voida tuottaa täysin suunnitellusti tai pakottamalla. Oppimista tapahtuu hankkeissa luonnollisesti monissa tilanteissa ja monenlaisilla tavoilla, täysin ennakoimatta ja spontaanisti. Nähdäksemme projektimuotoisessa kehittämisessä oppimisen organisoimisella olisi kuitenkin hyvä olla jokin suunta. UUDET-hankkeen toimeenpanon lähtökohdaksi omaksumme **linjakkaan oppimisen periaatteen**.

Linjakkaan oppimisen periaate tarkoittaa, että valittujen toimenpiteiden olisi hyvä toimia yhteisen päämäärän suuntaan: mitä useammat toiminnan osa-alueet osoittavat samaan suuntaan sitä todennäköisemmin syntyy kokemus oppimisesta.⁸

Toisaalta, vaikka oppiminen olisi linjakasta, siinä voi – ja pitää – olla myös **säröjä**. Ihmisten tulevaan suuntautuvaan toimintaan ja erityisesti uuden luomiseen liittyy aina yllätysten ja ristiriitojen mahdollisuus. Myös niihin tulee varautua. Linjakkuus antaa projektille raamit, joiden puitteissa pitäisi olla tilaa myös oivaltavalle ongelmanratkaisulle ja oppimiselle. Juuri tätä kuvatessa Anita Malinen käyttää oppimisen särön käsitettä. Siinä uusi oppimiskokemus voi haastaa, ei pelkästään aiemmat tietorakenteet, vaan jopa ihmisen aiemman elämäkokemuksen ja tavan olla.⁹

Oppija voi suorittaa esimerkiksi formaaleja opintoja ilman säröäkin, mutta näin ei välttämättä synny todellista oppimista. Säröajattelussa sekä opettajat että opiskelijat joutuvat muokkaamaan perinteisiä roolejaan niin, että molempien täytyy hyväksyä oppimistilanteiden avoimuus ja samalla arvaamattomuus.

Kehittämishanke on toimintaympäristönä erilainen kuin luokkahuone. Kehittämishankkeen vahvuutena oppimisen kannalta voi pitää juuri sen moninaisuutta. Kehittämishankkeessa oppijat ovat yleensä työelämässä työskenteleviä asiantuntijoita. Tutkimuskirjallisuudesta löytyy erilaisia, sosiaalisia verkostoja ja verkostoyhteistyötä työelämässä ja työssä oppimista tarkastelevia näkökulmia. Korhosen (2005) mukaan näitä näkökulmia ovat: verkosto 1) käytäntöyhteisönä, 2) tiedon luomisen ympäristönä, 3) projektimaisena yhteiskehittelyn ympäristönä ja 4) työyhteisössä organisoituna oppimisverkostona¹⁰. Kehittämishankkeessa kaikki mainitut näkökulmat ovat mahdollisia.

⁷ Nonaka ja Takeuchi 1995

⁸ Nevgi & Lindblom-Ylänne 2009

⁹ Malinen 2000

¹⁰ Korhonen 2005

UUDET-hankkeessa rakennettiin tietoisesti monitoimijainen, monipaikkainen ja monivoitteinen yhteiskehittämisen oppimisverkosto. Verkoston toimijat olivat maantieteellisesti hajallaan ja käytännön kehittämistyötä tehtiin hajautetusti osahankkeissa. Tämä aiheutti luonnollisesti käytännön haasteita, mutta tarjosi myös rikkaasti erilaisia kehittämisen konteksteja ja keskinäisen oppimisen paikkoja sekä riittävästi ennalta arvaamattomuutta.

Näin monimuotoinen lähtökohta edellytti koordinoituja yhteisiä foorumeja, joissa vapaalle keskustelulle varattiin myös aikaa. Oli pidettävä huolta etäkokousten rakenteiden ja tavoitteiden selkeydestä sekä digitaalisten alustojen hyödyntämisestä. Tarvittiin monikanavaista viestintää (perinteiset sähköpostit, yhteiset dokumenttien jaot, verkkokokoukset ja some-alustat), mutta myös fyysisiä kokoontumisia. Ne mahdollistivat tutustumisen sekä ihmisiin että erilaisiin paikallisiin tilanteisiin ja ratkaisuihin. Tutustumisretket verkoston ulkopuolisiin, onnistuneisiin kohteisiin koettiin tärkeinä virikkeinä.

Oppimisen kannalta tärkeä tavoite oli, että paikallinen tieto ja kokemus kehittämiskohteista yhdistyisi aiempaan tutkimukselliseen sekä muuhun tietoon. Kokemuksia, onnistumisia, epäonnistumisia ja ongelmanratkaisussa saatuja uusia näkökulmia jakamalla tuettiin oppimista ja uuden tiedon sisäistämistä koko verkoston tasolla. Keskinäisen luottamuksen kasvaessa avoin jakaminen ja vertaistuki vahvistuivat. Toimijaosapuolten erilaiset taustat, tieto ja osaaminen johtivat sekä toimijoiden väliseen että henkilökohtaiseen oppimiseen.

2 MAASEUTUTAAJAMIEN UUDISTAMINEN UUDET -HANKKEESSA

Maaseudun kehittämistä koskevassa keskustelussa on tunnistettu ongelmaksi maaseudun kirkonkyläiden ja pienten maaseututaaajien elinvoiman hiipuminen, jolla on suuri merkitys koko maaseudun kannalta. Tilastollisesti Suomesta voidaan kaupunkialueiden ulkopuolelta tunnistaa noin 320 maaseututaaajamiksi luokiteltavaa yhdyskuntaa. Perinteisesti niitä on kutsuttu **kirkonkyliksi**, mutta nykyisin kirkko ei enää välttämättä sijaitse ”keskellä kylää” vaan kunnan keskustaajaman muodostaa historiallisesti toisella tavalla muodostunut asutuksen ja palvelujen keskittymä, **kuntakeskus**. Maaseututaaajien kehittämiseen kohdistuvan hankkeen lähtökohtana oli siis laajasti tunnistettu yhteiskunnallinen tarve.

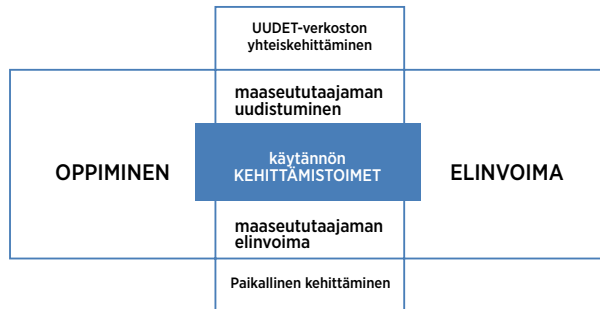
Toisena hankkeen lähtökohtana oli ongelmaksi tunnistettu pienten **kuntien niukat kehittämisresurssit**. Kunnat ovat viimeisen 10-15 vuoden aikana virtaviivaistaneet organisaatioitaan ja samalla ulkoistaneet myös kehittämistoimintojaan kehitysyhtiöihin ja muihin organisaatioihin. Resurssien niukkuus tunnistettiin hankkeessa lähtökohtaisesti ongelmaksi, johon tulisi etsiä ratkaisuja.

Maaseututaaajien kehittämisen tarve oli tunnistettu myös Etelä-Savon ELY-keskuksessa. Yhteistyössä Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan ELY-keskusten kanssa käynnistyi erityishaku vuonna 2017, jonka tarkoituksena oli etsiä ylimaakunnallisessa asetelmassa ratkaisuja maaseututaaajien elinvoimaongelmiin. Tämä käynnisti hankevalmistelun, jonka tuloksena syntyi hankehakemus otsikolla **Uudistuvat elinvoimataajamat (UUDET)**. Hankkeen tarkoituksena oli löytää ratkaisuja itäsuomalaisten kuntien maaseututaaajien uudistumiseen ja elinvoiman luomiseen.

Valmisteluvaiheessa kiinnostuneita kumppaneita haettiin ELY-keskusten toiveen mukaisesti kolmen maakunnan alueelta. Mukaan tulevien kuntien tuli esittää sitoutumisensa taajamien kehittämiseen sekä osoittaa hankkeeseen 15 % omarahoitus. Lopulta mukaan tuli kaksi kuntaa kustakin maakunnasta. Hankesuunnitelman kantavana ajatuksena oli, että maaseututaaajien kehittäminen organisoidaan ja toteutetaan maantieteellisesti laajana ja monipaikkaisena oppimisverkostona. Tämä nähtiin yhteensopivaksi maaseudun paikkape-rustaista kehittämiskulttuurin kanssa.

UUDET-hanke toteutettiin kolmen vuoden aikana (1.11.2017–31.10.2020). Sitä koordinoi Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti yhteistyössä Itä-Suomen yliopiston Alue- ja kuntatutkimuskeskus Spatian kanssa. Hankkeen osatoteuttajina olivat Heinäveden, Keiteleen, Liperin, Mäntyharjun, Tervon ja Valtimon kunnat (ks. Liite 4). Yliopistoissa hankkeen toimenpiteitä teki tämän raportin kirjoittajat, pääasiassa työpareittain ja kussakin kunnassa oli paikallinen vastuuhenkilö. Lisäksi hanke teki tiivistä yhteistyötä toisen, samaan aikaan Pohjois-Savon alueella toteutetun Leader-ryhmä Mansikka ry:n hallinnoiman taajamien ja kyläiden elinvoimahankkeen kanssa. Kaikkiaan hankkeen ydintoimijoita oli 20-30 henkeä, joista monet työskentelivät hankkeessa osa-aikaisesti tai oman toimensa ohella. Hankkeen kokonaisbudjetti oli 493 600 euroa. Laskennallisesti tämä tarkoitti keskimäärin vuodessa 20 567 € toteuttajaorganisaatiota kohti.

Kehittämishankkeen ydinkäsitteiksi nostettiin **elinvoima** ja **oppiminen**. Keskiöön asetettiin kunnissa toteutettavat käytännön **kehittämistoimet**, eli osahankkeissa kuntien itse asettamien tavoitteiden ja ongelmien suuntainen kehittämistyö, jonka tarkoituksena oli lisätä taajamien elinvoimaa. Se toteutettiin paikallisissa verkostoissa. Tätä kehittämistyötä tuettiin laajemman verkoston yhteiskehittämisen kautta, jonka tarkoituksena oli tuoda uusia elementtejä maaseututaajamien kehittämiseen. Näin syntyi **vahvasti paikkaperustainen mutta samalla monipaikkaisen kehittämisverkon** asetelma, joka on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. UUNET-hankkeen keskeiset käsitteet ja kehittämisasetelma

Hankkeita ei luonnollisesti koskaan toteuteta tyhjiössä eikä niitä siellä myöskään aloiteta. Hankkeet toimeenpannaan osana toimivaa yhteiskuntaa ja olemassa olevissa konteksteissa, jotka eroavat paljon toisistaan. Hankkeiden toimeenpanon kannalta rahoituskehityksen lisäksi oleellinen huomioon otettava konteksti on se käytännön **toteutuksen toimijakonteksti**, johon hanke lopulta asettuu.

Jokaisessa kunnassa oli hieman erilainen lähtötilanne, omia painotuksia, tavoitteita sekä olemassa olevaa käytäntöä, joka oli hankkeessa otettava huomioon ikään kuin hankesuunnitelmassa ”sovitun päälle”. Kunnissa tärkeinä pidettyjen kehittämiskohteiden huomioiminen ja niihin liittyvien tavoitteiden pohtiminen yhdessä olivat tärkeitä lähtökohtia, koska niistä muodostui perusta koko hankkeen toteuttamiselle. Juuri omien tavoitteiden huomioiminen rakensi motivaatiota osallistua hankkeeseen.

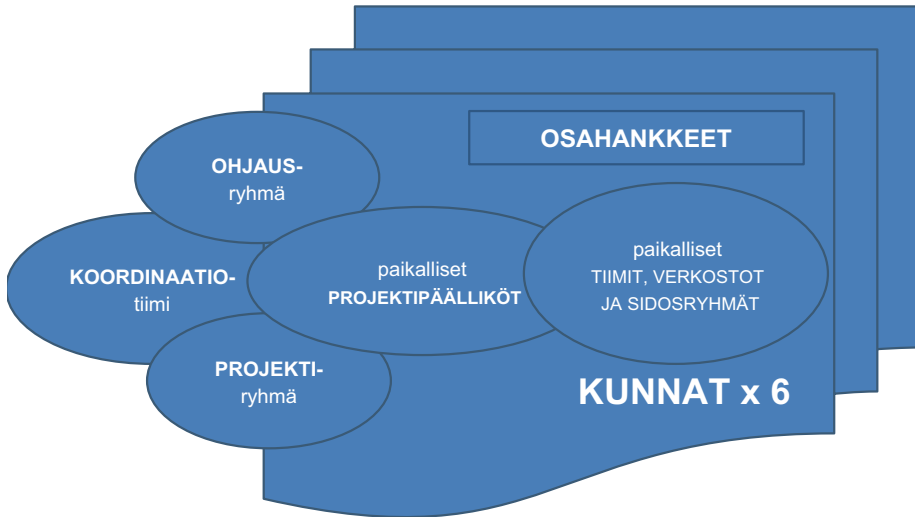
Hankkeiden tavoitteista keskustellaan luonnollisesti jo suunnitteluvaiheessa. Näin tässäkin tapauksessa tehtiin, mutta kuntien osahankkeiden kohdentumisesta ja niiden tavoitteista jatkettiin keskustelua myös hankkeen käynnistymisen jälkeen: jokaisen kunnan osahankkeen toteuttaminen käytiin uudelleen läpi. Pohdittiin yhdessä, miten osahanke tulee kohdistumaan ja mitä ongelmia siinä lopulta on tarkoitus ratkaista (ks. hankkeen stressitesti. Liite 2). Tämän keskustelun myötä muotoutuivat osahankkeiden lopulliset toimeenpanosuunnitelmat, jotka täsmensivät osaltaan yhteistä oppimissuunnitelmaa.

OPPIMISEN ORGANISOIMINEN MONIPAIKKAISENA KEHITTÄMISVERKOSTONA

Kunnianhimoinen tavoitteemme oli synnyttää linjakasta, oppimisen mahdollistavaa kehittämistoimintaa, jossa olisi mahdollisimman paljon avoimuutta, riittävästi ennakoimattomuutta sekä näin myös tilaisuuksia säröille, joista voi oppia. Verkostomuodon tarkoituksena oli tuoda kehittämiseen uusia tiedollisia ja taidollisia resursseja kuntien käyttöön.

Käytännössä kehittämistoiminta organisoitiin kuntien asettamien, eli kirkonkylien ja kuntakeskusten elinvoimaisuuteen liittyvien tavoitteiden ja niihin kytkeytyvien ongelmien ympärille. Nämä sisällöt on kuvattu lyhyesti liitteessä 1. Oppimisen organisoimisen ohjenuorana oli edellä esitettyjen teoreettisten ajatusten lisäksi hankesuunnitelmaan kytkeytyvä **oppimissuunnitelma**, jossa kuvattiin oppimisverkoston rakenne ja toimintamuodot.

Hankkeen hallinto ja yleiskoordinaatio oli keskitetty, mutta vastuu kehittämistoimien toteuttamisesta oli hajautettu kuntiin ja paikallisille toimijaverkostoille. Oppimissuunnitelman toimeenpanoa johti ja siitä vastasi tutkijoista muodostettu koordinaatiotiimi.



Kuva 6. UUNET-hankkeen keskeiset toimijat

Ohjausryhmä on osa useimpien hankkeiden organisoitumista. UUNET-hankkeen ohjausryhmään (ohry) kuului teeman asiantuntijoita, rahoittajan edustajia sekä kohdekuntien edustus. Lisäksi ohjausryhmässä oli mukana samaan aikaan toteutetun toisen paikallisen elinvoiman kehittämishankkeen projektipäällikkö. Ohryn viralliset tehtävät löytyivät rahoittajan ohjeista. Sen keskeisenä roolina oli tukea omalla asiantuntemuksellaan hankkeen tavoitteiden toteuttamista. Tässä hankkeessa ohjausryhmä oli myös foorumi, jossa hankkeen eri vaiheista ja tilanteista käytiin vilkasta keskustelua.

Ohjausryhmä kokoontui 3-4 kertaa vuodessa. Kokoukset pidettiin pääsääntöisesti hankkeessa mukana olevissa kunnissa. Samalla ohjausryhmällä oli mahdollisuus tutustua paikallisiin tilanteisiin. Kokouksiin kutsuttiin alustajiksi osahankkeiden ja kehittämisteemojen sisältöasiantuntijoita. Ohjausryhmä sai myös tiedoksi projektiryhmän muistiot, joissa kuvailtiin hankkeen etenemistä osahankkeittain.

Koordinaatiotiimi muodostui yliopistotoimijoista, eli Ruralian ja Spatian tutkijoista. Ryhmän päätehtävänä oli koordinoita ja johtaa hanketta kokonaisuutena. Tiimi kokoontui pääsääntöisesti kuukausittain, ja välineenä käyttiin Skype- ja myöhemmin Zoom-sovellusta. Koordinaatiotiimin tuki osahankkeissa tapahtuvaa oppimista välittämällä ja tuottamalla tietoa osahankkeita yhdistävistä teemoista sekä jakamalla sitä mm. ohjausryhmän ja projektiryhmän kokouksissa, tietoiskut-koosteissa, raporteissa, blogikirjoituksissa ja yhteisessä Facebook-ryhmässä. Koordinaatiotiimi järjesti myös yhteisen opintoretken, jossa saatiin viikkoita käytännön kehittämiskokemuksista kahdessa erityyppisessä kunnassa.

Koordinaatiotiimin vastuulla oli myös hankkeen toiminnan yleinen suunnittelu ja hanke-suunnitelman mukaisen toiminnan organisointi työpajoihin ja ekskursioihin. Nämä työskentelyt oli pääsääntöisesti yhdistetty ohjausryhmän kokouksiin. Koordinaatiotiimi pyrkii aktiivisesti reflektomaan osaprojektien kehittämisen- ja oppimisprosesseja erityisesti projektiryhmän yhteisissä kokouksissa ja kokoontumisissa, joista tehtiin myös muistiot.

Projektiryhmä koostui koordinaatiotiimistä ja kuntien osahankkeiden projektipäälliköistä ja muista yhteyshenkilöistä. Ryhmän päätehtävänä oli keskustella prosessin ja osahankkeiden etenemisestä, kannustaa kaikkia jakamaan tietoa osahankkeiden kesken sekä osoittaa uudet tietotarpeet, eli kysymykset, joihin muut toimijat voisivat tietää tai vinkata vastauksen. Ryhmä kokoontui pääsääntöisesti kuukausittain. Välineenä käytettiin Skype- ja myöhemmin Teams-sovellusta. Kokouksista tehtiin muistiot.

Paikalliset tiimit muodostuivat kuntien osahankkeiden projektipäälliköistä tai yhteyshenkilöistä sekä osahankkeen toteutuksen ympärille ja tueksi kootuista henkilöistä. Tiimit vastasivat paikallisen yhteyshenkilön kanssa osahankkeen toteuttamisesta oman toimintasuunnitelmansa mukaisesti.

Paikalliset tiimit olivat ensiarvoisen tärkeitä hankkeen toimenpiteiden kuntakohtaisen toteuttamisen sekä sitä tukevan paikallisen dialogin syntymisen kannalta. Tiimit huolehtivat myös hankkeen tiedotuksesta osahankkeiden osalta. Tiimien kokoontumiset rytmitettiin siten, että projektiryhmässä jaettu tieto voitiin edelleen välittää paikallisesti. Samalla projektiryhmälle saatiin palautetta ja ideoita.

Paikalliset verkostot muodostuivat kuntakohtaisesti, niiden osahankkeiden ympärillä toimivista henkilöistä ja sidosryhmistä, jotka olivat osahankkeen toimenpiteiden ja toteutuksen kannalta keskeisiä. Paikallinen tiimi koordinoi oman kuntansa paikallista verkostoa.

TOIMINNALLISET PERIAATTEET YHTEISHANKKEESSA OPPIMISEEN

UUDET-hankkeessa oppimista ohjattiin neljän toiminnallisen osa-alueen kautta: **1) tavoitteet, 2) analyysi, 3) työskentely ja 4) jakaminen.**



Kuva 7. Kehittämishankkeen oppimisen toiminnalliset ja kehittyvät osa-alueet

Linjakkaan oppimisen mukaisesti kuvassa 7 esitetyt osa-alueet eivät ole staattisia tai toisiinsa erillisiä. Kokonaisuus on jatkuvasti kehittyvä ja osa-alueet linkittyvät toisiinsa. Hankkeen toimeenpanon aikana oppimisen kehä kierrettiin useampaan kertaan (ks. myös Liite 3).

TAVOITTEET ovat projektimuotoisessa toiminnan kriittinen ydinkysymys. Hankkeella oli sekä yhteisiä että osatoteuttajia koskevia tavoitteita. Ne asetettiin hankesuunnitelmassa yleispiirteisesti etukäteen, mutta hankkeen edetessä osahankkeiden tavoitteet alkoivat kehittyä laadullisesti sekä vaikuttaa toisiinsa. Vaikka yhteishankkeella pitää olla yhteisesti hyväksytty suunta, osahankkeiden tavoitteita ei kannata sementoida liikkumattomiksi. On hyvä antaa niiden luonnollisesti muuntua, kunhan yhteinen päämäärä pysyy suunnannäyttäjänä.

ANALYYSI tarkoittaa hankkeessa synnyttävän tiedon systemaattista tuottamista ja analyttistä tarkastelua. Hankkeen alussa tehtiin hankesuunnitelman mukaisesti sekä tarvekartoitus että kunta-analyysi. Tarvekartoitus liittyi kuntien asettamiin tavoitteisiin ja kehittämiskohteisiin. Osahankkeille tehtiin hankkeen alussa myös stressitesti (Liite 2), jonka tarkoituksena oli paineistaa kunnissa tehtyjä kohdistuksia ja niissä asetettuja tavoitteita siten, että ne tulisivat entistä vahvemmin perustelluiksi ja kestäisivät hankkeen loppuun asti mahdollisimman hyvin. Tarkoituksena ei ollut tavoitteiden muuttaminen, vaan niiden selkiyttäminen ja vahvistaminen. Stressitesti tehtiin kuntakohtaisesti, erikseen kunkin kanssa.

Kunta-analyysin tarkoituksena oli rakentaa tilannekuvaa, jota vasten kuntien itse asettamia tavoitteita voitiin peilata. Tarvekartoitus julkaistiin ja jaettiin kaikille hankkeen toimijoille. Oppivan verkoston kannalta olisi epäloogista, jos tarpeisiin ei olisi hankkeen kuluessa syntynyt tarkistamisen tai täydentämisen tarvetta. Kunta-analyysi tehtiinkin hankkeen loppuvaiheessa uudelleen.

Analyyseihin kuului myös omien oppimistarpeiden ja käytössä olevien resurssien arviointi. Oman osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen on tärkeätä, jotta oppimiselle voidaan määritellä tavoitteet. Kun tiedetään mitä kehittämishankkeessa tarpeellista eri hanketoimijat todella osaavat ja ovat myös valmiita jakamaan keskenään, pystytään hahmottamaan paremmin myös hankkeen ”ulkopuolisen” osaamisen tarvetta.

TYÖSKENTELY tarkoittaa hankkeen aikaista paikallista kehittämistä osahankkeiden tasolla sekä ylipaikkalisesta yhteiskehittämistä verkoston tasolla. Yhteiskehittämisen työtapaa kehittyi koko hankkeen ajan. Tapahtui työssä oppimista ja työskentelytavat tulivat sujuvammiksi hankkeen edetessä. Tämä perustui pitkälti siihen, että hankkeen toimijat oppivat tuntemaan toisiaan paremmin, ja vuorovaikutus alkoi muuttua hankkeen loppua kohti luonnollisemmaksi. Tiettyjen toimintojen merkitystä, kuten kuukausittaisten kokousten muuttamista hankkeen tunnistetuksi käytänteiksi ei myöskään voi tässä väheksyä.

JAKAMINEN on kaiken vuorovaikutuksen keskeinen lähtökohta yhteishankkeissa. Jakaminen on tiedottamista syvempi yhteistoiminnallinen periaate. Tiedon tuleminen yksilötasolta organisaatioiden omaisuudeksi tapahtuu dialogin avulla. Jakaminen liittyy tiedon ja kokemusten reflektointiin. Reflektoinnilla tarkoitetaan tietoista toimintaa, jossa omaa toimintaa ja kokemuksia pohditaan eri näkökulmista niin, että niihin liitetään uudenlaisia arvostuksia ja merkityksiä. Itsetuntemuksen myötä ihminen voi omaksua itseään kohtaan kyselevän asenteen ja arvioida näin tekojensa syitä.¹¹

Verkostomaisessa työskentelyssä on pitkälti kyse keskinäiseen luottamukseen perustuvasta, mahdollisimman avoimesta vuorovaikutuksesta ja jakamisesta toimijoiden välillä. Juuri jakamisen kautta tehdään myös hiljaista tietoa näkyväksi. Hankkeessa pitää jakaa tietoa, mutta erityisesti kysymyksiä niihin asioihin liittyen, joissa itse tunnistaa tiedonpuutetta ja joihin haluaisi toisilta vastauksia tai vinkkejä.

¹¹ Krohn, 1981; Rauhala 1992; Puolimatka 2004

JAKAMISEN DIGITAALISET ALUSTAT JA AJOITUS

Yhteishankkeen oppivassa toimintatavassa on tärkeää pitää yllä erityisesti avointa vuorovaikutusta, joka tukee kaikkien osapuolten halua jakaa tietoa ja oivalluksia muiden kanssa. Jakaminen syvenee verkoston keskinäisen luottamuksen vahvistuessa. Koska toimijat olivat maantieteellisesti hajallaan, yhteydenpitoon tarvittiin fyysisten tapaamisten lisäksi verkossa toimivia jakamisen alustoja sekä sosiaalisen median sovelluksia.

Hankkeen sosiaalisen median pääfoorumiksi valikoitui lopulta Facebook. Se ei varmasti ollut valintana optimaalinen, mutta oli helpoiten käyttöön otettavissa, koska se oli kaikille osapuolille tuttu foorumi. Myös muita vaihtoehtoja selvitettiin, mutta kaikkien niiden kohdalla tuli eteen sama kysymys: olisi pitänyt järjestää erikseen koulutusta uuden alusta-väliin käyttöön. Tähän ei tuossa vaiheessa kuitenkaan päädytty. Hankkeen aikana julkaistiin kirjoituksia myös eri blogi-alustoilla sekä Twitterissä.

Hankkeen toimintojen ajoitus on keskeinen osa hankkeen johtamista. Jatkuvasti kehittyvät toiminnot hankkeen eri osa-alueilla ja erilaiset tilanteet kunnissa asettivat omat ehtonsa hankkeen rytmittämiseksi. Ohjausryhmän kokoukset rytmittivät osaltaan hankkeen hallinnollista etenemistä, mutta myös muuta työskentelyä, sillä niihin yhdistettiin aina myös jonkin teeman työstämistä. Hankekokonaisuuden etenemistä rytmitti erityisesti pääsääntöisesti kuukausittain pidetyt koordinaatio- ja projektiryhmän verkkokokoukset.

JATKUVA PROSESSIVARVIOINTI

Hankkeen sisäinen arviointi on tärkeimpiä työkaluja, kun oppiminen nivotaan kehittämis-toimintaan. Tällöin hankkeessa tapahtuva arviointi ymmärretään toimijoita itseään haastavaksi, kriittiseksi mutta rakentavaksi reflektoinniksi, jonka tarkoituksena on oppiminen ja kehittyminen toteutuksesta saadun kokemuksen, uuden tiedon ja syventyvän kokonaisnäemyksen myötä.

Arvioinnin periaatteet ja vaiheet esitettiin jo hankesuunnitelmassa. Sen pohjalta tehtiin hankkeen käynnistyttyä erillinen **arvioinnin toteutussuunnitelma**. Kuten muukin yhteiskehittäminen, prosessiarviointi toteutettiin verkostossa, jonka rakenne on esitetty kuvassa 6. Näin arviointi saatiin integroitua osaksi yhteiskehittämisen prosessia.

Arviointikierrokset toteutettiin koordinaatiotiimin ohjaamana. Prosessiarvioinnin kanalta keskeisiä toimijoita olivat kuntien osahankkeiden yhteyshenkilöt, joista kukin puntaroi ohjatusti ensin erikseen ja sitten yhdessä niin omia osahankkeita kuin yhteiskehittämisen verkostoa. Prosessiarviointeja käsiteltiin myös hankkeen ohjausryhmässä.

Hankkeen ensimmäinen arviointi keskittyi toiminnan organisoitumiseen ja toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen. Teemoina olivat:

- Hanketyön organisointi kunnassa
- Paikallisen verkoston organisoituminen
- Ylipaikallisen verkoston toiminta, sen hyödyt ja kehittämiskohteet

Hankkeen toinen arviointi keskittyi oppimisverkoston organisoitumisen ja vuorovaikutuksen ohella paikallisilla kehittämistoimilla aikaansaatuihin tuloksiin ja niiden arvottamiseen. Siinä teemoina olivat:

- Osahankkeiden vaikutus taajamien elinvoimaan
- Hankkeen verkoston vaikutus osahankkeen toimintaan
- Osahankkeen asemoituminen kunnan kehittämiseen ja verkostomaisen toiminnan vaikutus kunnassa?

Arviointi oli hankkeen tukiprosessi, joka rakensi yhteiselle kehittämiselle, verkostojen syntymiselle, tiedon avoimelle jakamisella ja luottamukselle suotuisaa ilmapiiriä. Toisaalta prosessiarviointi myös edellytti näitä samoja asioita. Arviointien tuloksiin myös reagoitiin, eli hankkeen toimintoihin tehtiin toiminnan laatua parantavia muutoksia. Toimintaa olisi ollut vaikea kehittää, mikäli verkoston osapuolet eivät syystä tai toisesta olisi rohjenneet avoimesti jakaa näkemyksiä niin onnistumisista kuin tavoitteiden toteuttamista hankaloittaneista asioista ja ongelmista.

VIESTINTÄ

Onnistunut viestintä on erityisen tärkeää laajan maantieteellisen alueen kattavan verkostomaisen kehittämistyön onnistumisessa. Yhteistyö paikallis- ja maakuntalehtien ja -radioiden kanssa vaikuttaa merkittävästi paitsi hankkeen tunnettuuteen, myös laajempaan paikalliseen hankkeen omistajuuteen.

Viestinnän osa-alueisiin kuuluivat verkoston sisäinen viestintä, osahankkeiden viestintä omille yhteistyötahoilleen, asukkailleen ja asiakkailleen sekä koko hankkeen toiminnasta ja tuloksista kertominen niin maakunnallisella kuin valtakunnallisella tasolla.

UUDET-hankeessa osahankkeet vastasivat käytännössä omasta viestinnästään ja tiedottamisestaan. Koordinaatiotiimi keskityi hankkeen aikana erityisesti verkoston sisäiseen viestintään. Pyrittiin myös tukemaan paikallista tiedottamista. Hankkeen alkuvaiheessa tehtiin tiedotepohjia, joita osahankkeet hyödynsivät omassa tiedottamisessaan. Loppuvaiheessa koordinaatiotiimi otti vastuun hankkeen valtakunnallisesta kokonaisviestinnästä rakentamalla sille verkkoon maaseututaajamien elinvoimaa käsittelevän sivun.

Kunnat ja projektipäälliköt tiedottivat osahankkeista aktiivisesti paikallisissa medioissa. Keskeistä oli paitsi sisäinen tiedon jako, myös laajempi tiedottaminen hankkeiden sidos- ja kohderyhmille, kuten kuntien asukkaille, yrittäjille sekä laajemmin esimerkiksi mökkiläisille. Kullekin ryhmälle työstettiin osahankkeissa oikeat viestintämuodot ja -kanavat.

Tiedottamisessa ja viestinnässä yhteistyö on avainasemassa, sillä tiedottamiseen saadaan näkyvyyttä ja vaikuttavuutta juuri yhteistyön kautta. Tiedotteita paikallismedioille kirjoitettiin, kun osahankkeissa alkoi jokin uusi vaihe. Tällaisia olivat esimerkiksi laajasti asukkaita ja mökkiläisiä osallistamaan pyrkivät tapahtumat. Hyödynnettäviä välineitä tässä yhteydessä olivat: kuntien omat facebook-ryhmät, Twitter, Instagram ja eri organisaatioiden blogit.

3 KESKEISET OPIT KEHITTÄMISHANKKEESTA

Tässä luvussa kokoamme yhteen toimintatutkimuksellisen otteen kautta esiin tulleita kokemuksia ja havaintoja, jotka tutkijoina tulkitsemme hankkeen keskeisiksi opeiksi tai jopa opetuksiksi.

Kaikkiaan laaja kehittämishanke on kokemuksena ja tapahtumien virtana hyvin rikas, joten sitä on mahdollon tyhjentävästi kuvata. Hankkeen raportoinnissa onkin useita osioita, jotka on koottu verkkosivuille:

<https://www.helsinki.fi/fi/ruralia-instituutti/maaseututaajamien-elinvoima>.

Esitämme seuraavassa kahdeksan toimintatutkimuksellisesta näkökulmasta tekemääme havaintoa:

1. Paikallisen kontekstin taju
2. Ihmisten välinen osaaminen
3. Toimijoiden erilaisuus vahvuutena ja haasteena
4. Muutoskestävä verkosto elää vaikeiden tilanteiden yli
5. Kunnanjohtajat keskeisiä elinvoimatyön johtamisessa
6. Opintovierailut motivoivat ja luovat tilaa oppimiselle
7. Kehitys toteutuu ajattelutapojen muutoksen kautta
8. Voimavarojen yhdistely johtaa parempaan elinvoimaan

PAIKALLISEN KONTEKSTIN TAJU

Hankkeen toimeenpanossa on tajuttava paikallinen konteksti. Hanke ei voi syntyä eikä kiinnittyä ”tabula rasa” tilanteessa. Paikallisilla toimijoilla on aina omia tavoitteita ja erityislaatuista ongelmaa, jotka koetaan paikallisesti tärkeiksi ja joita halutaan edistää. Niitä voi olla haastavaa yhteensovittaa ”ulkoapäin” tuleviin päämääriin, joita koko hankkeelle on hahmoteltu.

Tässä hankkeessa otettiin lähtökohdaksi, että kullakin kunnalla voi olla omia painotuksia ja intressejä. Niitä ei ollut tarpeen sinänsä vaihtaa. Valitsimme lähestymistavan, jota voi nimittää ”koeponnistukseksi”, eli keskustelimme jokaisen kanssa kriittisesti siitä, ovatko osahankkeen tavoitteet riittävän konkreettisia ja toteuttamiskelpoisia. Tätä voi kutsua hankkeen stressitestiksi (Liite 2). Pyrimme ikään kuin testaamaan osahankkeiden keskeisen lähtökohdan, eli sen oman kysymyksenasettelun.

Tämä lähestymistapa koettiin osahankkeissa ehkä hieman yllättäväksikin, koska osahankkeissa ei ilmeisesti oltu varauduttu hankkeen käynnistymisen jälkeen uudelleen perustelevaan hankesuunnitelmassa esitettyjä valintoja. Nyt tämä rooli otettiin hankkeen sisällä, kun hanketta johtanut koordinaatiotiimi teki testin.

Menettelyn tuloksena osahankkeiden tavoitteet ja ongelmanasettelut eivät oleellisesti muuttuneet, mutta ne tulivat perusteellisesti keskusteltua läpi.

Keskeinen oppi meille oli se, että paikallinen konteksti on erittäin keskeinen osa kehittämishankkeen toiminnallista rakennetta. Se on otettava huomioon. Jos näin ei tee, ei ole mahdollista onnistua.

IHMISTEN VÄLINEN OSAAMINEN

Hanke on ihmisten välistä yhteistoimintaa. Kehittämishankkeessa on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteistoiminnan osaamisesta. Siihen vaikuttavat samat asiat kuin sosiaaliseen vuorovaikutukseen yleensä. Laajassa hankkeessa ihmiset eivät aluksi tunne toisiaan. Se synnyttää epävarmuutta vuorovaikutukseen, jolloin luottamus ei voi kehittyä kitkatta.

Hankkeessa vahvasti korostettu avoimuus ja jakaminen eivät olisi olleet mahdollisia ennestään tuntemattomien ihmisten kesken. Tarvitaan aikaa oppia tuntemaan toisia ja rakentaa luottamusta niin, että avoimuus ja tiedon jakaminen toisille tapahtuu luontevasti.

Luottamus ei synny itsestään, vaan se pitää hankkeessakin rakentaa. Sen voi saada syntymään, jos verkostossa saadaan aikaan keskinäisen kunnioituksen henki ja kaikki ymmärtävät, että vain se lopulta kantaa eteenpäin. Tämä on toisaalta tasavertaisuutta hankkeen toteuttamisessa, mutta toisaalta sen tiedostamista, että hankkeen eri toimijoilla on erilaisia rooleja. Roolituksen on oltava selkeä, mutta yksittäisten henkilöiden roolit voivat sovitusti myös muuttua.

Tästä syystä hankkeen sosiaalisen rakenteen ja vuorovaikutuksen organisoimisella on keskeinen merkitys vuorovaikutuksen ja luottamuksen synnyssä sekä roolien selkiyttämises- sä. Luottamus alkaa vahvistua ja tieto alkaa levitä ja kehittyä verkostossa.

Syvimmillään luottamus on silloin, kun verkostossa uskalletaan kommunikoida myös heikkouksista ja epäonnistumisista. Tämä ei heikennä vaan päinvastoin vahvistaa verkostoa ja tuo siihen inhimillistä otetta.

TOIMIJOIDEN ERILAISSUUS VAHVUUTENA JA HAASTEENA

Kontekstien ja toimijoiden erilaisuus on sekä kehittämishankkeen vahvuus että johtamis- haaste. Pienet maaseutukunnat ovat hyvin erilaisia toiminnallisia kokonaisuuksia ja niiden tehtävissä toimii hyvin erilaisia taustoja omaavia ihmisiä, joilla kaikilla on omia ominaisuuksiaan, vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Kuntaorganisaatioilla on myös omat toimintakulttuurinsa, joka vaikuttaa myös siihen tapaan, jolla kuntaa kehitetään. Henkilöresurssit ovat pienessä kunnassa pääsääntöisesti niukat.

Kunnan kehittämiskulttuuria ei voida yksittäisessä hankkeessa muuttaa, vaan se on otettava taustarealiteetteina huomioon. Kunnille pitää siksi antaa vapausasteita, eikä niitä voi ”pakottaa” samaan toimintatapaan. Hallinnolliset menettelyt ovat tässä poikkeus, sillä niissä säännöstö on aikatauluineen tiukka ja ohjeistuksia on noudatettava.

Hankkeen kannalta kuitenkin on ehdottoman tärkeätä, että sen organisoitumiskäytän- teitä ja sovittua toimintatapaa noudatetaan, koska muuten ei synny vuorovaikutusta ja linja- kasta oppimista. Tässä hankkeessa säännöllisesti pidetyt kuukausipalaverit ja ohjausryhmien yhteydessä toteutetut työskentelyt olivat oleellisen tärkeä osa oppimisen mahdollistumista.

Kuntien erilaisuus ja jopa maantieteellisesti suurehko etäisyys toisistaan todettiin hank- keessa myös vahvuudeksi. Verrattuna naapurikunnan kanssa tehtävään yhteistyöhön tässä hankkeessa päästiin juuri erilaisuuden kautta oppimisen kannalta hedelmälliseen jännitteen- seen. Kehittämisen työliien erotessa toisistaan syntyi havaintoja, että asian voi tehdä myös toisin, eikä niin kuin on tähän asti tehty.

Hanketoimijat kommentoivat itse maantieteellistä etäisyyttä myönteisesti. Oli helpompaa tuoda niitä ongelmia ja ratkaisuaihioitakin esiin, kun muut osapuolet olivat maantieteellisesti kauempana, eivät aivan naapurikuntia. Naapurikunnan käytännöt usein myös tunnetaan entuudestaan melko hyvin.

MUUTOSKESTÄVÄ VERKOSTO ELÄÄ VAIKEIDEN TILANTEIDEN YLI

Kuuden kunnan ja kahden yliopiston välinen, maantieteellisesti laaja hanke on iso toimintakokonaisuus, jonka liikettä arjen toimintojen keskellä on mahdotonta täysin tietää etukäteen. Hanke on aina tietyllä tavalla (suunniteltu) kokeilu. Tilanteet muuttuvat, ihmiset vaihtuvat ja lopulta voi tulla ulkopuolinen kriisi (kuten odottamaton globaali pandemia), joka muuttaa toimintaolosuhteita radikaalisti.

Muutoskestävä verkosto selviytyy näiden muutosten yli, sillä on sitkeyttä ja resilienssiä. Eli toimintatyylinsä löytänyt verkosto kestää yllättävän hyvin ulkoisia ja sisäisiä muutoksia – jopa kriisejä – se on parhaimmillaan muutoskestävä.

Tässä hankkeessa tuli esiin monia muutoksia, jotka haastoivat yhteistoimintaa. Osa-hankkeiden kohdalla tapahtui hankevetäjien vaihtumista, yhdessä osahankkeessa hankevetäjä vaihtui kolmeen otteeseen. Kolmessa kunnassa kunnanjohtaja vaihtui hankkeen aikana. Tämä oli iso muutos, koska hankkeeseen alusta lähtien kaikkien kuntien kunnanjohtajat olivat hankkeessa sitoutuneesti mukana. Yhdessä kunnista käynnistyi kuntaliitoskeskustelu, joka myös vietiin päätökseen hankkeen aikana.

Näistä muutoksista huolimatta hanke eteni hankesuunnitelmassa esitettyjen vaiheiden mukaisesti ja työskenteli asetettujen tavoitteiden eteen. Tuloksiin nämä muutokset vaikuttivat varmasti jollain tavalla, mutta hanke ei missään vaiheessa ollut vakavan kriisin partaalla tai tilanteessa, että koku kunnista olisi keskeyttänyt yhteistyön.

Avaintekijä oli, että ongelmista voitiin keskustella avoimesti ja niiden yli päästiin juuri avoimen vuorovaikutuksen kautta. Isona vahvuutena oli lopulta se, että verkosto kannatteli eri vaiheissa myös ongelmia kohdanneita osahankkeita ja partnereita yli vaikeuksien. Näin verkosto osoitti muutoskestävyytensä käytännössä.

KUNNANJOHTAJAT KESKEISIÄ ELINVOIMATYÖN JOHTAMISESSA

Hankkeen erityispiirteenä voi pitää sitä, että siinä oli mukana kaikkien kuntien kunnanjohtajat. Kunnanjohtajille ei kuitenkaan oltu hankesuunnitelmassa etukäteen pohdittu erityistä asemaa tai roolia hankkeessa. Tämä on jälkikäteen arvioituna virhe, koska suunnitteluvaiheessa ei osattu ennakoida, että kunnanjohtajat olivat näin kiinnostuneita hankkeesta.

Jälkeenpäin arvioituna asia näyttää selkeämmältä. Kunnanjohtajat ovat hallinnon generalisteja, jotka johtavat kunnan kehittämistä ja sen monia verkostoja. Kuntataajaman kehittäminen on aihe, joka on yleisesti kunnanjohtajan työpöydällä lähes aina. Se on kunnan kehittämisen keskeisiä strategisia kysymyksiä.

Kunnanjohtajat eivät tietenkään tee kehittämistyötä yksin, vaan juuri verkostojen kautta. Kunnan keskustaajaman kehittäminen on moniulotteinen asia, joka liittyy hyvin moniin kunnan toimialoihin, mutta myös esimerkiksi kunnan imago-kysymyksiin. Kuntakeskus on tavallaan kunnanjohtajan omin työympäristö, josta hän haluaa kantaa huolta ja jonka kehittäminen häntä kiinnostaa.

Myös hankkeen verkostomainen toimintatapa ilmeisesti kosketti kuntajohtajia, koska se on heille ominainen työskentelytapa. He ovat tyypillisesti yhteydessä erilaisiin toimijoihin ja kokoavat verkostoja erilaisten hankkeiden ja tavoitteiden taakse.

Kunnanjohtajien konkreettinen panos hankkeeseen tapahtui siis siitä huolimatta, ettei heille oltu hankesuunnitelmassa erikseen kirjoitettua roolia. Kokemuksesta viisastuneena tiedämme, että sellainen siihen olisi pitänyt ilman muuta kirjoittaa. Hankkeen suunnitteluvaiheessa ajateltiin konservatiivisesti niin, että keskeiset toimijat kuntatasolla ovat osahankkeiden vetäjinä toimivat verkoston yhdyshenkilöt, eivät kunnanjohtajat.

Onneksi hankkeen ohjausryhmätyöskentely oli suunniteltu niin, että tämä kunnanjohtajien aktiivisuus pääsi sen toiminnon kautta toteutumaan. Ohjausryhmän kokouksethan eivät olleet vain muodollisia hankehallinnon määrittelemiä tilaisuuksia, vaan niihin yhdistettiin myös aina jonkinlainen työskentelyosuus. Lisäksi kokoukset järjestettiin hankkeen kunnissa, joissa tilaisuutta ”isännöi / emännöi” kunnanjohtaja.

OPINTOVIERAILUT MOTIVOIVAT JA LUOVAT TILAA OPPIMISELLE

Kehittämishankkeessa toteutettu, pienikin opintomatka tai retki on oiva tapa tukea uuden oppimista niin verkostona kuin yksilönä. Matka luo otollisen yhteisen tilan keskinäiseen vuorovaikutukseen. Oppimisen tilan voi muodostaa esimerkiksi yhteinen bussimatka tai vierailukohde. Jaetut kokemukset rakentavat luottamusta.

Yhteisten opinto- tai vierailukohteiden havainnointi ja puntarointi antavat aiheita dialogiin ja argumentointiin, mikä vahvistaa oppimista ja oivalluksia. Omia käytäntöjä voi tarkastella matkalla uusin silmin. Yhteinen (matka)kokemus madaltaa kynnyistä spontaaniin vertaisvuorovaikutukseen ja -oppimiseen myös matkan jälkeen. Opintomatkan epäviralliset ohjelmaosuudet rentouttavat.

Opintovierailun aikana tavataan ihmisiä, joilla on samansuuntaisia päämääriä ja tavoitteita, mutta he ovat keksineet niiden ratkaisemiseen myös keinoja. Tutustumalla näihin ihmisiin tutustutaan myös heidän motivaatioonsa ja tämä voi vahvistaa myös omaa motivaatiota jatkaa kehittämistä. Onnistunut esimerkki ja onnistumiset rohkaisevat.

AJATTELUTAPOJEN MUUTOKSEN KAUTTA UUDISTUMISEEN

Pienen kunnan taajamaan kehittäminen voi tavoitteena tuntua liian isolta asialta, jotta siihen voisi yksittäisellä hankkeella vaikuttaa. Koska kuntataajamien elinvoimahaasteissa on kyse isosta rakenteellisesta muutoksesta, joka on pitkälti koko maaseutua koskeva, voi tehtävä paikallisesta näkökulmasta katsottuna näyttää jopa mahdottomalta.

Keskustajamaa on perinteisesti tarkasteltu kunnan jonkunlaisena ikonina, alueena, joka on kunnan ja kuntaorganisaation vastuulla, toisin kuin kylät. Nyt maaseudun kunnissa ollaan havahtumassa siihen, että keskustajama on ”meidän kaikkien paikka” ja olemme yhdessä siitä myöskin vastuussa.

Onnistunut kehittämishanke, jossa verkostoidutaan laajasti voi osaltaan johtaa laajaan eri toimijoiden ja asukkaiden ajattelutavan muutokseen. Oleellista on löytää se potentiaali, joka paikkakunnalla on olemassa ja löytää kumppaneita tutkijoista kehittäjiin myös valtakunnalliselta tasolta. On tartuttava niihin asioihin, joihin voidaan itse vaikuttaa sekä niihin resursseihin, jotka ovat olemassa. Kehittämistyö voidaan aloittaa pienin askelin, iso päämäärä mielessä. Osaamista kertyy vähitellen ja pienet onnistumiset voivat lisätä yhteistyötä ja tulevaisuususkoa sekä parantaa ilmapiiriä.

VOIMAVAROJEN YHDISTELY JOHTAA VAHVEMPAAN ELINVOIMAAN

Elinvoiman kehittämisessä pienessä kunnassa keskeisessä asemassa on voimavarojen jakaminen erilaisten toimijoiden välillä. Pienemmissä kunnissa menestys ei kuitenkaan tule itsestään vaan eri toimijoiden välisen kanssakäymisen perusteella.

Kuntien talousvaikeuksien lisääntyessä ja kärjistyessä keskeiseen asemaan elinvoiman vahvistamisen kannalta nousee kuntien ja muiden toimijoiden voimavarojen yhdistely. Jos hallinnollisten rakenteiden kapasiteettia onnistumaan yhdistelemään ei-hallinnollisten toimijoiden kanssa, tuloksena voi olla hallinnollisista rakenteista vähemmän riippuvaisen toimintamuodon luominen. Osallistuva budjetointi on tällaisesta voimavarojen yhdistelystä hyvä esimerkki, vaikka sen täydellinen toteuttaminen edellyttääkin hallinnollisten kynnysten madaltamista.

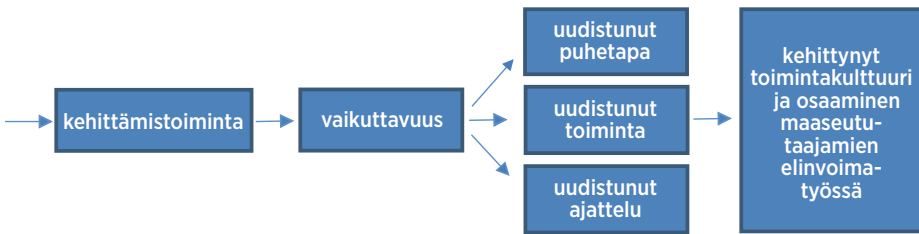
Voimavarojen vajaa käyttö voi johtaa tilanteeseen, jossa kunnissa ei haeta varsinaisia muutoksia, vaan pyritään ylläpitämään olemassa olevaa rakennetta. Käytännössä rakenteen ylläpitäminen merkitsee vähemmän yhteyksiä ei-hallinnollisiin toimijoihin. UUDET-hankkeessa mukana olleilla kunnilla oli selvä pyrkimys ja päämäärä olemassa olevien toimintamallien muuttamiseen. Siihen pyrittiin hakemalla tai ylläpitämällä aktiivisesti yhteyksiä ei-hallinnollisiin toimijoihin ja olemaan niiden kanssa yhteistyössä. UUDET-kunnissa monesti keskusteluun ja kokemustenvaihtoon johtanut kysymys oli, miten vapaa-ajanasukkaat voitaisiin paremmin ottaa huomioon kunnan kehittämistyössä.

Yrityksiä ei pyrkimyksistä huolimatta saatu aktiivisesti mukaan UUDET-hankkeen toimenpiteisiin. Tulevaisuuden kannalta keskeisenä kysymyksenä onkin, miten yrityksiä kyettäisiin paremmin houkuttelemaan tällaisiin elinvoiman kehittämistoimenpiteisiin. Periaatteessa kysymyksessä ei ole ainoastaan yritysten passiivisuus vaan myös kuntien ja muiden toimijoiden passiivisuus yritysten suuntaan. Monissa kunnissa on hyviä esimerkkejä elinkeinoelämän osallistumisesta elinvoiman rakentamiseen. Näitä esimerkkejä pitäisi edistää enemmän eikä vain edistää toimenpiteitä, jotka suuntautuvat kolmannen sektorin ja julkisen sektorin välisen yhteistyön tiivistämiseen.

4 OPPIMINEN MAASEUDUN PAIKKA- PERUSTAISESSA KEHITTÄMISESSÄ

Toimintatutkimuksellisen lähestymistavan tavoitteena on tuottaa maaseudun kehittämis-toimintaa rikastuttavia havaintoja. Toimintatutkimus tähtää siis lähtökohtaisesti yhteiskun-nalliseen vaikuttavuuteen. Uudistumisen toivotaan yleensä näkyvän käytännön tekemisen tasolla.

Toiminnan uudistuminen tarkoittaa kuitenkin sen muuttumista laadullisesti, eli muutos-ta, jossa tapahtuu oppimista ja mukaan tulee uutta osaamista, tietoa ja taitoja. Kehitystä ta-pahtuu parhaimmillaan myös toiminnan taustalla olevan ajattelun sekä tiedollisten ainesten muuttumisen kautta. Tekemisen ja ajattelutapojen muutos kytkeytyy monisäikeisesti kielen, käsitteiden, merkitysten ja puhetapojen muutokseen, yleisesti kuvaten **toimintakulttuu-rin rikastumiseen** (kuva 8).



Kuva 8. Hankkeen vaikuttavuusketju oppimisen ja toiminnan kehittymisen näkökulmasta

RATKAISU MAASEUTUTAAJAMIEN ELINVOIMAHAASTEeseen?

Kehittämishankkeisiin kohdistetaan usein suuria odotuksia siitä, että niissä ”keksitään” jo-tain mullistavaa tai ratkaistaan asetettu ongelma jollain systeemitason innovaatiolla. Mitä suurempi taloudellinen investointi hanke on, sitä suurempia usein ovat myös siihen kohdis-tuvat odotukset. Yksittäisen kehittämishankkeen suuri koko ei välttämättä kuitenkaan tar-koita, että se olisi vaikuttavampi kuin pienempi hanke.

Hankkeet ovat nimittäin luonteeltaan ja osaamisytimiltään kytkeytyneitä **innovaatio-
ketjuja**, eli niissä kehitellään ajatuksia, ideoita ja toimintaa, joita on useimmiten kehitelty lukemattomissa niitä edeltävissä hankkeissa tai muissa konteksteissa. On hämmentävää, miten tuskallisen hitaasti asiat lopulta muuttuvat. Muutos tapahtuu yleensä pienin askelin ja pitkän ajan kuluessa. Usein lyhyen ajan muutokset ovat niin huomaamattomia, ettei niitä pystytä edes tunnistamaan, saati raportoimaan. Oppimisen rakentuminen on pitkä tie.

Hankkeiden kautta vaikuttamisen mahdollisuuksista heräsi kiinnostava ja tärkeä kes-kustelu myös UUDET-hankkeemme aikana. Asian nosti keskusteluun yksi hankkeen oh-jausryhmässä toimineista rahoittajaviranomaisista. Tuo lukuisia hankkeita nähnyt, kokenut asiantuntija kommentoi kriittisesti hankkeen toimenpiteitä pitäen niitä liian pienimuotoisina suhteessa niihin rakenteellisiin voimiin, jotka heikentävät maaseututaajamien elinvoimaa.

”Pohdin siinä Valtimolla esityksiä kuunnelleessa ja pois ajellessa, että kovin hellin ja optimistisin ottein me lähestymme tätä haastavaa tilannetta jossa useat kuntataajamat tulevaisuudessa ovat. Jos esim. kuntaliitos Nurmes-Valtimo toteutuu niin mikä on nykyisen Valtimon keskustaajaman tulevaisuus? Miten siihen voisi varautua ja/tai sitä ennakoida? Aika paljon meillä on esimerkkejä jo tapahtuneesta kehityksestä. Voisiko niihin perehtyä, ottaa niistä oppia? Tai onko ylipäättänsä mitään mahdollisuutta/keinoa vaikuttaa todennäköiseen lopputulokseen?”

Rahoittajan edustaja ohjausryhmässä 2019

Tästä käynnistyi hankkeen sisällä keskustelu ja siihen osallistui monia ohjausryhmän jäseniä. Hankkeen koordinaatiotiimi pyrki osaltaan vastaamaan esitettyihin kysymyksiin ja reflektoi parhaansa mukaan. Keskustelu ei johtanut käytännön muutoksiin hankkeessa, mutta loi osaltaan luottamusta siihen, että kaikista kysymyksistä voidaan keskustella.

Esiin nostettu kriittinen näkökulma on hyvin relevantti. Hankkeen toimenpiteet voivat aidosti olla epäsymmetrisiä hankkeen päämäärien suhteen. Vaikka otettaisiin huomioon senkin, että toimijatahokohtainen budjetti hankkeessa oli vain noin 20 000 € vuodessa, niin silti voi kysyä, millaista vaikuttavuutta tällaiselta kehittämisinvestoinnilta pitäisi odottaa.

Näkemyksemme mukaan hanketoiminnan vaikuttavuus ei perustu yksittäisten hankkeiden tuloksiin sinänsä, vaan niiden kautta syntyneisiin ketjuuntuneisiin ja kumuloituihin yhteisvaikutuksiin sekä mahdollisuuteen synnyttää uutta yhteistyötä ja sen kautta luoda uusia mahdollisuuksia. Tämä onnistuu paikallisesti vain siinä tapauksessa, että kunnassa on osaavia hanketoimijoita, eli menestyminen perustuu lopulta osaamiseen. Oleellinen kysymys kiteytyy siihen, **miten paikallista kehittämisen osaamispääomaa voidaan lisätä?** Mikä rooli siinä on kunnilla?

OPPIMINEN JA PAIKKAPERUSTAINEN MAASEUDUN KEHITTÄMISPOLITIikka KUNNISSA

Kielteiset kokemukset ja paikallisten toimijoiden epäsuotuisat näkemykset tulevaisuudesta ovat esteitä uusille aloitteille. Paikalliset intressit ja heikot institutionaaliset rakenteet saattavat myös olla merkittäviä hidasteita uudentalaiselle toiminnalle. Paikallisia rakenteita olisikin analysoitava ulkoisten vaatimusten ja paikallisen dynamiikan monitahoisena vuorovaikutuksena.

Elinvoiman luomisessa voidaan luonnollisesti tukeutua paikallisen tietämyksen ja tuntemuksen varaan, mutta käytännössä uudistuminen ei yleensä onnistu ilman ulkopuolisen tiedon tai innovaation vaikututusta. Tiedon puute ei sellaisenaan ole kielteinen asia elinvoiman kehittämisspyrkimysten kannalta, sillä epätietoisuus ajaa toimijoita hakemaan tietoa tai yhteistyötä, kuten esimerkiksi UUDET-hankkeessa tapahtui. Elinvoiman edistämisen kannalta onkin perusteltua pyrkiä keskinäisen oppimisen ja vuorovaikutuksen muodoiin poistamaan epävarmuutta ja tietovajeita.

Paikkaperustaisuus on keskeisenä toimintatapana juurtunut suomalaisen kuntien kehittämispolitiikkaan. Sen taustalla vaikuttavat ensisijaisesti kuntien erilaisuus ja poikkeavat toimintatavat. Paikkaperustaisuutta korostetaan ensisijaisesti maaseutupolitiikan toimintatapana, koska sen perusteella voidaan toteuttaa aluekohtaisesti räätälöityjä toimenpiteitä toisistaan poikkeavilla tavoilla. Paikkaperustaisuus ei sellaisenaan siis ole uusi politiikan peruste, mutta maaseutupolitiikan toteuttamisessa korostetaan sen suhteen muutosta ajattelutavoissa.

Lähtökohtana uudessa ajattelutavassa on molemminpuolisuus ja voimavarojen nivominen yhteen niin, että voidaan huomioida sellaiset taloudelliset ja erityisesti sosiaaliset tekijät, jotka vaikuttavat elinvoiman edistämiseen ja myös jokapäiväiseen ympäristöön. Keskinäisen oppimisen tuloksena syntynyt elinvoiman vahvistuminen voidaan aiempaa enemmän kytkeä osaksi oman paikallisen identiteetin vahvistamista ja rakentamista. UUDET-hankkeessa tämä on ilmentynyt tietynlaisen yhteistunteen sekä vastavuoroisen tuen huomioimisena hankkeeseen osallistuvien kuntien välillä. Peilaamalla oman kunnan tilannetta toisiin hankkeeseen osallistuneisiin kuntiin on ollut mahdollista tunnistaa oman kunnan vahvuuksia ja heikkouksia aikaisempaa punnitsevammin.

Maaseutupolitiikassa paikkaperustaisuuden omaksumisesta tai oppimisesta on seurannut kehittämistoiminnan epätasapainoisuus maaseutukunnissa. Paikkaperustaisuus alkoi vahvistua käytännössä 1990-luvulla, jolloin muun muassa LEADER toimintaryhmien aloittivat toimintansa kaikkialla Suomessa (1996). Siitä lähtien kuntakeskusten ulkopuolisilla alueilla kylätoimintaan käytettävät varat lisääntyivät huomattavasti. Kuntakeskukset eivät olleet toimintaryhmien toimenpiderajauksen ulkopuolella missään vaiheessa, mutta niiden alueella toteutettiin huomattavasti vähemmän rahoitettuja kehittämishankkeita.

Onko lakisääteisten palvelutehtävien toteuttaminen ankkuroinut kuntien mielenkiinnon ja toisaalta resurssit ainoastaan palvelujen tuottamiseen? Periaatteessa kysymys kulminoituu kuntakeskuksen asemaan laajemmassa maaseutupoliittisessa tehtäväkentässä, sillä maaseutupolitiikan paikkaperustaisessa kehittämistyössä on esimerkiksi kuntakeskusten kehittäminen jäänyt käytännössä maaseutupolitiikan toimenpiteiden ulkopuolelle. Kysymyksessä ei ole ollut tietoinen politiikka vaan toisaalta ymmärrettävä ajattelutapa, joka näyttää tulleen tiensä päähän.

Kuntien oman elinvoimapolitiikan korostuessa on kuntakeskusten kehittäminen saanut enemmän painoarvoa. Tässä yhteydessä osallisuudesta on tullut yksi kuntien strategisen kehittämisen kohde monien kuntien elinvoimaohjelmissä. Osallisuuteen pohjautuva hanke-toiminta on ollut vahvasti läsnä paikkaperustaisuuden periaatteiden mukaisesti kylätasolla mutta ei niinkään kuntatasolla. UUDET-hankkeessa tuli hyvin esille, että kuntakeskusten kehittämisessä ollaan ottamassa askeleita osallisuuden vahvistamisen suuntaan. Selkeimmin tähän suuntaan on askeltanut Liperi, joka on soveltanut osallistuvaa budjetointia toiminnassaan.

Kuntakeskusten kehittäminen painottuu vahvemmin kunnan jokapäiväiseen johtamiseen ja käytännön kehittämiseen esimerkiksi maapolitiikan ja infrastruktuurin näkökulmasta. Kunnanjohtajan asema on tässä mielessä keskeinen varsinkin pienissä maaseutukunnissa. Tämä voi olla taustalla sille seikalle, että kunnanjohtajat olivat UUDET-hankkeessa kiinnostuneita hankkeeseen osallistumisesta. Hankkeeseen osallistuneet kunnanjohtajat osoittivat, että he eivät ole kunnissa yhteistyön johtajia vaan paremminkin johtavat kunnan toimintaa yhteistyöllä. Verkostoituminen on selkeästi pienissä kunnissa kunnanjohtajille tärkeä työkalu. UUDET-hanke toi kunnanjohtajien työhön maantieteellisesti laajemman kuntien välisen yhteistyön ja oppimisen mallin. Kuntien keskinäinen maantieteellinen etäisyys näytti jopa lisäävän verkoston potentiaalia synnyttää ja käsitellä uusia ajatuksia.

Elinkeinopolitiikan muuttuminen hyvinvointia ja osallisuutta painottavaksi elinvoimapolitiikaksi voidaan tulkita olevan aiempaa enemmän luonteeltaan myös paikkaperustaista politiikkaa. Osaamista ja oppimista tähdentävässä kehittämisessä kunnat ovat koettaneet jossain määrin matkia menestyneiden kuntien toimintatapoja ja kehitysmalleja, mutta voimavaroiltaan pienet kunnat eroavat isoista suuresti. Pienten kuntien elinvoimapolitiikan innovatiivisille menettelytavoille on suurta kysyntää.

Maaseutupolitiikasta poiketen kuntien väliltä on puuttunut mekanismi, joka välittäisi erilaisia kehitysmalleja tai tarjoaisi kanavia kokemusten vaihtoon. Keskeinen kysymys on, millaiseksi kuntien asema ja rooli muodostuvat paikkaperustaisen kehittämispolitiikan toteuttamisessa. Oppimisen tapahtuminen ja uuden ratkaisun käyttöönotto voidaan kokea huonoksi asiaksi siihen liittyvien riskien, haittojen ja uhkakuvien vuoksi. Jos kuntien välillä olisi nykyistä tehokkaampia oppimisen välitysmekanismeja, vältyttäisiin ratkaisujen keksimiseltä aina uudelleen.

Paikkaperustaisuuden oltua lähes synonyymi maaseutupolitiikalle on omaehtoisuuteen ja osallistumiseen pohjautuva toimintatapa ollut kunnille suhteellisen vieras. Maaseutupolitiikan toteuttamisessa kunnat eivät ole kyenneet asemoimaan itseään täysin EU-vetoiseen kehittämistyöhön, vaan ne toimivat paikallisella tasolla omaan itsehallintoonsa ja paikalliseen päätöksentekoon pohjautuen. Omaehtoisuus ei sellaisenaan ole ollut vahvasti läsnä kuntien kehittämistoiminnassa, koska periaatteessa kytkeytyminen kunnan ulkopuolisiin toimijoihin voi horjuttaa totuttuja politiikan vallitsevia käytänteitä ja ajattelutapoja. Nopeassa tahdissa omaksutut uudet toimintatavat voivat myös johtaa asukkaiden ja toimijoiden syrjäytymiseen.

Paikkaperustaisuuden ja omaehtoisuuden ylläpitäminen ja vakiinnuttaminen edellyttävät paikallisilta toimijoilta oman työskentelyn ja ajattelun jatkuvaa arviointia. Parhaiten tämä voi tapahtua UUDET-hankkeessa kokeillun verkostoitumisen kaltaisen kuntien välisen yhteistyön perusteella, jossa kehittämistyön arvot, vaikuttimet ja pyyteet ovat jatkuvan keskustelun alla.

Tavoitteena tuleekin olla vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen, eli miten voidaan vastata erilaisiin olemassa oleviin haasteisiin. Uuden ajattelutavan vakiinnuttamisen jälkeen kyetään muodostamaan uusia kannustimia oppimisen tuloksena. Joustavuus kuuluu olennaisena osana tämän kehityspolun tarkasteluun, jonka taustalla vaikuttaa oppimisprosessin menestys, joka riippuu ennen kaikkea paikallisten toimintapolitiikan toteuttajien valmiudesta kohdata toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia.

TARVE, ONGELMA JA RATKAISUYRITYS

Olemme edellä kuvanneet kuuden kunnan välisesti kehittämisverkostoa, jossa kehitettiin ratkaisuja pienten kuntien taajamien elinvoimaan. Lähestymistapamme oli toimintatutkimuksellinen, eli osallistuimme kehittämishankkeeseen aktiivisesti. Keskeisenä lähtökohtana oli luoda hankkeesta *oppimisympäristö*, jossa uusien ratkaisujen löytäminen tulee mahdolliseksi.

Hankkeen taustalla oli laajasti Suomessa tunnistettu ongelma ja tarve löytää vastavoiman luovia ratkaisuja pienten kuntien kirkonkylien ja muiden taajamien elinvoiman heikkenemiseen. Lisäksi tartuttiin pienten kuntien kehittämistyön laatuun vaikuttavaan kysymykseen henkilö- ja osaamisresursseista. Hankkeen toimenpidetasoin ongelmanasettelu tapahtui yhteistyössä kuuden kunnan kanssa ja perustui pitkälti paikallisesti tehtyihin kohdennuksiin ja ongelmien määrittelyihin.

Hanke toimi osahankkeisiin hajautettuna niin, että jokaisella kunnalla oli itsenäinen toteutusosionsa ja siten mahdollisuus asettaa omat tavoitteet ja muotoilla itsenäisesti ratkaistavat kehittämisongelmat. Näissä kuntien osahankkeissa tehtiin aktiivisesti lukuisia paikallisia toimenpiteitä, mutta samalla kaikki kehittäjät olivat ohjatusti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Toimenpiteiden sisältöä on pääpiirtein kuvattu liitteessä 1 ja niitä on erikseen analysoitu UUDET-hankkeen muissa tulospöytäkirjoissa.

Yleisesti maaseututaajamien elinvoiman kehittämiskohteiksi tiivistyi seuraavia teemoja:

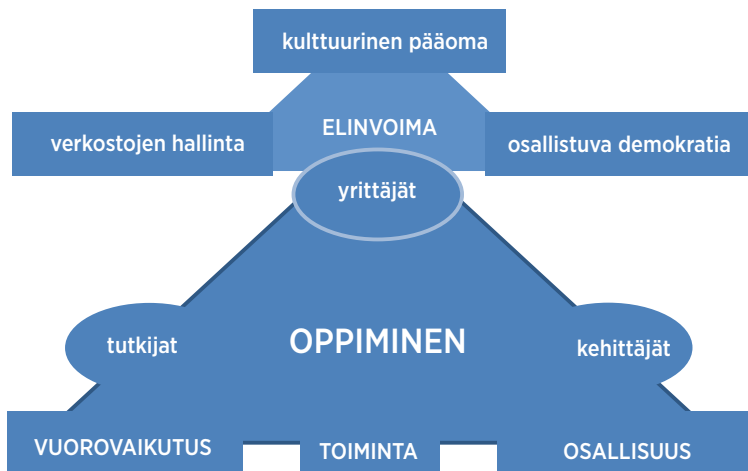
- taajaman **viihtyisyyden** lisääminen (torit ja aukio, istutukset, rakennukset)
- kuntalaisten **osallisuuden** ja **vaikuttamisen** muotojen vahvistaminen
- **vapaa-ajan asukkaiden** huomioiminen ja ottaminen mukaan kehittämiseen
- kuntanäkyvyyden, kuntaviestinnän ja **markkinoinnin** vahvistaminen
- työn muutokseen vastaaminen etä- ja **joustotyön** ratkaisuilla kuntataajamassa
- paikallishistorian ja **perinteen** näkyväksi tekeminen kuntataajamassa

Olemme tässä raportissa keskittyneet projektimuotoisen kehittämisen toimintatavallisiin (sosiaalisiin) innovaatioihin, eli etsineet vastausta siihen, miten pienet maaseutukunnat voisivat tehdä kehittämistoimenpiteistään vaikuttavampia verkostomaisesti toimien.

Yksittäisten toimenpiteiden ja kuntakohtaisten ideoiden ja ratkaisujen sijaan olemme esittäneet toimintamallin, **millä tavalla toimien** pienissä maaseutukunnissa voitaisiin yhteistoiminnan kautta: a) löytää kaivattuja lisäresursseja, b) etsiä tehokkaammin ja lopulta myös c) löytää todennäköisemmin ratkaisuja monitahoisiin elinvoimakysymyksiin. Näin ajateltuna UUDET-hankkeen keskeisin johtopäätös voidaan muotoilla seuraavasti:

- **maaseututaajamien elinvoima syntyy paikkaperustaisesti ja uudistuu yli-paikallisessa vuorovaikutuksessa.**

Tavoitteena olisi paikallisesti aktiivisen ja monitoimijaisen kosketuspinnan luominen. Tämä edellyttää paikallisten toimijoiden aktivoimista ja osallistumista kehittämisprosesseihin. Kansalaisten sekä esimerkiksi osa-aikaisesti kunnassa asuvien vapaa-ajan asukkaiden aktiivisuus on pienen kunnan kehittämisessä suuriarvoista. Mutta myös yrittäjien suuntaan luotava aktiivinen yhteistyörajapinta on oleellisen tärkeä. Kaikkiaan mahdollisimman moninainen paikallisten toimijoiden joukko luo parhaan tarttumapinnan erilaisille ideoille.



Kuva 9. Maaseututaajamien elinvoiman luomisen peruselementtejä

Elinvoiman uudistuminen edellyttää kuitenkin myös laajemman verkoston synnyttämistä tiedon, osaamisen ja esimerkkien jakamista varten. Verkoston kautta voidaan synnyttää toimintaa rikastava oppimisympäristö, jossa toimijoiden erilaisuus ja käytännön kehittämisen ongelmat virittävät uuden syntymisen edellytyksenä olevia jännitteitä ja hedelmällistä yhdessä ihmettelyä.

Oppiminen liitetään nykyisin usein myös kestävään kehitykseen ja yhteiskunnan **kestävyyssuutokseen**, eli kysymyksiin ekologisen, taloudellisen ja kulttuurisen toiminnan suhteista yhteiskunnan systeemitasoisen muutoksissa ja muutoskestävyydessä.¹² Jatkuva oppiminen on jo suhteellisen pitkään ollut osaamisperusteisen yhteiskunnan tavoite. Tämän hankkeen kokemusten pohjalta kehittämishankkeet tarjoaisivat jatkuvan oppimisen toteuttamiseen erinomaisen käytännön areenan.

Tulevaisuuden hybridiset kuntien elinvoimapolitiikan alustat eivät siis välttämättä muodostu maantieteellisten läheisyystekijöiden perusteella. Ne voivat muodostua valtakunnanlaajuisina tai jopa kansainvälisinä verkostoina, joissa kehittäjätoimijat luovat yhteisen oppimisympäristön – joko hankkeena tai pysyvämpänä alustana – jossa kansalaiset, kunnat, yritykset ja viranomaiset voivat toimia paikkaperustaisesti, mutta monipaikkaista toimijuutta ja osaamista sekä uusia digitaalisia viestintäteknologisia alustoja hyödyntäen.

¹² Seppänen 2017

LÄHTEET

- Aaltonen, Sanna & Riitta Högbacka (toim.) 2015. Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 164. Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Boltanski, Luc & Éve Chiapello 2005. *The New Spirit of Capitalism*. USA: Courier Stoughton.
- Korhonen, Vesa. 2005. Työn ja oppimisen verkostot - näkökulmia sosiaalisen pääoman kehkeytymiseen. Teoksessa Esa Poikela (toim.) *Oppiminen ja sosiaalinen pääoma*, 201–222. Tampere University Press. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/68265/ty%C3%B6n_oppimisen_verkostot_2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y (luettu 17.6.2020).
- Krohn, Sven 1981. *Ihminen, luonto ja logos*. Jyväskylä, Gummerus.
- Lindblom-Ylänne, Sari & Anne Nevgi, (toim.) 2009. *Yliopisto-opettajan käsikirja*. WSOYpro.
- Malinen, Anita. 2000. Towards the essence of adult experiential learning: a reading of the theories of Knowles, Kolb, Mezirow, Revans and Schön. *Jyväskylän yliopisto, Sophi*.
- Manninen, Jyri, Anne Burman, Annukka Koivunen, Esko Kuittinen, Saara Luukannel, Sanna Passi & Hanna Särkkä. 2007. *Oppimista tukevat ympäristöt. Johdatus oppimisympäristöajatteluun*. Opetushallitus, Helsinki.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Penttinen, Leena, Toni Kosonen, Johanna Annala, & Marita Mäkinen 2017. Ohjaus ja opintojen eteneminen. *Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:36*.
- Puolimatka, Tapio 2004. *Kasvatus, arvot ja tunteet*. Helsinki, Tammi.
- Rauhala, Lauri 1992. *Henkinen ihmisessä*. Helsinki, Yliopistopaino.
- Reason, Peter & Hilary Bradbury (eds.) 2002. *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. SAGE.
- Rowan, John 2002. *The Humanistic Approach to Action Research*. In Reason, Peter & Hilary Bradbury (eds.). *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. 114–123.
- Seppänen, Laura 2017. Learning challenges and sustainable development: A methodological perspective. *WORK - A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*. vol. 57/ 3. 315–324.
- Sjöblom, Stefan 2006. Kohti projektoitunutta julkishallintoa. Teoksessa Kati Rantala & Pekka Sulkunen (toim.) *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia*. Helsinki, Gaudeamus.
- Sjöblom, Stefan & Sebastian Godenhjelm 2009. Project Proliferation ja Governance – Implications for Environmental Management. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 11 (3), 169–185.
- Uotila, Pekka 2011. Projektin suunnittelun narratiivinen rakentuminen. *Acta Wasaensia* no 236. *Kielitiede* 42, soveltava kielitiede. Saatavissa: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/8077> (luettu 17.6.2020)

KIRJOITTAJAT

Uudistuvat elinvoimataajamat -hankkeen toteuttamiseen 2017–2020 osallistui aktiivisesti yliopistotutkijoiden ryhmä, jonka yhtenä yhteistyön tuloksena tämä raportti on syntynyt. Ryhmän kaikilla jäsenillä on pitkä ja monipuolinen kokemus erilaisista aluekehittämishankkeista niin tutkijoina kuin kehittäjinä.

KM **Pekka Hytinkoski** työskentelee pedagogisena suunnittelijana Helsingin yliopiston Ruralia-instituutissa. Hänellä on 15 vuoden kokemus osuustoiminnan ja yhteisötalouden yliopistoverkoston koordinoinnista ja hän on ollut mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa lukuisia erilaisia kasvatukseen ja koulutukseen liittyviä yhteistyöhankkeita. Pekka valmistelee Turun yliopistoon väitöskirjaa opettajien opiskelijaosuuskuntien ohjaukokemuksista.

HT **Torsti Hyyryläinen** on aluetieteen dosentti ja maaseutukysymyksiin erikoistunut aluetieteilijä. Torsti on vuodesta 1996 lähtien työskennellyt Helsingin yliopiston Ruralia-instituutissa, jossa toimii nykyisin tutkimusjohtajana ja instituutin varajohtajana. Hän on myös *Helsinki institute of sustainability science* (HELsus) -verkoston jäsen. Torstin tutkimus on kohdistunut yhteiskunnan alueellisiin muutoksiin, aluekehittämiseen ja politiikan ohjauksjärjestelmiin sekä osallisuuteen.

FT **Petri Kahila** (talousmaantieteen dosentti) on Itä-Suomen yliopiston Alue- ja kuntatutkimuskeskus Spatian tutkimusjohtaja ja Karjalan tutkimuslaitoksen johtaja. Hänen erityisosaamisalueitansa ovat alueellinen ja paikallinen hallinta, elinvoimapolitiikka, aluepolitiikka sekä arviointitutkimus. Petri koordinoi tällä hetkellä kahta kansainvälistä tutkimushanketta: Horizon 2020 RELOCAL (Resituating the Local in Cohesion and Territorial Development) <https://relocal.eu/> ja ESPON ESCAPE (European Shrinking Rural Regions) <https://www.espon.eu/escape>.

FM **Päivi Pylkkänen** työskentelee projektipäällikkönä Helsingin yliopiston Ruralia-instituutissa. Hänellä on yli 20 vuoden kokemus maaseudun kehittämisohjelmista ja hanketoiminnasta paikalliselta kansainväliselle tasolle. Päivi tuntee erityisen hyvin Leader-toimintatavan ja arviointitutkimuksen. Jatko-opintoja hän tekee Tampereen yliopiston Johtamisen ja talouden tiedekuntaan.

FM **Manu Rantanen** on yhteiskuntamaantieteilijä, joka on toiminut vuodesta 2004 lähtien Helsingin yliopiston Ruralia-instituutissa erilaisissa aluekehitykseen ja aluetutkimukseen liittyvissä tehtävissä. Viime vuosina hän on tutkinut erityisesti vapaa-ajan asumisen ja aluekehittämisen välistä suhdetta. Hän on myös Kaupunkitutkimusinstituutti Urbarian jäsen.

YTM **Pasi Saukkonen** (kansantaloustiede) toimii projektitutkijana Alue- ja kuntatutkimuskeskus Spatiassa. Hän on vuodesta 2001 alkaen toiminut aluekehittämiseen liittyvissä tutkimus-, kehittämis- ja arviointitehtävissä. Pasi on viime aikoina keskittynyt aluelähtöiseen maaseudun kehittämiseen arvioimalla Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman alueellisia suunnitelmia. Hän on ollut myös luomassa ja käyttöön ottamassa maaseudun kehittämiseen työvälinettä, jossa yhdistyy paikallinen kokemustieto, asiantuntijatieto ja tilastotieto (Maaseutulotain).

YHTEISTYÖKUMPPANIT UUDET-HANKKEESSA

Uudistuvat elinvoimataajamat -hankkeeseen osallistui paikallisesti suoraan tai epäsuorasti moninainen joukko asiantuntijoita, joilla oli eri näkökulmista monipuolista kokemusta kehittämishankkeista. Seuraavaan olemme koonneet listan henkilöistä, jotka olivat mukana hankkeorganisaatiossa jossain määrätellyssä roolissa. Raportin kirjoittajat kiittävät heitä kaikkia erinomaisesta yhteistyöstä.

OHJAUSRYHMÄN JÄSENET

Kajja Siikavirta
Jarmo Vauhkonen
Simo Palviainen
Jarmo Kortelainen
Seija Korhonen
Hanna Helaste
(myöh. Airi Kinnunen)
Hannele Mikkanen
Jukka Ollikainen
Pekka Tahvanainen
(varalla Terho Sirviö)
Eira Varis
Tuulikki Vesterinen
Sari Tulila
(var. Petteri Ristikangas, Seppo Niskanen)
Leena Mustonen
(myöh. Jukka Nevalainen)

Etelä-Savon ELY-keskus
Etelä-Savon maakuntaliitto
Heinäveden kunta
Itä-Suomen yliopisto, historia ja maantiede
Kehittämisyhdistys Mansikka ry
Keiteleen kunta

Liperin kunta
Mäntyharjun kunta (Mäsek Oy)
Pohjois-Karjalan ELY-keskus

Pohjois-Karjalan maakuntaliitto
Pohjois-Savon ELY-keskus
Tervon kunta

Valtimon (Nurmeksen) kunta

Puheenjohtajina toimivat Leena Mustonen ja Jukka Ollikainen.

YHTEYSHENKILÖT KUNNISSA

Leena Vlasoff
Eerika Korhonen-Pellikka
Jaana Parkkinen
Eija Kling
(alussa Olli Marjalaakso ja Johanna Harju)
Jukka Nevalainen
(alussa Jarkko Nevalainen)

Heinäveden kunta
Keiteleen ja Tervon kunnat
Liperin kunta
Mäntyharjun kunta (Mäsek Oy)
Valtimon (Nurmeksen) kunta (Pikes Oy)

LIITE 1. Kuntien osahankkeiden tavoitteet

Seuraavassa on esitetty UUDET-hankkeessa mukana olleiden kuntien osahankkeiden keskeiset kohdistumiset yleis- ja tulostavoitteiden muodossa.

Keitele – kuntalaiset vetovoimatyön kumppaneina

- Kuntanäkyvyyden lisääminen
- Sähköinen kuntalaiskyselyn tekeminen
- Asukkaiden ja vapaa-ajanasukkaiden osallistaminen
- Yhteisöllisen olohuoneen, koulutus- ja kokoustilan suunnittelu

Tervo – ekologinen joustotyö

- Kehitämme kokeiluista saatavien kokemusten avulla joustotyön tekemisen edellytyksiä, myönteistä ilmapiiriä ja asennetta joustotyötä kohtaan.
- Lähityöpaikkaa/joustotyöpaikkaa tarvitsevat ovat saaneet käyttöönsä tilan, jossa tehdä tietotyötä yhteisöllisesti.
- Tervo on tunnettu siitä, että siellä mahdollistetaan joustotyö mm. tietotyön tekemiseen tarvittavia fasiliteetteja ja palveluja tarjoamalla.
- Ekologisen joustotyön oheen on rakennettu huokuttelevuustekijöitä, joiden vuoksi uusi työyhteisö kasvaa ja kehittyy
- Palvelumuotoillaan Yritystalon brändiä yhteisölliseksi joustotyöpaikaksi

Mäntyharju – Mäntyharjun kantapaikka

- Kuntataajaman yrittäjien palvelutarjonnan uudet digitaaliset ratkaisut verkkoalustalla; palvelujen ja tapahtumasisällön kehittäminen
- Kuntalaisdialogin edistäminen, ml. vapaa-ajan asukkaat, ja eri toimijaryhmien mukaan saaminen taajaman kehittämiseen; vuorovaikutus verkossa
- Osallisuuden ja kuntalaisdialogimallin kehittäminen. Tavoitteena on luoda kuntalaisdialogimalli, joka lisää osallisuutta, vuorovaikutusta sekä yhteistyötä eri toimijoiden kesken.

Heinävesi – perinteistä parasta palvelua

- Viihtyisyysuunnitelma, jossa huomioidaan seuraavat osakohteet: Satama-alueen matkailullisen vetovoiman lisääminen, Kirkonmäen taukopaikka, Pikkulinpuisto ja tori
- Historiallisten kohteiden opastaulujen suunnittelu

Valtimo – uusi tori ajan valtimolla

- Kirkonkylän profiilin nostaminen ja näkyvyyden/houkuttelevuuden parantaminen, matkailijat ja muut 6-tietä ”ohiajavat” ohjautuvat kasvavassa määrin kirkonkylälle hyödyntämään palveluja
- kehitetään toria ja puukoulua keskeisinä paikkoina ja näiden välinen linkitys,
- olemassa olevan laajakaistaverkon hyödyntäminen rakentamalla keskeisille paikoille (tori ja Puukoulu) WiFi-alueet
- Mahdollisesti myös laajemmat ”virtuaalikokeilut”.
- Yhteistyö kylämatkailu-hankkeen kanssa; kirkonkylältä ohjataan matkailijoita elinvoimaisiin kyliin ja toisin päin.

Liperi – osallistuva kuntalaiskulttuuri

- Osallistuvan budjetoinnin kehittäminen
- Kumppanuuksien luomien ja työjaosta sopiminen eri toimijatahojen kesken

LIITE 2. Kehittämishankkeen stressitesti

Seuraavassa on esitetty lista kysymyksiä, joilla voidaan testata kehittämishankkeiden paineensietokykyä hankkeen eri vaiheissa – hankkeen alussa, välillä ja lopussa. Alkuvaiheessa toteutettuna voidaan koetella, onko hanke ajateltu hyvin ja riittävän perusteellisesti, jotta se kestäisi hankkeen aikaisia muutoksia.

1. Kehittämiskohteen asettaminen perusteluineen.

- mikä merkitys valitulla kehittämisen kohteella / aiheella on, miksi se valittiin?
- mitkä olivat aiheeseen kohdistuvat odotukset?
- miksi aihe innosti, millaisia oivalluksia siihen sisältyy?
- mihin ongelmaan etsitään ratkaisua?
- miten aiheen rajaaminen on onnistunut?
- miten hankkeen tavoitteiden argumentointi on viestitty sidosryhmille?
- liittyikö aiheeseen joitakin eettisiä näkökohtia, otettiin ne huomioon?

2. Kehittämisosaaaminen, taustatiedot ja perehtyminen.

Kohdealueella on yleensä osaamista, joka liittyy kehittämisen kohteina oleviin asioihin. Kehittämisessä nojataan lähtökohtaisesti olemassa olevaan paikalliseen tietoon. Hankkeessa osaamista on kuitenkin tarkoitus vahvistaa yhteisen oppimisen kautta.

- miten hyvin valitun kehittämiskohteen aihepiiri tunnetaan entuudestaan?
- edellyttääkö liikkeelle lähtö lisäperehtymistä tai aktiivista uusien tietolähteiden käyttöä?
- miten uutta tietoa on tarkoitus hankkia?
- tuliko valmisteluprosessin aikana esiin uusia näkökulmia tai uutta tietoa aiheeseen?
- mistä kysymyksistä syntyi prosessin aikana kriittistä keskustelua?

3. Kehittämisen menetelmät.

- mitä menetelmiä tai toimintamalleja kehittämisiongelmien ratkaisussa on tarkoitus käyttää / käytettiin?
- ovatko /olivatko valitut menetelmät ja toimintamallit toimivia?
- mitä oppia menetelmien / toimintamallien käytöstä saatiin?

4. Kehittämisen näkyvät tulokset.

- mitkä ovat hankkeen tärkeimpiä tuloksia?
- kohdistuivatko tulokset asetettuihin kehittämiskysymyksiin ja toteuttavatko ne tavoitteita?
- ovatko tulokset odotettuja vai jotenkin yllättäviä?
- mitkä tekijät vaikuttivat eniten tulosten syntyyn tai siihen, ettei joitakin tavoitteita saavutettu?

5. Kehittämishankkeen toteutunut lisäarvo.

- miten hanke asettuu suhteessa aiempaan hanke-/kehittämistoimintaan?
- mitä uutta hankkeessa opittiin verrattuna aiempaan kehittämiseen?
- löydettiinkö uusia kehittämiskohteita tai ongelmia?

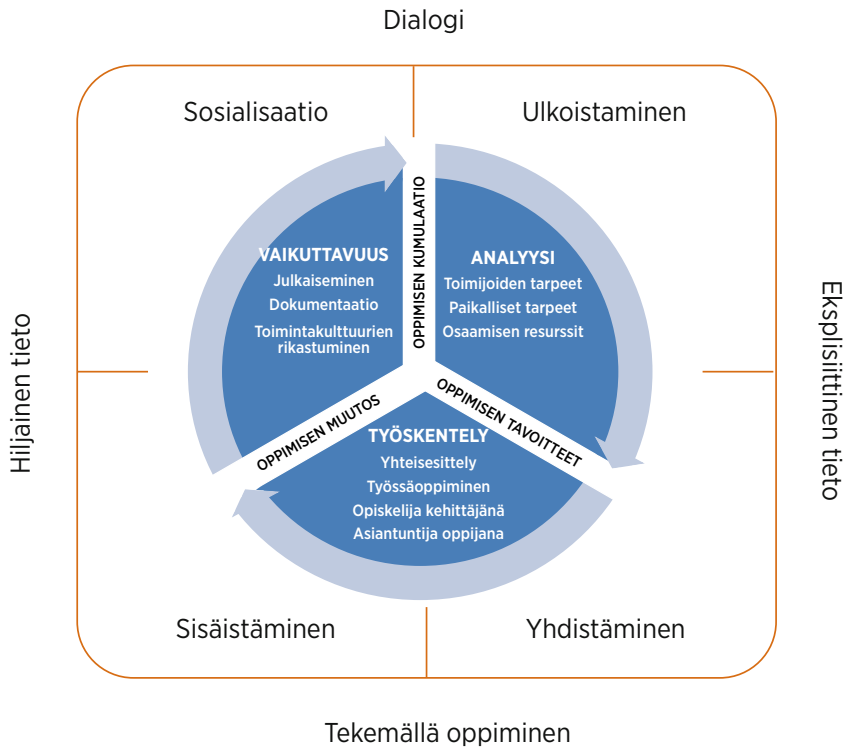
6. Kehittämisen viestintä ja kommunikaatio.

- miten hankkeen sisäinen, välinen ja ulkoinen viestintä onnistuivat?
- mitä viestinnässä ja kommunikaation järjestämisessä olisi pitänyt tehdä toisin, miten?

7. Verkoston oppiminen ja hankkeessa opittua.

- mitkä olivat hankkeen tärkeimmät onnistumiset hankkeen tarkoituksen näkökulmasta?
- mikä oli tärkein hankkeessa opittu asia?
- mitä pitäisi seuraavassa hankkeessa tehdä toisin?
- mitä haluaisitte kysyä muilta toimijoilta?

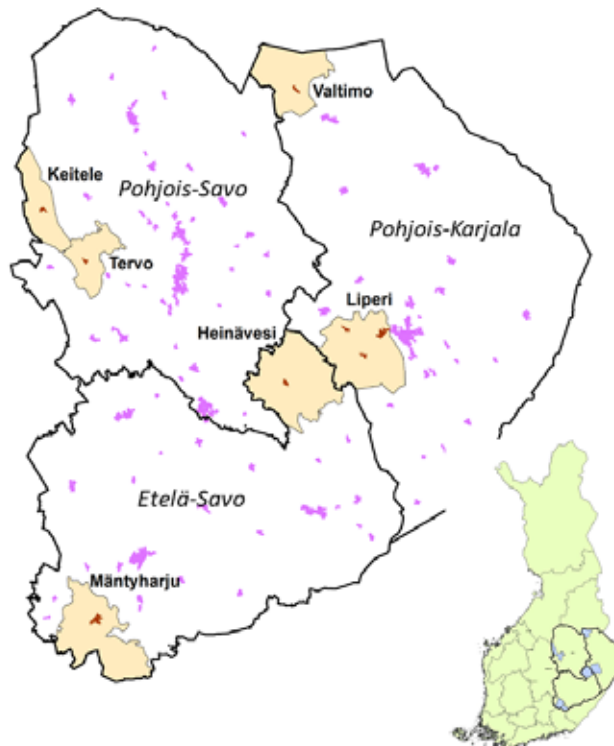
LIITE 3. Yhteiskehittelyn malli Nonakan ja Takeuchin (1995) tietoteoriaan asemoituna



LIITE 4. UUDET-hankkeen kuntien väkiluku ja tilastollisten taajamien peruspiirteet (1 taajama per kunta pl. Liperi, jossa 3 taajamaa)

Kunta	Koko kunnan väestö, henkilöä (31.12.2018)	Taajaman väestö, henkilöä (31.12.2018)	Taajama-aste %	Taajaman maapinta-ala, km ² (31.12.2018)	Taajaman osuus maa-alasta %	Taajaman työpaikat, lkm (2017)	Taajaman osuus työpaikoista %
Heinävesi	3 329	1 423	43	3,7	0,4	636	59
Keitele	2 244	1 071	48	3,2	0,7	493	48
Liperi	12 145	6 851	56	19,7	1,7	2 162	66
Mäntyharju	5 924	3 694	62	10,3	1,1	1 393	72
Tervo	1 567	546	35	1,8	0,5	243	57
Valtimo	2 143	955	45	3,4	0,4	418 (v. 2014)	63 (v. 2014)

Lähteet: Tilastokeskus, Väestörakenne/Taajamat väkiluvun ja väestötiheyden mukaan 31.12.2018, YKR/Syke



WWW.HELSINKI.FI/RURALIA



HELSINGIN YLIOPISTO
RURALIA-INSTITUUTTI