

Viestinnän rooli hanketulosten levittämisessä ja valtavirtaistamisessa

Innovaatioprosessista ekosysteemiin

Kirsi Campello
Jyväskylän yliopisto
Viestintätieteiden laitos
Yhteisöviestintä
Pro gradu -tutkielma
Kevät 2016

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen tiedekunta	Laitos – Department Viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Kirsi Campello	
Työn nimi – Title Viestinnän rooli hanketulosten levittämisessä ja valtavirtaistamisessa. Inno- vaatioprosessista ekosysteemiin	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year 04/2016	Sivumäärä – Number of pages 77
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on saada lisää tietoa viestinnän merkityksestä julkisen sektorin innovaatioiden jalkauttamisesta sekä antaa viestintälähtöistä näkökulmaa tulosten juurruttamiseen. Tutkimuksessa tarkastellaan hanketulosten levittämistä ja valtavirtaistamista innovaation implementointiprosessina sekä viestinnän roolia levittämisessä ja valtavirtaistamisessa. Tutkimuskysymykset ovat: 1) Millaisena prosessina hankkeet rä- kevät levittämisen ja valtavirtaistamisen? 2) Mitkä tekijät ohjaavat hankeinnovaatioiden jal- kauttamista julkisella sektorilla? 3) Mikä on viestinnän rooli levittämis- ja valtavirtaistamis- prosessissa? Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa tehtiin teemahaastattelu kuu- den eurooppalaisen Equal-yhteisöaloitteen hankkeen edustajalle. Equal-aloitteessa tarkoi- tuksena oli kehittää innovatiivisia ratkaisuja heikossa työmarkkina-asetmassa olevien työl- listämisen edistämiseksi sekä syrjäytymisen ehkäisemiseksi. Levittäminen on tutkimuksen mukaan lähinnä tiedottamista hankkeen tuloksista. Valtavirtaistaminen taas on prosessi, joka alkaa jo yhteistyökumppaneiden valinnasta. Onnistuminen edellyttää merkitysten ja- kamista, yhteisen kielen löytymistä ja dialogia. Innovaatioon implementointiin vaikuttavat innovaation (ulkoiset) puitteet kuten poliittinen tahto ja rahoitus, sisäinen innovaatioympä- ristö kuten asennoituminen valtavirtaistamiseen sekä innovaation ominaisuudet kuten siitä saatava hyöty (Johnson 2001). Implementoinnissa voidaan hyödyntää erilaisia viestintä- strategioita (Lewis 2007), joista esiin nousivat erityisesti levittäminen versus osallistaminen ja kohdennettu versus yleistason viesti. Osallistamista lähestytään resurssiorientoituneesti (Lewis & Russ 2012) hyödyntämällä osallistujien panosta innovaation kehittämisessä. Laa- jemmin innovaatiota voidaan tarkastella ekosysteeminä (Luoma-aho & Halonen 2010). Luoma-ahon ja Halosen (2010, 19) neljä aksiomaa viestinnän roolista innovaatioekosysteem- issä ovat "1) aineettomat pääomat ovat keskeisiä innovaatioprosessille ja koko ekosysteem- ille, 2) viestinnän avulla innovaatioekosysteemi kukoistaa 3) huomiotyöntekijät ovat so- siaalisen pääoman luojia (social capitalists) 4) viestintä on pääasiallinen keino, jolla huomi- otyöntekijät operoivat." Tutkimuksen mukaan aksiomat ovat toteutettavissa hanketulosten levittämisessä ja valtavirtaistamisessa, mutta erityisesti huomiotyöntekijöiden rooli edellyt- tää lisätutkimusta.</p>	
Asiasanat – Keywords innovaatiot, valtavirtaistaminen, julkinen sektori, or- ganisaatioviestintä, sosiaalinen pääoma	
Säilytyspaikka – Depository	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 KESKEISET KÄSITTEET JA TEORIATAUSTA.....	5
2.1 Levittäminen ja valtavirtaistaminen.....	8
2.2 Innovaatio.....	9
2.2.1 Julkisen sektorin innovaatio.....	10
2.2.2 Innovaatioprosessi.....	11
2.2.3 Innovaation muokkaaminen ja innovaatiouuskollisuus.....	12
2.3 Implementointi.....	13
2.3.1 Implementoinnin tavoitteet.....	13
2.3.2 Innovaation implementoinnin esteet julkisella sektorilla.....	14
2.3.3 Innovaation puitteet, innovaatioympäristö ja innovaation ominai- suudet implementoinnissa.....	15
2.4 Viestinnän tehtävät innovaatiossa ja implementoinnissa.....	17
2.4.1 Merkitysten jakaminen ja dialogi.....	17
2.4.2 Sidosryhmäviestintä innovaation implementoinnissa.....	18
2.4.3 Osallistaminen.....	20
2.4.4 Innovatiivisuus ja viestintä.....	22
3 HANKEKONTEKSTI.....	24
3.1 Equal-hankkeen toteutus.....	24
3.2 Levittäminen ja valtavirtaistaminen Equal-aloitteessa.....	26
3.3 Innovaatio Equal-aloitteessa.....	27
4 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -MENETELMÄT.....	29
4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	30
4.2 Tapaustutkimus.....	31

4.2.1 Tapaustutkimushankkeet.....	32
4.3 Teemahaastattelu.....	33
5 NÄKEMYKSET LEVITTÄMISESTÄ JA VALTAVIRTAISTAMISESTA.....	36
5.1 Levittämisen ja valtavirtaistamisen määritelmät.....	36
5.2 Levittämisen ja valtavirtaistamisen tavoitteet ja kohderyhmät.....	38
5.3 Levittämisen ja valtavirtaistamisen toteutus.....	39
5.4 Levittämisen ja valtavirtaistamisen esteet sekä merkitysten jakaminen	43
6 TULOKSET.....	45
6.1 Levittämisen ja valtavirtaistamisen määritelmät.....	45
6.2 Julkisen sektorin innovaatio.....	48
6.3 Innovaatioprosessi ja innovaation muokkaaminen.....	49
6.4. Implementointi.....	51
6.4.1 Implementoinnin tavoitteet.....	51
6.4.2 Innovaation implementoinnin esteet julkisella sektorilla.....	52
6.4.3 Puitteet, innovaatioympäristö ja innovaation ominaisuudet.....	54
6.5 Viestinnän tehtävät implementoinnissa.....	55
6.5.1 Merkitysten jakaminen ja dialogi.....	55
6.5.2 Sidosryhmäviestintä.....	56
6.5.3 Osallistaminen.....	58
6.5.4 Innovatiivisuus ja viestintä.....	60
7 POHDINTA.....	62
7.1. Johtopäätökset.....	62
7.2. Tutkimuksen arviointi.....	69
7.3 Jatkotutkimusaiheita.....	70

8 KIRJALLISUUS.....73

LIITTEET

1 JOHDANTO

Erilaisten kehittämishankkeiden tavoitteena on tuottaa tuloksia, joilla parannetaan olemassa olevaa toimintaa tai luodaan uusia tuotteita ja toimintatapoja. Tavoitteena on hyödyntää hankkeen tuloksia mahdollisimman laajasti ja saada tulokset pysyviksi käytännöiksi.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Equal-yhteisöaloitteen hankkeiden tulosten levittämistä ja valtavirtaistamista innovaation implementointiprosessin ja innovaation ekosysteemin kautta sekä tutkitaan viestinnän roolia levittämisessä ja valtavirtaistamisessa.

Innovaatio julkisella sektorilla on usein aineeton tuote tai prosessi (Johnson 2001, Stewart 2003) ja se koostuu kolmesta komponentista: innovaatio-ohjelmasta, jossa tehdään jotakin uutta, virkailijoista ja organisaatiosta (Borins 2014). Innovaation vaiheita kuvataan innovaatioprosessien avulla. Vaiheet ovat havahtuminen, omaksuminen ja implementointi (Damanpour & Schneider 2006), mutta myös useampaan vaiheeseen jaettuun malleja on esitetty, kuten Rogersin (2003) viisivaiheinen innovaatioprosessi. Implementointi on vaihe, jonka tavoitteena on vakiinnuttaa innovaatio pysyväksi toiminnoksi. Innovaation kehittämiseen ja implementointiin vaikuttavat organisaation puitteet, sisäinen ympäristö sekä innovaation ominaisuudet (Johnson 2001, Borins 2014).

Innovaatioiden implementoinnin on todettu olevan perustavanlaatuisesti viestinnällistä toimintaa (Timmerman 2003, 304; Badillo 2013, 26). Viestinnän avulla luodaan visiota, annetaan ja saadaan palautetta implementoijan ja sidosryhmien välillä ja levitetään tuloksia. Yhtenevää käsitystä siitä miten onnistunutta implementointia toteutetaan (Lewis 2006, 23–24) ja teoreettisia

malleja muutoksen implementointiviestintään on kuitenkin vähän (Lewis 2007, 176).

Viestintää tarvitaan yhteisten merkitysten jakamiseen sekä dialogiin, koska ilman yhteisiä käsitteitä implementointiin ei ole välineitä (esim. Delisle & Olson 2014, Carney 2003). Implementointiviestinnän strategian valinnassa voidaan hyödyntää viestinnän dimensioita - kuten positiivinen versus tasapainoinen viesti ja viestin levittäminen versus osallistaminen - sidosryhmien tavoittamiseksi, vakuuttamiseksi ja osallistamiseksi (Lewis 2007). Osallistaminen on yksi keino sitouttaa sidosryhmät ja edesauttaa innovaation implementointia. Osallistamiseen on erilaisia lähestymistapoja ja sillä voidaan pyrkiä joko vakuuttamaan sidosryhmät innovaatiosta sellaisenaan tai käyttämään osallistamista resurssina innovaation kehittämisessä ja muokkaamisessa (Lewis & Russ 2012).

Organisaatiossa tulee olla innovatiivisuutta, että innovaatioita voidaan kehittää, juurruttaa ja hyödyntää. Organisaation innovatiivisuutta edesauttavat aineettomat pääomat kuten henkilökohtainen joustavuus, organisaation ja henkilöiden välinen luottamus sekä monimuotoiset henkilöstöresurssit. (Luoma-aho, Vos, Lappalainen, Lämsä, Uusitalo, Maaranen & Koski 2012.) Innovaatiota voidaan tarkastella ekosysteeminä, jossa viestinnän roolina on sosiaalisen pääoman lisääminen ja huomion saaminen innovaatiolle (Luoma-aho & Halonen 2010). Luoma-aho ja Halonen esittävät neljä aksioomaa viestinnän merkityksestä innovaatiossa ja innovatiivisuudessa: 1) aineettomat pääomat ovat keskeisiä innovaatioprosessille ja koko ekosysteemille, 2) viestinnän avulla innovaatioekosysteemi kukoistaa, 3) huomiotyöntekijät ovat sosiaalisen pääoman luojia (social capitalists) ja 4) viestintä on pääasiallinen keino, jolla huomiotyöntekijät operoivat. (Luoma-aho & Halonen 2010, 19.)

Suomessa toimii lukematon määrä erilaisia hankkeita. Jo yksistään Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittamia vuonna 2000-2006 toimineita Equal-yhteisöaloitteen hankkeita oli 180 (ESR-tietopalvelu 2007). Vuonna 2015 Euroopan sosiaalirahaston työllisyys ja työvoimaan liikkuvuus toimintalinjan hankkeita oli 218 (Rakennerahastotietopalvelu 2015). Kehittämishankkeiden tavoitteena on saavuttaa omalla alueellaan tuloksia, jotka jäävät elämään projektin loppumisen jälkeen ilman projektirahoitusta. Parhaina tuloksina pidetään hyviä käytäntöjä, jotka kantavat hedelmää vielä pitkään projektin päättymi-

sen jälkeen ja tukevat laajempaa alueellista kehitystä. (Euroopan sosiaalirahasto 2004.)

Hankkeiden toimintaa on kritisoitu siitä, että tulokset eivät ole pysyviä eikä niillä ole vaikutusta pitkällä aikavälillä. Equal-yhteisöaloitteessa tulosten levittämistä ja valtavirtaistamista on painotettu alusta alkaen, mutta sen on todettu olevan erittäin haasteellista. Käytännön projektityössä toimeenpano ei ole osoittautunut kovin yksinkertaisiksi ja hankkeet ovat kaivanneet keinoja ja apuvälineitä käytännön toteutukseen. Myös projektiarvioinnissa levittämisen ja valtavirtaistamisen on todettu olevan yksi hanketoiminnan tärkeimmistä haasteista (Suomen Equal-yhteisöaloiteohjelman toimeenpanon väliarviointi 2004, 16).

Equal-aloitteen kumppaniyhteistyössä toteutettavissa hankkeissa pyrittiin teemaattisen lähestymistavan, osallisuuden ja kansainvälisen yhteistyön kautta innovaatioon, joka levitettiin ja valtavirtaistettiin. Tutkimuksessa keskitytään näistä kahteen periaatteeseen, innovaatioon sekä levittämiseen ja valtavirtaistamiseen. Termejä levittäminen ja valtavirtaistaminen käytetään kuvaamaan prosessia, jossa hanke pyrkii jakamaan tietoa, vaikuttamaan ja juurruttamaan tulokset pysyviksi käytännöiksi. Termit ovat osittain päällekkäisiä ja pitävät sisällään yhteenkuuluvan kokonaisuuden.

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia yhtäältä millaisena prosessina hankkeissa käsitetään levittäminen ja valtavirtaistaminen ja mitkä tekijät ohjaavat hankeinnovaatioiden jalkauttamista julkisella sektorilla ja toisaalta mikä on viestinnän rooli levittämisessä ja valtavirtaistamisessa. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, jossa haastatellaan kuuden eurooppalaisen Equal-yhteistyöhankkeen edustajaa. Levittämistä ja valtavirtaistamista tarkastellaan julkisen sektorin innovaation implementoinnin mallien kautta ja sovelletaan viestinnän roolin neljää aksioomaa (Luoma-aho & Halonen 2010) hankeinnovaatioon.

Tutkimuksen avulla pyritään saamaan lisää tietoa viestinnän merkityksestä hanketulosten jalkauttamisessa ja antamaan viestintälähtöistä näkökulmaa etenkin julkisen sektorin hankkeiden tulosten juurruttamiseen.

Kiinnostukseni tutkimusaiheeseen syntyi työskennellessäni Joensuun seudun Equal -hankkeessa, joka toimi vuosina 2002–2005. Tutkimukseni on aloi-

tettu ja haastatteluaineisto kerätty 2005–2006. Tutkielma taas on kirjoitettu loppuun 2016. Haastatteluaineiston keräämisen ja tutkielman loppuun saattamisen välillä kului vuosia, mutta havahduin eräässä toisessa hankkeessa työskennellessäni siihen, että levittämisen, valtavirtaistamisen ja juurruttamisen ongelmat ovat edelleen käytännön tasolla paljolti samoja. Teorian tasolla innovaation implementointiviestintää on tänä aikana tutkittu ja tutkimuksen painopiste on siirtynyt innovaation levittämisestä (esim. Rogers 2003) innovaation ja viestinnän tehtävien laajempaan tarkasteluun esimerkiksi aineettoman pääoman luomisessa innovaatioekosysteemissä (Luoma-aho & Halonen 2010).

Tutkimuksessa edetään teoreettisen taustan tarkastelusta hankkeen kontekstiin sekä tutkimuskysymyksiin ja -menetelmiin. Tämän jälkeen tarkastellaan tapaustutkimuksen aineistoa. Tutkimustuloksissa esitellään tapaustutkimuksessa esille tulleet näkemykset levittämisestä ja valtavirtaistamisesta sekä verrataan niitä julkisen sektorin innovaation implementoinnin teoreettiseen taustaan. Aineistosta nousseet viestinnän roolit esitellään ja tarkastellaan hankkeen toimintaa innovaatioekosysteeminä neljän aksiooman avulla. Viimeiseksi kappaleessa esitellään tutkimuksen johtopäätökset, tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.

2 KESKEISET KÄSITTEET JA TEORIATAUSTA

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat innovaatio, levittäminen ja valtavirtaistaminen sekä implementointi ja implementointiviestintä. Teoriataustana tutkimuksessa ovat innovaatioiden implementoinnin mallit erityisesti julkisella sektorilla sekä viestinnän tehtävät innovaation implementoinnissa ja innovatiivisuudessa.

Euroopan sosiaalirahaston Equal-aloitteessa käytettiin termejä 'levittäminen' ja 'valtavirtaistaminen' kuvaamaan toimia, joiden avulla tuloksesta pyritään kertomaan sidosryhmille, implementoimaan se käyttöön ja vaikuttamaan eri tasoilla. Levittäminen on tiedoksi saattamista ja tiedottamista kohdennetusti tai suurelle yleisölle. Valtavirtaistaminen on laajempi kokonaisuus, johon sisältyy juurruttaminen, innovaation käyttöön ottaminen, politiikkaan vaikuttaminen tai organisaation toimintaperiaatteeksi kirjaaminen. (Equal Glossary.)

Hankkeen tulosta käsitellään innovaationa, koska innovaatio on yksi Equal-aloitteen pääperiaatteista ja Equal-hankkeiden tavoitteena oli tuottaa innovatiivisia ratkaisuja (Equal Glossary). Tällöin 'tulos', 'innovatiivinen ratkaisu' ja 'innovaatio' ymmärretään synonyymeiksi.

Levittämistä ja valtavirtaistamista tarkastellaan implementoinnin mallien avulla, koska tavoite on molemmissa sama: tuloksen käyttöön ottaminen ja juurtuminen. Niin innovaatioon kuin sen implementointiinkin liittyy ominai-

suuksia ja edellytyksiä, joita voidaan tarkastella erilaisista lähtökohdista, kuten muutos, vuorovaikutus, vaikuttaminen tai innovatiivisuus.

Taulukossa 1 on esitelty määritelmät, joiden pohjalta tulosten levittämistä ja valtavirtaistamista tarkastellaan sekä niiden keskeinen logiikka.

Määritelmä/ malli	Keskeinen logiikka	Lähde	Vertailu
Levittäminen			
Levittäminen, dissemination	Disseminaatio on yksi tapa nähdä viestintä. Levittäminen on moniaikaista ja monipaikaista. Lähettäjä-vastaanottajamalli, jossa osapuolet toimivat itsenäisesti.	Peters 2006	Laaja näkemys levittämisestä viestinnän muotona.
Levittäminen, dissemination	Euroopan sosiaalirahaston määritelmä levittämisestä, tuloista ja kokemuksista tiedottaminen.	Equal Glossary; Making change possible 2005	Hanketulosten tunnetuksi tekeminen
Valtavirtaistaminen			
Valtavirtaistaminen	Jonkin periaatteen tai teeman, esim. sukupuolten välinen tasa-arvo, tunnetuksi tekeminen, tavoitteena huomioida periaate kaikilla tasoilla	EBSCO-host haiku. Ks. Liite 1	Kattavampaa toimintaa kuin levittäminen, ei esiintynyt innovaation yhteydessä
Valtavirtaistaminen, mainstreaming	Euroopan sosiaalirahaston määritelmä valtavirtaistamisesta. Prosessi, jonka avulla vaikutetaan sekä järjestelmiin että käytänteisiin. Horisontaalista, toiset käyttäjät ottavat käyttöön tai vertikaalista, poliittiselle, hallinnolliselle tasolle juurruttamista.	Equal Glossary; Making change possible 2005	Kattavampaa toimintaa kuin levittäminen, mutta voi koskea myös yksittäisten tulosten juurruttamista eikä ajattelutapaa, kuten valtavirtaistamisessa edellä.
Kieli valtavirtaistamisessa, merkitysten jakaminen, dialogi	Valtavirtaistajalla ja vastaanottajalla ei yhteistä kieltä, puhutaan toisen ohi, haluttu viesti ei saavuta vastaanottajaa.	Carney 2003; Delisle & Olson 2004	Yhteinen kieli, dialogia ja todellista yhteisymmärrystä tuloon pääsemiseksi.

Innovaation implementointi, implementointiviestintä			
Innovaation komponentit, synty ja esteet julkisella sektorilla	Komponentit: ohjelma, virkailijat, organisaatio. Innovaatioita syntyy sekä virkamiestasolla että johdon aloitteesta. Innovaation esteet organisaatiossa ovat sisäisiä, ulkoisia ja resursseihin liittyviä.	Borins 2014	Kaikilla innovaatiolla on esteitä, tarvitaan vakuuttamista ja muokkaamista. Kontekstin vaikutus.
Innovaation omaksumisen vaiheet	Kolme vaihetta: aloitus, omaksuminen ja implementointi. Ympäristön, organisaation ja johdon merkitys vaiheille.	Damanpour & Schneider 2006	Eryteisesti johdon asenteet ja organisaation ominaisuudet merkittäviä
Innovaation implementoinnin esteet ja onnistumiseen vaikuttavat tekijät	Kolme tekijää, jotka määrittävät innovaation implementointia: Puitteet, innovaatioympäristö, innovaation ominaisuudet.	Johnson 2001	Innovaation täytyy vastata sidosryhmien odotuksiin, hyvä sisäinen innovaatioympäristö, innovaation hyvät puolet > huonot puolet.
Aineeton pääoma ja innovaatio, viestinnän rooli innovaatioekosysteemissä	Innovaatio on ekosysteemi, jossa käydään vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä. Viestintä luo aineetonta pääomaa, joka heikentää tai vahvistaa innovatiivisuutta.	Luoma-aho & Halonen 2010	Ekosysteemi laajin näkemys. Viestintä muiden aineettomien pääomien välittäjänä, huomio-työntekijät ja maine
Työntekijänäkökulma implementointiviestintään	Implementoinnin tulisi olla dialogia levittämisen sijaan. Implementoijien oma käsitys viestinnästä ei aina vastaa työntekijöiden käsitystä viestinnästä.	Lewis 2006	Työntekijät haluaisivat paremmin äänensä kuuluviin muutoksessa kuin mitä heille myönnetään. Heikko implementointiviestintä voi estää innovaation menestyksen.
Implementointiviestinnän strategia	Viestintä muutoksen implementoinnissa. Neljä viestintästrategian mallia: positiivinentasapainoinen; viestin levittäminen – osallistaminen; kohdennettu viesti – yleistason viesti; ristiriitaisuus – tehokkuus.	Lewis 2007	Kohderyhmän mukaisia viestintämalleja muutoksen implementointiin

Osallistamisen muutoksen implementoinnissa	Käytännössä osallistamista vähemmän kuin sanotaan ja tuloja käytetään vaihtelevasti. Neljä tapaa käsitellä osallistamista: avoin, poliittinen, rajoitettu ja neuvoa antava	Lewis & Russ 2012	Huomio osallistamisen määrään ja laatuun sekä osallistamisen tulosten hyödyntämiseen.
Innovaatioiden levittäminen	Innovaation levittäminen on viisivaiheinen prosessi. Levittäminen on viestintää, jolla välitetään tietoa uusista ideoista ja luodaan yhteistä ymmärrystä.	Rogers 2003	Viestintä nostettu keskiöön, mutta pidetään kuitenkin mekaanisena mallina.
Julkisen sektorin innovaation implementointi	Julkisen sektorin innovaatio on prosessi, ei tuote. Haasteena pysyvyys. Tukitoimien tarpeellisuus	Stewart 2013	Julkisen sektorin innovaation ja sen implementoinnin erityispiirteet verrattuna kaupalliseen sektoriin

Taulukko 1. Levittämisen, valtavirtaistamisen ja innovaation implementoinnin määritelmiä ja malleja

2.1 Levittäminen ja valtavirtaistaminen

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuskirjallisuudesta löytyviä lähestymistapoja levittämiseen ja valtavirtaistamiseen. Equal-yhteisöaloitteessa käytetyt määritelmät levittämisestä ja valtavirtaistamisesta esitellään tarkemmin kappaleessa 3.2 Levittäminen ja valtavirtaistaminen Equal-aloitteessa.

Levittäminen

Levittäminen (dissemination) juontaa juurensa latinan siementen kylvämistä tarkoittavasta sanasta. Petersin mukaan levittämisen tulos on nähtävissä tulevaisuudessa kuten kylvämisen tulos elonkorjuun aikaan. Riippuu maaperästä miten viesti alkaa versoa, eikä tulosta voida varmuudella ennakoida. Vaikka levittäminen onkin tietyllä tasolla kaksisuuntaista, lähettäminen ja vastaanottaminen ovat kuitenkin melko itsenäisiä tapahtumia. (Peters 2006, 211–212.)

Petersin mukaan levittäminen on laajin viestinnän muoto ja se käsittää jopa kaiken sen mitä kutsutaan sivilisaatioksi, kuten kirjastot, yliopistot ja museot

(Peters 2006, 214). Peters (2006, 217) liittyy levittämisen myös liberaaliin sananvapauteen. Levittäminen on vahva poliittinen ja moraalinen vaikutin ja sisäänrakennettu osa esimerkiksi tiedemaailmaa.

Rogersin mukaan levittäminen (diffusion) on prosessi, jossa on neljä pääelementtiä. Prosessi koostuu 1) innovaatiosta, joka levitetään 2) viestintäkanavia pitkin 3) tietyn ajan kuluessa 4) tietyn sosiaalisen systeemin jäsenille. Levittäminen on viestintää, jolla välitetään tietoa uusista ideoista. Viestinnällä luodaan ja jaetaan tietoa sekä pyritään saavuttamaan yhteinen ymmärrys innovaatiosta. (Rogers 2003, 35–36.)

Valtavirtaistaminen

Tutkimuskirjallisuudessa valtavirtaistamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi sukupuolten välisen tasavertaisuuden tai muun toimintamallin tai aatteen huomioimista mahdollisimman läpileikkaavasti. Esimerkiksi sukupuolten välisen tasavertaisuuden valtavirtaistamisessa pyritään kaikissa toimintaperiaatteissa alusta alkaen huomioimaan sukupuolivaikutukset (Carney 2003, 52.) EBSCOhost-tietokannasta hakusanalla 'mainstreaming' löytyy yli 600 teosta, joista sukupuolten välisen tasa-arvon valtavirtaistamista käsittelee lähes kolmannes. Mukana on myös useita koulutukseen liittyviä mainstreaming-lähteitä, kuten inklusio kouluissa. (Liite 1.)

Tässä tutkimuksessa ei käsitellä sukupuolten välisen tasavertaisuuden valtavirtaistamista ja valtavirtaistamisen teoriaan viitataan vain lyhyesti. Valtavirtaistamista tutkitaan Equal-aloitteen periaatteista käsin ja siihen sovelletaan innovaation implementoinnin teoriaa.

2.2 Innovaatio

Innovaatio voidaan laajasti määritellä uudeksi ajatukseksi tai sen omaksumiseksi. Organisaation tasolla innovaatio on uuden tuotteen palvelun, prosessin tai vastaavan omaksumista (Damanpour & Schneider 2006, 216; Rogers 2003, 12). Keskeistä innovaatiossa on uutuus, joka voi kuitenkin olla subjektiivista. Idea, toimintatapa tai tuote on innovatiivinen, jos se on omaksuvan henkilön tai yhteisön mielestä uusi. Innovaation objektiivisella uutuudella ei sinänsä ole merkitystä, vaan sillä mikä on sen havaittu uutuusarvo. Innovaa-

tion uutuus ei myöskään ole riippuvainen uudesta tiedosta. Innovaatio on voinut olla olemassa jo jonkin aikaa, mutta sitä ei ole otettu käyttöön. (Rogers 2003, 12.)

Innovaatio eroaa yleensä kaikista uusista ajatuksista ja keksinnöistä siten, että innovaation toteuttamisen täytyy olla mahdollista. Lisäksi sen tulee olla jollakin tapaa arvokas eli siitä saadaan taloudellista hyötyä. (Huotari, Hurme ja Valkonen 2005, 153.) Innovaatio on nykyisin myös yhä enemmän ja enemmän tiedon yhdistelemistä. Viestintä on tiedon yhdistelemisessä keskeisessä roolissa. (Badillo 2013, 29.)

Innovaatio syntyy monen eri tekijän summasta. Luoma-aho ja Halonen lähestyvät innovaatiota ekosysteeminä. Innovaation ekosysteemi on ”monen eri toimijan pysyvä tai väliaikainen vuorovaikutusjärjestelmä, joka mahdollistaa ideoiden ristipölyttämisen ja innovaatioiden syntymisen” (Luoma-aho & Halonen 2010, 4.)

2.2.1 Julkisen sektorin innovaatio

Julkisen sektorin innovaatiot eroavat kaupallisen sektorin innovaatioista. Kaupallisella sektorilla innovaatiota ajaa kilpailussa pärjääminen ja kilpailijoista erottuminen. Julkisen sektorin innovaatio ei kilpaile markkinakontekstissa ulkoisten kilpailijoiden kanssa kuten kaupallisen sektorin innovaatio. Julkisen sektorin innovaation täytyy kuitenkin luoda lisäarvoa aivan kuten kaupallisenkin sektorin innovaation. (Potts & Kastle 2010, 123–124.)

Innovaatioita käsitellään usein aineellisten tuotteiden näkökulmasta, mutta julkisen sektorin innovaatiot ovat harvoin aineellisia (Johnson 2001, 342). Innovaationa voidaan pitää prosessina, ei niinkään prosessin tuloksena syntyvänä tuotteena (Stewart 2013, 248). Julkisen sektorin innovaatioissa on Borinin (2014, 14) mukaan kolme komponenttia: ohjelma jossa tehdään jotain täysin uutta tai eri tavalla kuin aikaisemmin; virkailijat (agents), jotka ovat vastuussa ohjelman implementoinnista ja organisaationaalinen konteksti, johon ohjelma implementoidaan.

Julkisella sektorilla poliittinen johto vaikuttaa siihen miten innovaatio elää organisaatiossa. Poliittisen johdon vaihtuminen voi luoda jännitteitä tai pa-

kottaa muokkaamaan innovaatiota. (Stewart 2013, 247–248.) On myös huomioitava, että julkiset organisaatiot voivat olla isoja ja byrokraattisia (Johnson 2001, 342), mikä vaikuttaa siihen miten ketterästi innovaatio syntyy, kehittyy ja juurtuu.

Borins on tutkinut innovaation syitä julkisella sektorilla. Julkisella sektorilla kehitetään innovaatioita kahdesta syystä: ratkaisuksi kriiseihin tai työssä esiintyviin ongelmiin. Poliittiset päättäjät ja johtajat innovoivat vastauksena kriiseihin. Keskijohto ja virkamiehet taas kehittävät innovaatioita yhteistyössä ratkaistakseen työssä esiin tulleita ongelmia ennen kuin niistä tulee kriisejä. Suurin osa innovaatioista on virkamiestason työssään kohtaamien ongelmien ratkaisemiseen keskittyviä innovaatioita. Innovaatioita ei siis esitetä ylhäältä päin organisaation johdosta. (Borins 2014, 63–65, 84–85.)

2.2.2 Innovaatioprosessi

Innovaation syntyä, kehittämistä ja levittämistä voidaan kuvata erilaisten vaihemallien avulla. Rogersin (2003) organisaation innovaatioprosessissa on yhteensä viisi vaihetta, joista kaksi ensimmäistä muodostavat aloitusvaiheen ja kolme viimeistä implementointivaiheen. Vaiheet ovat:

Aloitus

1. Suunnittelu (agenda setting),
2. Etsiminen (matching),

Implementointi

3. Muokkaaminen (redefining/restructuring),
4. Selkeyttäminen (clarifying) ja
5. Jokapäiväiseen toimintaan omaksuminen (routinizing).

Aloitusvaiheessa todetaan tarve innovaatiolle ja etsitään sopivaa ratkaisua eli innovaatiota. Implementointivaiheessa innovaatiota muokataan organisaatiolle sopivaksi ja organisaation rakenteita mahdollisesti muutetaan. Tämän jälkeen seuraa selkeyttämisvaihe ja lopulta innovaatio muuttuu rutiiniksi, jolloin se ei enää ole innovaatio. (Rogers 2003, 421.)

Samantapainen innovaatioprosessi on Damanpourin ja Schneiderin kolmi-vaiheinen malli: havahtuminen (initiation), omaksuminen (adoption decision) ja implementointi (implementation). Ensimmäisessä vaiheessa tunniste-

taan tarve, identifioidaan innovaatioita ja ehdotetaan niistä sopivia omaksuttaviksi. Omaksumisvaiheessa päätetään innovaation käyttöönotosta ja resursoidaan se. Implementointivaiheen toimien avulla innovaatio otetaan käyttöön ja siitä tulee organisaatiolle rutiinia. (Damanpour & Schneider 2006, 217.)

Badillon mukaan Rogersin innovaation levittämismalli on mekaaninen, jolloin innovaation vastaanottajat ovat passiivisessa asemassa. Kuitenkin tämä malli on ensimmäinen, jossa on nostettu viestintä innovaation levittämisprosessin keskiöön. Innovaatio onkin perustavanlaatuisesti viestintäkysymys. (Badillo 2013, 23, 26.)

2.2.3 Innovaation muokkaaminen ja innovaatiouuskollisuus

Usein innovaatio muuttuu omaksumis- ja implementointiprosessin aikana, koska käyttäjät muuttavat tai muokkaavat (re-invention) innovaatiota omia tarpeitaan paremmin vastaaviksi. Innovaatiosta riippuu, miten muunneltava se on. Innovaatio voi muuttua myös levittämisen aikana. Potentiaaliselle omaksujalle innovaation omaksuminen tai hylkääminen ei ole ainoa vaihtoehto, omaksuminen voi olla osittaista tai innovaatio omaksutaan muokattuina. Henkilöt ja organisaatiot tulevat samaan innovaatiopäätösprosessiin hyvin erilaisin tarpein, ongelmin ja tilantein. Implementoinnissa voi tulla esiin tällaisia henkilöstä tai organisaatiosta johtuvia tarpeita, jotka johtavat innovaation muuttamiseen. (Rogers 2003, 180–181.)

Innovaation implementointi ei siis ole joko-tai-toimintaa. Suurin osa innovaatioista asettuu jonnekin onnistumisen ja epäonnistumisen välille. Osa innovaatiota koskevista vastoinkäymisistä voidaan ylittää ja joihinkin täytyy sopeutua. Osa kohderyhmästä voi hyväksyä innovaation ja osa voi olla sitä mieltä, että se ei ole riittävän hyvä. (Borins 2014, 87.)

Innovaation muokkaamisen vastakohta on uskollisuus (fidelity) (Rogers 2003, 181). Innovaatiouuskollisuus, tai vastaavuus alkuperäiseen, tarkoittaa sitä miten hyvin suunniteltu muutos vastaa toteutunutta muutosta. Uskollisuus ei ole aina tavoitteena, mutta monet implementoijat pitävät kuitenkin uskollisuutta onnistumisen merkinä. (Lewis & Russ 2012, 281–282.)

Kuten edellisessä kappaleessa jo todettiin, Badillon (2013, 23) mukaan Rogersin levittämismalli on mekaaninen. Innovaation muokkaaminen on kuitenkin osa Rogersin (2003) innovaatioprosessia. Rogersin mallissa ei kuitenkaan tule esille osallistaminen tai yhdessä tekeminen kuten esimerkiksi Lewisin (2007) sidosryhmäviestinnän dimensioissa ja Lewisin ja Russin (2012) muutoksen implementoinnin mallissa, joita tarkastellaan kappaleissa 2.5.2 Sidosryhmäviestintä innovaation implementoinnissa ja 2.5.3 Osallistaminen.

2.3 Implementointi

Implementointi on innovaatioprosessin viimeinen vaihe. Tässä kappaleessa käsitellään tarkemmin implementoinnin tavoitteita, esteitä ja niitä puitteita ja ympäristöä, jossa innovaatiota implementoidaan.

2.3.1 Implementoinnin tavoitteet

Implementoinnin tavoitteena on vakiinnuttaa innovaatio osaksi organisaation toimintaa. Innovaatioprosessin selkeyttämisvaiheessa, aloitusvaiheen ja innovaation mahdollisen muokkaamisen jälkeen, innovaatio leviää laajemmin organisaatiossa ja sen käyttö tulee selkeämmäksi organisaation jäsenille. Liian nopea ja huonosti valmisteltu implementointi voi tässä vaiheessa olla vahingollista. Innovaation implementointiin liittyy epävarmuutta, jota pyritään selkeyttämisvaiheessa vähentämään. (Rogers 2003, 427–428.)

Kirjallisuudessa on paljolti keskitytty innovaation omaksumisprosessiin ja implementointia on pidetty itsestäänselvyytenä, vaikka implementointi on organisaatiolle ratkaiseva tekijä innovaation käyttöön ottamisen ja säilymisen kannalta. Tämä voi johtua osittain innovaatioajattelun teknologiakeskeisyydestä. (Johnson 2001, 343.) Uusi teknologia tai muu tuotos ei yksin ratkaise alkuperäistä ongelmaa, jos innovaatiota ei implementoida onnistuneesti. Vaihemalleissa oletus on, että kun innovaatio on otettu käyttöön, siihen liittyvät vaikeudet on voitettu. Selkeyttämisen jälkeen implementointi voi kuitenkin jatkua vaikka innovaatio on jo otettu käyttöön. (Stewart 2013, 242).

2.3.2 Innovaation implementoinnin esteet julkisella sektorilla

Innovaation implementoinnin esteitä tai haittaavia seikkoja voi löytyä sekä organisaation ulkopuolelta että sisäpuolelta (Stewart 2013, 245). Borinsin mukaan esteitä on kolmenlaisia: 1) sisäiset esteet, jotka yleensä johtuvat byrokraatiasta, 2) resurssien puute ja 3) esteet, jotka tulevat organisaation ulkopuolelta. Ulkoisia esteitä ovat mm. lakeihin ja asetuksiin liittyvät ongelmat, poliittinen vastustus ja huoli siitä, että innovaatio ei selviä uudessa poliittisessä johdossa. (Borins 2014, 88–90.) Usein organisaation muutostarpeet innovaation implementoinnissa aliarvioidaan (Rogers 2003, 425).

Samankaltaisia ongelmakohtia innovaation implementoinnissa on osoittanut Stewart case-tutkimuksessaan julkisen sektorin ohjelmainnovaation implementoinnissa. Implementoinnissa syntyi jännitteitä useilla eri alueilla. Eniten jännitteitä innovaation implementoinnille aiheutti hallinto. Hallinnon piti olla keskitetty, ja lisäksi edellytettiin tiukkaa talous- ja tietokuria, minkä koettiin rajoittavan innovatiivisella tavalla toimimista hankkeessa. Muut jännitteet syntyivät henkilöstöhallinnosta, informaatioteknologiasta, evaluoinnista, poliittisesta kontekstista, kontrollista ja johtamisesta. Esimerkiksi poliittisen johdon vaihtuminen voi muuttaa toimintaympäristöä sekä painopisteitä, mikä voi vaikuttaa innovaation toteuttamiseen. Kontrolli liittyi esimerkiksi raportointiin. Hankkeessa koettiin, että raportointi ja muut ”byrokraatiätehtävät” vähensivät joustavuutta ja tietoa (knowledge) ohjelmainnovaatiossa. (Stewart 2013, 246–248.)

Innovaatio on yksi muutoksen muoto. Stewartin tutkimus tukee näkemystä julkisen sektorin innovaatiosta prosessina pikemmin kuin prosessin tuloksena syntyvänä tuotteena. Verkostoituminen on keskeisessä roolissa, mutta verkostomaisessa työtavassa voi myös piillä konflikti byrokraattisen ja erilaisen, joustavan työskentelytavan välillä. Tämä konflikti voi, ellei sitä erikseen käsitellä, johtaa siihen, että innovaatio menettää osin tai kokonaan alkuperäisen luonteensa. Tutkimus osoittaa, että tukitoimilla, joita ei tavallisesti pidetä osana innovaatiosteemiä, on vaikutusta innovaation pysyvyyteen. (Stewart 2013, 248.)

Byrokraattiset esteet tulevat ilmi sarjana jännitteitä emo-organisaatiossa silloin kun implementointi on meneillään. Erityisesti kontrolli aiheuttaa jännitteitä. Julkiset innovaatiot ovat usein sulautettuja luonteeltaan, ja on todennä-

köistä, että kun ne implementoidaan, ne kohtaavat sellaisia rajoitteita, jotka voivat ajan myötä aiheuttaa innovaation purkautumisen tai ainakin estää sitä saavuttamasta täyttä potentiaalia. Innovaation ylittää rajoja ja luo jatkuvan tilanteen, jossa ratkotaan ongelmia. Tämän vuoksi innovaation säilyttäminen voi olla vaikeampaa kuin sen alulle paneminen. (Stewart 2013, 248–249.)

2.3.3 Innovaation puitteet, innovaatioympäristö ja innovaation ominaisuudet implementoinnissa

Johnsonin mukaan perinteisellä näkemyksellä, jossa fokus on esimerkiksi yksilön tiedoissa ja asenteissa, on vähän tai jopa ei ollenkaan tekemistä innovaatioympäristön ja struktuurin kanssa, jotka ovat usein kriittisiä tekijöitä implementoinnissa. Innovaatio on dynaaminen prosessi, jossa esiintyy hienovaraisia ja odottamattomia suhteita eri tekijöiden välillä. (Johnson 2001, 353–354.) Johnson (2001, 342) on tutkinut innovaation puitteiden, innovaatioympäristön sekä innovaation ominaisuuksien keskinäistä suhdetta.

Johnsonin mukaan implementoinnin onnistuminen edellyttää kolmen seikan toteutumista. Innovaatiolla täytyy olla

1. tarkoituksenmukaiset puitteet (framing) organisaation ulkoisiin sidosryhmiin nähden,
2. organisaatiossa täytyy olla hyvä sisäinen innovaatioympäristö ja
3. innovaatiosta täytyy olla selkeästi enemmän hyötyä kuin haittaa sekä tiettyjä ominaisuuksia kuten testattavuus. (Johnson 2001, 341–342.)

Nämä tekijät ovat suhteessa myös organisaation hierarkiatasoihin erityisesti liittyen valtaan ja resursseihin, joilla voi olla merkitystä innovaation implementointiin (Johnson 2001, 343).

Innovaation puitteet viittaavat organisaation poliittisiin ja strategiaan reuna-ehtoihin ja ovat yleensä ylimmän johdon aluetta esimerkiksi väline vaikuttaa ulkoisiin sidosryhmiin. Johnsonin puitteet liittyvät merkitysten jakamiseen. Yksi eri tekijöiden välisistä perustavanlaatuisista ongelmista on eri tavalla näkeminen, tulkitseminen ja innovaatiosta keskusteleminen, mikä voi johtaa viestintäongelmiin joko organisaatiossa sisäisesti tai ulkoisesti. Organisaation sisällä johdon ja työntekijöiden näkemykset hyödyistä voivat erota. Ongel-

mia tulee siitä, että toisen näkökulmaa ei arvosteta tai ei ymmärretä puitteita, joissa innovaatiota implementoidaan. (Johnson 2001, 341–344.)

Ulkoisten avainsidosryhmien odotuksilla on merkitystä innovaation implementoinnille. Näiden sidosryhmien vakuuttaminen on erittäin tärkeää resurssien saamisen kannalta isossa julkisen sektorin organisaatiossa, missä uudet investoinnit usein riippuvat eri hallinnonalojen tarpeiden yhteensovittamisesta uusien poliittisten aloitteiden kanssa. Johdon tehtävä on sovittaa yhteen puitteet ja kyseessä oleva tilanne. (Johnson 2001, 344.)

Sisäistä innovaatioympäristöä voidaan määrittää monilla muuttujilla. Innovaatiota tuotetaan helpommin ympäristössä, jossa esimerkiksi ihmisillä on helppo pääsy tietoon, uuden tiedon etsimisestä, jakamisesta ja käytöstä palkitaan, riskin ottamisesta palkitaan, muutos hyväksytään ja omaksutaan ja organisaatio kannustaa jäseniään ihmisten välisiin kontakteihin. Organisaation ilmapiirin täytyy tukea innovatiivisuutta, jotta se voi kukoistaa ja edistää muutosvalmiutta. (Johnson 2001, 344–345.)

Hankkeen emo- tai taustaorganisaatiolla on merkitystä implementoinnin onnistumisessa. Organisaatiossa, jossa toteutetaan projekteja, projektijohtamisen tulisi olla institutionalisoitu. Organisaation johdon tulee selkeästi osoittaa tukea projektien toteutukselle ja projektitoiminnan pitäisi olla mukana määritellissä organisaation tavoitteita. Myös budjetoinnissa projektitoiminnan tulisi olla mukana. (Frame 1999, 183.)

Erilaiset muutokset organisaatiossa voivat muuttaa kontrollin ja joustavuuden tasapainoa ja siten innovatiivisuutta ja innovaation pysyvyyttä. Ongelmia voivat aiheuttaa muutokset tietotekniikassa, hallinnossa, evaluoinnissa, poliittisessa kontekstissa, kontrollissa ja johtajuudessa. Esimerkiksi julkisen sektorin ohjelmainnovaatiota on vaikea evaluoida. Evaluointia voidaan kuitenkin edellyttää, vaikka tiedettäisiin vievän vuosia ennen kuin työn tulokset tulevat näkyviksi ja menestystä voidaan mitata. Muutokset kontekstissa voivat viedä innovaatiota alkuperäisestä ydinajuksesta kauemmaksi. Kontrolli lisää ristiriitaa innovatiivisen, improvisoivan työtavan ja byrokratian välillä sekä vähentää joustavuutta ja tiedon liikkumista. Byrokraattisessa organisaatiossa innovatiivisuus edellyttää innovatiivisuutta myös tukitoiminnoilta kuten tietotekniikalta. (Stewart 2013, 246–247.)

Innovaation täytyy olla organisaatiolle luonnollisesti hyödyllinen. Sillä täytyy olla enemmän hyviä ominaisuuksia kuin mahdollisia huonoja ominaisuuksia. Huonot puolet tai oletetut huonot puolet voivat nostaa muutosvistarinnan astetta. Ne jotka liittävät paljon huonoja puolia innovaatioon voivat olla tukematta sitä tai jopa toimia sitä vastaan. (Johnson 2001, 345.) Vastarintaa voi esiintyä vaikka innovaatio olisikin hyödyllinen, koska se joka tapauksessa aiheuttaa muutosta. Hyötyjen osoittamisessa konkreettiset tulokset, kuten kulujen väheneminen tai tuottavuuden nostaminen, ovat tärkeitä (Johnson 2001, 346).

2.4 Viestinnän tehtävät innovaatiossa ja implementoinnissa

Edellisissä kappaleissa on käsitelty innovaatiota sekä innovaation implementointia ja siihen liittyviä esteitä ja mahdollistajia. Tässä kappaleessa keskitytään viestinnän rooliin innovaation implementoinnissa sekä innovatiivisuuteen.

Muutoksen implementointi ja viestintä ovat erottamattomasti toisiinsa sidoksissa olevia prosesseja (Lewis 1999, 44). Viestinnällä on monia tehtäviä, kuten epävarmuuden vähentäminen, arvojen ja ideologian esiintuominen, luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden osoittaminen sekä päätöksentekoon osallistuminen (Lewis 2007, 177). Viestinnän avulla luodaan ja puetaan sanoiksi visiota, kanavoidaan palautetta implementoijien, avainpäättäjien ja avainkäyttäjien välillä, ehkäistään tai hyödynnetään rakentavaa vastarintaa ja arvioidaan ja levitetään tuloksia. Suunnitellusta muutoksesta on paljon kirjallisuutta, mutta ei yhteisymmärrystä siitä mitä viestinnällisiä toimia implementoijien pitäisi käyttää saavuttaakseen halutunlaisia tuloksia muutosprosessista. (Lewis 2006, 23–24.)

2.4.1 Merkitysten jakaminen ja dialogi

Yhteisen kielen löytyminen ja merkitysten jakaminen on projektin onnistumisen kannalta oleellista. Usein oletuksena on, että käytössä oleva terminologia ja määritelmät ovat yhteisesti hyväksytyjä. Näin ei kuitenkaan aina ole tai konsensus on vain osittaista. (Delisle & Olson 2004, 327.) Konsensus voi kos-

kea vain tiettyjä sidosryhmiä, jolloin vuorovaikutus toisten sidosryhmän kanssa ontuu.

Sukupuolten yhtäläisten mahdollisuuksien valtavirtaistamista tutkineen Gemma Carneyn (2003, 54) mukaan valtavirtaistamisen ongelmana on valtavirtaistajien, Carneyn esimerkissä feministien, esittämä monologi sen sijaan, että he kävisivät dialogia poliitikkojen kanssa. Hänen mukaansa termin ”sukupuolten yhtäläisten mahdollisuuksien valtavirtaistaminen” (gender mainstreaming) merkitys on liian laaja ja termistä pitäisi tehdä helpommin lähestyttävä. Sukupuolten yhtäläisten mahdollisuuksien yhteydessä käytettävä kieli on poliitikoille mitään tarkoittamatonta elleivät he ole perehtyneet joko sukupuolten yhtäläisten mahdollisuuksien kysymyksiin tai feministiseen katsontakantaan. Tästä seuraa, että osapuolet puhuvat toistensa ohi, molemmat osapuolet esittävät omaa monologiaan eikä keskinäistä vuorovaikutusta synny. (Carney 2003, 56–57.)

Vuorovaikutusta tarvitaan edes jonkin verran, että on mahdollista lähentää eri osapuolien merkityksiä ja tavoitteita. (Johnson 2001, 352.) Implementointiin ei ole sopivia välineitä, jos keskeiset käsitteet ja ideat eivät ole selkeitä. Kulttuuriin ja sen kieleen liittyvät kommunikaatio-ongelmat voivat estää teorian jalkauttamista käytäntöön. (Carney 2003, 58–59.)

2.4.2 Sidosryhmäviestintä innovaation implementoinnissa

Implementoinnin sidosryhmäviestinnän strategian valinnassa on todettu neljä erilaista vastinepari-vaihtoehtoa. Dimensiot eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan käytännössä implementoija joutuu miettimään tasapainoa eri ääripäiden välillä. Tehdessään strategiavalintoja implementoija perustaa päätöksensä käsitykseensä muutostilanteesta organisaation ja sidosryhmien kannalta. Päätökseen vaikuttavat myös institutionaaliset tekijät. Näiden perusteella valitaan viestinnän keinot. (Lewis 2007, 186–187.)

Lisäksi tulisi pyrkiä arvioimaan kuinka halukkaita ja valmiita eri sidosryhmät ovat muutokseen. Oleellista on ottaa muutokseen mukaan useita sidosryhmiä eri puolilta organisaatiota ja valjastaa muutoksen läpiviemiseen mielipidevaikuttajat, joilla organisaatiossa on hyvä ja laaja suhdeverkosto ja joita kuunnellaan. (Lewis 2007, 183–184.)

Suunniteltaessa viestejä ja viestintäkampanjoita eri sidosryhmille muutostilanteessa voidaan hyödyntää neljää erilaista vaihtoehtoa ja niiden yhdistelmiä.

1. Positiivinen versus tasapainoinen viesti

Tässä mallissa toimeenpanijan tulee miettiä tulisiko viestinnässä painottaa positiivisia osa-alueita vai tulisiko positiivisten ja negatiivisten osa-alueiden olla tasapainossa. Tutkimusten mukaan molemmissa tavoissa viestiä on saavutettu hyviä tuloksia. Varmin tapa epäonnistua muutosprosessissa on toimia salaisesti ja epärehellisesti. Työntekijät arvostivat eniten sellaista viestintää, joka oli rehellistä ja avointa, vaikka se olisi ollut negatiivista. (Lewis 2007, 187.)

2. Viestin levittäminen versus osallistaminen

Toimeenpanijoiden tulisi päättää käyttävätkö he viestintäresurssit muutokseen liittyvän tiedon jakamiseen ylhäältä alas vai sidosryhmien osallistamiseen, jossa eri puolilla organisaatiota olevia tahoja kuullaan tai valtuutetaan tekemään päätöksiä. Tutkimusten mukaan osallistava tapa lisää sidosryhmien tyytyväisyyttä ja hallinnantunnetta muutostilanteessa sekä vähentää epävarmuutta. Tästä huolimatta suurimmassa osassa organisaatioiden muutosprosesseja käytetään kuitenkin ylhäältä alas kulkevaa tiedon levittämistä. (Lewis 2007, 188.)

3. Kohdennettu viesti versus yleistason viesti

Viestintäkampanjan osalta päätetään ovatko viestit kullekin sidosryhmälle kohdennettuja vai onko kampanjan perusviesti kaikille sama. Tutkimusten mukaan yleistaso valitaan usein silloin kun viestintäresurssit ovat vähäiset ja muutos on ollut pääpiirteissään yksimielinen. (Lewis 2007, 189.)

4. Ristiriitaisuus versus tehokkuus (discrepancy versus efficacy focus)

Ristiriitaisuudella tarkoitetaan sitä tarvetta, jolla voidaan motivoida muutokseen. Tehokkuudella viitataan siihen, millaiset mahdollisuudet organisaatiolla ja sen jäsenillä on, tai he uskovat heillä olevan, ristiriidan poistamiseen. Ajatus perustuu motivaation psykologiaan ja siihen että aluksi tiedolla vakuutetaan henkilö siitä, että on ristiriitatilanne halutun ja nykyisen tilanteen välillä. Sen jälkeen henkilö on vakuuttunut siitä, että hän voi saavuttaa halutun tilanteen omalla toiminnallaan (self-efficacy). Mallia on tutkittu pikem-

minkin yksilötasolla ja organisaation tasolla mallista tarvitaan lisää tutkimusta. (Lewis 2007, 189.)

Lewis (2007) käsittelee dimensioita erityisesti organisaatiomuutoksen jalkauttamisen yhteydessä. Innovaation yhteydessä viestintästrategia voidaan valita innovaatioprosessin vaiheen ja sidosryhmän mukaisesti. Innovaation puitteet, sisäinen innovaatioympäristö ja innovaation ominaisuudet vaikuttavat myös strategian valintaan. Erilaisten viestien ja kampanjoiden suunnittelussa on huomioitava tasapaino sekä yksittäiselle sidosryhmälle suunnatusta viestistä että eri sidosryhmien välillä. Ristiriitatilanteita voi syntyä, jos esimerkiksi henkilöstö kokee, että organisaation ulkoisille sidosryhmille suunnattu viesti poikkeaa merkittävästi sisäisille sidosryhmille suunnatusta viestistä.

2.4.3 Osallistaminen

Edellisessä kappaleessa osallistamisen vastinepari oli levittäminen eli tiedon jakaminen. Osallistavaa implementointia pidetään kuitenkin tehokkaampana kuin ylhäältä alas ohjattua muutosta, koska osallistaminen esimerkiksi vähentää muutosvastarintaa ja lisää tyytyväisyyttä. (Lewis & Russ 2012, 268–269.)

Itse osallistuessaan osallistujan tiedot ja ominaisuudet ovat aivan yhtä tärkeässä asemassa kuin lähettäjän aikomus tai viestin sisältö. Tietyllä tapaa kaikki vaikuttaminen on itse-vaikuttamista (self-persuasion), koska jos vastaanottaja ei ole itse mukana prosessissa, vaikuttaminen on hyvin vaikeaa. Vastuullisessa ja yhteistyössä tapahtuvassa vaikuttamisessa molemmilla osapuolilla on yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa ja molemmilla on samankaltaiset mahdollisuudet saada tietoa. Molempien todellisten päämäärien ja tavoitteiden tulisi olla esillä ja esitetty näyttö pitäisi pystyä testaamaan. (Larson 2001, 10.)

Vaikuttaminen on tehokkainta silloin, kun vaikuttajalla ja vaikutettavalla on yhteinen tausta (common ground). Vaikuttajan tehtävä on identifioida yhteinen pohja ja käyttää sitä viestinnässä niin, että vastaanottajan itse muodostaa osan vakuuttavasta näytöstä (proof). (Larson 2001, 8, 53–57.) Motivointi on helpompaa, jos viesti osoitetaan yleisölle, joka on jo kiinnostunut kyseessä olevasta aihealueesta. Tällaiselle potentiaaliselle yleisölle suunnattu infor-

maatio vaatii myös täysin erilaista viestintästrategiaa ja -taktiikkaa kuin informaatio, joka levitetään yleisölle, joka on alkujaan välinpitämätön aiheesta. (Mendelsohn 2001, 50.)

Osallistamiseen liittyy kysymys siitä ketä osallistetaan, ”kuka kutsutaan pöytään”, ja miten osallistumisen tulosta käytetään. Lewisin ja Russin mukaan usein osallistamista käytetään vahvistamaan jo tehtyjä päätöksiä eikä esimerkiksi muokkaamaan innovaatiota kaikkia osapuolia tyydyttäväksi. Kirjallisuudessa on myös todettu, että osallistavia keinoja ei käytetä riittävästi. (Lewis & Russ 2012, 268–269.)

Työntekijöille implementointiviestintää toteutetaan ennen kaikkea disseminaatiolla pikemminkin kuin osallistamalla henkilökuntaa. Lewis toteaa, että muutostilanteessa viestinnän ei pitäisi organisaation sisälläkään olla vain tiedon vaihtoa tai siirtoa, vaan dialoginen prosessi, jossa eri sidosryhmät sitoutuvat selkeyttämiseen, tarkoituksesta neuvottelemiseen ja perspektiivin luomiseen. (Lewis 2006, 40–41.) Osallistaminen edellyttää dialogia, mutta dialoginen prosessi ei ole helppo keino, vaan vaatii kokemusta ja koulutusta. (Lewis & Russ 2012, 271).

Lewisin ja Russin tutkimuksen mukaan osallistamisen hyödyntämisessä on neljä erilaista lähestymistapaa:

- avoin (open), kaikki saavat osallistua, vapaaehtoisuus
- poliittinen (political), etsitään tärkeitä, oikeita osallistujia
- rajoitettu (restricted), osallistujina valittujen avainsidosryhmien edustajat, joiden avulla vahvistetaan jo tehdyt päätökset
- neuvoa antava (advisory), haetaan vahvistavaa tietoa ja/tai yritetään vakuuttaa vastaan olevat muuttamaan mielensä.

Rajoitettu ja neuvoa antava tapa olivat tutkimuksen mukaan käytetyimmät. (Lewis & Russ 2012, 275–278.)

Lisäksi Lewis ja Russ (2012, 280) määrittivät kaksi dimensiota, jotka puolestaan määrittävät lähestymistapoja. Ne ovat uskollisuustavoitteet ja resurssi-suuntautunut ajattelu (resource orientation). Kuten jo aiemmin todettiin, innovaation uskollisuus tai alkuperäisenä pysyminen tarkoittaa sitä miten hyvin suunniteltu muutos vastaa toteutunutta muutosta. Uskollisuus ei ole aina tärkeää implementoijille, mutta monet implementoijat pitävät kuitenkin us-

kollisuutta onnistumisen merkinä ja implementoinnin tavoitteena. (Lewis & Russ 2012, 281–282.)

Resurssisuuntautuneessa mallissa on kyse todellisesta osallistamisesta. Osallistujien osuus nähdään mahdollisuutena tehdä muutos paremmin ja paremmaksi, ei vain tehdä sidosryhmistä vastaanottavaisempia muutokselle. Osallistujia pyritään saamaan erilaisista ryhmistä ja heidät pyritään sitouttamaan osallistumaan aktiivisesti muutoksen kehittämiseen. (Lewis ja Russ 2012, 282.)

Implementoinnissa innovaation uskollisuusvaatimukselle on paljon painetta. Liika huoli uskollisuudesta voi tällöin syrjäyttää resurssisuuntautuneen ajattelumallin. (Lewis & Russ 2012, 287.)

Viestinnän on tunnistettu olevan tärkeässä asemassa muutoksessa, mutta implementoijien oma käsitys korkeatasoisesta implementointiviestinnästä ei välttämättä vastaa sidosryhmien, Lewisin tutkimuksessa työntekijöiden, käsitystä. Tämäkin tukee käsitystä siirtymisestä tiedon siirtämisestä dialogiin. (Lewis 2006, 42.)

2.4.4 Innovatiivisuus ja viestintä

Johdon asenteilla on suuri merkitys organisaation innovatiivisuudelle, koska johto vaikuttaa siihen millainen ilmapiiri organisaatiossa on muutosta ja innovaatiota kohtaan. Johto joka ei suhtaudu myönteisesti innovaatioon ei myöskään luo rakenteita, jotka tukisivat innovaatioiden syntymistä ja implementointia. (Damanpour & Schneider 2006, 231.)

Innovaation puitteilla, sisäisellä ympäristöllä ja innovaation ominaisuuksilla sekä näiden yhdistelmällä on vaikutusta viestinnän johtamiseen. Johnsonin mukaan puitteet ja innovatiivinen ympäristö ovat merkittävimmissä asemassa implementoinnin onnistumisessa. Johtajat, jotka ovat sensitiivisiä kaikkien tahojen tarpeista innovaatioprosessissa, voivat rakentaa innovatiivista ympäristöä. (Johnson 2001, 350–352.)

Laajemmin organisaation innovatiivisuutta voi lähestyä aineettomien pääomien kautta. Organisaation innovatiivisuudelle tärkeimpiä ovat henkilö-

kohtainen joustavuus, organisaation ja henkilöiden välinen luottamus, monimuotoiset henkilöstöresurssit, strateginen transformaatiojohtajuus, ketterä viestintäteknologia ja brändin tuottaminen yhdessä asiakkaiden kanssa. (Luoma-aho, Vos, Lappalainen, Lämsä, Uusitalo, Maaranen & Koski 2012, 11.)

Viestintä voidaan nähdä organisaation aineettomana pääomana, joka toimii muiden aineettomien pääomien, kuten luottamus tai kulttuuri, välittäjänä joko heikentäen tai vahvistaen innovatiivisuutta. (Luoma-aho & Halonen 2010, 5.)

Huomiotyöntekijät (attention workers) rakentavat viestintäsuhteita innovaatioekosysteemissä. Heidän henkilökohtainen maineensa vaikuttaa työn onnistumiseen, joka lopulta mitataan kahdella mittarilla: miten huomiotyöntekijä on onnistunut saamaan kohderyhmän huomion ja toiko huomio lisäarvoa innovaatioekosysteemille. (Luoma-aho & Halonen 2010, 16–17.)

Huomiotyöntekijöiden tavoitteena on lisätä sosiaalista pääomaa, joka helpottaa yhteistyötä ja tulee viestinnän kautta tuottavaksi. Tämä tarvitsee jatkuvaa vuorovaikutusta. Dynaamisessa innovaatioekosysteemissä menestys riippuu todennetusta huomiosta ja viestinnästä. (Luoma-aho & Halonen, 2010, 17–18.)

Viestintä on myös fasilitaattori ja mahdollistaja. Huomiotyöntekijän luomalla ja ylläpitämällä sosiaalisella pääomalla voidaan mahdollistaa koko ekosysteemin kukoistus. (Luoma-aho & Halonen 2010, 18–19.)

Luoma-aho ja Halonen esittävät neljä perusolettamusta viestinnän merkityksestä innovaatiossa ja innovatiivisuudessa:

- 1) aineettomat pääomat ovat keskeisiä innovaatioprosessille ja koko ekosysteemille,
- 2) viestinnän avulla innovaatioekosysteemi kukoistaa,
- 3) huomiotyöntekijät ovat sosiaalisen pääoman luoja (social capitalists),
- 4) viestintä on pääasiallinen keino, jolla huomiotyöntekijät operoivat. (Luoma-aho & Halonen 2010, 19.)

3 HANKEKONTEKSTI

Yhteisöaloite Equalin avulla muutettiin Euroopan unionin työllisyyspoliittisia tavoitteita käytännön toimenpiteiksi eri jäsenmaissa. Equal oli tuotekehityslaboratorio, joka syntyi työmarkkinoihin liittyvän syrjinnän ja eriarvoisuuden torjumista varten. (Euroopan sosiaalirahasto 2007.) Yhteisöaloite rahoitettiin Euroopan sosiaalirahastosta (ESR) ja se perustui aikaisemmista yhteisöaloitteista (Employment, Adapt) saaduille kokemuksille.

Equal-aloite perustui kuuteen pääperiaatteeseen: 1. temaattinen lähestymistapa; 2. kumppanuus; 3. valtaistaminen (empowerment); 4. kansainvälinen yhteistyö; 5. innovaatio sekä 6. tulosten levittäminen (dissemination) ja valtavirtaistaminen (mainstreaming) (Equal-yhteisöaloitteen Suomen ohjelma 2000, 6).

Seuraavaksi kuvataan Equal-hankkeiden toimintaa yleisesti sekä levittämistä, valtavirtaistamista ja innovaatiota Equal-aloitteessa.

3.1 Equal-hankkeen toteutus

Suomessa kansallisen tason Equal-ohjelman hallintoviranomaisena toimi työministeriö (nyk. työ- ja elinkeinoministeriö), joka piti yllä myös hankkeiden tukirakennetta. Myös eräät muut ministeriöt toimivat toteuttajaministeriöinä. (Equal-yhteisöaloitteen Suomen ohjelma 2000, 83–84).

Ohjelmaa toteutettiin kysyntälähtöisinä kehittämiskumppanuuksina, joiden pyrkimyksenä oli löytää yhdessä määriteltyyn ”ongelmaan tai tarpeeseen kokonaisvaltaisen ja innovatiivisen lähestymistavan avulla toimiva ratkaisumalli”. Kehittämiskumppanuudessa oli mukana hanke ja sen mahdolliset osa- tai alahankkeet sekä yhteistyökumppanit, ja kokonaisuuden toimintatapa oli verkostomainen. Kumppanuudessa olivat mukana tarvittavat toimijat julkiselta ja kolmannelta sektorilta sekä yrityksistä ja koulutus- ja tutkimuslaitoksista. Yhteisen strategian pohjalta ja eri näkökulmia hyödyntäen kumppanuudessa pyrittiin löytämään uusia toimintatapoja vaikeassa työmarkkinatilanteessa olevien auttamiseksi ja syrjinnän ehkäisemiseksi. (Matkalla tasa-arvon ja kumppanuuden Eurooppaan. EQUAL-yhteisöaloite 2000 – 2006. 2003, 7.)

Usein kehittämiskumppanuuden hallinnoija oli julkisen sektorin organisaatio. Esimerkiksi Joensuun seudun EQUAL -hanketta hallinnoi Joensuun kaupunki, mutta kehittämiskumppanuudessa olivat mukana myös järjestö, yhdistys, työvoimaviranomainen ja tutkimuslaitos.

Yksittäinen hanke jakaantui kolmeen toimintoon: 1) kehittämiskumppanuuden ja kansainvälisen yhteistyön käynnistäminen; 2) kehittämiskumppanuuksien työohjelmien toteuttaminen ja 3) temaattinen yhteistyö hyvien käytäntöjen valtavirtaistamiseksi eli temaattiset verkostot, hyvien käytäntöjen levittäminen ja kansalliseen politiikkaan vaikuttaminen. Kaikilla toiminnoilla oli oma budjetti. Toiminnot kaksi ja kolme saattoivat olla päällekkäisiä. (Equal-yhteisöaloitteen Suomen ohjelma 2000, 86–89.)

Projektityössä ajan merkitys korostuu. Equal-ohjelmakausi alkoi 2000 ja päättyi 2006. Tämän ajanjakson aikana hankkeet käynnistettiin, uusia käytäntöjä kehitettiin ja testattiin sekä levitettiin ja valtavirtaistettiin tuloksia. Käytännössä hankkeet saattoivat alkaa myöhemmin kuin heti vuonna 2000 ja päättyä jo ennen vuotta 2006, esimerkiksi Joensuun seudun Equal -hanke toukuussa 2005. (ESR-tietopalvelu.)

ESR:n rahoittamien hankkeiden tiedottamista ja julkisuutta ohjaavat näkyvyys- ja julkisuusperiaate. Perusedellytyksenä rahoitukselle oli näiden periaatteiden toteutuminen sekä aktiivinen tiedottaminen (Hallinnon opas ESR-projektin toteuttajalle 2002, 27.)

3.2 Levittäminen ja valtavirtaistaminen Equal-aloitteessa

Kehittämishanketoiminta pyrkii lähtökohtaisesti muuttamaan olemassa olevia toimintoja. Levittämisen ja valtavirtaistamisen tarkoituksena on sekä tiedottaa uusista ratkaisuista että viedä muutos käytäntöön. Tähän pyrittiin vuoropuhelun, dialogin ja kumppanuuden hengessä.

Equal-sanastossa levittäminen on määritelty lähinnä tiedottamiseksi. Sanaston määritelmän mukaan "Tulosten levittäminen tai kokemusten jakaminen eli disseminaatio (Dissemination)" pitää sisällään "Toimenpiteet, joiden avulla muille toimijoille tiedotetaan tuloksista ja kokemuksista." (Equal Glossary.)

Valtavirtaistaminen (mainstreaming) on määritelty prosessiksi, "jonka avulla voidaan vaikuttaa sekä järjestelmiin että käytänteisiin. Valtavirtaistaminen edellyttää hyvien innovatiivisten käytänteiden tunnistamista, etsimistä ja arvioimista sekä niiden levittämistä. Tarkemmin ottaen valtavirtaistamisella tarkoitetaan sitä, että toiset toimijat ottavat käyttöön tai soveltavat yhden tai useamman kehittämiskumppanuuden kehittämiä tuloksia, menetelmiä tai keskeisiä toimintamalleja. Valtavirtaistaminen voi olla horisontaalista valtavirtaistamista tai vertikaalista valtavirtaistamista. Valtavirtaistaminen on yksi EQUAL-aloitteen pääperiaatteista." (Equal Glossary.)

Horisontaalinen valtavirtaistaminen (Horizontal mainstreaming) on tulosten levittämistä "muihin vastaavanlaisiin organisaatioihin. Kyseessä voi olla jonkin yksittäisen menetelmän levittäminen (esim. jokin tietty väline tai toimenpide) tai yleisluontoisemmasta tulosten levityksestä (esim. käytänteiden muuttaminen)." Vertikaalinen valtavirtaistaminen (Vertical mainstreaming) taas tarkoittaa "Kokemusten siirtoa ja tulosten yleistämistä joko kokonaan tai osittain institutionaaliselle/poliittiselle tasolle tai lainsäädännölliselle/hallinnolliselle tasolle." (Equal Glossary.)

Levittäminen ja valtavirtaistaminen pitävät sisällään paljolti samoja asioita. Ilman levittämistä ei ole valtavirtaistamista ja päinvastoin. Erona levittämiseen valtavirtaistamisessa on kuitenkin vahvemmin mukana strategia- ja poliittisen tason vaikuttaminen (Saarinen 2004).

Valtavirtaistamisesta muodostuu prosessi, jossa innovaatio validoidaan, levitetään ja siirretään muiden käyttöön (Making change possible 2005, 10). Valtavirtaistamisen ydin on siirtäminen (transfer) ja lopulta opittujen kokemusten omaksuminen. On kuitenkin äärimmäisen vaikeaa saada muut organisaatiot omaksumaan ideoita tai saada ne sisällytetyiksi kansalliseen päätöksentekoon. (Making change possible 2005, 7.)

Yksittäisen hankkeen vaikutus ulottuu yleensä paikalliselle tai alueelliselle tasolle. Kansallisella tai eurooppalaisella tasolla yksittäisen hankkeen mahdollisuudet levittämiseen ja valtavirtaistamiseen ovat rajalliset. Tämän vuoksi hallintoviranomaisen ja kansallisen tukirakenteen tehtävänä on miettiä valtavirtaistamisen viestejä, yleisöitä ja metodeja mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Making change possible 2005, 5.) Tällöin kansalliset elimet voivat auttaa yksittäisten hankkeiden tulosten leviämistä laajemmin ja kokemusten hyödyntämistä esimerkiksi lainvalmistelussa.

Levittämisen ja valtavirtaistamisen käsitteiden on todettu olevan edelleen monille hämmentäviä. Lisäksi levittämisessä ja valtavirtaistamisessa käytetään usein samoja välineitä, mikä lisää hämmennystä niiden välillä. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi vertaisarvioinnit, julkaisut, raportit, oppaat, tapahtumat ja vierailut. (Making change possible 2005, 7.) Equal-sanaston mukaan esimerkiksi horisontaalinen valtavirtaistaminen on levittämistä ja levittäminen puolestaan tiedottamista. Levittäminen koskee kuitenkin selkeämmin tulosta kun taas tiedottaminen voi olla yleisluontoisempaa toiminnasta ja hankkeen olemassaolosta informoimista. Horisontaalisen valtavirtaistamisen taas voinee ymmärtää olevan kohdennetumpaa kuin ”muille toimijoille tuloksista tiedottamisen ja jakamisen”. Tavoitteena on, että jokin vastaava taho ottaa hankkeen tuloksen käyttöön.

3.3 Innovaatio Equal-aloitteessa

Innovaatio on yksi Equal-aloitteen pääperiaatteista. Innovaatio voi olla työllisyys- ja koulutuspolitiikkoja koskeva lähestymistapa, joka on innovatiivinen ”tavoitteidensa, käytettyjen menetelmien tai toteuttamistapojensa osalta”. Lisäksi todetaan, että innovaatio on suhteellista eli se mikä on innovatiivista tietyssä yhteydessä tai tietyllä alueella ei välttämättä ole sitä toisessa. (Equal Glossary.)

Equal-aloitteen hankkeissa on usein kyse julkisen sektorin innovaatioista. Innovaatioiden täytyy luoda uutta arvoa ja usein suoraa tai epäsuoraa taloudellista hyötyä, mutta niitä ei välttämättä oteta kaupalliseen käyttöön. Toisaalta Equalin tuotekehityslaboratorio-luonne mahdollistaa kokeilemisen ja epäonnistumisen, jolloin hankkeella ei ole implementoitavaa innovaatiota. Se voi kuitenkin levittää kokeilusta saatuja tuloksia vastaavien ongelmien välttämiseksi.

Equal-aloitteen väliarvioinnissa kiinnitettiin huomiota siihen, että innovaation korostamisen ja politiikkaan vaikuttamisen sekä valtavirtaistamisen välillä voi olla jännitteitä. Innovaatiolla on merkitystä, jos se auttaa ratkaisemaan jonkin tietyn syrjintään liittyvän ongelman ja sillä täytyy olla merkitystä kohderyhmälle. Hankkeen hallinnoijan tehtävä on löytää oikea tasapaino, koska ”liian” innovatiiviselle ratkaisulle ei siihen liittyvien riskien vuoksi välttämättä löydy esimerkiksi rahoitusta kumppaneilta. Equal-aloitteessa innovaatiolla todennäköisesti parannetaan olemassa olevia käytäntöjä kuin muutetaan politiikkoja. Innovatiivisten käytäntöjen kehittäminen ja jalkauttaminen saati niiden arvioiminen on ohjelman keston puitteissa haastavaa. (Making change possible 2005, 22.)

4 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -MENETELMÄT

Tulosten levittäminen ja valtavirtaistaminen oli yksi Equal-aloitteen pääperiaatteista ja hankkeiden velvollisuus. Levittämiseen ja valtavirtaistamiseen oli pyritty kiinnittämään huomiota hankkeiden alusta alkaen, mutta tästä huolimatta sekä arvioinnissa että hankekoulutuksissa se oli nähty merkittäväksi haasteeksi (Suomen Equal-yhteisöaloiteohjelman toimeenpanon väliarviointi 2004, 16; Valtavirtaistamislaboratorio II. 2004).

Myös innovaatio oli yksi Equal-aloitteen pääperiaatteista, jonka myötä innovaatio-käsite ja innovaation implementointi oli luontevaa ottaa tarkastelun kohteeksi. Tutkimuskirjallisuudessa innovaation levittämistä on tutkittu jo pitkään (mm. Rogers 2003), valtavirtaistamista on tutkittu erityisesti sukupuolten välisen tasa-arvon näkökulmasta (mm. Carney 2003) ja innovaatiokäsitettä on tarkasteltu erikseen julkisen sektorin toimintaympäristössä (mm. Borins 2014, Johnson 2001, Stewart 2013). Kirjallisuudessa viestinnän rooli sekä viestinnän eri tehtävät innovaatiossa ja innovatiivisuudessa on todettu keskeisiksi ja niitä on tarkasteltu eri näkökulmista (mm. Lewis 2007, Lewis & Russ 2012). Viestintää on tarkasteltu myös aineettomana pääomana innovaation ekosysteemissä (Luoma-aho & Halonen 2010).

Tutkimusaiheen valinnan taustalla ovat omat pohdintani siitä, onko levittäminen ja valtavirtaistaminen ylipäänsä viestintää, miten ja mikä on viestinnän rooli. Käytännön pohdinnan ja teoreettisen taustan pohjalta tässä tutkimuksessa yhdistetään yhtäältä projektitoiminnan tulos ja innovaatio sekä toisaalta levittäminen ja valtavirtaistaminen, implementointi ja viestinnän rooli implementoinnissa ja innovatiivisuudessa.

4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa pyrin selvittämään voidaanko hanketulosten levittämistä ja valtavirtaistamista tarkastella innovaation implementointiprosessina, mikä on viestinnän rooli ja millainen olisi hankkeen innovaatioekosysteemi. Tutkimusongelmana on ensin selvittää Equal-hankkeiden edustajien näkemyksiä ja kokemuksia levittämisestä ja valtavirtaistamisesta sekä niiden toteutuksesta. Sen jälkeen näkemyksiä ja kokemuksia analysoidaan innovaation implementointiprosessin ja implementointiviestinnän näkökulmasta. Näkemysten perusteella halutaan selvittää millainen rooli viestinnällä on levittämisessä ja valtavirtaistamisessa Equal-yhteisöaloitteen tapaustutkimushankkeissa.

Tutkimuksella pyritään saamaan lisää tietoa viestinnän merkityksestä hanketulosten jalkauttamisessa ja lisäämään uutta viestintälähtöistä näkökulmaa etenkin julkisen sektorina hankkeiden tulosten jalkauttamiseen.

Tutkimuksessa on kolme tutkimuskysymystä:

1. Millaisena prosessina hankkeet näkevät levittämisen ja valtavirtaistamisen?
2. Mitkä tekijät ohjaavat hankeinnovaatioiden jalkauttamista julkisella sektorilla?
3. Mikä on viestinnän rooli levittämis- ja valtavirtaistamisprosessissa?

Vastauksia tutkimuskysymyksiin etsitään laadullisen tutkimuksen keinoin, tapaustutkimuksen ja teemahaastatteluiden avulla. Tapauksena on kuuden eurooppalaisen Equal-hankkeen muodostama kansainvälisen yhteistyökuvio, A.S.S.E.T. Against the Situation of Social Exclusion Together.

Tutkimuskysymykset koskevat kunkin hankkeen levittämistä ja valtavirtaistamista sekä hankkeiden näkemyksiä A.S.S.E.T.-yhteistyön tulosten levittämisestä ja valtavirtaistamisesta. Hankkeiden omien tulosten levittäminen ja valtavirtaistaminen on kuitenkin pääosassa ja kansainvälisen yhteistyön tulosten levittämistä ja valtavirtaistamista vain sivutaan.

4.2 Tapaustutkimus

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena (case-tutkimus). Tapaustutkimuksessa on pieni joukko toisiinsa suhteessa olevia tapauksia ja kohteena voivat olla yhteisöt ja prosessit (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 125–126). Tapaustutkimusta voidaan käyttää silloin kun halutaan saada tietoa ihmisiin, ryhmiin tai organisaatioihin liittyvistä sosiaalisista, poliittisista tai vastaavista ilmiöistä. Usein tapaustutkimus vastaa kysymyksiin miten tai miksi jokin sosiaalinen ilmiö toimii. (Yin 2009, 4.)

Tapaustutkimuksessa keskitytään meneillään oleviin tapahtumiin (contemporary events). Miten- ja miksi-kysymykset ovat selittäviä kysymyksiä verrattuna esimerkiksi 'mitä' ja 'kuinka paljon' kysymyksiin, joihin vastaamiseen voidaan käyttää kyselyitä tai aiheesta riippuen esimerkiksi arkistanalyysia. (Yin 2009, 8-9.)

Tapaustutkimuksessa voi olla yksi tapaus tai useita tapauksia eli tutkittavia yksiköitä. Yinin mukaan tapaustutkimuksia on neljänlaisia:

- yksi tapaus, esimerkiksi yksi hanke,
- monta vastaavanlaista tapausta, esimerkiksi monta hanketta,
- yksi tapaus, johon sisältyy useita yksiköitä, esimerkiksi yksi hanke ja sen osahankkeet sekä
- monta tapausta, joissa kussakin on useita yksiköitä. (Yin 2009, 46.)

Tämä tapaustutkimus on lähinnä yhtä tapausta, johon sisältyy useita yksiköitä. A.S.S.E.T-yhteistyökuvio on tapaus ja siihen kuuluvat hankkeet ovat tapauksessa olevia yksiköitä. Hankkeita olisi voinut tutkia myös toisistaan irrallisina tapauksina. Myös jokaisen hankkeen tutkiminen alahankkeineen olisi ollut mahdollista, mutta tällöin kyseessä olisi ollut jo paljon laajempi tutkimus.

Tutkimus lähenee aineistolähtöisyyttä siltä osin, että tutkimuksessa ei ollut ennalta määrättyjä analyysiyksiköitä (Eskola & Suoranta 1998, 83 Saaranen-Kauppisen & Puusniekan 2006 mukaan). Tutkimus on toisaalta teoriasidonnainen niin, että "aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta" (Eskola 2001 Saaranen-Kauppisen & Puusniekan 2006 mukaan). Teemahaastattelu aineiston keräämiseksi suori-

tettiin aiheesta levittäminen ja valtavirtaistaminen, mutta haastattelukysymyksissä ei nojattu mihinkään tiettyyn teoriaan. Aineistoa käsitellessä ja tutkimuksen teoreettisen taustan tarkentuessa aineistoa ryhdyttiin tarkastelemaan myös teorian valossa. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan ”aineistolähtöisyys vaatii tutkijalta itsekuria aineistossa pysymisessä, ennakkokäsitysten ja teorioiden poissulkemisessa ja systemaattisuudessa”. Olin itse hankkeessa töissä ja osallistuin hankkeen tulosten levittämiseen ja valtavirtaistamiseen, joten minulla oli joitakin ennakkokäsityksiä siitä miten levittäminen ja valtavirtaistaminen määriteltäisiin. Haastattelujen ja tutkimuksen loppuun tekemisen välillä kulunut aika on kuitenkin auttanut ottamaan etäisyyttä haastatteluajankohdan käytännön tilanteeseen ja haastatteluaineiston tarkasteluun.

4.2.1 Tapaustutkimushankkeet

Tutkimuksessa oli mukana Equal-hankkeet Luxemburgista, Irlannista, Ranskasta ja Suomesta sekä kaksi hanketta Espanjasta. Nämä kuusi hanketta toimivat kukin itsenäisesti omien tavoitteidensa mukaisesti, mutta muodostivat yhdessä kansainvälisen kumppanuuden. Equal-aloitteen tavoitteiden mukaisesti kaikki pyrkivät omalla alueellaan löytämään ratkaisuja syrjäytymisen ehkäisemiseen ja vaikeassa työmarkkinatilanteessa olevien työllistymisen edistämiseen.

Oheisessa taulukossa (taulukko 2) on kuvattu A.S.S.E.T-hankkeiden taustaorganisaatiot, rakenne, tavoitteet sekä tuloksia. Tuloksina tässä taulukossa on vain muutamia esimerkkejä, koska hankekumppanuudet ovat olleet laajoja ja tuloksia kaikista osahankkeista on useita. Lähteinä on käytetty haastatteluaineistoa, A.S.S.E.T:n laatimaa hyvien käytäntöjen tietokantaa sekä Joensuun seudun Equal -hankkeen loppuraporttia. (Hyvien käytäntöjen tietokanta; Lehmuskoski 2005.)

Hanke	Taustaorganisaatio	Hankkeen rakenne	Hankkeen tavoitteet	Hankkeen tulokset
Espanja Itun	Maakuntahallinto, oikeus-, työllisyys- ja sosiaaliturvaosasto	11 kumppania, 4 osahanketta	Työmarkkinoille pääsyn edistäminen, kolmannen ja julkisen sektorin yhteistyön lisääminen	Malli sosiaalisen yritystoiminnan edistämiseksi ja johtamiseksi
Espanja G.E.M.A	Ympäristöministeriö, aluehallinto	7 partneria, projektihallinto sekä 8 osahanketta	Strategiat yritysten ja työllisyyden luomiseksi ympäristösektorilla. Neuvonta-, ohjaus-, koulutuspalvelut	Ympäristökoulutus, oppaita, Virtual observatory/exclusion, discrimination, inequality
Irlanti TRASNA	Kunta	21 kumppania, 4 osahanketta	Tasa-arvoinen mahdollisuus työhön	Tasa-arvoverkosto kreivikunnassa
Luxemburg Réinsertion de personnes marginalisées	Yhdistys	6 kumppania	Sosiaalinen ja ammatillinen integroituminen	Tietokanta syrjäytymisen syistä, koulutus, psykososiaalisten taitojen ”mittari”
Ranska Réseau Insertion Emploi	Järjestö	7 kumppania	Työhön pääsyn kehittäminen, kumppanuusverkoston luominen	Kumppanuusverkosto työhön pääsyn kehittämiseksi
Suomi Joensuun seudun EQUAL-hanke	Kaupunki	4 kumppania, projektihallinto sekä 5 osahanketta, joilla eri hallinnoijat	Aktivoivan ja sosiaalisen työllistämisen malli	Vankilasta vapautuvien palveluohjauksen malli, nuorten pysäytysmalli, asukaslähteiset asukastuvat

Taulukko 2. A.S.S.E.T.-hankkeiden taustaorganisaatiot, tavoitteet ja tuloksia.

4.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelun avulla tutkitaan erilaisia ilmiöitä ja haetaan vastauksia erilaisiin ongelmiin. Teemahaastattelun ero verrattuna muihin haastattelu-
muotoihin, kuten lomake- ja syvähaastattelu, on pohjana olevan kyselyn ja tutkimuksen toteutuksen strukturoinnin aste. Teemahaastattelussa käytetään puoliavoimia tai avoimia kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76, 80.) Teemahaastattelun teemat on valittu etukäteen ja niihin voidaan liittää tarkenta-

via kysymyksiä. Hirsijärven ja Hurmeen mukaan ”Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioilleen antamat merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa.” Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään teemojen varassa. Kysymykset eivät noudata tarkasti samaa järjestystä tai sanamuotoa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

Tapaustutkimushankkeet valitsin sen perusteella, että ne muodostivat kansainvälisen hankekumppanuuden kautta yhden kokonaisuuden. Ne toimivat samalla aihealueella, mutta olivat kuitenkin toisistaan erillisiä hankkeita. Haastattelin A.S.S.E.T.-kumppanihankkeiden edustajia Microsoft Messenger-ohjelman avulla. Haastattelut kestivät noin tunnista reiluun kahteen tuntiin (1 h – 2 h 20 min). Haastatteluja oli yhteensä kuusi, Suomen, Ranskan, Irlannin, Luxemburgin sekä Espanjasta kaksi hanketta. Haastateltavat olivat kansainvälisen yhteistyön yhdyshenkilöt, lukuun ottamatta Irlannin hanketta. Irlannin hanke halusi antaa haastattelun hoidettavaksi mieluummin kansallisen tukirakenteen edustajalle. Haastateltava oli tukirakenteen suunnittelija (project officer). Kansallisen tukirakenteen edustajalla oli todennäköisesti erilainen, laajempi, näkökulma asiaan kuin yksittäisten hankkeiden edustajilla.

Messenger-haastattelu oli käytännöllinen ratkaisu, koska suurin osa haastateltavista oli ulkomailla ja puhelinhaastattelun nauhoittaminen olisi ollut teknisesti hankalaa. Kirjoittamalla tapahtuva keskustelu oli kuitenkin hitaampaa kuin puhuminen, joten vastaavassa ajassa kasvokkaisessa haastattelussa olisi mahdollisesti syntynyt enemmän aineistoa. Haastattelut käytiin muiden kuin suomalaisen hankeen edustajan kanssa englanniksi, joten toisaalta valmiiksi tekstinä olevassa haastatteluaineistossa ei ollut vieraskielisen puheen litterointiin liittyviä ongelmia.

Kirjoitetussa vuorovaikutuksessa puuttuu tunteisiin ja asennoitumiseen liittyvä non-verbaali viestintä. Toisaalta tunteita ja asennoitumista voi ilmaista myös kielellisesti ja vaikkapa hymiöillä. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 98.) Haastattelutilanteesta puuttuivat kasvokkaisuviestinnän edut eikä haastattelijana voinut huomioida ympäröivää tilannetta. Joissakin tapauksissa haastateltava kertoi keskeytyksistä tai häiriöistä, kuten puheluista tai vieraisista, mutta itse en voinut havainnoida oliko häiriöitä mainittuja enemmän. Messenger-haastattelun etuna oli kuitenkin reaaliaikaisuus verrattuna esimerkiksi sähköpostikyselyyn, joten haastattelijan ja haastateltavan oli mah-

dollista tehdä tarkennuksia ja lisäkysymyksiä. Haastateltavat olivat myös tottuneita käyttämään Messenger-ohjelmaa, koska sitä käytettiin A.S.S.E.T.-verkkokokouksissa ja muussa yhteydenpidossa.

Teemahaastattelua ohjasi kysymysrunko (Liite 2). Kysymykset käytiin kaikkien haastateltavien kanssa läpi, mutta joissakin haastatteluissa keskustelu oli laveampaa kuin toisissa. Yksi haastateltavista oli hyvin kiireinen, joten keskustelusta ei syntynyt erityisen pohdiskelevaa. Haastattelut tehtiin 2005–2006 eli ohjelmakauden loppuvaiheessa, mutta koska hankkeiden kesto vaihteli, kaikki eivät olleet ajallisesti aivan samassa vaiheessa hanketta. Tämä on voinut vaikuttaa siihen miten levittämistä ja valtavirtaistamista on tarkasteltu, mutta tutkimusongelman kannalta merkitys lienee melko vähäinen. Levittäminen ja valtavirtaistaminen oli hallinnollisesti hankkeen viimeinen toiminto. Kaikissa hankkeissa oli jo suurin osa hankekautta takana ja ne olivat joko jo lopettaneet toimintansa tai hyvin lähellä hankkeen päättymistä. Jo toimintansa lopettaneiden hankkeiden päättymisestä ei ollut kulunut vielä niin pitkää aikaa, että tulosten juurtumisen tarkastelussa olisi voinut olettaa olevan suuria eroja. Kokonaisuudessaan sain vastaukset kysymyksiin, jotka esitin.

5 NÄKEMYKSET LEVITTÄMISESTÄ JA VALTAVIRTAISTAMISESTA

Tässä kappaleessa käsittelen haastatteluaineistoa teemahaastattelun kysymysrunгон kysymysten pohjalta. Ensin kävin läpi vastaukset levittämisen ja valtavirtaistamisen määritelmästä. Sen jälkeen etsin vastauksia siitä mitä oli suunniteltu tehtävän ja miten toteutus tapahtui (tavoitteet, kohteet, aika). Lopuksi kokosin kommentteja valtavirtaistamisen esteistä sekä merkityksen jakamisesta, koska ne nousivat osassa haastatteluista selkeästi esille.

5.1 Levittämisen ja valtavirtaistamisen määritelmät

Levittäminen

Haastateltavat näkivät selkeästi eron levittämisen ja valtavirtaistamisen välillä. Levittäminen (dissemination) nähtiin ennen kaikkea tiedon jakamisena hankkeesta, sen toiminnasta, tuotteista ja tuloksista. Välineitä tiedon jakamiseen olivat esitteet, Internet-sivut, videot, seminaarit ja tapahtumat.

Levittämisen tarkoituksena nähtiin myös tuloksien saattaminen kaikkien saataville, määrittelemättä sen tarkemmin, ketä ”kaikki” olivat ja mitä saatavilla oleminen tarkalleen ottaen tarkoitti.

Levittäminen voitiin nähdä tiedottamisena suurelle yleisölle tai kohdenneustusti, mutta tarkoituksena oli kuitenkin tiedon saataville saattaminen. Haas-

tatteluiden perusteella tiedottamista ja levittämistä pidettiin melko lailla synonyymeinä, mutta tiedottaminen nähtiin kohdentumattomampana ja yleisempänä kuin levittäminen. Levittäminen on *”osana tiedottamista, tulee olla kohdennettua, ei yleistä”*, *”levittäminen käynnistäisi prosessin kohti juurtumista ja valtavirtaistumista, tiedottaminen näin yleiskäsitteenä (...) ymmärtäisin yleisemmäksi, kuten julkisessa tilanteessa, yleisesti lehdissä.”*

Raja tiedottamisen ja levittämisen välillä oli kuitenkin melko häilyvä, ja esille tuli hankkeiden oma terminologia, hankekieli. Tällöin levittäminen on *”hankekieleen luotu oma askelma jossa – kaikki ymmärtämä tiedotus – fiksautuu levittämiseen, juurruttamiseen ja valtavirtaistamiseen”*. Ero nähdään loppujen lopuksi akselilla yleinen-kohdennettu, jolloin levittäminen sisältää kohdennettua tietoa tuloksista ja toimintamalleista. Toinen haastateltava toteaa myös että levittämisen täytyy olla kohdennettu tarkoituksenmukaisille yleisöille. Levittäminen toimii valtavirtaistamisen työkaluna, koska se lisää tietoisuutta hankkeen tuloksesta tai sen ajamasta asiasta.

Valtavirtaistaminen

Valtavirtaistamisen (mainstreaming) nähtiin menevän levittämistä pidemmälle, se nähtiin prosessina ja laajempuna kokonaisuutena kuin levittäminen. Tärkein ero levittämiseen on pyrkimys tulosten siirtämiseen yleisiksi käytännöiksi tai osaksi toimintaperiaatteita ja -tapoja.

Valtavirtaistamiseen kuului myös itse tuloksen, innovaation, työstäminen niin että se on siirrettävissä ja juurrutettavissa. Kumppaneita pidettiin juuri niin tahoina, joiden tulisi sisällyttää hankkeessa opittu omiin organisaatioihinsa.

”(DP)¹ they should be the ones with the capacity and commitment to imbed the learning from equal into their organisations”

Valtavirtaistaminen ymmärrettiin kyvyksi tavoittaa yleisö ja vakuuttaa se huomioimaan hyvät tuotteet ja tulokset yleisissä politiikoissa. Valtavirtaistamisen avulla kerrotaan esimerkiksi paikallisille viranomaisille, kuinka hanke

¹ DP Development Partner(ship)

voi auttaa implementoimaan uusia toimintoja tai uutta lakia. Valtavirtaistamista on paikallisiin ja/tai kansallisiin viranomaisiin vaikuttaminen.

Valtavirtaistaminen on muutoksen tekemistä. Pohja on luotu jo hankkeen alussa ja se edellyttää asian yhdessä eteenpäin viemistä. Valtavirtaistaminen on kokonaisvaltainen prosessi ja siksi on tärkeää, että valtavirtaistaminen on alusta asti osa projektia. Valtavirtaistamisella pyritään vaikuttamaan strategioihin, järjestelmiin ja toimintatapoihin sekä sitouttamaan kumppaneita - jotka joissakin tapauksessa voivat olla yhtä lailla osa ongelmaa kuin ratkaisuakin. Valtavirtaistaminen edellyttää dialogia, keskustelua sekä sitoutumista ja sopimista päättäjien kanssa. Jo kumppaneiden valinta on osa prosessia.

“a process which informs policy and practice change, it is an objective of project work essentially to impact on a system change and it therefore should define the type and range of partners within a DP”.

Valtavirtaistaminen ei tapahdu vain projektin lopussa, vaan sitä tehdään koko projektin ajan. Kumppanit pitäisi olla valittu hankkeen tulosten valtavirtaistamisen näkökulmasta ja ajatellen sitä, miten tuloksilla voidaan vaikuttaa päätöksentekoon ja käytäntöjen muuttumiseen. Hankkeen tulisi tuntee hyvin politiikka-alue, johon halutaan vaikuttaa sekä toimijat, joiden kautta valtavirtaistaminen on mahdollista.

5.2 Levittämisen ja valtavirtaistamisen tavoitteet ja kohderyhmät

Levittämisen ja valtavirtaistamisen tavoitteet tulivat esiin jo määritelmässä. Tavoitteena oli yleisesti ottaen poliittiseen päätöksentekoon vaikuttaminen, strategiatason valmistelun tavoittaminen alueella ja esimerkiksi *“laajentaa syrjäytymiskeskustelu yhteiseksi”*. Nämä tavoitteet tuovat vertikaalisen valtavirtaistamisen selkeästi esille.

Horisontaalisen valtavirtaistamisen tasolla tavoitteet liittyivät hankkeen tiettyjen työkalujen tai mallien juurtumiseen normaaleiksi työkäytännöiksi.

“saada palveluohjaus osaksi vankilasta vapautuvien työkäytäntöä”

"We would like other organizations to be able to use the instruments we developed, for example the register of psychosocial skills (bilan de compétences psychosociales) for marginalized people."

Levittämisen kohderyhmät on haastateltavien mukaan suunnattu hyvin väljästi: kaikille, kaikille (alan) yleisöille, suurelle yleisölle radiokanavan kautta, alan organisaatioille. Toisaalta myös tarkoituksenmukaiset yleisöt mainittiin.

Valtavirtaistaminen voi myös olla suunnattu hyvin laajalle joukolle, mutta valtavirtaistamisen kohderyhmiä määriteltiin tarkemmin ja ne riippuivat hankkeesta. Kohderyhminä mainittiin projektit ja partnerit, kumppaneiden verkostot, järjestöt ja kolmas sektori, hallinto eri tasoilla - virkamiehet, kaupunki, maakuntaliitto, lääninhallitus, työministeriö, tasa-arvoviranomainen - sekä päätöksentekijät ja poliitikot yleisesti.

5.3 Levittämisen ja valtavirtaistamisen toteutus

Levittämistä toteutettiin viestinnän keinoin. Levittämisen työkaluina, kuten aikaisemmin jo mainittiin, toimivat verkkosivut, erilaiset julkaiset ja tapahtumat sekä hankkeen tuloksista tehdyt tuotteet kuten cd-rom. Levittämisessä pyrittiin myös medianäkyvyyden saamiseen esimerkiksi paikallistelevisiossa ja lehdissä.

"dissemination is organised through a communication plan based on activities such as seminars, conferences or media events"

"We plan to use the communication support of our network (news letter) and may be to organise a closing seminar (...)"

Valtavirtaistamisen toteutuksessa hyödynnettiin workshopeja, vaihtoja ja vertaisarviointeja (peer review) mahdollisten ongelmien tunnistamiseksi. Tavoitteena oli muokata tuloksia niin että ne olisivat juurrutettavissa. Osittain välineet olivat samoja kuin levittämisessä: tapahtumat, lehdet, cd-romit. Lisäksi haastatteluissa mainittiin messut ja näyttelyt sekä säännölliset asiantuntijapalaverit. Hankkeet ovat järjestäneet myös koulutusta, joka liittyy tuotettuun materiaaliin.

Valtavirtaistamisen lähtökohtana pidettiin hankkeen puolelta alan asiantuntijuutta, mikä mahdollistaa vaikuttamisen. Lisäksi tarvitaan "oikeat ihmiset".

" Each of the subprojects have been leaded by a different partner DG from our regional government (of course the relation was clear, example: Women DG has "lead" the eual opportunities observatory) that way they have followed all activities, they have participate in experts meetings every 15 days and they know results. Some of them have already said they are interested on different parts or products and now we have to find the way to keep it going, how to link it to other activites at regional / European level and where to get money to do it"

Aina substanssin kannalta oikeatkaan ihmiset eivät riitä esimerkiksi varmistamaan resursseja. Vaikka valtavirtaistaminen olisi suunnitelmallista ja osa projektia jo alusta asti, toimivat keinot saattavat löytyä vasta hankkeen etene-
misen myötä "yrityksen ja erehdyksen kautta".

Muut tärkeät valtavirtaistamisen keinot liittyvät kansallisiin ja EU-tason rakenteisiin sekä kansallisiin ja EU-tason temaattisiin verkostoihin. Todetaan kuitenkin, että yksittäisiä keinoja tärkeämpää on, että hankkeella on selkeät perusteet valtavirtaistamiseksi ja että päätöksentekoon vaikuttaminen ja käytäntöjen muuttaminen on hankkeen tarkoitus.

Haastateltava antoi esimerkin hankkeesta, joka oli esimerkiksi järjestänyt koulutusta 250 henkilölle, mutta koska se ei ollut etsinyt pysyvää jatkomahdollisuutta koulutukselle, se ei ollut onnistunut valtavirtaistamisessa. Koulutuksesta ei välttämättä jää mitään jäljelle hankkeen päättyessä. Hankkeille ei aina ole selvää, että tällaista esimerkkiä ei pidetä onnistuneena, ja esille tulivat myös erilaiset syyt hanketoiminnan takana sekä periaatteen ja käytännön ero.

"I think you have to be realistic about it certainly projects apply for funding for a variety of reasons (to impact on policy, or to sustain activity already in place), but from my perspective I think projects in Ireland have been directed and supported by use to think about mainstreaming from the very beginning of their work to what extent it happens is another thing. The stronger projects in the programme are the

ones that are actively involved with the thematic networking, keep in contact with us and generally have a motivation to engage in change."

Eri maissa on erilaiset lähtökohdat. Esimerkiksi Irlanti on pieni maa, alan ihmiset tuntevat yleensä toisensa ja ovat olleet mukana muissa hankkeissa. Lisäksi Irlannissa oli vain 21 hanketta, joten kansallinen tukirakenne on voinut luoda hyvät yhteydet hankkeisiin.

Valtavirtaistamisessa näkyvät eri tasot, käytäntöjen muuttaminen organisaatiossa tai paikallisesti ja laajempi vaikuttaminen organisaatioiden rajat ylittäviin toimintatapoihin ja alueellisesti. Hanke nähdään kokeiluna (experimentation) ja jos se on onnistunut, siitä pitäisi kertoa mahdollisimman laajasti kaikille kiinnostuneille eikä pitää tuloksia itsellään. Yksittäisen hankkeen tulos ei kuitenkaan yksin ole merkittävä, tärkeää on saada kaikkien hankkeiden tulokset esille. Näin voidaan löytää ja saada esille parhaat tulokset tai parhaista voidaan koostaa uusi ratkaisu. Hanke on osa isompaa kokonaisuutta. Ratkaisematon kysymys on kuinka tämä toteutetaan. Viestinnän laatu otetaan kuitenkin tässä yhteydessä esiin.

"I don't know but I know that the more important is not how much information you give but the quality of this information..."

Irlannissa kansallisella tasolla on ollut esimerkiksi *Mainstreaming Policy Group*, jossa on ollut mukana päättäjiä kansalliselta tasolta monista eri sidosryhmistä. Neljä kertaa vuodessa kokoontuva ryhmä on käsitellyt hankkeiden valtavirtaistamistoimia. Haastatteluajankohtana ryhmällä oli kahdeksan ehdotusta käsiteltävänä, esimerkiksi miten edistää vaikeimmassa työmarkkina-asetuksessa olevien työhön paluuta. Valtavirtaistaminen koskee hankkeen innovaation pilotointia muilla aluilla Irlannissa. Valtavirtaistamisen kannalta tärkeää on kansallisesta työvoimakoulutuksesta vastaavan tahon mukana olo.

On myös käynyt niin, että hanke on suunnitellut levittämistä ja valtavirtaistamista, mutta sitä ei ole toteutettu, koska aika oli loppunut kesken.

Levittämisen tulisi haastateltavien mielestä alkaa heti hankkeen alussa ja jatkua koko hankkeen ajan. Yhden haastateltavan mukaan kuitenkin vasta sitten kun on jotakin levitettävää eli tuloksia.

Valtavirtaistamisen kohdalla mielipiteet jakautuivat selkeämmin. Osassa hankkeista oltiin sitä mieltä, että valtavirtaistamisen tulisi tapahtua vasta hankkeen lopussa erillisenä toimintona, vaikka se täytyy pitää mielessä hankkeen alusta alkaen.

"actions need to be implemented once the results of the project have been obtained. (...) I agree with the idea of having mainstreaming as a separate Action as proposed by EQUAL, where it is seen as Action 3. (in succession after the action 2) In Spain it is a different call for proposals. I think this is better, since only those projects who have some results which may be transferred, apply."

- "Action 2 and 3 were parallel in our project. Mainstreaming definitely should be kept in mind throughout the whole project. In our case we started too late, that is 4 months before closing the project. At the same time we had to finish a lot of work for action 2. I think it might be better to do actions 2 and 3 one after the other"

Jälkimmäisessä sitaatissa haastateltava on sitä mieltä, että valtavirtaistaminen aloitettiin liian myöhään, mutta pitää kuitenkin peräkkäisiä toimintoja parempana kuin rinnakkaisia. Näiden hankkeiden edustajat myös suosittelisivat erillistä levittämistä- ja valtavirtaistamisvaihetta tuleville hankkeille.

Toisaalta haastateltavat olivat lähinnä sitä mieltä, että levittäminen ja valtavirtaistaminen tulisi aloittaa jo hankkeen alussa ja jatkaa koko projektin ajan tilanteen mukaan. Valtavirtaistamisen määritelmässä tuli jo esille kumppaneiden valinnasta lähtevä ajattelu. Valtavirtaistaminen ei ole erillinen, hankkeen lopussa tapahtuva toimi.

Hankkeen toiminnan aikana tuli myös tarttua aikaan ja paikkaan jo alkuvaiheessa esimerkiksi liittyen suunnitteilla oleviin rahoitus- tai hallintorakennemuutoksiin. On tärkeää *"olla hoksottimet valppaana jotta on oikean ajan oikeassa asiassa oikeiden päättäjien kanssa..."*. On myös oltava valmis muuttamaan suunnitelmia, jos huomaa sopivan vaikuttamisen paikan tai jos toimintaympäristössä on muutoksia. Syrjäytymisen ehkäisemisen hankkeet ovat usein sidoksissa julkiseen sektoriin joko niin että ne ovat julkisen sektorin hankkeita,

saavat sieltä muutoin rahoitusta tai toimivat yhteistyössä. Julkisen sektorin muutoksissa oli nähtävä mahdollisuudet ja uhkat ja reagoitava niihin koko hankkeen ajan.

- "isojen kokonaisuuksien (...) kohdalla tarvittiin jatkuvaa työtä koska kunnallinen päätöksenteko ja samanaikainen kuntien liitostyös olivat sekä mahdolistajia että haasteellisia kyseenalaistajia toimintaan"

5.4 Levittämisen ja valtavirtaistamisen esteet sekä merkitysten jakaminen

Keskustelussa tuli esille, että osa hankkeista on menestynyt valtavirtaistamisessa ja osa ei. Haastateltavat pohtivat hankkeiden ollessa loppuvaiheessa mitä olisi pitänyt tehdä toisin.

"I think the transfer stakeholders, particularly Public Administrations, should have been involved in a deeper sense throughout the development of the project. Nevertheless, the fact that some results have not been transferred may also be due to their not been seen as promise practices. In fact, EQUAL is a laboratory to experience new means to combat discrimination in the labour market and, as such, not all the results are good. Dissemination should work to inform about those things that should not be done because experience has shown they would not work. Mainstreaming is to be used only for those things that work"

Tässä vastauksessa otettiin kantaa myös siihen missä vaiheessa valtavirtaistaminen pitäisi toteuttaa. Innovaation tulisi olla hyväksi todettu, että sitä voidaan valtavirtaistaa muualle.

Teemahaastattelun kysymysrungossa ei ollut erikseen kysymystä esteistä, mutta keskustelussa ne tulivat esille. Haasteeksi nähtiin projektit, joissa ei ole ymmärretty valtavirtaistamisen tarkoitusta. Niissä valtavirtaistamista pidettiin pysyvyys-asiana ja tavoitteena oli jatkaa sitä mitä aikaisemminkin on tehty. Pysyvyys tarkoittaisi esimerkiksi jatkorahoituksen saamista saman toiminnan ylläpitämiseksi ilman kehittämistavoitteita. Eräs haastateltavista analysoi pysyvyyttä ja valtavirtaistamista seuraavalla tavalla:

"Sustainability and mainstreaming are different things and sometimes people think they are the same. sometimes projects think that mainstreaming is sustainability i.e securing resources to continue to do the same thing again, as opposed to piloting the activity proving its success and then inserting the learning into existing practice - mainstreaming".

Kaikki hankkeet eivät tavoittele politiikkatasolla vaikuttamista. Ne saattavat keskittyä tekemään vaikuttavaa työtä kentällä eivätkä ajattele laajempaa kokonaisuutta, johon Equal-aloitteessa pyrittiin. Edellä oleva kommentti koski hanketoimintaa yleisesti, ei tiettyä A.S.S.E.T.-yhteistyössä olevaa hanketta.

Toisaalta päättäjiltä puuttui poliittista halukkuutta muuttaa olemassa olevia käytäntöjä tai myöntää uusille toimintatavoille rahoitusta. Projektien pitäisi löytää kieli, jolla argumentoida vakuuttavasti poliitikoille sekä esittää näyttöä onnistumisesta ja pyrkiä näin vakuuttamaan päättäjät muutoksen tarpeellisuudesta. Näytön saamiseksi tarvitaan arviointijärjestelmiä, joita kaikilla hankkeilla ei kuitenkaan ole.

Hankkeissa haasteelliseksi koettiin myös hallintomalli, jossa toiminnot 1) aloitus, 2) toteutus, 3) levittäminen ja valtavirtaistaminen, ovat peräkkäin. Aika on myös este, koska hankkeen kesto on rajallinen. Joissakin tapauksissa ihmisten vaihtuminen on ollut haaste levittämiselle ja valtavirtaistamiselle ja yhdistettynä rajalliseen toiminta-aikaan erityisesti vaikeuttanut tulosten juurruttamista.

Muut haasteet tai esteet liittyivät epäpätevään viestintään ja tavoitteiden asettamiseen etenkin kansainvälisessä toiminnassa.

6 TULOKSET

Tässä kappaleessa käsitellään haastatteluaineistossa esille tulleita näkemyksiä teoreettisen taustan ja mallien valossa. Tutkimuskysymysten mukaisesti etsin aineistosta näkemyksiä levittämisen ja valtavirtaistamisen prosessista, tekijöitä, jotka ohjaavat hankeinnovaation jalkauttamista julkisella sektorilla ja viestinnän tehtäviä ja tarkoitusta eli roolia. Kappaleessa 2 taulukossa 1 esiteltiin tämän tutkimuksen tärkeimmät teoreettiset käsitteet ja mallit, joiden pohjalta käsittelen tutkimuksen tuloksia.

Tuloksissa teemoittelen aineistossa esiintyviä seikkoja. Teemoittelun avulla aineistosta etsitään keskeisiä aiheita joko aineistolähteisesti tai teorian mukaisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastatteluaineiston teemoittelin teorialähtöisesti eli analysoin vastauksia teoriataustan mukaisesti. Teoreettiset mallit eivät ole toisiaan poissulkevia, joten teemoittelussa sama havainto voi sopia useaan teoreettiseen malliin.

6.1 Levittämisen ja valtavirtaistamisen määritelmät

Levittäminen

Tutkimuksessa kävi ilmi, levittämisessä keskeistä on informaation jakaminen hankkeesta ja sen tuloksista. Levittämistä pidetään osittain tiedottamisen kanssa päällekkäisenä toimintona. Hankkeiden näkemykset vastaavat näiltä osin Equal-aloitteen määritelmää levittämisestä. Petersin (2006) levittämisen

lähtökohdasta ajateltuna hankkeen tulosten levittäminen on tiedottamisluontoista, eli tuloksista annetaan tietoa, mutta lähettäjä ei aktiivisesti vaikuta siihen miten vastaanottaja ottaa viestin vastaan. Peters (2006) vertaa levittämistä siementen kylvämiseen. Hankkeet kylvävät viestiään, mutta vastaanottaja käsittelee itsenäisesti saamansa tiedon. Se saattaa tuottaa satoa myöhemmin, mutta se riippuu vastaanottajan toimista.

Levittäminen tiedottamista suunnitelmallisemmin kohdennettuna toimintana tuli myös esille. Tiedottaminen voi olla yleisluontoista, mutta levittäminen koskee hankkeen tulosta. Tällöin levittämisen tavoitteeksi tuli selkeämmin ensimmäinen askel kohti tulosten juurtumista ja valtavirtaistamisprosessia. Levittäminen liittyy myös avoimuuteen. Levittäminen tiedottamisluontoisena informoivana toimintana on vähintään mitä hanke voi tehdä, kertoa mitä se on saanut aikaan riippumatta siitä ottaako jokin taho tulokset käyttöön.

Badillon (2013) mukaan Rogersin (2003) innovaation levittämismalli on mekaaninen lähettäjä-vastaanottaja-malli, jolloin vastaanottaja on passiivinen. Tässä aineistossa levittäminen oli nähty paljolti lähettäjä-vastaanottaja-tyyppiseksi toiminnaksi. Rogersin (2003) levittämisprosessin elementit tulivat esille aineistossa. Prosessi koostuu 1) innovaatiosta eli hankkeen tuloksesta, joka levitetään. Tulosta levitetään 2) viestintäkanavia pitkin, jotka aineistossa olivat esimerkiksi esitteet, Internet-sivut, videot ja seminaarit. Levittäminen tapahtuu 3) tietyn ajan kuluessa. Aineistossa levittäminen tapahtui joko koko hankkeen ajan silloin kun levittäminen oli lähempänä yleistä tiedottamista tai joissakin tapauksissa vasta sitten kun tuloksesta oli jotakin kerrottavaa. Levittäminen kohdistetaan 4) tietyn sosiaalisen systeemin jäsenille. Levittämisen sosiaalinen systeemi oli aineistossa määritelty melko laajasti. Levittämistä suunnattiin ”kaikille”, mutta joissakin tapauksissa kuitenkin tarkoituksemukaiselle yleisölle.

Valtavirtaistaminen

Equal-aloitteen valtavirtaistamisen määritelmässä on komponentit 'prosessi', 'vaikuttaminen järjestelmiin' ja 'vaikuttaminen käytänteisiin'. Valtavirtaistamisella pyritään saamaan toiset toimijat käyttämään tai soveltamaan hankkeen tulosta. Riippuu luonnollisesti hankkeesta mitä toiset toimijat ovat. Joissakin tapauksissa on kyse omasta emo-organisaatiosta ja joissakin tapauksis-

sa taas on kyse siitä, että hankkeen innovaatiota yritetään saada ulkopuolisen organisaation käyttöön. Erityisesti kun valtavirtaistetaan oman organisaation ulkopuolelle, hankkeen vaikutusmahdollisuudet innovaation juurtumiseen ovat usein vähäiset tai ainakin haasteelliset.

Valtavirtaistamisen tehtäväksi nähdään politiikkatason vaikuttaminen ja tulosten siirtämien käytäntöön. Valtavirtaistaminen tunnustetaan prosessiksi, joka alkaa jo hankkeen alussa ja johon liittyy myös kumppaneiden valinta. Osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että valtavirtaistamisen tuleekin olla omana toimintonaan työsuunnitelman toteutuksen (hankkeen toiminto 2) jälkeen, niin kuin se hallinnollisesti Equalissa oli toteutettu.

Valtavirtaistamisen yhteydessä tulee selkeästi esille yhteistyö kumppaneiden kanssa, mikä on luontevaa, koska Equal-hankkeiden toiminta perustuu kumppanuudelle. Kumppaneiden tulisi olla juuri niitä tahoja, jotka voisivat juurruttaa hankkeen tulokset omiin organisaatioihinsa.

Vertikaalisen valtavirtaistamisen eli politiikkatasoon vaikuttamisen tasoja oli useita: paikallinen, alueellinen, kansallinen ja kansainvälinen. Lainsäädäntöön vaikuttaminen mainittiin yleisellä tasolla ja yhdessä hankkeessa konkreettisemmin. Tutkimuksessa ei selvitetty tarkemmin oliko kaikilla hankkeilla mahdollisuus tai tarve vaikuttaa hankkeiden olemassaolon aikana valmis-teilla olevaan lainsäädäntöön vai oliko kyseessä pikemminkin ajatus siitä, että valtavirtaistamisen tehtävänä ylipäätään on vaikuttaa lainsäädäntöön. Yhdessä haastattelussa tuli kuitenkin esille vaikuttaminen todella meneillään olevaan lainvalmisteluun. Suomessa oli hankkeen toiminta-aikana sosiaali-sen yritystoiminnan lainsäädännön valmistelu meneillään. Hankkeen tavoitteena oli sekä alueelliseen politiikkaan että kansalliseen lainsäädäntöön vaikuttaminen, ja hanke oli tehnyt esityksen lainsäädännön valmisteluun. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkasteltu millainen vaikutus hankkeen esityk-sellä oli ollut. Alueellisella tasolla hankkeilla oli ollut mahdollisuus vaikuttaa alueen eri strategioihin, kuten työllisyysstrategiaan.

Valtavirtaistamisella vaikutetaan myös ajattelutapoihin ja perusperiaatteisiin. Tällöin syrjäytymisvaikutukset tulisi ottaa huomioon suunnittelussa ja toi-minnassa laajemmin, ei vain tietyllä alueella, kuten sosiaalityössä. Erään esi-merkkihankkeen tavoitteena oli *”laajentaa syrjäytymiskeskustelu yhteiseksi”*.

Tällaisessa vaikuttamisessa valtavirtaistaminen vastaa sukupuolten välisen tasavertaisuuden valtavirtaistamisen mallia (esim. Carney 2003).

Yleisellä tasolla valtavirtaistaminen on prosessi, jossa muokataan tuloksia siirrettävään muotoon, sen tarkoitus on vaikuttaa, vakuuttaa ja sitouttaa sidosryhmät dialogin keinoin ja se johtaa muutokseen.

Aineiston perusteella hankkeissa ymmärrettiin levittäminen ja valtavirtaistaminen Equal-aloitteen määritelmän mukaisesti. Ristiriitaa on sekä käytännön että määritelmän tasolla siitä onko valtavirtaistaminen jo hankkeen alusta alkava prosessi vai valmiiden, hyväksi todettujen tulosten levittämisestä alkava prosessi.

6.2 Julkisen sektorin innovaatio

Tutkimuksen case-hankkeet ja niiden tavoitteet on lyhyesti esitelty kappaleen 4.3 *Tapaustutkimushankkeet* taulukossa 2. Neljä kuudesta hankkeesta oli julkisen sektorin hallinnoimia. Kahden hallinnoija oli yhdistys. Myös yhdistysten hankkeiden innovaatioissa oli samoja piirteitä kuin julkisen sektorin innovaatioissa. Tämä ei ole yllättävää, koska kaikilla hankkeilla oli sama toiminta-alue ja kohderyhmä. Ranskan hanke oli ”välittäjäyhdistyksen” hallinnoima. Välittäjäyhdistys (association intermédiaire) välittää työtä vaikeassa työmarkkinatilanteessa oleville henkilöille ja toimii myös heidän työnantajanaan. Sen asema ja tehtävät on määritelty yhdistysten toimintaa koskevassa lainsäädännössä ja yhdistyksillä on sopimus valtion kanssa. (Associations intermédiaires.) Luxemburgin hanketta hallinnoi voittoa tavoittelematon yhdistys, joka saa rahoitusta valtiolta sekä muilta, kunkin projektin kumppaneilta (Objet Social 2014).

Kaikki hankkeet koostuivat useista osahankkeista, joten tuloksiakin on syntynyt eri osahankkeissa. Tutkimuksessa ei tarkasteltu tyhjentävästi jokaisen case-hankkeen kaikkia tuloksia. Kaikki hankkeet toimivat kuitenkin syrjäytymisen ehkäisemisen parissa ja hankkeiden kohderyhmänä olivat heikossa työmarkkina-asemassa olevat henkilöt. Haastatteluissa annettiin esimerkkejä hankkeiden toiminnasta ja tuloksista ja näistä esimerkeistä tuli esille julkisen sektorin innovaation ominaisuuksia.

Levitettävät tulokset olivat toimintatapoja tai käytäntöjä, tapoja käsitellä aihetta pikemminkin kuin aineellisia tuotteita. Tuloksina mainittiin palveluohjaus; koulutus; työtapa, johon liittyy yhteistyömalli eri toimijoiden kanssa (indepth, flexible clients focused approach that involves real inter-agency cooperation); psykososiaalisten taitojen "mittari"; analyysi työmarkkinoille pääsemisen ongelmista sekä yhteistyöverkosto. Nämä eivät ole aineellisia tuotteita tai teknologiaa, mikä on tunnistettu julkisen sektorin innovaatioille tyypilliseksi (Johnson 2001, 34). Osa innovaatioista on aineettomia tuotteita, kuten mittari, ja osa prosesseja itsessään pikemminkin kuin prosessin tuloksena syntyviä tuotteita (Stewart 2013, 248). Sikäli kun aineellisia tuotteita, kuten cd-rom, mainittiin, niitä pidettiin viestintämateriaalina ja ne toimivat varsinaisen tuloksen, esimerkiksi koulutusmateriaalin, levittämisen tai valtavirtaistamisen apuvälineenä. Innovaatio ei ole cd-romin käyttö sinänsä, vaan sisältö, joka tallenteella esitellään. Myös Borinsin (2014, 14) innovaation kolme komponenttia tulevat esille: 1) ohjelma jossa luodaan uutta eli Equal-aloite ja hanke, 2) virkailijat eli hankkeen työntekijät, jotka ovat vastuussa ohjelman implementoinnista ja 3) organisaationaalinen konteksti eli organisaatio, jossa hanke toimii sekä sen toimintaympäristö.

Borinsin (2014) mukaan julkisen sektorin innovaatiot syntyvät usein keski-johdossa ja virkamiestasolla työssä esiin tulleiden ongelmien ratkaisemiseksi. Poliittiset päättäjät ja johtajat innovoivat pikemminkin vastauksena kriiseihin. Tutkimusaineiston perusteella voidaan arvioida, että innovaatioita on kehitetty hankkeissa virkamiestasolla tai vastaavalla, mutta taustalla on täytynyt olla myös johdossa tai poliittisella tasolla havaittu ongelma. Hankkeen perustaminen on edellyttänyt johdon päätöksiä esimerkiksi resursseista. Motiivina on voinut myös olla tarve ehkäistä kriisiytymistä.

6.3 Innovaatioprosessi ja innovaation muokkaaminen

Equal-hankkeen rakenne vastaa innovaatioprosessin vaiheita. Hankkeessa oli kolme toimintaa, jotka vastaavat pääpiirteittäin Damandpourin ja Schneiderin (2006) kolmevaiheista innovaatioprosessia: Toiminto 1 käynnistäminen vastaa aloitusvaihetta ja perehtymistä, toiminto 2 työsuunnitelman toteutus vastaa kutakuinkin omaksumista ja toiminto 3 levittäminen ja valtavirtaistaminen vastaa implementointia. Implementointivaiheen tavoite on vakiinnuttaa innovaatio osaksi organisaation toimintaa.

Innovaation muokkaaminen on osa Rogersin (2003) innovaatioprosessia. Equal-hankkeiden tulosten muokkaaminen tulee esille valtavirtaistamisprosessissa kun tulosta muokataan sidosryhmille sopivaksi. Esimerkiksi erään hankkeen innovaatiota valtavirtaistettiin pilottihankkeeksi useille maantieteellisille alueille. Innovaatio on horisontaalisella tasolla siirtynyt ja vertikaalisesti sillä on jo vaikutusta laajempiin strategioihin. Innovaatio kuitenkin todennäköisesti uudessa pilotoinnissa vielä muuttuu ennen kuin mahdollisesti sen jälkeen tulee vakiintuneeksi käytännöksi.

Toisessa esimerkissä tuli esille uskollisuuden ja pysyvyyteen liittyvä ongelma. Haastateltavan mukaan valtavirtaistamisen tarkoituksena ei ole pysyvyys, ei ainakaan siinä mielessä kuin osa toteuttajahankkeista on asian nähtynyt. Jos valtavirtaistamisen tarkoituksena pidetään jatkorahoituksen saamista aikaisemman toiminnan säilyttämiseksi sellaisenaan, valtavirtaistamisen tarkoitus ja poliittinen konteksti on unohdettu. Lisäksi jos ei ole toimivaa evaluointia ja näyttöä onnistumisesta, innovaatiolla on heikot mahdollisuudet säilyä. Tärkeää on ensinnäkin ymmärtää mistä valtavirtaistamisessa on kysymys ja löytää oikea kieli ja argumentit, joilla esittää onnistuminen päättäjille.

Lewis ja Russin (2012, 280) mukaan ei ole tarkoituksenmukaista aina olettaa, että hyvä tulos siirtyy sellaisenaan. Onnistuminen voi olla myös osittaista siirtymistä. Yksittäiselle hankkeelle on kuitenkin haasteellisempaa osoittaa näyttöä tällaisesta onnistumisesta kuin sellaisenaan juurtuneesta tai siirtyneestä innovaatiosta. Muutoinkin evaluointi ja menestyksen mittaaminen voi julkisen sektorin innovaatioissa olla vaikeaa, koska tulokset tulevat näkyviin ehkä vasta vuosien päästä siitä kun hanke on loppunut (Stewart 2013, 246).

6.4. Implementointi

Tässä kappaleessa tarkastellaan implementoinnin tavoitteita, esteitä, mahdollistajia ja ympäristöä eli seikkoja, jotka vaikuttavat implementoinnin toteutukseen.

6.4.1 Implementoinnin tavoitteet

Tutkimuksen mukaan implementointi toteutui vaihtelevasti toiminto kolmen aikana. Voidaan päätellä, että osa hankkeiden tuloksista tullaan implementoimaan, mutta tämän tutkimuksen perusteella ei voida sanoa miten pysyviä tulokset loppujen lopuksi ovat. Innovaation säilyminen oli epävarmaa erityisesti niissä hankkeissa, joissa rahoitus oli epäselvää tai innovaatio oli luovutettu toiselle organisaatiolle, mutta hankkeessa ei ollut tietoa miten sitä hyödynnetään vai hyödynnetäänkö laisinkaan. Innovaatio saatetaan kuitenkin ottaa käyttöön muokattuna tai osittaisena tai se voi antaa alkusysäyksen uudelle toimintatavalle, mutta hankkeilla ei ollut tästä vielä tietoa.

Hanke perustetaan jonkin ongelman ratkaisemista varten. On esimerkiksi todettu, että vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden palveluihin tarvitaan uusia toimintatapoja ja hankkeen avulla etsitään uusia ratkaisuja todettuun tarpeeseen. Emo-organisaatio sitoutuu uusien ratkaisujen etsimiseen, mutta harvoin alussa vielä tarkalleen tiedetään mitä uusien ratkaisujen implementointi käytännössä edellyttää. Jos hankkeiden tulosten implementointia tarkastellaan Rogersin (2003) vaihemallin avulla, hankkeen perustamisen yhteydessä on käyty aloitusvaihe läpi. Tuloksissa tuli esille muokkaaminen (redefining/restructuring). Muokkaamista tapahtui esimerkiksi workshoppeissa, joissa kartoitettiin kumppaneiden tarpeita ja kehitettiin hankkeen innovaatiota vastamaan kumppaneiden tarpeisiin. Tuloksista ei tullut esille esimerkkiä selkeyttämävaiheesta tai viimeisestä vaiheesta, jokapäiväiseen toimintaan omaksuminen, jolloin innovaatio olisi jo tullut rutiiniksi.

Stewart (2013) on todennut, että hänen case-esimerkissään innovaatiolta odotettiin evaluointia, mutta samalla tunnustettiin, että tulosten saamiseen olisi mennyt vuosia. Näin on myös Equal-hankkeissa. Hankkeen päättyessä ei välttämättä ole varmuutta jatkosta, ja tuloksen toimivuus ja pysyvyys olisi

mitattavissa vasta pitkän ajan kuluttua. Onko hanke sitten onnistunut vai ei, riippuu niistä tavoitteista ja kriteereistä, jotka hankkeen onnistumiselle on asetettu.

6.4.2 Innovaation implementoinnin esteet julkisella sektorilla

Innovaatiolla organisaatiossa voi olla sisäisiä esteitä, resurssien puutteesta johtuvia esteitä ja ulkoisia esteitä (Borins 2014, 88). Tutkimuksessa löytyi esteitä näistä kaikista ryhmistä.

Sisäiset esteet liittyvät mm. byrokraatiaan. Byrokratia voi muodostaa todellisen esteen innovaatiolle silloin, kun se rajoittaa ja hidastaa merkittävästi innovaation implementointia. Tämän vuoksi innovaation säilyttäminen voi olla vaikeampaa kuin sen alulle paneminen. (Stewart 2013, 249.) Hankkeissa hallinto voi aineiston perusteella määrittää tekemistä enemmän kuin tarve. Rahoitus toiminnoittain pakottaa tekemään tiettyjä asioita eikä aina ole mahdollista siirtyä joustavasti toiminnosta toiseen. Vaikka valtavirtaistamisen prosessi jo hankkeen alusta alkaen tunnistettiin tärkeäksi, erään kommentin mukaan byrokratia olisi syy toteuttaa toiminnot peräkkäisinä. Hankkeessa toiminto kahden sulkeminen ja valtavirtaistamisen toteuttaminen toiminnossa kolme oli liian vaativa työ yhtä aikaa suoritettavaksi, jolloin peräkkäisyys nähtiin parempana vaihtoehtona. Tällöin valtavirtaistamista on vaikeampi nähdä jo kumppanuudesta lähtevänä prosessina.

Toisen tyyppinen sisäinen este on asenne valtavirtaistamiseen. Hankkeissa ei aina paneuduta valtavirtaistamiseen vaan keskitytään toteutukseen, josta ei hankkeen jälkeen välttämättä jää pysyvää tulosta. Erään hankkeen esimerkki oli koulutus, johon osallistui hankkeen aikana suuri joukko ihmistä. Koulutus ei kuitenkaan jatku hankkeen jälkeen eikä kokemuksia levitetä sidosryhmille, jolloin valtavirtaistamisen näkökulmasta toiminta ei ole ollut onnistunutta.

Resurssien puute yhdistyi ulkoisiin esteisiin ja erityisesti poliittiseen tilanteeseen ja tahtoon. Kahdessa haastattelussa tuli eksplisiittisesti esille puuttuva rahoitus toiminnan jatkamiseksi. Tutkimusaineistosta muidenkin hankkeiden kohdalla ulkoisina esteinä tai ehkä uhkina tuli esiin poliittinen tilanne, joka vaikuttaa innovaation implementointiin. Päättäjät voivat suhtautua

myönteisesti hankkeen innovaatioon, mutta se ei vielä tarkoita sitä että innovaatio juurrutetaan käyttöön tai että tarvittava rahoitus myönnetään. Poliittisesta tahdosta ja sen pysyvyydestä ei ollut varmuutta, jolloin hankkeella ei ollut tietoa jatkuuko innovaatio vai ei.

Esteenä tulosten levittämislle ja valtavirtaistamiselle aineistosta nousi esiin myös aika. Hankkeen kesto on rajallinen, jolloin saavutettavat tulokset ovat sidottuja aikaan, ja toisaalta hankkeen kuluessa ei ole mahdollista nähdä kaikkia tuloksia tai niiden pysyvyyttä. Implementointi on voinut jäädä toteuttamatta kokonaan, koska aika on loppunut kesken.

Muina esteinä todettiin tavoitteiden asettaminen ja oikeiden henkilöiden löytäminen mm. kansainvälisessä yhteistyössä. Kansainvälisessä yhteistyössä taustaorganisaatioiden tai hankkeiden omissa tavoitteissa ja yhteistyön tavoitteissa oli ristiriitaa, jolloin organisaation omat tavoitteet menivät ohi kansainvälisen yhteistyön tavoitteiden. Yhteisten ratkaisujen kehittäminen yleensäkin oli vaikeaa, koska kaikissa maissa on erilainen toimintaympäristö. Lisäksi kullakin osallistujalla oli omat näkemyksensä siitä miten tuloksia levitetään. Toisaalta haluttiin yhteyttä rahoittajiin EU-tasolla ja toisaalla bottom-up-lähestymistä ja hankkeen kohderyhmän osallistamista. Myös kansainvälisen yhteistyön esteenä oli aika. Kansainvälisessä työssä levittäminen ja valtavirtaistaminen ovat vielä vaativampia kuin paikallisesti tai kansallisesti. Aika ei riittänyt hankkeen puitteissa tai olisi ainakin vaatinut hyvin nopeasti ja päämäärätietoisesti käynnistynyttä toimintaa. Esteitä kansainvälisessä yhteistyössä olivat monet käytännön asiat, kuten erilaiset aikataulut ja budjetit eri maissa. Lisäksi kansainvälisessä yhteistyössä ei ollut selkää strategiaa alusta alkaen, mikä taas ei esimerkiksi edistä myönteistä asennoitumista.

Yhdistysten hankkeet toivat selkeästi esille, että ne toivovat kumppaneiden käyttävän hankkeen tuloksia, mutta niillä ei ole mitään keinoa varmistaa tuleeko näin tapahtumaan. Innovaatio voi silloin pysähtyä hankkeen loppuessa.

6.4.3 Puitteet, innovaatioympäristö ja innovaation ominaisuudet

Johnsonin (2001) puitteissa, innovaatioympäristössä ja innovaation ominaisuuksissa on paljon samoja elementtejä kuin Borinsin (2014) esteissä, mutta kyseessä eivät ole vain esteet vaan myös mahdollistajat tai vaikuttajat.

Puitteita käsitellään ulkoisiin sidosryhmiin nähden ja ne ovat lähinnä johdon aluetta. Puitteet liittyvät merkitysten jakamiseen sekä resursseihin. Equal-ohjeistuksessa painotettiin kumppaniyhteistyötä. Oikeiden kumppaneiden valinnalla jo hanketta suunniteltaessa on merkitystä sille, miten valtavirtaistaminen myöhemmin onnistuu. Kumppaniyhteistyön suunnittelu mahdollistaa rahoitusmuotojen suunnittelun ja rahoittajiin vaikuttamisen jo hankkeen alusta alkaen.

Sisäinen innovaatioympäristö mahdollistaa tai estää innovaation syntymisen ja juurtumisen. Tapauksessa, jossa haasteltavan mukaan ei ymmärretty valtavirtaistamisen merkitystä, voi olla kyse sisäisestä ympäristöstä, joka ei tue valtavirtaistamista. Organisaatiossa on ymmärretty uuden tuotteen arvo asiakkaiden tai osallistujien kannalta, mutta ei viimeistä, implementointivaihetta.

Muun muassa johdon asenne vaikuttaa siihen miten ponnekkaasti uusia ratkaisuja viedään eteenpäin. On todettu, että johdon asenteella on enemmän vaikutusta innovaation onnistumiseen kuin esimerkiksi ympäristöllä ja lähes yhtä paljon kuin organisaationaalisilla tekijöillä (Damanpour & Schneider 2006, 231). Ratkaisu ei välttämättä juurru omaan tai toiseen organisaation, vaikka se olisi todettu hyödylliseksi. Johdon sitoutumisella ja organisaation innovatiivisuudella on merkitystä, samoin riittävillä resursseilla.

Innovaation hyödyistä ja haitoista täytyy olla näyttöä sekä konkreettisia tuloksia. Ilman niitä on hankala vakuuttaa ketään implementoinnin hyödyllisyydestä. Aineiston perusteella päättäjiä pyrittiin vakuuttamaan innovaatioiden hyödyllisyydestä, mutta esiin ei tullut tarkkaa kuvausta siitä mitkä olivat tuloksiin liittyvät näytöt tai miten tuloksia konkretisoitiin. Todettiin kuitenkin, että innovaation tulisi olla hyväksi todettu, että sitä voidaan valtavirtaistaa. Tässä palataan jälleen kysymykseen ajoituksesta, eli missä vaiheessa valtavirtaistaminen pitäisi aloittaa.

6.5 Viestinnän tehtävät implementoinnissa

Suoraan tai epäsuorasti viestinnän tehtäviä löytyi aineistosta useita: vaikuttaminen, arvojen esiin tuominen, päätöksentekoon osallistuminen, vision sanoiksi pukeminen, palautteen antaminen ja saaminen ja tietysti tulosten levittäminen. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin merkityksen jakamista ja dialogia, sidosryhmäviestintää, osallistamista ja innovatiivisuutta.

6.5.1 Merkitysten jakaminen ja dialogi

Hankkeilla on levittämisessä ja valtavirtaistamisessa erilaisia kohderyhmiä. Osan kanssa ei ole yhteistä pohjaa (Larson 2001) tai vastaanottaja ei tunne syrjäytymisen ehkäisemisen teemoja tai välttämättä ole niistä edes kiinnostunut.

Yhteisen kielen luominen tai löytäminen edesauttaa projektin viestintää (Delisle & Olson 2004). Projektien pitää löytää kieli ja oikeat argumentit, jolla vaikuttaa päättäjiin sekä pystyä osoittamaan menestys. Projektin on vaikea myöskään esitellä hyviä tuloksia ja onnistumisia, jos he eivät osaa käyttää niitä argumentteja, jotka vakuuttavat päättäjät. Carneyn mukaan sukupuolten välisen tasa-arvon kieli ei tarkoita poliitikoille juuri mitään (Carney 2003, 56–57). Syrjäytymisen ehkäisemisen teeman esillä pitäminen yleisesti mainittiin haastatteluissa. Tämä on vastaava teema kuin esimerkiksi sukupuolten välisen tasavertaisuuden valtavirtaistaminen. Syrjäytymisen ehkäiseminen yleisesti tai vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien palveluiden järjestäminen voi olla juuri sellaista kieltä, jota päättäjät eivät ymmärrä, jolloin projektin antama tieto ei auta heitä ollenkaan tai toimii jopa itseään vastaan. Carneyn (2003, 58–59) mukaan puhe tulisi kääntää sellaiseen muotoon, että dialogi on mahdollista. Hanketyössä oikean kielen löytäminen todettiin tärkeäksi ja haasteelliseksi erityisesti päättäjien, poliitikkojen ja rahoittajien kanssa työskennellessä. Yleisellä tasolla todettiin, että valtavirtaistaminen edellyttää dialogia, debattia ja sitoutumista päättäjien kanssa tehtävään työhön.

Hankkeilla on yhteistä pohjaa horisontaalisten kumppaneiden kanssa. Niitä yhdistävät samanlainen toiminta ja mahdollisesti ongelmat. Organisaatioiden toimintakulttuuri tai kansallinen toimintakulttuuri voi myös luoda yhteistä pohjaa tai toimia erottavana tekijänä. A.S.S.E.T.-yhteistyön yhteydessä

haastateltavat kertoivat eroista eri maiden tavoissa edetä kehittämistyössä. Toimintatapojen erojen taustalla on toimintakulttuuri organisaatio- ja kansallisella tasolla.

6.5.2 Sidosryhmäviestintä

Sidosryhmäviestinnän dimensioita (Lewis 2007) voidaan hyödyntää innovaation implementoinnissa. Levittämisessä ja valtavirtaistamisessa viestinnän dimensioita voidaan yhdistellä riippuen innovaation kolmesta komponentista – ohjelma, virkailijat, organisaationaalinen konteksti - sekä innovaatioprosessin vaiheesta. Equal-aloite eli ohjelma edellyttää kumppanuutta, levittämistä ja valtavirtaistamista, avoimuutta sekä myös osallisuutta. Levittämisen ja valtavirtaistamisen toteutus riippuu virkailijoista eli hankkeen työntekijöistä sekä kontekstista, jossa hanke toimii.

Haastatteluaineistosta löytyi esimerkkejä dimensioista 'levittäminen versus osallistaminen' sekä 'kohdennettu versus yleistason viestintä'.

Viestin levittäminen versus osallistaminen -mallissa toimeenpanijoiden tulisi päättää käyttävätkö he viestintäresurssit muutokseen liittyvän tiedon jakamiseen ylhäältä alas vai sidosryhmien osallistamiseen, jossa eri puolilla organisaatiota olevia tahoja kuullaan tai valtuutetaan tekemään päätöksiä. Tutkimusten mukaan osallistava tapa lisää sidosryhmien tyytyväisyyttä ja hallintunnetta muutostilanteessa ja vähentää epävarmuutta. Tästä huolimatta suurimmassa osassa organisaatioiden muutosprosesseja käytetään kuitenkin ylhäältä alas kulkevaa tiedon levittämistä.

Hankkeessa sekä levitetään että osallistetaan sidosryhmiä, ja sidosryhmiä oli kutsuttu mukaan innovaation kehittämiseen. Valtavirtaistamisessa osallistaminen on käytetympi keino kuin levittämisessä. Hankkeen tulosten levittäminen ei lähtökohtaisesti ole sellainen osallistamista edellyttävä toiminto kuin valtavirtaistaminen, vaikka levittäminenkin onkin tietyllä tapaa kaksisuuntaista (Peters 2006). Valtavirtaistamisessa osallistaminen tuli esille jo kumppanien valinnassa ja hankkeen perustamisessa. Jo alusta asti on pyritty tekemään sellaista kumppaniyhteistyötä, että on mahdollista kehittää toimiva innovaatio ja juurruttaa se.

Toinen aineistosta löytynyt dimensio oli kohdennettu versus yleistaso. Tässä mallissa viestintäkampanjan osalta päätetään ovatko viestit kullekin sidosryhmälle kohdennettuja vai onko kampanjan perusviesti kaikille sama. (Lewis 2007, 186–189.) Kohderyhmät tulivat haastatteluissa esille. Hankkeiden osalta levittäminen seuraa pikemminkin yleistason strategiaa, sama sisältö jaetaan kaikille vastaanottajille. Kuten jo Petersin (2006) levittämismallin yhteydessä todettiin, viesti lähetetään ja vastaanottaja päättää mitä sillä tekee. Osa haastateltavista kohdensi levittämisiestejään tietyille kohderyhmille. Vastauksista ei käynyt ilmi oliko viesti mietitty erikseen kullekin kohderyhmälle vai oliko tarkoituksena vain rajata vastaanottajajoukko, jolle viesti lähetetään.

Valtavirtaistamisen kohdalla kohdentaminen tuli selkeästi esille. Jälleen keskustelu käytiin pikemminkin kohderyhmistä kuin viestin sisällöstä. Aikaisemmin jo todettiin, että hankkeen sidosryhmillä ei ole välttämättä samaa pohjaa käsitellä syrjäytymisen ehkäisemistä kuin hankkeilla itsellään. Tällöin erikseen kohdennetuilla viesteillä voidaan korostaa kullekin sidosryhmälle merkittäviä asioita. Haastatteluissa tuli esille tarve löytää yhteisiä merkityksiä ja yhteinen kieli, jolla voidaan vaikuttaa haluttuun kohderyhmään. Tällöin on välttämätöntä myös pohtia viestin sisältöä. Kohdennettu versus yleistaso -dimension soveltaminen innovaation implementointiin painottuneen kohdennettuun viestintään. Tarkoituksena on vakuuttaa sidosryhmät innovaation hyödyllisyydestä ja kannustaa sen omaksumiseen ja käyttämiseen. Eri tahot vakuuttuvat eri argumenteista. Rahoittajalle konkreettiset tulokset taloudellisista kysymyksistä ovat todennäköisemmin tärkeämpiä kuin henkilökohtaisen voimaantumisen tematiikka, vaikka eivät välttämättä toisiaan poissulkevia.

Lewisin (2007) dimensiosta positiivinen versus tasapainoinen ei löytynyt selkeää esimerkkiä, mutta viitteitä positiivisen dimension käytöstä tuli esille. Positiivisena viestinä on tuotava esille esimerkiksi hyötynäkökulmaa. Negatiivista näkökulmaa tai "haittoja", kuten kulujen lisääntymistä jollakin alueella, ei kuitenkaan voida tai pidä piilotella. Tasapainoisella viestillä voidaan osoittaa hyviä puolien suhde huonoihin.

Ristiriitaisuus versus tehokkuus dimensioon ei tässä tutkimuksessa paneuduta, koska Lewisin (2007, 189) mukaan erityisesti organisaatiotasolla tämä

dimensio vaatii lisätutkimusta. Tutkimuksen teemahaastatteluissa ei myöskään perehdytty riittävästi motivaatiotekijöihin johtopäätösten tekemiseksi.

Julkisen sektorin innovaatio on prosessimainen, ja tuloksena on usein esimerkiksi työskentelymenetelmiä kuten palveluohjaus. Sidosryhmäviestinnän dimensioista voidaan soveltaa innovaatioprosessissa valitsemalla oikea strategia oikealle kohderyhmälle. Levittämisellä on oma roolinsa, mutta osallistaminen on tärkeää innovaation kehittämisen ja juurtumisen kannalta. Osallistamisen avulla pyritään mahdollisimman monia tyydyttävään lopputulokseen, jolloin sen säilyminen on todennäköisempää. Haasteena voi olla useiden osallistujien tarpeiden ja näkemysten yhdistäminen sekä tasapainon löytäminen dimensioiden välillä.

Viestinnällä on myös sillanrakentaja-rooli (Luoma-aho & Halonen 2010), joka näkyy monilla eri tavoin hankkeiden tulosten levittämisessä ja valtavirtaistamisessa. Hankehaastatteluissa tuli esille oikeiden argumenttien ja kielen löytäminen ja vakuuttaminen, mikä kuvaa sillanrakentajaroolia. Implementointiviestinnällä pyritään vakuuttamaan partnereita hankkeen kannattavuudesta alkuvaiheessa ja tuloksista hankkeen aikana ja loppuvaiheessa. Sillanrakentamisessa voidaan erityisesti hyödyntää kohdennettua ja positiivista viestiä.

6.5.3 Osallistaminen

Haastatteluaineistosta löytyi useita osallistavia toimintatapoja, kuten workshopit ja asiantuntijatapaamiset. Tutkimuskirjallisuudessa on todettu, että muutosviestinnässä implementoijat ovat sitoutuneempia informaation levittämiseen kuin osallistamaan organisaation jäseniä (Lewis 1999). Tutkimukset osallistamisesta ja osallistamisen tulosten käyttämisestä ovat osoittaneet, että implementoijat yhdistivät disseminaatio-lähestymistavan muutoksen onnistumiseen ja että implementointiviestintää hoidetaan ennen kaikkea disseminaatiolla pikemminkin kuin pyytämällä osallistumista. (Lewis 2006, 26, 40; Lewis & Russ 2012.)

Haastattelujen perusteella ei voida sanoa, että hankkeet olisivat pitäneet levittämistä parhaana tai riittävänä menetelmänä. Hankkeilta myös odotettiin alusta alkaen yhteistyötä, kumppanuutta ja valtavirtaistamista. Osallistavia

keinoja oli käytetty. Eräessä esimerkissä avattiin, mihin hankkeen säännöllisillä sidosryhmätapaamisilla pyrittiin. Hanke kutsui koolle kaikki tahot, joiden katsoi liittyvän uuden menetelmän implementointiin. Menetelmä koski sosiaalisten yritysten (insertion companies) johtamista ja sosiaalisen yritystoiminnan edistämistä. Tavoitteena oli saada yhteen sellaiset osallistujat, joiden avulla tulosten siirtäminen voidaan varmistaa ja joiden asiantuntijuuden avulla mahdollisia ongelmia voidaan analysoida. Hanke oli antanut osallistujille tietoa ja analysoinut sitä eri sidosryhmien kannalta. Tarkoituksena oli ollut nähdä implementoinnin ongelmat ja edut. Tämä oli mahdollistanut myös koordinaatiostrategian luomisen ja tuloksena oli ollut implementoinnin toimintasuunnitelma.

Tämä esimerkki vastaa Lewisin ja Russin (2012) kuvaamaa poliittista lähestymistapaa. Osallistamisen avulla etsitään tärkeitä, oikeita, osallistujia. Lähestymistapa ei ole ollut avoin siinä mielessä, että kaikilla ei ole ollut mahdollisuutta osallistua, vaan hanke on kutsunut tärkeäksi katsomansa tahot koolle. Hankkeen edustajan kommentin mukaan pyrkimyksenä on ollut aidosti huomioida osallistujien näkemykset ja pyrkiä muokkaamaan innovaatiota niin, että se vastaa kaikkien tarpeita. Tämä lähestymistapa edustaa resurssiorientoitunutta ajattelua (Lewis & Russ 2012, 280). Sidoryhmien osallistuminen nähdään resurssina, jota hyödynnetään innovaation muokkaamisessa parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi. Tällöin ei voi olla liiallisia uskollisuusvaatimukset innovaatiolle, koska ne voisivat vaikeuttaa innovaation implementointia. Jos innovaatio ei ole millään tavoin muokattavissa, sitä on hyvin vaikea ottaa käyttöön muussa kuin alkuperäisessä kontekstissa.

Lewisin ja Russin (2012) lähestymistavoista täysin avointa ei ollut käytetty. Avoimella osallistamisella on mahdollista saada enemmän erilaisia mielipiteitä, kommentteja ja ehdotuksia, mutta todennäköisesti myös epäolennaisia ja toteuttamiskelvottomia, joiden käsittely vie resursseja.

Rajoitettu lähestymistapa poikkeaa poliittisesta lähestymistavasta tavoitteen osalta, tavoitteena on vahvistaa jo tehtyä päätöstä. Haastatteluaineistosta voidaan tulkita tämä lähestymistapa silloin, kun levittämisen ja valtavirtaistamisen kohderyhmiä pyrittiin vakuuttamaan innovaation tarpeellisuudesta. Tavoitteena ei niinkään ollut saada uusia katsontakantoja tai muokata innovaatiota, vaan vahvistaa osallistujien myönteinen suhtautuminen siihen.

Osallistaminen edellyttää dialogia (Lewis & Russ 2012, 271), jolloin palataan merkitysten jakamiseen. Osallistaminen voi olla hyvin vaikeaa, jos osapuolet eivät jaa yhteisiä merkityksiä.

Edellisessä kappaleessa kuvatuissa sidosryhmäviestinnän dimensioissa osallistaminen on yhden dimension toinen ääripää. Hankeinnovaation implementoinnissa voidaan hyödyntää useita dimensioita, mutta monissa tapauksissa osallistaminen on välttämätöntä. Hanketoiminta perustuu kumppanuudelle ja yhteinen kehittäminen on mahdotonta, jos kaikki sidosryhmät eivät ole mukana. Jos tulosta pyritään siirtämään toiseen organisaatioon, osallistaminen on jo laittanut siirtymäprosessin liikkeelle.

6.5.4 Innovatiivisuus ja viestintä

Innovaatiota voidaan tarkastella ekosysteeminä, jossa käydään vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä. Viestinnällä luodaan aineetonta pääomaa, joka heikentää tai vahvistaa innovatiivisuutta. (Luoma-aho & Halonen 2010.) Hanketoiminnassa innovaation ekosysteemin muodostavat hanke ja sen sidosryhmät. Innovaatiota levitetään ja juurrutetaan ekosysteemin sisällä joko emo-organisaatioon tai muuhun organisaatioon.

Innovatiivisuus on edellytys hankeinnovaation kehittämiselle. Valmius innovaation aloittamiseen ei vielä kuitenkaan takaa muutoksen loppuun viemistä. Innovatiivisuutta tarvitaan myös innovaation hyödyntämiseen silloinkin kun se ei ole lähtöisin omasta organisaatiosta. Johdon asenteilla on suuri merkitys organisaation innovatiivisuudelle (Damanpour & Schneider 2006). Tämän tutkimuksen perusteella ei voida kuitenkaan sanoa millainen rooli johdon asennoitumisella on ollut hankkeen toiminnassa ja tulosten valtavirtaistamisessa. Hankkeen implementoinnin ongelmat tulevat kuitenkin aineistossa esille, kuten byrokratia ja henkilöstön asennoituminen. Johdolla olisi vaikutusmahdollisuuksia parantaa emo-organisaation rakenteita ja hankkeen toimintaympäristöä niin että Equal-aloitteen rakenteesta johtuvat byrokratiaongelmat voitaisiin minimoida. Henkilöstön asennoitumiseen johto voi myös vaikuttaa luomalla innovaatiota suosivaa ja tukevaa sisäistä ympäristöä.

Luoma-aho ja Halonen (2010, 19) esittävät neljä aksiomaa viestinnän roolista innovatiivisuudessa. Aksiomat sovellettuina hanketulosten levittämiseen ja valtavirtaistamiseen voivat olla:

- 1) "Aineettomat pääomat ovat keskeisiä innovaatioprosessille ja koko ekosysteemille".

Hankkeen ekosysteemin muodostavat hanke ja sen sidosryhmät. Aineetonta pääomaa on mm. luottamus eri sidosryhmien välillä sekä sitoutuminen yhteiseen päämäärään. Myös tieto ja osaaminen ovat pääomia, joiden avulla innovaatiota kehitetään ja levitetään sidosryhmille.

- 2) "Viestinnän avulla innovaatioekosysteemi kukoistaa".

Hanke luo ja kasvattaa viestinnän avulla aineettoman pääoman määrää – vuorovaikutuksessa ja keskinäisellä arvostuksella valtavirtaistaminen ekosysteemissä onnistuu. Viestinnän avulla jaetaan merkityksiä, kehitetään innovaatiota dialogissa ja löydetään tasapaino sidosryhmien tarpeiden välille.

- 3) "Huomiotyöntekijät ovat sosiaalisen pääoman luoja (social capitalists)".

Teemahaastatteluja ei tehty ajatellen hankkeen henkilökuntaa huomiotyöntekijöinä. Voidaan kuitenkin ajatella, että ulkoisiin sidosryhmiin, kuten poliittisiin päättäjiin yhteydessä olevilla henkilöillä on huomiotyöntekijän rooli. Positiivisella huomiolla hankkeen innovaatio voidaan saada esimerkiksi kunnan asiasta päättävän lautakunnan käsittelyyn. Kaikki hankkeen työntekijät kantavat kuitenkin osaltaan huomioroolia, koska heidän toimintansa vaikuttaa maineen syntymiseen.

- 4) "Viestintä on pääasiallinen keino jolla huomiotyöntekijät operoivat".

Hankkeen huomiotyöntekijät käyttävät viestintää huomion herättämiseksi ja ylläpitämiseksi. Operatiivisella viestinnällä tuetaan tavoitteen saavuttamista.

7 POHDINTA

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimuksen toteutusta. Lisäksi pohditaan jatkotutkimuksen aiheita.

7.1. Johtopäätökset

Tutkimuksessa tutkittiin tulosten levittämistä ja valtavirtaistamista Equal-hankkeissa innovaation implementointiprosessina sekä viestinnän roolia levittämisessä ja valtavirtaistamisessa. Tutkimuskysymysten mukaisesti tarkasteltiin 1) millaisena prosessina hankkeissa nähtiin levittäminen ja valtavirtaistaminen, 2) mitkä tekijät ohjasivat hankeinnovaatioiden jalkauttamista julkisella sektorilla ja 3) mikä oli viestinnän rooli levittämisessä ja valtavirtaistamisessa. Tapaustutkimuksen kohteena oli kuuden eurooppalaisen hankkeen muodostama yhteistyöverkosto, jonka edustajille tehtiin teema-haastattelu. Teoreettisena taustana käytettiin innovaation implementoinnin ja implementointiviestinnän malleja sekä innovaatioekosysteemiä.

Levittämisen ja valtavirtaistamisen prosessi

Tutkimuksessa kävi ilmi, että levittäminen ja valtavirtaistaminen olivat osittain päällekkäisiä toimintoja, mutta valtavirtaistamisen syvemmälle menevä prosessimainen luonne tunnistettiin. Levittäminen oli tiedottamistyyppistä, tuloksiin liittyvää toimintaa, joka kohdennettiin laajalle vastaanottajajoukolle. Joissakin tapauksissa levittämistäkin oli kuitenkin pyritty kohdentamaan tarkoituksenmukaisille yleisöille. Valtavirtaistamisella pyrittiin juurruttamaan hankkeen tuloksia pysyviksi käytännöiksi ja vaikuttamaan strategia- ja

politiikkatasolla. Hankkeissa oli toteutettu sekä horisontaalista että vertikaalista valtavirtaistamista. Toteutusajankohdan suhteen esiintyi eroja: toisaalta valtavirtaistamista pidettiin jo kumppaneiden valinnasta lähtevänä prosessina ja toisaalta valtavirtaistamisen ajateltiin koskevan vain hyviksi havaittuja tuloksia hankkeen lopussa.

Hankeinnovaatioiden jalkauttamista ohjaavat tekijät julkisella sektorilla

Hankeinnovaatioiden jalkauttamista julkisella sektorilla ohjaavia tekijöitä löytyi innovaatiosta itsestään, organisaatioin puitteista ja innovaatioympäristöstä.

Hankkeiden tuloksilla oli julkisen sektorin innovaation erityispiirteitä. Innovaatiot olivat malleja, prosesseja ja toimintatapoja useammin kuin aineellisia tuotteita. Onnistumista on tällaisessa innovaatiosta vaikea mitata, koska tulokset näkyvät ehkä vasta vuosien päästä. Lisäksi innovaatio on itsessään prosessi, joka voi jatkua hankkeen jälkeen. Hankkeen toimintamalli on verrattavissa innovaatioprosessiin, jonka viimeistä vaihetta, implementointia, vastaa levittäminen ja valtavirtaistaminen. Innovaatioprosessissa etsitään uusia ratkaisuja, perehdytään niihin ja tarvittaessa muokataan niitä sekä sen jälkeen implementoidaan. Vaiheet ovat osittain päällekkäisiä, ja muokkaamista tapahtuu myös implementointivaiheessa.

Tutkimusaineistosta tuli ilmi esimerkkejä sekä juurtumassa olevista innovaatioista että epäonnistumisista. Uusia toimintatapoja oli siirtymässä laajemmin pilotoitaviksi. Tällöin innovaatio todennäköisesti muuttuu vielä alkuperäisestä; innovaation onnistunut implementointi ei aina tarkoita innovaation pysymistä muuttumattomana. Joissakin tapauksissa tämä ei ollut hankkeille selvää. Innovaation lopullinen implementointi ja juurtuminen eivät välttämättä myöskään näy vielä hankkeen aikana. Joissakin hankkeissa innovaatio luovutettiin toisen organisaation käyttöön. Tavoite tulosten siirtämisestä on tällöin saavutettu, mutta innovaation pysyvyydestä ei ole varmuutta. Näissä tapauksissa on vaikeaa arvioida tai mitata tavoitteiden saavuttamista ja tuloista. Stewartin (2013) mukaan innovaation säilyttäminen on vaikeampaa kuin sen alulle paneminen, mikä on hankkeissa erityisen totta. Hankkeen toiminta-aika on rajallinen ja rahoitus on varattu tietyksi ajaksi, ja jos tuloksen juurruttaminen ei tässä ajassa onnistu tai ole mahdollista, innovaatio voi jää-

dä implementoimatta. Joissakin hankkeissa haettiin uutta hankerahoitusta, jolloin innovaatioprosessi on vielä kesken.

Implementoinnin onnistumista hankkeessa voidaan tarkastella useista näkökulmista. Jos osallistuja on hyötynyt hankkeen innovaatiosta, on se onnistunut osallistujan kannalta. Jos innovaatiolla ei ole pysyvyyttä, se ei ehkä ole onnistunut hankkeen näkökulmasta. Jos joku muu taho ottaa hankkeen innovaation käyttöönsä, hanke on tuottanut onnistuneen innovaation Equal-ohjelman kannalta. Innovaation tulee luonnollisesti olla ohjelman tavoitteiden mukaisesti hyödyllinen. Kaikkien organisaatioiden intresseissä ei kuitenkaan ole ensin tuottaa innovaatioita ja sitten luovuttaa ne toisten käyttöön, olkoonkin Equal-aloitteen tavoitteiden mukaista. Riippuu siis hankkeen tavoitteesta onko innovaation toisille luovuttaminen onnistunutta implementointia. Equal-ohjelman tavoitteena oli löytää uusia keinoja syrjäytymisen ehkäisemiseen ja työmarkkinoille pääsyn edistämiseen. Toteutettavat, uudet, mahdollisimman laajalle levinneet innovaatiot ovat ohjelman kannalta onnistuneita, olivatpa ne kehittäjänsä tai jonkin toisen hallussa. Myös askeleet eteenpäin ovat ohjelman kannalta ainakin osittaisia onnistumisia. Yksittäiselle hankkeelle ja sen emo-organisaatiolle tilanne voi olla vaikeampi. Yksittäisessä organisaatiossa joudutaan pohtimaan mitkä sen intressit ja resurssit innovaation kehittämisessä ovat; riittääkö että innovaatio elää jossakin vai onko organisaatiolle tärkeää saada hyödyntää innovaatio itse, olla tunnustetusti sen lähde tai säilyttää ”tekijänoikeudet”.

Syrjäytymisen ehkäisemisen valtavirtaistaminen ajattelumallina, kuten sukupuolten yhtäläisten mahdollisuuksien valtavirtaistaminen, tarkoittaa asian pitämistä esillä ja huomioimista strategioiden ja toimintatapojen suunnittelussa ja toteutuksessa. Valtavirtaistamisen onnistuminen edellyttää saman kielen puhumista ja sellaista dialogia, että sidosryhmät voivat sitoutua aiheeseen. Valtavirtaistaminen tässä merkityksessä tuli aineistossa esille, mutta useimmiten valtavirtaistaminen käsitettiin innovaation juurruttamisena ja käyttöön ottamisena.

Poliittinen johto mainittiin aineistossa hankkeiden tulosten valtavirtaistamisen mahdollistajana tai estäjänä. Hankkeen täytyy vakuuttaa oikeat henkilöt (virkamiehet, poliitikot, rahoittajat), vaikka joissakin tapauksissa heidät koettiin osaksi alkuperäistä ongelmaa. Tämä edellyttää dialogia ja sitoutumista päättäjien kanssa tehtävään työhön. Päätöksentekoon vaikuttamisessa haas-

teellista oli epävarmuus poliittisen tahdon pysyvyydestä ja tahdon ylettämisestä resursointiin saakka.

Innovaatioiden esteiksi (Borins 2014) hankkeissa osoittautuivat byrokratia, asenteet, resurssien puute ja aika. Byrokratia-esteet liittyivät hankkeen hallintoon ja asenteet siihen miten hankkeessa tai emo-organisaatiossa suhtauduttiin tulosten valtavirtaistamiseen. Projektin määrätyn keston vuoksi aika saattoi osoittautua esteeksi. Myös Equal-oppaassa Making change possible (2005) todetaan, Equal-ohjelman keston puitteissa (2000-2006) innovaation kehittäminen, levittäminen ja valtavirtaistaminen on haastavaa ja vertikaalinen valtavirtaistaminen vaikeaa.

Johnsonin (2001) puitteissa, innovaatioympäristössä ja innovaation ominaisuuksissa tarkasteltiin esteinä tai mahdollistajina toimivia elementtejä. Hankkeen ulkoisiin sidosryhmiin liittyvät puitteet koskevat erityisesti kumppaninyhteistyötä ja oikeiden kumppaneiden löytymistä. Innovaatioympäristöllä viitataan organisaation sisäiseen ympäristöön. Hankkeen tai emo-organisaation asennoituminen valtavirtaistamiseen on Johnsonin mallissa osa sisäistä innovaatioympäristöä. Kuten Borinsin (2014) esteissä todettiin, asennoituminen valtavirtaistamiseen vaikuttaa siihen miten sitä toteutetaan vai toteutetaanko ollenkaan. Innovaatiolla täytyy olla riittävästi myönteisiä ominaisuuksia, että se voidaan onnistuneesti implementoida. Konkreettisilla tuloksilla ja näytöillä voidaan vakuuttaa esimerkiksi rahoittajat.

Levittäminen ja valtavirtaistaminen ovat verrattavissa erityisesti julkisen sektorin innovaatioiden levittämisen ja implementointiviestinnän malleihin menetelmien ja tavoitteiden osalta. Implementointiviestinnän ja levittämisen ja valtavirtaistamisen tavoite on samankaltainen - ottaa käyttöön jokin uusi tuote, toimintatapa tai menetelmä eli innovaatio. Implementoinnin toteutuksessa käytetään samankaltaisia menetelmiä. Pyritään vuorovaikutuksen, merkitysten jakamisen ja dialogin keinoin löytämään hyviä ratkaisuja yhteiseen ongelmaan. Sidosryhmäviestinnässä voidaan hyödyntää samoja strategiamalleja, ja osallistaminen on tärkeässä roolissa sidosryhmäyhteistyössä. Equal-aloitteen hankkeissa innovaatioita kehitettiin julkisella sektorilla tai ne olivat luonteeltaan vastaavia, vaikka kehittäjänä olisi ollut esimerkiksi järjestö. Hankkeen tuotoksen käsitteleminen innovaationa voi auttaa jäsentämään ja vaiheistamaan kehittämistyötä sekä hahmottamaan ympäristöä, jossa innovaatiota kehitetään ja implementoidaan.

Viestinnän rooli levittämisessä ja valtavirtaistamisessa

Viestinnän roolia innovaation levittämisen ja valtavirtaistamisprosessissa tarkasteltiin merkityksen jakamisen ja dialogin, sidosryhmäviestinnän, osallistamisen ja innovatiivisuuden kautta. Implementoinnin toteutuksessa pyritään merkitysten jakamisen ja dialogin avulla löytämään ensin yhteinen pohja, jonka jälkeen on helpompaa kehittää hyviä ratkaisuja ja vakuuttaa sidosryhmät uusien ratkaisujen kannattavuudesta.

Yhteisen kielen löytyminen, merkitysten jakaminen ja dialogi tunnistettiin tärkeiksi elementeiksi innovaatioiden implementoinnissa. Hanke ei tavoita vaikuttavalla tavalla sidosryhmiään, jos se ei kykene löytämään oikeaa kieltä ja sopivia argumentteja. Tämä koskee niin yleisellä tasolla syrjäytymisen ehkäisemisen esillä pitämistä kuin hankeinnovaation implementointia. Osallistavilla toimintatavoilla, kuten workshopeilla ja tapaamisilla pyrittiin löytämään yhteiset intressit ja vakuuttamaan sidosryhmät innovaatiosta.

Hankkeiden sidosryhmäviestintästrategioista esiin nousivat 'levittäminen versus osallistaminen' ja 'kohdennettu versus yleistason viesti'. Kuten Lewis (2007) toteaa, kyse ei ole ääripäistä vaan tasapainosta ääripäiden välillä. Hankkeet käyttivät sekä levittämistä että osallistamista riippuen toiminnasta ja sen tarkoituksesta. Osallistamisella haluttiin muokata innovaatiota vastaamaan tarpeita ja näin myös luomaan mahdollisuuksia innovaatiolle säilymiselle hankkeen päättymisen jälkeen. Hankkeet käyttivät sekä kohdennettuja että yleistason viestejä. Yleistason viestit liittyivät levittämiseen, vaikka kohdennettujakin levittämisessä käytettiin. Kohdennettu viestintä oli kuitenkin selkeämmin osa valtavirtaistamista ja liittyi myös yhteisten merkitysten luomiseen ja jakamiseen.

Osallistamista tarkasteltiin sidosryhmäviestinnän strategian dimensioiden lisäksi myös lähestymistavan (Lewis & Russ 2012) mukaisesti. Aineistosta löydettiin havaintoja poliittisesta lähestymistavasta sidosryhmien osallistamisessa. Implementoinnin kannalta oikeat ja tärkeät ihmiset kutsuttiin samaan pöytään, ja tavoitteena oli saada aikaan kaikkia osapuolia tyydyttävä tulos. Tällaisessa lähestymistavassa osallistuminen on resurssi. Toista lähestymistapaa edustavat uskollisuustavoitteet, jolloin pyrkimyksenä on vakuuttaa osallistujat innovaatiosta sellaisenaan, mutta osallistujien panosta ei käytetä resurssin tapaan innovaation kehittämiseen. Hankkeissa resurssiajattelu ja po-

liittinen lähestymistapa edesauttavat innovaation juurtumista, etenkin jos lopullinen innovaation toteuttaja, hyödyntäjä tai käyttäjä on eri taho kuin innovaation kehittäjä. Hankkeen korkea uskollisuustavoite voi vaikeuttaa innovaation implementointia omaan organisaatioon, mutta etenkin tulosten siirtämistä toiseen organisaatioon.

Hankkeissa olisi voitu käyttää myös avointa lähestymistapaa osallistamiseen, jolloin kaikki halukkaat olisivat voineet osallistua. Tämän lähestymistavan riskinä on esimerkiksi se, että hankkeen innovaation kannalta tärkeät osallistujat eivät osallistu tai osallistujia on paljon, mutta anti ei ole kehittämistyön kannalta tarkoituksenmukaista.

Resurssiorientoitunut lähestymistapa osallistamiseen on hedelmällinen, koska silloin innovaatiota voidaan kehittää kumppanuudessa, kuten Equal-ohjelmakin edellyttää. Innovaation juurtuminen on todennäköisempää osallistamisen avulla kuin vain innovaatioukollisuuteen pyrkivässä lähestymistavassa.

Innovaation implementoinnissa sidosryhmäviestinnän strategioita voidaan pohtia innovaatioprosessin vaiheiden avulla. Alkuvaiheessa voidaan käyttää levittämistä ja avointa osallistamista. Prosessin edetessä ja aiheen syventyessä poliittisempi tai rajatumpi lähestymistapa ja osallistaminen voivat olla hyödyllisiä. Useiden erilaisten osallistamisen keinojen käyttö on todennäköisesti monissa tapauksissa hedelmällisintä. Keinot tulee valita tilanteen mukaan, esimerkiksi avoin osallistaminen sopii uusien ideoiden kartoittamiseen, mutta implementoinnin loppuvaiheessa kaikkia ehdotuksia ei enää välttämättä voida hyödyntää. Tällöin osallistuminen voi olla turhauttavaa, koska se ei enää anna osallistujalle todellista vaikuttamisen mahdollisuutta. Ellei ehdotus sitten käynnistä innovaation muokkaamista ja tätä kautta uutta innovaatioprosessia.

Tutkimuskirjallisuuden mukaan innovaation implementointi ja viestintä ovat toisiinsa liittyviä toimintoja. Viestinnällä on monia rooleja tiedottamisesta ja yhteisten merkitysten rakentamisesta vaikuttamiseen. Innovaatiota voidaan tarkastella ekosysteeminä, jossa viestintä luo aineetonta pääomaa. Huomiotyöntekijöiden tehtävänä on operoida viestinnällä niin että hanke saa tarvitsemansa huomion ekosysteemissä. Luoma-ahon ja Halosen (2010, 19) neljästä

perusolettamuksesta viestinnän roolista innovaatiossa ja innovatiivisuudessa voidaan johtaa hankekontekstiin väittämät:

- 1) "Aineettomat pääomat ovat keskeisiä innovaatioprosessille ja koko ekosysteemille".

Hankkeen ekosysteemin muodostavat hanke ja sen sidosryhmät. Aineetonta pääomaa ovat mm. luottamus eri sidosryhmien välillä sekä sitoutuminen yhteiseen päämäärään. Myös tieto ja osaaminen ovat pääomia, joiden avulla innovaatiota kehitetään ja levitetään sidosryhmille.

- 2) "Viestinnän avulla innovaatioekosysteemi kukoistaa".

Hanke luo ja kasvattaa viestinnän avulla aineettoman pääoman määrää – vuorovaikutuksessa ja keskinäisellä arvostuksella valtavirtaistaminen ekosysteemissä onnistuu. Viestinnän avulla jaetaan merkityksiä, kehitetään innovaatiota dialogissa ja löydetään tasapaino sidosryhmien tarpeiden välille.

- 3) "Huomiotyöntekijät ovat sosiaalisen pääoman luoja (social capitalists)".

Teemahaastatteluja ei tehty ajatellen hankkeen henkilökuntaa huomiotyöntekijöinä. Voidaan kuitenkin ajatella, että ulkoisiin sidosryhmiin, kuten poliittisiin päättäjiin yhteydessä olevilla henkilöillä on huomiotyöntekijän rooli. Positiivisella huomiolla hankkeen innovaatio voidaan saada esimerkiksi kunnan asiasta päättävän lautakunnan käsitteilyyn. Kaikki hankkeen työntekijät kantavat kuitenkin osaltaan huomioroolia, koska heidän toimintansa vaikuttaa maineen syntyymiseen.

- 4) "Viestintä on pääasiallinen keino jolla huomiotyöntekijät operoivat".

Hankkeen huomiotyöntekijät käyttävät viestintää huomion herättämiseksi ja ylläpitämiseksi. Operatiivisella viestinnällä tuetaan tavoitteen saavuttamista.

Hankkeissa viestinnän tehtävänä oli herättää sidosryhmien kiinnostus, jakaa merkityksiä, osallistaa ja vakuuttaa sidosryhmät. Tuloksissa todettiin, että viestintä ja valtavirtaistaminen nähtiin osittain vasta hankkeen lopussa tapahtuvina toimintoina. Hankkeen alussa ei vielä ole tietoa lopputuloksesta,

jolloin voidaan ajatella, että viestintä ja valtavirtaistaminen koskevat vasta valmiita tuloksia. Myös hallinnollinen malli, jossa hanke on jaettu peräkkäisiin toimintoihin, korostaa viestinnän ja valtavirtaistamisen toteutusta hankkeen loppuvaiheessa. Ristiriitaa syntyy ajankohdan ja kumppaneiden valinnasta lähtevien valtavirtaistamistavoitteiden välillä.

Kun hanketoimintaa tarkastellaan innovaatioekosysteemin valossa, viestinnän roolia innovaation kehittämisessä ja jalkauttamisessa voidaan hyödyntää johdonmukaisemmin koko hankkeen ajan. Innovaatioekosysteemi hankeinnovoinnissa toimii lähtöasetelmana, jonka pohjalta voidaan rakentaa sidosryhmäviestinnän strategiaa ja osallistamisen keinoja. Viestintä aineettomana voimavarana ja pääoman luojana auttaa tiedostamaan viestinnän funktion ja hahmottamaan levittämistä ja valtavirtaistamista niin, että viestinnän rooli on laajempi kuin operationaalinen toimi. Equal-hankkeissa toimittiin useiden toimijoiden kumppanuuksissa, jolloin ekosysteemi ja ”ideoiden ristipölytys” sopivat toimintamalliin hyvin. Hankkeiden viestinnässä huomiota voitaisiinkin jatkossa viedä kokonaisvaltaisempaan, integroituun suuntaan ekosysteemi-ajattelua hyödyntäen.

7.2. Tutkimuksen arviointi

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto kerättiin ennen tarkempaa teoriaan perehtymistä. Syvällisempi teoriaan perehtyminen ennen haastatteluja olisi antanut paremmat mahdollisuudet muotoilla tutkimus- ja haastattelukysymykset niin, että haastatteluaineistoa olisi ollut helpompi tarkastella teoreettisen taustan valossa. Tiettyjä asioita olisi ollut tarkoituksenmukaista tutkia tarkemmin, kuten millainen prosessi valtavirtaistaminen oli jonkin tietyn innovaation kohdalla vaihe vaiheelta. Käytetyllä tutkimusmenetelmällä aineistosta nousi esiin esimerkkejä, mutta niiden tarkastelu jäi melko pinnalliseksi.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin kuuden eri hankkeen edustajaa. Hankkeet muodostivat yhteistyökokonaisuuden, mutta olivat eri maissa toimivia täysin itsenäisiä hankkeita. Olisi voinut olla tarkoituksenmukaisempaa tarkastella syvällisemmin vain yhtä hanketta tapaustutkimuksena tai toisaalta tehdä esimerkiksi selkeästi laajempaan otantaan perustuva lomakekysely hankkeille. Nyt yleiskuva on koostettu useasta hankkeesta, joiden toimintaympäristö ja ekosysteemi ovat erilaiset. Olisi ollut myös mahdollista keskittyä vain

kansainvälisen yhteistyön tulosten levittämiseen ja valtavirtaistamiseen. Tutkimuksessa tuli kuitenkin ilmi, että kansainvälisen yhteistyön osalta levittäminen ja valtavirtaistaminen oli ollut vähäistä ja joissakin hankkeissa olematonta, jolloin aineisto olisi ollut vielä suppeampi. Kansainvälisen kumppanuuden edustajien haastatteluista olisi ollut mahdollista tutkia kulttuurien välistä viestintää tai eri kulttuurien vaikutusta näkemyksiin levittämisestä ja valtavirtaistamisesta. Tämä tutkimus rajattiin kuitenkin koskemaan vain innovaatiota ja implementointia.

Tutkimuksen aineistosta ei voida tehdä laajoja yleistyksiä, mutta tutkimus antaa esimerkkejä hanketoiminnan levittämisen ja valtavirtaistamisen toteuttamisesta ja sen tarkastelusta innovaation implementointiprosessina. Tutkimus osoittaa, että levittämistä ja valtavirtaistamista yleensäkin voidaan käsitellä innovaation implementointiprosessina ja kehittämishanketoimintaa innovaation ekosysteeminä. Tutkimus tuo esille myös ongelmakohtia, joita tämän tyyppisissä hankkeissa voidaan kohdata.

Tutkimuksessa perehdyttiin teoriaan, kerättiin ja käsiteltiin aineistoa ja analysointiin sitä limittäin ja päällekkäin, mikä on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle (Hirsjärvi & Hurme 2000, 192). Haastatteluaineiston keräämisen ja työn loppuun kirjoittamisen välillä kului pitkä aika. Jos tutkimus olisi tehty loppuun nopeammin haastatteluaineiston keräämisen jälkeen, olisi ollut tarvittaessa mahdollista suunnata tutkimusta uudestaan tai tehdä esimerkiksi täydentäviä haastatteluja. Hankkeiden jo päätyttyä haastateltavien tavoittaminen ja aiheeseen uudelleen palaaminen olisi ollut vaikeaa. Mielenkiintoista olisi kylläkin ollut tarkastella tulosten juurtumista nyt kymmenen vuotta myöhemmin, koska tutkimuskirjallisuudessa ja tässä tutkimuksessa on todettu, että tulosten vakiintuminen ja hyödyt voivat näkyä vasta vuosia myöhemmin.

7.3 Jatkotutkimusaiheita

Jatkotutkimusta ajatellen mahdollisia lähestymistapoja on useita. Equal-hankkeiden toiminta perustui innovatiivisuuteen ja tulosten levittäminen ja valtavirtaistaminen hyvien käytäntöjen tunnistamiseen ja niiden juurruttamiseen. Potts ja Kastle (2010) ehdottavat, että julkisen sektorin innovaatioita tulisi kuitenkin käsitellä tieteellisinä kokeina. Innovaatioajattelu perustuu

markkinakontekstiin, jolla julkinen sektori ei toimi, vaikka innovaation täytyikin tuottaa arvoa. Potts ja Kastle kritisoivat julkiselle sektorille sovellettua kaupallista innovaatioajattelua muun muassa siksi, että julkisella sektorilla päädytään antamaan vaikutelma ratkaisun löytymisestä joko ”oikeanlaisena prosessina” tai ”toivotunlaisena hyvänä käytäntönä”. Innovaatioon sisältyy riski, jonka kaupallisella sektorilla ottavat sijoittajat. Julkisella sektorilla riski on sosiaalinen ja siihen liittyy julkisen epäonnistumisen poliittisia seuraamuksia. Siksi epäonnistumista vältellään ja se ei ole samalla tavalla hyväksyttyä kuin tuotekehittelyssä. (Potts & Kastle 2010, 125).

Hyvien käytäntöjen siirtäminen on vaikeaa kaupallisella sektorilla ja vielä vaikeampaa julkisella sektorilla, koska kontekstierot ovat niin suuret. Kontekstilla, johon hyvä käytäntö siirretään, on oleellinen vaikutus sen menestymiseen. Tieteellisellä metodilla julkisen sektorin innovaatiota voidaan tarkastella tiedon lisääntymisen näkökulmasta. Tieteellinen metodi liittyy mainepääomaan. Tieteen valuutta on tunnustus, siteeraaminen, tieteellisessä yhteisössä, ei raha. Tieteelliseen ajatteluun liittyy myös kriittisyys valitsevista käsityksestä ja avoimuus uudelle tiedolle, jonka mukaan käsityksiä, malleja ja teorioita muokataan. Tämä ajattelu istuisi julkisen sektorin kehittämiseen paremmin kuin kaupalliseen ja teknologia-alaan juurensa juontava innovaatio. (Potts & Kastle 2010, 128, 130.)

Equal-aloitteen hankkeilla oli ”lupa” epäonnistua, ohjelmassa oli tuotekehityslaboratoriomaisesti mahdollisuus testata erilaisia toimintatapoja ja käytäntöjä, joista parhaita oli tarkoitus valtavirtaistaa. Myös epäonnistuneita tuloksia voidaan levittää, lähinnä tiedottamismerkityksessä, mutta valtavirtaistaminen koski vain onnistuneita tuloksia. Hankehaastatteluihin tuli kuteinkin ilmi, että tulosten juurtumattomuus koettiin epäonnistumisena. Kuten Potts ja Kastle (2010) esittävät, voidaan olettaa, että hankkeilla on ollut painetta onnistumisesta eli tulosten juurtumisesta juuri mainepääoman vuoksi. Tieteellisellä metodilla hankkeen tuloksia voitaisiin tarkastella tiedon lisäämisen näkökulmasta, jolloin hanke on joka tapauksessa omalla panoksellaan osallistunut tiedon lisäämiseen. Hankkeen tai emo-organisaation osuuteen voidaan viitata jatkokehittämisessä, jolloin se saa ansaitsemansa tunnustuksen.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia innovointia julkisella sektorilla tiedonäkökulmasta. Viestintä luo aineetonta pääomaa ja sillä on rajapintarooli innovaatioekosysteemissä. Tietoa ei voida jakaa ilman viestintää, verkostot ja si-

dosryhmäsuhteet luodaan viestinnän avulla kuten myös huomio saadaan viestinnän avulla. Tässä tutkimuksessa ei havaittu hankkeissa olevan huomiotyöntekijöitä, mutta teemahaastattelussa ei myöskään kysytty huomiotyöntekijöistä tai suunnattu keskustelua huomiotyöntekijöiden roolia ajatellen. Huomiotyöntekijöiden roolissa hankeinnovaatioiden ekosysteemissä olisi aihetta jatkotutkimukseen. Aineettoman pääoman yhdistäminen tieteelliseen metodiin innovaatiossa voisi tuoda uusia näkökulmia hanketulosten tarkasteluun ja hyödyntämiseen.

8 KIRJALLISUUS

Associations Intermédiaires. 2015. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa:)

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Les_Associations_Intermediaires.pdf > 23.12.2015.

Badillo, P-Y. 2013. Les théories de l'innovation revisitées : une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation ? Du modèle « émetteur » au modèle communicationnel. *Les Enjeux de l'information et de la communication*. 14(1), 19–34.

Borins, S. F. 2014. *The Persistence of innovation in government*. Washington, DC: Brookings Institution Press.

Carney, G. 2003. Communicating or just talking? Gender mainstreaming and the Communication of Global Feminism. *Women and Language*. XXVI(1), 52–60.

Damanpour, F. & Schneider, M. 2006. Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*. 17, 215–236.

Delisle, C. L. & Olson, D. 2004. Would the real project management language please stand up? *International Journal of Project Management*. 22(4), 327–337.

Equal Glossary. Saatavilla www-muodossa:

<http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/glossary-fi_en.cfm> 5.10.2005.

Equal-yhteisöaloitteen Suomen ohjelma. 2000. Ohjelmakausi 2000–2006. Työministeriö.

ESR tietopalvelu. Euroopan sosiaalirahasto. Työministeriö. Saatavilla www-muodossa: <<http://esrlomake.mol.fi/esrtiepa/menu.html>> 6.5.2007.

Euroopan sosiaalirahasto. Työministeriö. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.esr.fi>> 31.5.2004.

Frame, J. Davidson 1999. Project Management Competence: building key skills for individuals, teams, and organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hallinnon opas ESR-projektin toteuttajalle, 2002. Työministeriö.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 1.–2. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.

Huotari, M-L; Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Porvoo, Helsinki: WSOY.

Hyvien käytäntöjen tietokanta. Keinoja torjua syrjäytymistä, syrjintää ja epätasa-arvoa työmarkkinoilla. Joensuun seudun Equal –hanke 2002–2005. Saatavilla cd-rom-muodossa.

Johnson, J. D. 2001. Success in innovation implementation. *Journal of Communication Management*. 5(4), 341–359.

Larson, C. U. 2001. Persuasion. Reception and responsibility. 9. painos. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.

Lehmuskoski, E. 2005. Joensuun seudun equal –hanke. Loppuraportti. Joensuun yliopisto. Karjalan tutkimuslaitos.

Lewis, L. K. 1999. Disseminating information and soliciting input during planned organizational change. Implementer's targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*. 13(1), 43–75.

Lewis, L. K. 2006. Employee perspectives on implementation communication as predictors of perception of success and resistance. *Western Journal of Communication*. 70(1), 23–46.

Lewis, L. K. 2007. An organizational stakeholder model of change implementation communication. *Communication Theory*. 17, 176–204.

Lewis, L. & Russ, T. 2012. Soliciting and using input during organizational change initiatives: What are practitioners doing? *Management Communication Quarterly*. 26(2), 267–294.

Luoma-aho V. & Halonen S. 2010. Intangibles and innovation: The role of communication in the innovation ecosystem. *Innovation Journalism*. 7(2), 1–20.

Luoma-aho V.; Vos M.; Lappalainen, R; Lämsä, A-M.; Uusitalo, O.; Maaranen, P. & Koski, A. 2012. Added value of intagibles for organizational innovation. *Human Technology*. 8(1), 7–23.

Matkalla tasa-arvon ja kumppanuuden Eurooppaan. EQUAL-yhteisöaloite 2000–2006. 2003. Työministeriö. Innocorp/Erweko painotuote.

Making change possible. 2005. A practical guide to mainstreaming under Equal. European Commission. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Luxembourg.

Mendelsohn, H. 2001. Some reasons why information campaigns can succeed. *Public Opinion Quarterly*. 11, 50–61.

Peters, J. D. 2006. Communication as Dissemination. Teoksessa Shepherd, G. J.; St. John, J. & Striphas, T. (toim.) *Communication As . . . Perspectives on Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage. 211–222.

Potts, J. & Kastle, T. 2010. Public sector innovation research: What's next? *Innovation: Management, Policy & Practice*. 12(2), 122–137.

Objet Social. 2014. ProActif. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.proactif.lu/information/objet-social.html)
<<http://www.proactif.lu/information/objet-social.html>> 9.12.2015.

Rakennerahastotietopalvelu. EAKR- ja ESR-hankkeet Suomessa ohjelmakaudella 2014–2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa [www-muodossa:](https://www.eura2014.fi/rrtiepa/)
<<https://www.eura2014.fi/rrtiepa/>> 29.11.2015.

Rogers, E. M. 2003. *Diffusion of innovations*. 5. painos. New York, NY: Free Press.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/)
<<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. 21.12.2015.

Saarinen, M. 2004. Levittämisen ja valtavirtaistamisen koulutuspäivä. 28.5.2004. Joensuu. Koulutusmateriaali.

Stewart, J. 2013. Implementing an innovative public sector program. The balance between flexibility and control. *International Journal of Public Sector Management*. 27(3), 241–250.

Suomen Equal-yhteisöaloiteohjelman toimeenpanon väliarviointi. Kehittämisen vauhdittamisesta tulosten koostamiseen. Väliarviointiraportti. 2004. Syrjä, H.; Arnkil, R.; Lyytinen S-M.; Pitkänen S.; Karjalainen, J.; Kaajas, S.; Valta-kari, M. Arvioinnit 13(4). ESR-arviointi -sarja. Työministeriö. Helsinki.

Timmerman, C. E. 2003. Media selection during the implementation of planned organizational change. A Predictive framework based on implementation approach and phase. *Management Communication Quarterly*. 16(3). 301–340.

Tuomi, J.; Sarajarvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valtavirtaistamislaboratorio II. 2004. EQUAL-hankkeiden ohjausryhmien ja projektihenkilöstön valmennustilaisuus 12.2.2004. Työministeriö ja Net Effect. Valmennusmateriaali.

Yin R. K. 2009. Case Study Research: Design and Methods. Applied social research methods series 5. Neljäs painos. Los Angeles, CA: Sage.

Liite 1

Haku mainstreaming-hakusanalla EBSCOhost-tietokannassa

Päivämäärä: 5.11.2015

Valitut tietokannat: Academic Search Elite, Business Search Elite, Communication & Mass Media Complete

Hakuehdot: Academic Journals, full text, 2010-2015

Hakusana: 'mainstreaming'

Hakutuloksia: 625 kpl

Ensimmäisestä kymmenestä tuloksesta kahdeksan käsittelee sukupuolten välisen tasa-arvon valtavirtaistamista (gender mainstreaming).

Tarkennettu haku hakusanoilla 'mainstreaming' AND 'gender', tuloksia 172 kpl.

Tarkennettu haku hakusanoilla 'mainstreaming' AND 'communication', tuloksia 108, joista ensimmäisissä kymmenessä ei hankkeiden tulosten valtavirtaistamiseen liittyviä tuloksia. Ensimmäiset kahdeksan kymmenestä koskevat joko sukupuolten välisen tasa-arvon valtavirtaistamista tai kouluinklusiota.

Liite 2

Interview of the transnational partners A.S.S.E.T.

Dissemination and mainstreaming

Could you describe / What do you understand by dissemination and mainstreaming?

What kind of objectives do you have for dissemination and mainstreaming?

How do you carry out the dissemination and mainstreaming in your project, in your country? (principles) Why?

What are the most important means of dissemination and mainstreaming? Why?

To whom the activities are targeted? Why?

When the activities should be carried out? Why?

TRANSNATIONAL

(What kind of results do you see in ASSET-cooperation?)

How do you understand the dissemination and mainstreaming with regard to the ASSET-cooperation and to the results?

What are the main means/would be the best means of dissemination and mainstreaming in transnational cooperation? Why?

To whom the activities of dissemination and mainstreaming are targeted? Why?

How do you think the transnational dissemination and mainstreaming has succeeded and why?

As a conclusion, can you give, at you opinion, the most important aspects of dissemination and mainstreaming?

Background information

project:

position:

actions taken at the project/present state of the project: