



TERVEYDEN JA  
HYVINVOINNIN LAITOS

Hanne Heikkinen  
Juha Koivisto

# Innotuutorikoulutuksen yhteisarviointi

TYÖPAPERI

**TYÖPAPERI 20/2013**

Hanne Heikkinen, Juha Koivisto

# **Innotuutorikoulutuksen yhteisarviointi**



TERVEYDEN JA  
HYVINVOINNIN LAITOS

© Kirjoittaja ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

ISBN 978-952-245-936-7 (verkkojulkaisu)  
ISSN 2323-363X (verkkojulkaisu)  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-936-7>

Helsinki, 2013

## Lukijalle

Innokylän Innotuutorikoulutuksen yhteisarvioinnin tarkoituksena oli tuottaa arviointitietoa koulutuksen jatkokehittämisen tueksi. Yhteisarviointi tarkoittaa tässä sitä, että kaikki koulutukseen kannalta keskeiset toimijat osallistuivat arviointiin yhdenvertaisina ääninä: koulutettavat, kouluttajat, toteuttajat ja koordinaatio. Jokaisen osallistujan asiantuntijuus oli arvokas. Arviointi tuotti hyviä eväitä tuutorikoulutuksen kehittämisen tueksi. Arvioinnin koordinoineet Hanne Heikkinen ja Juha Koivisto organisoivat ja toteuttivat arviointiprosessin ilman erillistä hankerahoitusta, osana Innokylän rakennusprosessia. Tällaisen kehittämissuorituksen sisään rakennetun ja kehittäjien itsensä toteuttaman arvioinnin soisi olevan yleisempikin tapa tehdä arviointeja. Ulkopuolelta tilatut arvioinnit tapaavat jäädä tuloksiltaan ulkokohtaisiksi, valjuiksi ja näennäisen neutraaleiksi.

Arviointiraportti koostuu kuudesta luvusta. Johdanto -luvussa määritellään lyhyesti tuutorikoulutuksen arvioinnin tarkoitus. Toisessa luvussa kuvataan tuutorikoulutuksen tavoitteet ja sisältö lyhyesti. Kolmas luku esittelee yhteisarvioinnin arviointiasetelman. Seuraavassa luvussa käydään läpi arvioinnin tulokset perusteellisesti. Viides luku vetää tulokset yhteen ja viimeisessä luvussa esitetään arviointiprosessin tuottamat tuutorikoulutuksen kehittämissuosituksat.

## Tiivistelmä

Hanne Heikkinen & Juha Koivisto. Innotuutorikoulutuksen yhteisarviointi. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpäperi 20/2013. 25 sivua. Helsinki 2013.

ISBN 978-952-245-936-7(verkkojulkaisu)

Innokylän Innotuutorikoulutus on vuoden 2011 alussa käynnistynyt oppisopimusmuotoinen koulutus, jonka suorittaminen antaa tuotekehittäjän erikoisammattitutkinnon ja Innotuutorin taidot. Koulutuksen järjestää Verutum Oy ja Innokylä. Koulutus koostuu hankekehittämisen, -hallinnan ja -johtamisen perustaidoista sekä Innokylän innovaatiomallin ja työkalujen hyödyntämisen taidoista. Tuutorikoulutuksen yhteisarvioinnin tarkoituksena oli tuottaa moniäänistä arviointitietoa koulutuksen jatkokehittämisen tueksi. Arviointi painottui koulutuksen Innokylä-sisältöihin.

Tuutorikoulutuksen relationalisessa arvioinnissa arvioitiin sitä, saadaanko koulutuksen avulla aikaan sitä mitä on tarkoituskin saada aikaan eli omaksuvatko koulutettavat koulutuksen sisältöjä ja hyödyntävätkö he näitä kehittämistehtävissään. Arviointiin sisältyi myös koulutuksen toteutuksen arviointi. Tuutorikoulutus jäsenyy relationalisessa kehyksessä moninaiseksi toiminnaksi, jolla on tietty tarkoitus ja tavoitteita ja joka koostuu toimijoista (toteuttajat, kouluttajat, koulutettavat), näiden tehtävistä ja vuorovaikutuksesta sekä erilaisista resursseista, joita toimijat toiminnassaan mobilisoivat ja hyödyntävät (opetusmenetelmät, perusosaaminen, jne.).

Yhteisarviointi tarkoittaa tässä sitä, että arviointiin osallistuu mahdollisuuksien mukaan erilaiset koulutuksen kannalta merkitykselliset toimijaryhmät: toteuttajat, kouluttajat ja koulutettavat. Jokainen tuo oman näkökulmansa ja asiantuntemuksensa arviointiin.

Tuutorikoulutuksen yhteisarviointi eteni käytännössä siten, että marras-joulukuun 2012 aikana tehtiin kymmenen teemahaastattelua. Haastateltavat valittiin arpomalla viidestä koulutusryhmästä kustakin kaksi haastateltavaa. Tämän jälkeen haastatteluaineisto analysoitiin ja analyysin perusteella laadittiin yhteiseen arviointikeskusteluun tuutorikoulutuksen kehittämislinjaukset. Arviointikeskusteluun, joka järjestettiin helmikuussa 2013, osallistui viisi koulutettavaa (kustakin kouluutsryhmästä arvottiin yksi haastateltava), kolme koulutuksen toteuttajaa, joista yksi toimi keskustelun vetäjänä. Keskustelussa puitiin haastatteluaineiston analyysin pohjalta johdettuja kehittämislinjauksia yksi kerrallaan. Teemahaastattelujen ja arviointikeskustelun tulosten pohjalta luotiin tuutorikoulutuksen kehittämissuosituksen.

Avainsanat: Innokylä, Innotuutorikoulutus, yhteisarviointi, kehittäminen

## Sammandrag

Hanne Heikkinen & Juha Koivisto. Innotuutorikoulutuksen yhteisarviointi [Samutvärdering av innotutorutbildningen]. Institutet för hälsa och välfärd (THL). Diskussionsunderlag 20/2013. 25 sidor. Helsingfors, Finland 2013.

ISBN 978-952-245-936-7(nätpublikation)

Innobyns Innotutorutbildning är en utbildning som ordnas som läroavtalsutbildning och som startade i början av år 2011, och som ger specialyrkesexamen för produktutvecklare och kompetens att fungera som Innotutor. Utbildningen ordnas av Verutum Oy och Innobyn. Utbildningen ger basfärdigheter i projektutveckling, – hantering och – ledning samt förmåga att utnyttja Innobyns innovationsmodell och verktyg. Syftet med samutvärderingen av tutorutbildningen var att producera utvärderingsinformation som baserar sig på många olika perspektiv för att stöda den fortsatta utvecklingen av utbildningen. I utvärderingen låg fokus på det Innoby-relaterade innehållet i utbildningen.

I den relationella utvärderingen av tutorutbildningen utvärderades om man når målsättningarna med utbildningen, dvs. om de som utbildas omfattar innehållet i utbildningen och om de använder det de lärt sig i sina utvecklingsuppdrag. I utvärderingen ingick också utvärdering av hur utbildningen förverkligats. Tutorutbildningen är strukturerad inom den relationella ramen som en mångfaldig verksamhet som har ett visst syfte och målsättningar och som består av aktörer (de som förverkligar, utbildarna, de som utbildas), deras uppgifter och interaktion samt olika resurser som aktörerna i sin verksamhet mobiliserar och utnyttjar (undervisningsmetoder, baskompetenser osv.)

Samutvärdering betyder här att i utvärderingen deltar i mån av möjlighet olika för utbildningen betydelsefulla aktörsgrupper: de som förverkligar utbildningen, utbildare och de som utbildas. Var och en hämtar med sig sin egen synvinkel och sin sakkunskap till utvärderingen.

Samutvärderingen av tutorutbildningen gick i praktiken till så att i november-december 2012 gjordes tio temaintervjuer. De som intervjuades valdes ut så att man lottade ut två personer från var och en av de fem utbildningsgrupperna. Efter detta analyserades intervjumaterialet och på basis av analysen uppgjordes utvecklingslinjerna för tutorutbildningen och de användes sedan i den gemensamma utvärderingsdiskussionen. I utvärderingsdiskussionen som ordnades i februari 2013 deltog fem personer som representerade dem som utbildas (från varje utbildningsgrupp lottade man ut en för att intervjuas), och tre personer som representerade dem som förverkligar utbildningen, varav en fungerade som diskussionsledare. I diskussionen behandlades de utvecklingslinjer som dragits på basis av analysen av intervjumaterialet en i taget. Resultaten från temaintervjuerna och utvärderingsdiskussionen användes som bas då utvecklingsrekommendationerna för tutorutbildningen skapades.

Nyckelord: Innobyn, Innotutorutbildning, samutvärdering, utveckling



## Abstract

Hanne Heikkinen & Juha Koivisto. Innotuutorikoulutuksen yhteisarviointi [Co-evaluation of Innotutor training]. National Institute for Health and Welfare (THL). Discussionpaper 20/2013. 25 pages. Helsinki, Finland 2013.

ISBN 978-952-245-936-7(online publication)

In 2011, Innovillage, an open environment for health and welfare, launched an Innotutor training, which is an apprenticeship-type training for acquiring a specialist vocational qualification in product development as well as the skills necessary for an Innotutor. The training is organised by Verutum Oy and Innovillage. It provides the basics in project development, project management and project control as well as the skills needed for making use of the Innovillage innovation model and tools. The aim of this co-evaluation of the Innotutor training was to produce multivoiced evaluation data to help in further development of the training. The co-evaluation focused on the Innovillage-specific training content.

The relational evaluation of the training aimed at evaluating whether it is possible to reach the training targets, i.e. whether the participants are able to adopt the training content and apply the skills they acquired during the training in their development-related duties. The co-evaluation also covered the enactment of the training. In a relational framework, the Innotutor training is studied as an activity that has a specific purpose and specific targets and that is constituted not only by different kinds of human actors (training providers, trainers, trainees), their tasks and interaction between them, but also by different types of resources (teaching methods, basic skills, etc.) which the actors mobilise and utilise in their work.

Co-evaluation means here that, where possible, different groups of actors (such as training providers, trainers and trainees) relevant for the training take part in the evaluation of the training. Each group brings its own views and expertise into the evaluation.

In practice the co-evaluation consisted of ten theme-specific interviews that took place in November and December 2012. Two trainees were randomly selected from each of the five training groups. Next, the interview data were analysed and the analysis results were used to draw up a set of development guidelines for discussion in a joint evaluation meeting. Five trainees (one interviewed trainee from each of the five training groups) and three training providers took part in the evaluation discussion in February 2013. One of the three training providers acted as the head of the discussion. Each of the development guidelines drawn up on the basis of the interview results were discussed separately. The theme-specific interviews and the evaluation discussion were, then, utilised to draw up recommendations for the development of the Innotutor training.

Keywords: Innovillage, Innotutoring training, co-evaluation, development

## Sisällys

Lukijalle .....	3
Tiivistelmä.....	4
Sammandrag .....	5
Abstract .....	6
Johdanto .....	9
Innotuutorikoulutuksen lyhyt kuvaus.....	10
Arviointiasetus.....	11
Arvioinnin viitekehys.....	11
Arvioitava asia.....	11
Arviointikysymykset .....	12
Arviointimenetelmät ja -aineistot.....	12
Arvioinnin toteutus.....	13
Tulokset.....	14
Tuutorikoulutuksen toteutuksen toimivuus.....	10
Tuutorikoulutuksen tuottama tavoiteltu muutos .....	16
Tuutorikoulutuksen tuottama odottamaton muutos.....	18
Tulosten yhteenveto .....	19
Tuutorikoulutuksen toteutuksen toimivuus.....	19
Käsitys Innokylän palveluista ja Innokylästä kehittämisen ympäristönä .....	19
Vuorovaikutteisen oppimisen ja verkostomaisen toiminnan levittäminen ja juurruttaminen .....	19
Osallistavien ja käyttäjälähtöisten kehittämismenetelmien hyödyntäminen .....	20
Kansallisen kehittämisosaajien verkoston luominen.....	20
Avoimen innovaation prosessiymmärryksen tuottaminen .....	20
Tuutorikoulutuksen kehittämissuositukset.....	21
Koulutuksen hakuinfo .....	21
Koulutuksen kokonaisuus .....	21
Tutkinnonsuorittaminen osana koulutusta .....	21
Tuutorin rooli ja tuutorointi.....	21
Tuutorien verkostoituminen .....	22
Lähiopetuspäivien sisältö ja järjestys.....	22
Liitteet.....	23
Lähteet.....	25





# Johdanto

Innokylän Innotuutorikoulutus on vuoden 2011 alussa käynnistynyt oppisopimusmuotoinen koulutus, jonka suorittaminen antaa tuotekehittäjän erikoisammattitutkinnon ja Innotuutorin taidot. Koulutuksen järjestää Verutum Oy ja Innokylä. Koulutus koostuu hankekehittämisen, -hallinnan ja -johtamisen perustaidoista sekä Innokylän innovaatiomallin ja työkalujen hyödyntämisen taidoista. Koulutukseen oli vuoden 2012 loppuun mennessä osallistunut noin 100 koulutettavaa. Tuutorikoulutuksen yhteisarvioinnin tarkoituksena oli tuottaa moniäänistä arviointitietoa koulutuksen jatkokehittämisen tueksi. Arviointi painottui koulutuksen Innokylä-sisältöihin.

# Innotuutorikoulutuksen lyhyt kuvaus

Innokylä on sosiaali- ja terveysalan toimijoiden yhteinen kehittämissympäristö, joka tukee uusien käytäntöjen luomista, arviointia, mallintamista ja käyttöönottoa sekä toimintamallien markkinointia ja levittämistä. Innokylä ja Verutum Oy järjestävät tuotekehittäjän erikoisammattitutkintoon johtavaa tuutorikoulutusta sosiaali- ja terveysalan kehittämistehtävissä toimiville. Koulutukset aloitettiin vuonna 2011 ja vuoden 2012 loppuun mennessä oli käynnistetty viisi koulutusryhmää, joista kaksi oli vielä kesken.

Tuutorikoulutus kohdistuu erityisesti avoimeen, monitoimijaiseen ja tarvelähtöiseen kehittämiseen julkisella sektorilla ja sosiaali- ja terveysjärjestöissä. Koulutus on maksuton ja se kestää noin 18 kk. Koulutus toteutetaan oppisopimuskoulutuksena. Koulutukseen osallistuminen edellyttää oppisopimuksen solmimista alueellisen oppisopimustoimiston kanssa. Koulutuksessa käytetään alustajina ja luennoitsijoina alan asiantuntijoita. Matkat, lounaat, majoitukset ja tutkintomaksun osallistujat kustantavat itse.

Koulutus koostuu palvelutuotteen kehitystyön valmistelusta, palvelutuotteen kehittämismenetelmien hallinnasta sekä palvelutuotteen kokeilusta ja levittämisestä. Koulutuksen tuottamat osaamisalueet ovat muun muassa käytäntöjen mallintaminen, käytäntöjen käyttöönoton arviointi ja käytäntöjen tuottaman muutoksen arviointi, työpajaosaaminen (dialoginen vertaisoppimistilanteiden vetäminen, ryhmädynamiikka, kannustaminen käyttäjälähtöisten tai asiakasta osallistavien menetelmien käyttöön), hanke- ja projektihallinnan osaaminen, projektin johtaminen, yhteiskehittämisen edistäminen ja kumppanuuksien hakeminen kehittämistyössä.

Innokylän tuutorikoulutus tarjoaa uusia toimintatapoja oman ja yhteisen kehittämisen eteenpäin viemiseksi. Koulutus valmentaa yhteiskehittelyyn sekä kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa että verkkoalustalla, perehdyttää strategialähtöiseen kehittämiseen ja kehittämisprojektien hallintaan sekä johtamiseen. Koulutuksen tavoitteina on:

- kehittämisen lähi- ja vertaistuki kehittämisen tueksi
- kansallisen kehittämissosaajien verkoston luominen
- asiakkaita osallistavien työtapojen systemaattinen levittäminen
- vuorovaikutteisen oppimisen ja verkostomaisen toiminnan levittäminen ja juurruttaminen
- avoimen innovaation prosessiymmärryksen tuottaminen

Koulutettavat tutustuvat koulutuksen aikana Innokylän verkossa oleviin työkaluihin sekä kasvokkain tapahtuvaan toimintaan, kuten Innomarkkinoihin. Koulutuksen jälkeen kaikilla Innotuutoreilla on yhteiset perustaidot seuraavissa teemoissa:

- Innokylän palvelut ja Innokylä kehittämisen ympäristönä
- Innokylän kehittämissympäristön (Verstas ja Toimintamalli) käyttö ja käytön tuki
- Innopajojen suunnittelu, fasilitointi ja arviointi
- käyttäjälähtöisten kehittämismenetelmien hyödyntäminen

Koulutuksen käyneet osaavat toimia tuutoreina eli tukea paikallisesti, esim. omissa organisaatioissaan, vertaisiaan kehittämistyössä ja järjestää osallistavia Innopajoja. Lisäksi koulutettavat saavat tilaisuuden olla luomassa uutta ja vaikuttamassa siihen, mitä avoimessa ympäristössä tapahtuva yhteiskehittäminen tulee olemaan Suomessa. He voivat näin toimia suhteessa omaan työyhteisöönsä esimerkkinä ja edistää kehittämistulosten hyödyntämistä sekä uusien toimintatapojen luomista.

Koulutukseen on vuoden 2012 loppuun mennessä osallistunut noin 100 sosiaali- ja terveysalan toimijaa eri puolilta alan kenttää (kunnat, järjestöt, kehittäislaitokset, oppilaitokset, sairaanhoitopiirit, jne.). Valta-kunnallisesti ja sektoripohjaisesti tarkasteltuna koulutettavat muodostavat monitoimijaisen joukon. Tämän arvioinnin toteuttamisaikana kaksi ryhmistä oli vielä kesken ja muidenkaan päättymisestä ei ollut kovin pitkä aikaa. Ensimmäinen koulutusryhmä saatiin päätökseen keväällä 2012.

# Arviointiasetelma

## Arvioinnin viitekehys

Tuutorikoulutuksen arviointi toteutettiin relationaalisen arvioinnin kehyksessä. Relationaalisen arvioinnin tehtävä ei ole vastata kysymykseen, onko jokin toiminto, esimerkiksi tuutorikoulutus, vaikuttavaa. Relationaalinen arviointi seuraa ja arvioi, millaisia muutoksia jokin käytäntö tai toiminta tuottaa ja generoi; ovatko ne asetettujen tavoitteiden mukaisia, syntyykö odottamattomia muutoksia. Lisäksi seurataan ja arvioidaan toteutusta. Arvioinnin perimmäisenä tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, miten käytäntö tai toiminta, esim. jokin palvelu, tulisi rakentaa ja organisoida, jotta sen avulla saavutettaisiin tavoiteltavia muutoksia: millaisia toimijoita tarvitaan, millaisia tehtäviä näiden tulee tehdä, ja millaisia resursseja nämä toiminnassa tarvitsevat. (Ks. Koivisto 2008; 2007a; 2007b; Koivisto & Pohjola 2013; 2011; Pohjola & Koivisto 2013; Koivisto, Vataja & Seppänen-Järvelä 2008.)

Tuutorikoulutuksen relationaalisessa arvioinnissa arvioitiin sitä, saadaanko koulutuksen avulla aikaan sitä mitä on tarkoituskin saada aikaan eli omaksuvatko koulutettavat koulutuksen sisältöjä ja hyödyntävätkö he näitä kehittämistehtävissään. Arviointiin sisältyi myös koulutuksen toteutuksen arviointi. Tuutorikoulutus jäsenyy relationaalisessa kehyksessä moninaiseksi toiminnaksi, jolla on tietty tarkoitus ja tavoitteita ja joka koostuu toimijoista (toteuttajat, kouluttajat, koulutettavat), näiden tehtävistä ja vuorovaikutuksesta sekä erilaisista resursseista, joita toimijat toiminnassaan mobilisoivat ja hyödyntävät (opetusmenetelmät, perusosaaminen, jne.).

Yhteisarviointi tarkoittaa tässä sitä, että arviointiin osallistuu mahdollisuuksien mukaan erilaiset koulutuksen kannalta merkitykselliset toimijaryhmät: toteuttajat, kouluttajat ja koulutettavat. Jokainen tuo oman näkökulmansa ja asiantuntemuksensa arviointiin. Tällainen arviointi ei perustu jäsenyykseen, jossa arviointi jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen arviointiin. Relationaalisen arvioinnin tarkoituksena oli tuottaa arviointitietoa, jonka perusteella koulutuksen rakennetta, muotoa ja sisältöjä voidaan edelleen kehittää.

Relationaalinen arviointi on case-pohjaista arviointia, jossa arviointiasetelma jäsenyy ennen-aikana-jälkeen -asetelman mukaisesti. Tämä tarkoittaa tuutorikoulutuksen arvioinnin osalta sitä, että koulutettavia voidaan seurata reaaliajassa ennen koulutusta, koulutuksen aikana ja koulutuksen jälkeen, tai jälkikäteisesti taaksepäin katsoen, kuten tässä arvioinnissa tehtiin. Jokaisella koulutettavalla on omia tavoitteitaan koulutuksen osalta ja oma osaamislähtötonsansa. Yksittäisten koulutettavien seurannan tarkoituksena oli arvioida, missä määrin nämä saavuttavat koulutuksen avulla sekä mahdollisia omia henkilökohtaisia tavoitteitaan että yleisempiä koulutuksen tavoitteita. Yksittäisten koulutettavien arvioinnin perusteella tehtiin päätelmiä siitä, missä määrin koulutus toteuttaa tarkoitustaan ja saavuttaa tavoitteitaan. Arviointi painottui koulutuksen Innokylä-sisältöihin ja niihin liittyviin tavoitteisiin. Arviointiin sisältyi olennaisena osana koulutuksen toteutuksen arviointi.

Arviointi on hyödyllistä jäsentää ennen-aikana-jälkeen -asetelman mukaisesti siksi, että tällainen seuranta valottaa sitä, miten havaitut muutokset syntyivät ja generoituivat. Tarkasteltava ja arvioitava toiminta voi olla keskeinen ja tärkeä asia asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa, mutta se ei ole koskaan riittävä asia. Koulutuksen ulkoisten tekijöiden on myös loksahdettava paikoilleen, esimerkiksi koulutettavan on hyvä pysyä terveenä koulutuksen aikana, jotta jaksaa käydä koulutuksessa. Muutos voi myös syntyä ilman tarkasteltavaa toimintaa joidenkin muiden tekijöiden generoimana. Koulutettava voi omaksua asiat jotakin muuta kautta. Ei siis ole riittävää, että tarkastelu kohdennetaan pelkästään muutoksen kohteena olevan asian tarkasteluun ennen ja jälkeen toteutuksen. Lisäksi on tarkasteltava tilannetta toteutuksen aikana, varsinkin kun kyse on pitkäkestoisesta toiminnasta, kuten tuutorikoulutus. Toteutuksen aikana tarkastellaan myös itse koulutuskäytäntöä eli sitä millaiseksi käytäntö muokkautuu ja miten se toteutuu.

## Arvioitava asia

Tuutorikoulutuksen yhteisarvioinnin tarkoituksena oli arvioida sitä, missä määrin koulutuksen avulla saavutetaan tavoitteiksi asetettuja, innovaatio toiminnan edistämiseen liittyviä asioita. Koulutettavien osalta tämä tarkoitti sen arvioimista, missä määrin nämä omaksuvat koulutuksen avulla avoimen innovaatioi-

minnan käytäntöjä ja menetelmiä ja hyödyntävät näitä kehittämistyössään. Lisäksi arvioitiin sitä, mitä odottamatonta tuutorikoulutus tuottaa koulutettavien kannalta. Arviointiin sisältyi myös koulutuksen toteutuksen arviointi. Toteutuksen osalta arvioitiin koulutuksen kokonaisrakennetta, lähipäivien sisältöä ja niiden suhdetta toisiinsa, koulutustapaa sekä välitehtävien mielekkyyttä ja tarpeellisuutta.

## Arviointikysymykset

Arvioinnin viitekehyksen ja tuutorikoulutuksen tavoitteiden avulla johdettiin arviointikysymykset, jotka jakaantuvat kolmeen luokkaan:

Tuutorikoulutuksen toteutus (toimeenpano):

- Miten koulutukseen hakeudutaan?
- Kuinka hyvin koulutuksen kokonaisrakenne (lähipäivät, välitehtävät, pituus jne.) toimii koulutettavien kannalta?
- Kuinka hyvin koulutuksen lähipäivien sisältö, rakenne ja suhde toisiinsa toimivat koulutettavien kannalta?
- Kuinka toimiva koulutustapa lähipäivissä on koulutettavien kannalta?
- Ovatko koulutuksen välitehtävät koulutettavien kannalta mielekkäitä ja tarpeellisia?

Tuutorikoulutuksen tuottama tavoiteltu muutos:

- Kuinka jäsenyneen ja selkeän kuvan koulutettavat saavat koulutuksen avulla Innokylän palveluista ja Innokylästä kehittämisen ympäristönä?
- Kuinka hyvin koulutettavat oppivat koulutuksen avulla hyödyntämään Innokylän kehittämissympäristöä kehittämistyössä (Verstas ja Toimintamalli, entinen REA-työkalu) ja tukemaan muita sen hyödyntämisessä?
- Kuinka hyvin koulutettavat omaksuvat koulutuksen avulla Innopajojen suunnittelun, fasilitoinnin ja arvioinnin taidot?
- Missä määrin koulutettavat omaksuvat ja levittävät koulutuksen avulla osallistavien ja käyttäjälähtöisten kehittämismenetelmien käyttöä?
- Millä tavalla koulutettavat ymmärtävät avoimen innovaatioprosessin?
- Edesauttaako koulutus kansallisen kehittäjäosaajien verkoston muodostumista?
- Missä määrin koulutettavat levittävät vuorovaikutteista oppimista ja verkostomaista toimintaa omassa organisaatiossaan?
- Toimivatko tuutorit alueilla kehittämisen vertaistukihenkilöinä?

Tuutorikoulutuksen tuottama odottamaton muutos:

- Mitä odottamatonta, positiivista tai negatiivista, koulutus tuottaa tai välittää koulutettavien kannalta?

## Arviointimenetelmät ja -aineistot

Tuutorikoulutuksen yhteisarviointi toteutettiin kahden menetelmän avulla: puolistrukturoitu teemahaastattelu ja ryhmämuotoinen arviointikeskustelu.

Kymmenen tuutorikoulutettua, kaksi kustakin viidestä koulutusryhmästä, arvottiin haastateltavaksi ja heitä haastateltiin puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin. Haastattelua voidaan luonnehtia haastateltajan ja haastateltavan väliseksi arviointikeskusteluksi. Keskusteluteemat jäsenettiin ennen-aikana-jälkeen-seuranta-asetelman mukaisesti (ks. Liite 1).

Haastatteluaineiston analyysin pohjalta johdettiin tuutorikoulutuksen kehittämissinjauksia (ks. Liite 2), joiden pohjalta järjestettiin ryhmämuotoinen arviointikeskustelu. Ryhmäkeskusteluun osallistui viisi tuutorikoulutettua (kustakin ryhmästä arvottiin yksi osallistuja), kolme koulutuksen toteuttajaa, joista yksi toimi keskustelun vetäjänä. Keskustelussa puitiin haastatteluaineiston analyysin pohjalta johdettuja kehittämissinjauksia yksi kerrallaan.

## Arvioinnin toteutus

Tuutorikoulutuksen yhteisarviointi eteni käytännössä siten, että marras-joulukuun 2012 aikana tehtiin kymmenen teemahaastattelua. Tämän jälkeen haastatteluaineisto analysoitiin ja analyysin perusteella laadittiin yhteiseen arviointikeskusteluun tuutorikoulutuksen kehittämislinjaukset. Teemahaastattelujen ja arviointikeskustelun, joka järjestettiin helmikuussa 2013, tulosten pohjalta luotiin tuutorikoulutuksen kehittämissuosituksia (ks. luku Tuutorikoulutuksen kehittämissuosituksia).

Arvioinnin organisoivat ja koordinoivat Innokylän työntekijät Hanne Heikkinen (THL) ja Juha Koivisto (THL). Heikkinen vastaa Innokylässä tuutorikoulutuksen koordinaatiosta ja kehittämisestä. Koivisto vastaa Innokylän innovaatiomallin, kehittämisympäristön, Innopajatoiminnan sekä tuutorikoulutuksen muodostaman kokonaisuuden kehittämisestä. Koivisto ja Heikkinen osallistuivat aktiivisesti arviointikeskusteluihin kumpikin omasta näkökulmastaan.



# Tulokset

## Tuutorikoulutuksen toteutuksen toimivuus

### Koulutukseen hakeutuminen

Haastateltavat olivat saaneet vinkin alkavasta tuutorikoulutuksesta joko esimieheltä tai työtovereiltaan. Yksi oli itseksensä etsinyt kehittämiseen liittyviä koulutuksia netistä ja oli miltei heti löytänyt Innokylän koulutuksen. Joissakin työyhteisöissä oli yhdessä pohdittu, kenelle koulutus sopii parhaiten. Kaksi haastatelluista oli aikaisemmin ollut kiinnostunut THL:n hyvä käytäntö –toiminnasta, mutta eivät koskaan ehtineet silloiseen tuutorikoulutukseen, joten halusivat nyt alkavaan Innokylän koulutukseen. Muiksi koulutukseen hakeutumisen syiksi mainittiin mm. kiinnostus palvelumuotoilua kohtaan, tutkijaosaamisen täydentäminen kehittäjäosaamisella, työtoverin vakuuttelu koulutuksen hyvydestä, halu oppia miten tutkimustietoa levitetään kuntatoimijoille, tuki omaan kehittämistyöhön ja Innokylä-kiinnostus. Tuotekehittäjän ammattitutkintoa ei kukaan haastateltavista maininnut syyksi, jonka takia hakeutui koulutukseen.

Haastatellut eivät tienneet paljonkaan alkavan koulutuksen sisällöstä ennen ensimmäistä lähikoulutuspäivää. Innokylän sivuilta oli luettu koulutuksen lyhyt esittelyteksti ja koulutuksen jo käyneet olivat keuhneet koulutusta hyväksi, mutta muutoin tiedot sisällöstä olivat ohuet.

Koulutuksen alettua ja ohjelman sisällön selvittyä haastatelluille oli syntynyt joitain toiveita tai odotuksia koulutuksen osalta. Tällaisina mainittiin mm. hanketyön taitojen kehittyminen, ideoinnin rikastaminen ja uusien mahdollisuuksien löytyminen vanhustenhuollon kontekstissa, oppia miten ideasta kasvatetaan systemaattinen kehittämisshanke, projektihallinnan oppiminen, tukea omaan työhön, käytäntöjen mallintamisen ja kuvaamisen oppiminen, palveluiden kehittämisosaamisen syventäminen, menetelmäosaamisen vahvistaminen ja yhteistoiminnallisen kehittämisen työkalut.

Haastateltavat eivät osanneet asettaa etukäteen henkilökohtaiseen osaamiseen liittyviä koulutustavoitteita. Tavoitteet, joita asetettiin, liittyivät lähinnä oppisopimukseen ja omaan koulutuksen aikaiseen kehitystyöhön. Koulutuksen edetessä kiinnostuttiin asioista, joista alussa ei välttämättä oltu lainkaan kiinnostuneita. Tällaisina mainittiin mm. palvelumuotoilu, budjetti- ja lakiasiat sekä projektihallinta.

### Koulutuksen kokonaisrakenne

Koulutuksen kokonaisrakennetta pidettiin hyvänä ja toimivana. Kokonaisuus tarjosi haastateltujen mielestä erilaisia osa-alueita, etätehtäviä ja lähipäiviä sopivin väliajoin. Erityisesti työn jaksottamisen kannalta kahden päivän lähipäiväkokonaisuuksia pidettiin hyvänä, samoin niiden ajoittamista 2-3 kuukauden välein. Haastateltavat kokivat tämän tarjonnan tarpeeksi aikaa välitehtävien tekemiseen ja koulutuksen sovittamiseen normaalityön oheen. Lähipäivien määrä tuntui olevan riittävä, joskin viimeiset lähipäivät olivat tuntuineet jo hieman uuvuttavilta. Myös koulutuksen kokonaispituus koettiin hyväksi. Yhden haastateltavan mielestä kesä katkaisi koulutusta liiaksi.

Haastateltujen mielestä kokonaisrakenteesta löytyi myös parannettavaa. Koulutuksen kokonaisuudelle kaivattiin kirkastamista, sillä järjestäjätahojen moninaisuus (Innokylä, Verutum, oppisopimustoimistot) herätti lähinnä hämmennystä. Sekä kokonaisuus että eri järjestäjien vastuut tuntuivat jääneen hämäräksi ja osallistujalle haastaviksi hahmottaa. Haastateltujen mielestä järjestäjät pitivät itsestään selvänä, että osallistajat ymmärtävät kokonaisuuden heti.

Innokylän intressi ei ollut tullut selkeästi esille koulutuksessa. Kun koulutus ymmärrettiin yhtenä Innokylän tukimuotona kehittäjille, niin ehdotettiin Verutum ja Innokylän nimellä olevia sisältöjä koulutuksessa häivyttäväksi. Myöskään Innotuutorin ja tuotekehittäjän sisällöt eivät näyttäneet selkeinä.

## Koulutuksen lähipäivien sisältö, rakenne ja suhde toisiinsa

Lähipäiviä pidettiin mukavina ja hyvinä. Perusteluna oli muun muassa se, että niistä sai uusia näkökulmia ja oivalluksia omaan työhön, vaikka olisikin itsellään ollut aiheesta ennakkoon tietoja ja taitoja. Lähipäivien teemat koettiin sopiviksi ja päivät tasalaatuisiksi.

Vaikka pääsääntöisesti koulutuksen eri sisällöissä, toisaalta Innokylän ja toisaalta tuotekehittäjän erikoisammattitutkintoon liittyvissä palikoissa, ei koettu olevan ristiriitaa, yhden haastatellun mielestä Innokylän ns. kokeilemisen kulttuuri oli ristiriidassa tuotekehittämisen logiikan kanssa. Vaikka tuotekehittäjän tutkinnon suorittaminen ymmärrettiinkin, koettiin kielen olevan sote-alalle poikkeavaa ja jopa väkisin väännetyä oloista. Tuotekehittäjän erikoisammattitutkinnon tenttimistä kritisoitiin ja lisäksi tehtäviä, tutkintotilaisuuksia sekä matriiseja pidettiin raskaina. Joku jopa totesi, että koulutus olisi ollut ihana pelkkänä Innotuutorikoulutuksena.

Useimpien mukaan lähiopetuspäivien sisällöt olivat luontevassa järjestyksessä, mutta joidenkin mielestä jotkut asiat, joita tuli käyttää kehitystyön eteenpäin viemiseksi, olivat tulleet liian myöhään koulutuksen loppumetreillä. Tällaisina mainittiin mm. markkinointi ja viestintä sekä vuorovaikutus- ja ryhmädynamiikkakoulutus. Toisia, kuten REA-osuutta (Innokylän kehittämissympäristö) toivottiin myöhempään ajankohintaan, kun ihmisillä on paremmin hahmottuneena oma kehittämissuunnitelma. Palvelumuotoilusta pidettiin yleisesti ja sitä toivottiin koulutukseen lisää, samoin perustietoa siitä, mikä on tuote. Kaikki eivät olleet ymmärtäneet REA-päivän tarkoitusta ja se oli joissakin ryhmissä aiheuttanut angstia. Joidenkin mielestä talous- ja juridiikkajaksot olivat erittäin mielenkiintoisia, kun taas joku koki talousjakson epätyytyttäväksi.

Yhdeksi lähipäivien heikkoudeksi nostettiin irrallisuus: päivien aiheet eivät kytkeytyneet tarpeeksi toisiinsa. Koulutuksen alkuvaiheeseen kaivattiin myös panostusta ryhmäytymiseen, jolloin ryhmän jäsenet voisivat kannatella ja motivoida toisiaan. Yksi haastateltava ehdotti jopa koulutuksen alkuun orientoivaa yön yli -osuutta, jonka jälkeen olisi mahdollisuus pohtia motivaatiota ja halukkuutta osallistua koulutukseen.

## Lähipäivien koulutus- ja työskentelytavat

Lähipäivien koulutus- ja työskentelytavat saivat pääsääntöisesti kiitosta. Työskentelyn koettiin olleen osallistavaa, keskustelevaa sekä kommentoinnin mahdollistavaa. Lähipäivissä käytettyjen erilaisten työskentelytapojen, niin luentomaisten kuin toiminnallistenkin osuuksien, vuorottelua pidettiin pedagogisesti hyvänä ja toimivana. Lähipäivien materiaalit koettiin myös hyviksi ja selkeää runkoa noudattaviksi.

Kouluttajia pidettiin hyvinä, innostavina ja mukaansatempaavina, ja heillä koettiin olevan selkeä ja hyvä tyyli. Kouluttajissa sanottiin olleen muutama helmi, jotka onnistuivat puhumaan innostuneesti hyvinkin kuivakkaasta asiasta. Vaikka toiminnallista ja keskustelevaa otetta keuhuttiin, myös luentomaisia osuuksia pidettiin tärkeinä, jotta omille ajatuksille jäi tilaa. Tosin yksi haastateltu koki, että luentomaiset koulutukset, joissa asiantuntija pönöttää edessä ja muut kuuntelevat, eivät sovellu aikuiskoulutukseen. Sellaisella osaajajoukolla tulisi haastatellun mielestä olla kykyä ja halua toteuttaa koulutus eri tavalla.

## Välitehtävät

Koulutuksen välitehtäviä pidettiin pääsääntöisesti mielekkäinä, hyvinä ja tärkeinä. Keskeisenä ansiona tässä mainittiin sovellettavuus ja hyödynnettävyys omaan työhön. Tämä oli selvästi myös monen kohdalla tekijä, joka vaikutti siihen, koettiinko tehtävä mielekkäänä vai ei. Asia nähtiin oppisopimusmaisen koulutuksen ja työn ohessa oppimisen edellytyksenä. Monella oli ollut mahdollisuus tehdä välitehtäviä työaikaana, joka tuntui edesauttaneen tehtävien tekemistä. Ylipäätään vaikeiksi koetut asiat, kuten juridiikka, olivat haastateltujen mielestä auenneet riittävän hyvin ja välitehtävät muodostaneet mielekkään ja kokonaisuutena linjakkaan prosessin.

Välitehtävissä nähtiin myös parannettavaa ja kaikkia välitehtäviä ei pidetty mielekkäinä. Osa kouluttajista oli haastateltujen mielestä antanut hyvät tehtävät ja selkeän ohjeistuksen tehtäville, joista oli hyötyä omassa elämässä ja työssä, kun taas jotkut tehtävät koettiin väkisin väännetyiksi.

Haastatellut toivoivat, että koulutuksen aikana kirjoitettaisiin auki ja kerrottaisiin selvästi, miten välitehtävät linkittyvät lopputyöhön. Joidenkin tehtävien kohdalla, kuten Innovaatiotyökirja, ei ollut selkeää tietoa

siitä, mitä tulisi tehdä. Innovaatiotyökirjaa pidettiin myös ihmeellisenä ja sen ajoitusta mietittiin. Yhtenä ehdotuksena tuli sen palastelu pitkin koulutusta.

Yksi haastateltu ihmetteli tehtävien arviointitapaa ja piti numeerista arviointia aikuisten kouluttamiseen vanhahtavana ajatteluna.

## Tuutorikoulutuksen tuottama tavoiteltu muutos

### Käsitys Innokylän palveluista ja Innokylästä kehittämisen ympäristönä

Tuutorikoulutuksen ajoittuminen suhteessa Innokylän palveluiden kehittämiseen on ollut sellainen, että Innokylän palveluita on kehitetty kaiken aikaa samalla kun koulutusryhmät ovat pyörineet. Tästä oli seurannut se, että haastateltujen kuva Innokylän palveluista ja Innokylästä kehittämissympäristönä oli jäänyt sekavaksi, jäsentymättömäksi ja hajanaiseksi. Kuvan hajanaisuudesta syytettiin myös itseä - ei ollut ehtinyt tai jaksanut itse tutustua paremmin. Lisäksi osalla oli koulutus vielä haastatteluajana kesken.

Tuutorien ja tuutoritoiminnan osalta oli jäänyt epäselvyyttä tuutorin roolista. Onko tuutorilla joitakin velvoitteita Innokylän suuntaan? Onko tuutori töissä Innokylässä? Toisaalta toiveita ja odotuksia oli syntynyt. Odotettiin esimerkiksi sormet syyhyten REA-työkalun seuraajan, Kehittämissympäristön avautumista. Tuutorikoulutuksen nähtiin sinänsä auttaneen Innokylä-kuvan kirkastumisessa. Ongelma oli Innokylän palveluiden keskeneräisyys. Innokylän-perusideologia, esim. yhteiskehittämisen ajatus, vertaisoppiminen ja verkostoituminen, oli sinänsä mennyt hyvin perille koulutuksessa.

### Innokylän kehittämissympäristön hyödyntäminen

Innokylän sähköisen kehittämissympäristön edeltäjä Kehittämisen ja arvioinnin REA-pilottityökalu oli käytössä viiden koulutusryhmän ajan, joskin se suljettiin ennen neljännen ja viidennen ryhmän päättymistä. Viidennelle ryhmälle REAa ei enää koulutettu, vaan tulevan kehittämissympäristön perusideaa ja välineitä, joita oli REAsta kehitetty eteenpäin.

Haastatellut olivat koulutuksen aikana vieneet oman kehitystyönsä REAan. Koulutus oli avannut hyvin välineen perusajatukset ja niitä pidettiin hyvinä. Pidettiin tärkeänä, että ei vain kuvailla käytäntöjä kuvaamisen vuoksi, vaan tarvitaan työkalu kehittämisen aikaiseksi tueksi ja työkalu joka mahdollistaa yhteiskehittämisen verkossa. REA-koulutus koettiin kuitenkin liian lyhyeksi – olisi saanut olla enemmän. Haastatellut olivat koulutuksen jälkeen jossain määrin epävarmoja työkalun käytön kanssa, toisaalta osa odotti innolla uutta kehittämissympäristöä. Työkalua pidettiin jossain määrin vaikeana ja liian moninaisena. Työskentely sen kanssa oli jäänyt lopulta aika vähäiseksi.

REA:n käyttöä ei oltu kovinkaan paljon ehditty tuutoroida muille kehittäjille, kunnes se jo sulkeutui marraskuussa 2012. Useampi haastatelluista oli kuitenkin lähimpien työkaverien kanssa pähkäillyt REAa ja työskennellyt sen kanssa. Myös työyhteisössä oli keskusteltu tulevan kehittämissympäristön hyödyntämisestä. Jokunen haastateltava oli tullut tuutorikoulutukseen varta vasten käytäntöjen mallintamisen ja kuvaamisen vuoksi.

### Innopajojen suunnittelu, fasilitointi ja arviointi

Työpajojen järjestäminen oli usealle haastatellulle jo entuudestaan tuttua, ja sitä pidettiin mielekkäänä osallistamisen työskentelytapana. Haastatellun työyhteisössä saattoi olla pitkälti juuri työpajamuotoinen työskentelykulttuuri. Pajoja oli pidetty jo ennen koulutusta. Lisäksi koulutukseen kuului kahden Innopajan suunnittelu ja järjestäminen. Pajoja oli edelleen pidetty koulutuksen jälkeenkin.

Koulutuksen Innopaja-osuus nähtiin vielä jonkin verran keskeneräiseksi. Toisaalta sen avulla omaan pajatöskentelyyn oli saatu ryhtiä ja suunnitelmallisuutta. Useampi haastateltava nosti esiin Innopaja-idean ja yleensä työpajamaisen työskentelyn eroavuuden. Oliko keksitty uusi nimi vanhalle asialle? Eroaako Innokylän Innopaja-konsepti jotenkin työpajamaisesta työskentelystä? Innopaja-konseptille kaivattiin kirkastusta. Haastatellut olivat kiinnostuneet koulutuksessa pajoissa hyödynnettävistä toiminnallisista menetelmistä ja niitä oli jo ehditty jonkin verran käyttääkin koulutuksen jälkeisenä aikana.

## Osallistavien ja käyttäjälähtöisten kehittämismenetelmien hyödyntäminen

Paria haastateltua lukuun ottamatta haastatelluilla oli jo ennen koulutusta kokemuksia käyttäjälähtöisistä kehittämismenetelmistä, ja koulutuksen avulla käyttäjälähtöisyyden idean oikeellisuuden katsottiin edelleen vahvistuneen. Palvelumuotoilukin oli osalle jo tuttua, mutta sen koulutusosuutta pidettiin hyvänä. Yksi haastateltu piti sitä koulutuksen parhaana osiona. Koulutuksessa opittuja menetelmiä oli käytetty myös koulutuksen jälkeen ja joitakin niistä pidettiin erinomaisina kehittämisen välineitä.

Osa haastatelluista oli tullut koulutukseen varta vasten kehittämismenetelmiä silmällä pitäen, mutta koulutuksen aikana oli ykkösasiana avartunut kehittämis- ja innovaatiotoiminnan laajempi ja syvempi ymmärtäminen. Yksi haastateltu nosti keskeisenä ja silmiä avaavana asiana asioiden jäsentämisen ennen-aikana-jälkeen –asetelman avulla.

## Ymmärrys avoimesta innovaatiotoiminnasta

Koulutus oli haastateltujen mukaan pääsääntöisesti syventänyt, lisännyt tai ainakin avartanut jonkin verran ymmärrystä avoimesta innovaatiotoiminnasta. Suurin osa koki, että heillä oli jo ennen koulutusta ollut oman taustan tai työtehtävien vuoksi muodostunut käsitys ja oma toimintatapa, joka oli linjassa avoimen innovaatiotoiminnan kanssa. Koulutuksen avulla nämä olivat kuitenkin saaneet vahvistusta sekä hyviä perusteita sille, että tämä on oikea ja tarpeellinen tapa toimia. Lisäksi koulutuksen avulla teeman sanasto oli monelle tullut tutummaksi ja se oli antanut käsitteen jo ennestään tutulle ilmiölle. Joillekin koulutus ei ollut lisännyt lainkaan ymmärrystä ja joillakuilla se oli herättänyt kiinnostuksen myös siihen, mitä avoin innovaatiotoiminta on muilla toimialoilla kuin omalla. Yhdelle haastatellulle koulutus oli tuonut vahvistuksen lisäksi myös erään ristiriidan näkyvämmäksi: vaikka avoimuuden periaatteiden mukaan tulisi toimia tietyllä tavalla, niin käytännössä työelämää johdetaan jollakin toisella tavalla.

## Kansallisen kehittäjäosaajien verkoston muodostuminen

Haastatellut eivät olleet mitenkään erityisesti verkostoituneet koulutuksen aikana tai sen jälkeen oman koulutusryhmänsä sisällä tai yli ryhmärajojen. Koulutuksen vanavedessä uusia yhteistyökuvioita oli tullut vain muutamia, joskin hankkeet ja ihmiset olivat tulleet tutuiksi ja kanssaopiskelijoista oli koettu iloa. Yhteistyötä jatkettiin helposti niiden kanssa, joiden kanssa muutenkin toimitaan samoissa ympyröissä. Facebookissa olevasta tuutorien ryhmästä tiedettiin, mutta sen osalta ei oltu kovin aktiivisia. Koulutuksen myötä koettiin, että nimille oli saatu kasvoja ja tämän myötä olisi helpompi olla yhteydessä tarvittaessa. Osa toteusi, että jatkossa voisikin olla aktiivisempi. Yksi haastateltu piti verkostoa uinuvana resurssina ja koki, että tiukemmalla tuutoriroolilla ja kollegiaalisella roolilla Innokylään päin olisi varmasti yhteydenpito helpompaa.

Osa haastatelluista oli mukana oman organisaationsa verkostossa, jossa oli mukana myös tuotekehittäjän erikoisammattitutkinnon suorittaneita. Jotkut suunnittelivat oman organisaationsa sisällä Innotuutoreiden verkoston perustamista.

## Vuorovaikutteisen oppimisen ja verkostomaisen toiminnan levittäminen omassa organisaatiossa

Tavat ja määrä, miten omaa osaamista levitettiin oman organisaation tai omien verkostojen sisällä, vaihtelivat haastateltavien välillä paljon. Osa oli kertonut Innokylästä ja koulutuksesta saaduista opeista työpareille, työyhteisöille, kehittäjäryhmille ja laajemmin omille verkostoille. Jotkut olivat myös mukana oman organisaation verkostossa, jonka tarkoituksena oli tarjota tukea talon sisäisille hankkeille ja osaamista levitettiin sitä kautta.

Viestiä oli levitetty kertomisen lisäksi näyttämällä mallia. Koettiin, että viesti välittyy parhaiten näyttämällä kollegoille, asiakkaille ja yhteistyökumppaneille, että tavoitteet voidaan saavuttaa myös tekemällä asiat toisin.

Osaamisen jakaminen tuntui riippuvan myös siitä, oliko haastateltavalla lupa ja tilaisuuksia jakaa ideoita. Ne, joilla se kuului työnkuvaan ja joilla oli ollut tilaisuuksia, olivat oivalluksia ja ideoita myös jakaneet. Ne taas, joilla tilaisuuksia ei ollut ollut, eivät olleet pystyneet niin tekemään.

Osa tuntui olevan odottavalla kannalla Innokylän rakentumisen suhteen. Osa kaipasi englanninkielistä materiaalia. Joillakin ongelmaksi osaamisen ja tiedon levittämiseksi oli muodostunut se, että vaikka sinänsä työyhteisössä suhtauduttiinkin innokkaasti ja positiivisesti Innokylään, ei oltu käytännössä vielä siinä pisteessä, että voitaisiin alkaa Innokylän palveluita hyödyntämään.

### **Toimiminen alueella kehittämisen vertaistukihenkilönä**

Varsinaisena kehittämisen vertaistukihenkilönä ei vielä ollut kovinkaan moni haastateltava toiminut, tai ainakaan niin, että siitä olisi varsinaisesti sovittu tai että se olisi kohdistunut johonkin koulutuksessa opittuun. Joitakin teemoja, kuten esimerkiksi asiakaslähtöisyyttä, haastateltavat kyllä pyrkivät viemään arki työssä muutenkin eteenpäin, vaikka eivät varsinaista tukihenkilötoimintaa kokeneet harrastavankaan. Yhdelle haastateltavalle kannustaminen, innostaminen ja kehittämistyössä tukena oleminen kuuluivat muutenkin työnkuvaan, joten hänelle tukihenkilönä toimiminen tuntui luontevalta joka tapauksessa.

### **Tuutorikoulutuksen tuottama odottamaton muutos**

Haastatellut nimesivät hyvin niukalti sellaisia joko positiivista tai negatiivisia asioita, joita olisi syntynyt koulutuksen vanavedessä ja jotka eivät olleet koulutuksen tarkoitus. Tämänsuuntaisina mainittiin seuraavat: oman työn muuttuminen ihan toisenlaiseksi, havahtui tajuamaan miten ihmiset oppivat ja toimivat yhdessä, huomasi kuinka kuntakehittämisessä ollaan kaukana asiakaslähtöisyyden ja yhteiskehittämisen ihanteista, heräsi kiinnostus siihen mitä avoin innovaatiotoiminta mahtaa olla muilla sektoreilla, turhautui tekemään tehtäviä joita jo on työssään tehnyt, esim. budjettisuunnittelu, ammattikorkeakoulumaailma avautui ihan uudella tavalla, sai osallistua erilaisten asioiden kehittämiseen, esim. Innokylän arviointikriteerit ja Rambolin palvelumuotoilupajat, ja yllättävä vaikutus oman työajan käyttöön koulutuksen loppuosion raskauden takia.

# Tulosten yhteenveto

## Tuutorikoulutuksen toteutuksen toimivuus

Koulutukseen hakeuduttiin pitkälti oman osaamisen kehittämisen vuoksi, mutta myös työkavereiden suositteletut tai yhteinen työyhteisön päätös olivat johtaneet koulutukseen ilmoittautumiseen. Koulutuksen sisältöjen tuntemus ennen koulutusta oli haastateltujen joukossa vähäistä. Sisältöjen selvittyä syntyi koulutusta kohtaan odotuksia, jotka kohdistuivat pääasiassa omien taitojen kehittämiseen ja syventämiseen sekä uusien ideoiden, työkalujen ja mahdollisuuksien saamiseen.

Koulutuksen yleisrakennetta pidettiin hyvänä ja toimivana. Kahdesta lähipäivästä muodostuneiden jaksojen määrää ja ajoittamista noin puolentoista vuoden ajalle pidettiin omaan työhön soveltamisen kannalta hyvänä. Koulutuksen kokonaisuus ja Innokylän intressi kaipasivat haastateltujen mukaan selventämistä.

Lähipäivien teemat koettiin hyviksi ja päivät tasalaatuisiksi. Niistä oli saatu uusia näkökulmia ja ideoita omaan työhön. Vaikka sisältöjen järjestystä pidettiin luontevana, niin joidenkin mielestä osa sisällöistä oli tullut joko liian myöhään tai aikaisin. Kritiikkiä sai myös tuotekehittäjän erikoisammattitutkinnon kieli, tutkinnon suorittamisen raskaus, tuotekehittämisen ja Innokylän kokeilemisen kulttuurin välinen ristiriita sekä lähipäivien irrallisuus. Myös ryhmäytymiseen kaivattiin panostusta.

Lähipäivien koulutus- ja työskentelytavat saivat pääsääntöisesti kiitosta ja erilaisten työskentelytapojen vuorottelua pidettiin toimivana. Kouluttajia pidettiin innostavina ja mukaansatempaavina ja heillä koettiin olevan hyvä tyyli ja selkeät materiaalit. Välitehtäviä pidettiin pääsääntöisesti hyvinä ja tärkeinä, vaikka muutaman välitehtävän mielekkyys kyseenalaistettiin. Suurimman osan välitehtävistä koettiin olevan hyödynnettävissä omaan työhön, mutta niiden linkittymisen lopputyöhön kaivattiin kerrottavan selkeämmin koulutuksen aikana. Kaiken kaikkiaan lähipäivät ja välitehtävät muodostivat haastateltavien mielestä mielekkään ja kokonaisuutena linjakkaan kokonaisuuden.

## Käsitys Innokylän palveluista ja Innokylästä kehittämisen ympäristönä

Haastateltujen kuva Innokylän palveluista ja Innokylästä kehittämisen ympäristönä oli sekava, jäsentymätön ja hajanainen. Lisäksi kuva tuutorien roolista ja tuutoritoiminnasta oli epäselvä. Syynä lienee se, että Innokylän palveluita rakennettiin samaan aikaan kun koulutusryhmät olivat jo käynnissä, tai se, että koulutus oli vielä joillakuilla haastattelun aikana kesken, mutta osa syytti myös omaa passiivisuuttaan.

Innokylän kehittämissympäristön (REA-työkalun) koulutusosio oli avannut välineen perusajatuksia, joita pidettiin hyvinä. Koulutusta pidettiin kuitenkin liian lyhyenä, ja joidenkin mielestä osion ajoitus oli väärä. Työkalua pidettiin jossain määrin vaikeana ja monimutkaisena, ja haastatellut olivat hieman epävarmoja sen kanssa. Työskentely kehittämissympäristön kanssa oli jäänyt vähäiseksi. Jotkut olivat keskustelleet työyhteisössä sen hyödyntämisestä.

Työpajojen järjestäminen oli usealle haastateltavalle ennestään tuttua ja sitä pidettiin mielekkäänä osallistamisen tapana. Koulutuksen Innopaja-osuus nähtiin jonkin verran keskeneräiseksi ja Innopajakonsepttiin kaivattiin kirkastamista, mikä johtunee siitä, että pajamalli ei vielä koulutusten aikana ollut valmis. Koulutuksen avulla oli kuitenkin saatu ryhtiä ja suunnitelmallisuutta työpajatyöskentelyyn ja pajaista työskentelyä toiminnallisine menetelmineen oli käytetty koulutuksen jälkeenkin.

## Vuorovaikutteisen oppimisen ja verkostomaisen toiminnan levittäminen ja juurruttaminen

Vuorovaikutteinen oppiminen ja verkostomainen toiminta olivat monelle haastateltavalle jo ennestään luontevia toimintatapoja. Koulutuksessa saatujen oppien ja oman osaamisen levittämisessä oli haastateltavien välillä suuria eroja. Jotkut olivat jakaneet tietoa ja osaamistaan niin lähimmille työkavereille, työyhteisöille kuin verkostoilleen, kun taas toiset eivät olleet löytäneet tilaisuuksia kertoa oppimistaan kenellekään. Joissakin työyhteisöissä, joissa valmiita tuutoreita tai tuutorikoulutettavia oli enemmän, oli muodostettu tai oltiin perustamassa tuutoreiden kesken verkostoja, joiden tarkoituksena oli tarjota tukea oman organisaati-



on sisällä. Varsinaista tuutorointia muiden kuin oman väen tai omien verkostoiden tarpeisiin oli tarjottu hyvin vähän, joskin joitakin yhteistyön ituja oli joillakin haastatelluilla orastamassa.

### **Osallistavien ja käyttäjälähtöisten kehittämismenetelmien hyödyntäminen**

Suurimmalla osalla haastatelluista oli jo kokemusta käyttäjälähtöisten menetelmien käytöstä ennen koulutusta ja koulutuksen koettiin lähinnä vahvistaneen käyttäjälähtöisyyden idean oikeellisuutta. Palvelumuotoilu oli joillekin tuttua ja sitä koulutusosiota pidettiin hyvänä. Koulutuksessa opittuja menetelmiä oli käytetty koulutuksen jälkeen ja joitakin niistä pidettiin erinomaisina kehittämisen välineinä.

### **Kansallisen kehittämisosaajien verkoston luominen**

Haastatellut eivät olleet kovinkaan paljon verkostoituneet oman ryhmänsä tai muiden ryhmien koulutettavien kanssa. Hankkeet ja ihmiset olivat tulleet tutuiksi ja heistä oli koettu saatavan iloa, mutta varsinaisia yhteistyökuvioita ei ollut syntynyt moniakaan. Suurin osa oli tietoinen verkostosta ja tuutoreiden facebook-ryhmästä, mutta haastatelluista harva oli ollut itse aktiivinen. Koulutuksen kyllä koettiin madaltaneen kynnystä ottaa yhteyttä tarvittaessa. Jotkut haastateltavat olivat mukana oman organisaationsa tuutoriverkostossa tai suunnittelivat sellaisen perustamista.

### **Avoimen innovaation prosessiymmärryksen tuottaminen**

Koulutus oli haastateltujen mukaan syventänyt, lisännyt tai avartanut ymmärrystä avoimesta innovaatio-toiminnasta ja sen sanastosta. Osalla tuntui olevan jo ennestään käsitys asiasta ja he olivat toimineet jo sen mukaisesti, mutta koulutus oli tuottanut vahvistusta ja perusteluja sen tarpeellisuudelle. Osa haastatelluista oli tullut koulutukseen varta vasten kehittämismenetelmiä silmällä pitäen, mutta koulutuksen aikana oli ykkösasiana avartunut kehittämis- ja innovaatiotoiminnan laajempi ja syvempi ymmärtäminen.

# Tuutorikoulutuksen kehittämissuositukset

Tuutorikoulutuksen kehittämissuositukset luotiin koulutettavien teemahaastattelujen ja niiden pohjalta järjestetyn arviointikeskustelun tulosten perusteella. Lisäksi on huomioitu sellaisia Innokylään valmistuneita osioita, jotka eivät vielä viiden koulutusryhmän aikana olleet koulutuksessa mukana.

## Koulutuksen hakuinfo

Koulutusta koskeva hakuinfo laaditaan siten, että koulutuksen sisältörunko, rakenne ja edellytettävä oma kehittämistehtävä selviävät jo tässä vaiheessa. Myös lähipäivien lukumäärä ja arvio siitä, kuinka työläs koulutus tehtävineen on, on hyvä sisällyttää infoon. Infossa on hyvä lisäksi mainita, että kehittämistehtävän olisi hyvä liittyä omaan työyhteisöön tai organisaatioon. Infosta tulee selvitä, mitä Innotuutori ja tuotekehittäjän erikoisammattitutkinto tarkoittavat. Infoon voidaan liittää linkki Innokylän sivuille, josta löytyy aikaisempien ryhmien kokemuksia ja suoritettujen kehittämistehtävien aiheita.

## Koulutuksen kokonaisuus

Tuutorikoulutuksen koulutuskokonaisuus kirkastetaan yhdeksi kokonaisuudeksi, jossa koulutettavalle ei näy Innokylän ja Verutumim nimillä omia sisältöjä. Koulutus näyttäytyy tällöin koulutettavalle yhtenä kokonaisuutena. Erikoisammattitutkinto ja tuutoriksi kouluttautuminen kytketään toisiinsa, eivät ole toisiaan poissulkevia asioita.

Innokylän innovaatiomalli otetaan koko koulutuksen pohjaksi, ts. koulutuksessa käytettävät innovaatiotoiminnan käsitteet ja innovaatioajattelu yhtenäistetään. Käytäntölähestymistapa, johon innovaatiomalli perustuu, sopii kaikenlaisten kehittämisen objektien, kuten tuotteiden, teknologioiden ja palvelujen jäsentämiseen.

Kaikki koulutuksessa opetettava kiinnitetään Innokylän innovaatiomallin mukaisesti kehittämisen kohteeseen, jonka kehittämistä projektihallinta, kehittämismenetelmät, juridiikka, budjetointi jne. palvelevat. Koulutuksessa ei ole sisältöjä, jotka eivät mitenkään palvele kehittämisen kohteeseen kiinnittyvää kehittämistoimintaa. Ydinasia on innovaatiotoiminnan ja –prosessin luonteen ymmärtäminen. Yksittäiset kehittämismenetelmät ja –välineet ovat toissijaisia. Hankepuhe jätetään minimiin.

## Tutkinnonsuorittaminen osana koulutusta

Tutkinnon suorittamista osana koulutusta tuetaan erilaisin toimenpitein. Painetta pyritään tasaamaan koulutuksen loppupuolelta koko koulutuksen varrelle, mm. tiedottamalla aikatauluista, muistuttamalla tutkinnon suorittamisesta sekä kirjoittamalla auki välitehtävien roolia osana tutkintoa.

Koulutettavan kehittämistehtävää tulee miettiä siten, että se lähtee omasta työyhteisöstä tai organisaatiosta ja että se tukee oman työn kehittämistä. Oma kehittämisteema tulisi olla jo tiedossa pienryhmäohjauksessa, jotta ohjauksesta saa enemmän irti. Tutkinnonsuorittamisen loppukeskustelussa olisi korostettava, että siinä on kyse enemmänkin kehittämisprosessista kuin lopputuloksesta.

## Tuutorin rooli ja tuutorointi

Innokylä määrittelee Innotuutorin roolin tuutoritoiminnaksi, joka tarkoittaa paikallisena kehittämisen tukihenkilönä toimimista esimiehen sekä omien mahdollisuuksien ja halun antamissa puitteissa. Tuutorilla ei ole velvoitteita Innokylää kohtaan. Asia tuodaan esiin koulutuksessa selkeästi. Tuutoroinnin tapa ja määrä jää tällöin koulutettavan ja tämän esimiehen yhteiseksi asiaksi.

Tuutorointia kirkastetaan koulutuksessa siten, että ei vain esitellä Innokylän välineitä, vaan myös harjoitellaan tuutoroimaan niiden hyödyntämistä, esim. miten tuutoroidaan napakan toimintamallin kirjaamista tai miten tuutoroidaan arviointisuunnitelman laatimista. Tuutoroinnin keskiöön tuodaan Innokylän innovaatiomallin mukaisesti avoin innovaatioympäristö ja –toiminta, yhteiskehittäminen ja osallisuus sekä innovaatioprosessin eri tehtävät. Kahden Innopajan organisointia pidetään edelleen koulutettavien velvoitteena.

Innopajatoiminta kirkastetaan koulutuksessa osallistavaksi työskentelytavaksi, joka voidaan rakentaa omaan organisaatioon luontevaksi kehittämisen tavaksi ja jonka organisoinnin tuutori hallitsee.

### Tuutorien verkostoituminen

Tuutorien verkostoitumiseen panostetaan jo koulutuksen aikana. Substanssipohjainen verkostoituminen on keskeisintä, esim. päihde- ja mielenterveystyö, mutta tuutorit tarvitsevat myös yhteisiä kokemusten jakamisen tilaisuuksia ja täydennyskoulutusta, esim. tuutoritreffejä (verkosto sanaa ei mielellään käytetä). Tällaisissa oppimistilaisuuksissa uudet ja kokeneemmat tuutorit kohtaavat ja vaihtavat tuutorointikokemuksia sekä saavat täydennyskoulutusta. Tilaisuuksia voi olla 1-2 kertaa vuodessa. Niitä voidaan järjestää myös pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Lisäksi tuutorit tarvitsevat yhteisen tilan Innokylän verkkopalvelun syksyllä 2013 valmistuvasta Verkostot-palvelusta.

Tuutorikoulutuksen käyneiden nimet, toteutetut kehittämisteemat ja osaamisalueet on oltava uusien koulutettavien saatavilla. Koulutusryhmistä voidaan ottaa luokkakuva.

### Lähiopetuspäivien sisältö ja järjestys

Koulutuspäivien sisältö rakennetaan kokonaisuudeksi siten, että koulutussisällöt kytkeytyvät toisiinsa. Myös välitehtävät kytkeytyvät saumattomasti näihin sisältöihin. Kouluttajien tulee tietää, mikä koulutuskokonaisuus on ja mikä oman koulutussisällön rooli ja paikka siinä on. Kouluttajat ovat tekemässä yhteistä kokonaisuutta, jonka johtolankana on Innokylän innovaatiomalli ja sen mukaisesti jäsenyvä kehittämisen kohteen rakentuminen.

Ensimmäinen koulutuspäivä rakennetaan pehmeäksi tuloksi koulutukseen, jossa koulutettavat voivat rauhassa tutustua toisiinsa ja jaettavaan koulutusmateriaaliin. Vältetään infoähkyä. Pohjaksi laaditaan koulutuksen selkeä rautalankamalli, jossa asiat yhdistyvät toisiinsa. Koulutuskansion käyttö ohjeistetaan. Innovaatiotyökirjan merkitys ja rooli selkeytetään. Innokylän oppaat ja systeeminen innovaatiomalli –kirjoitus sisällytetään koulutusmateriaaleihin.

Innokylän innovaatiomalli tuodaan koulutuksen alkupäähän ja siihen viitataan ja palataan jatkuvasti eri koulutuspäivissä. Kouluttajan on kerrottava, miten hänen kouluttamansa asia palvelee ko. innovaatiomallin mukaista kehittämistoimintaa.

Koulutuksen tulee sisältää kaikki Innokylän palvelut. Innokylän kehittämissympäristö sijoitetaan koulutukseen siten, että koulutettavat voivat työstää siellä omaa kehittämistyötään. Kehittämissympäristö koulutetaan ensin kokonaisuutena ja siihen palataan uudelleen ja uudelleen koulutuksen aikana erilaisina harjoituksina. Myös hankepankki sijoitetaan siten, että koulutettava voi heti kirjata kehittämistoimintansa sinne. Muut Innokylän palvelut sisällytetään sopiviin kohtiin koulutuskokonaisuutta.

## Liitteet

### Liite 1: Teemahaastattelujen teemat

Ennen koulutusta:

- Miten päädyit osallistumaan koulutukseen?
- Mitä tiesit ennakolta koulutuksesta ja sen sisällöstä?
- Millaisia toiveita ja toisaalta odotuksia sinulla oli koulutuksen osalta?
- Asetitko itsellesi koulutukseen liittyviä tavoitteita?
- Mistä erityisesti olit kinnostunut?

Koulutuksen aikana:

- Onko koulutuksen kokonaisrakenne (lähipäivät, välitehtävät, pituus...) mielestäsi toimiva?
- Onko lähipäivien sisältö, rakenne ja suhde toisiinsa mielestäsi toimiva?
- Ovatko lähipäivien koulutus- ja työskentelytavat mielestäsi toimivia?
- Ovatko koulutuksen välitehtävät tarpeellisia ja mielekkäitä?

Koulutuksen jälkeen:

- Kuinka jäsentynyt kuva sinulla on tällä hetkellä Innokylän palveluista ja Innokylästä kehittämissympäristönä? Missä määrin käymäsi koulutus on muokannut tätä kuvaa?
- Oletko jo koulutuksen aikana tai sen jälkeen hyödyntänyt Innokylän kehittämisen ja arvioinnin REA-työkalua (kehittämissympäristöä)? Oletko auttanut muita sen hyödyntämisessä? Oliko koulutus avuksi tämän työkalun käytön oppimisessa?
- Oletko suunnitellut, fasilitoinut ja arvioinut Innopajoja jo koulutuksen aikana tai sen jälkeen? Oliko koulutus avuksi Innopajojen organisoinnin oppimisessa?
- Saitko koulutuksessa uutta tietoa ja valmiuksia käyttää käyttäjälähtöisistä kehittämismenetelmistä? Oletko kokeillut sellaisia jo koulutuksen aikana tai sen jälkeen?
- Millä lailla kehittämistyösi on nyt erilaista kuin ennen koulutusta?
- Oletko levittänyt osaamistasi omassa organisaatiossasi?
- Oletko toiminut kehittämisen vertaistukihenkilönä omassa verkostoissasi?
- Oletko verkostoitunut koulutuksen kautta muihin tuutoreihin?
- Missä määrin koulutus on lisännyt ymmärrystäsi siitä, mitä avoin innovaatiotoiminta on?
- Mitä sellaista, positiivista tai negatiivista, koulutuksen suorittaminen on kannaltasi tuottanut, jota et osannut odottaa ja joka ei ollut koulutuksen tarkoitus?

## Liite 2: Ryhmäkeskusteluun viedyt tuutorikoulutuksen kehittämisteemat

1. Etukäteisinfo koulutuksesta: Koulutusta koskeva hakuinfo laaditaan siten, että koulutuksen sisältö selviää jo tässä vaiheessa.
2. Koulutuksen kokonaisuuden kirkastaminen: Koulutuskokonaisuutta kirkastetaan koulutettavan näkökulmasta yhdeksi kokonaisuudeksi, jossa ei näy Innokylän ja Verutumim –nimillä omia sisältöjä.
3. Tuutorin rooli ja tuutorointi: Innotuutorin rooli selkeytetään tuutoritoiminnaksi, joka tarkoittaa paikallisesti kehittämisen tukihenkilönä toimimista esimiehen ja oman halun antamissa puitteissa. Tuutorilla ei ole velvoitteita Innokylää kohtaan.
4. Lähiopetuspäivien sisällöt, järjestys ja irrallisuus, ml. välitehtävät
  - Innokylän innovaatiomalli otetaan koko koulutuksen pohjaksi, ts. koulutuksessa käytettävät innovaatio-toiminnan käsitteet ja innovaatioajattelu yhtenäistetään.
  - Innokylän innovaatiomalli ja kehittämissympäristö tuodaan koulutuksen alkupäähän ja niihin viitataan ja palataan muissakin koulutuspäivissä erilaisten harjoitusten merkeissä. Myös hankepankin ja sen tarkoituksen lyhyt koulutus sisällytetään kokonaisuuteen.
  - Kuvaa Innokylän palveluista ja Innokylästä kehittämissympäristönä korostetaan ja tuodaan esille koulutusosioissa (vrt. IK:n osioiden keskeneräisyys)
  - Innovaatiotyökirjan merkitys ja rooli selkeytetään.
5. Verkostoituminen kansallisesti: Tuutorien verkostoitumiseen panostetaan jo koulutuksen aikana, esim. tuutoriverkosto. Ryhmäytymistä tuetaan heti koulutuksen alussa tuutorikurssilaisten kesken
6. Tutkinnonsuorittaminen osana koulutusta: Tuetaan erilaisin toimenpitein tutkinnon suorittamista osana koulutusta ja pyritään tasaamaan painetta koulutuksen loppupuolelta koko koulutuksen varrelle, mm. tiedottamalla aikatauluista, muistuttamalla tutkinnon suorittamisesta sekä aukikirjoittamalla välitehtävien roolia osana tutkintoa.

## Lähteet

- Koivisto, J. (2008) Relational Evaluation of Social Work Practice - Human Actors, Mediators, Socio-Material Networks. Teoksessa: Bryderup, I.W. (toim.) Evidence Based and Knowledge Based Social Work. Aarhus University Press, Århus, 103-114.
- Koivisto, J. (2007a) What evidence-base? Steps towards relational evaluation of social interventions Evidence and Policy, Vol. 3, No 4, 527-537.
- Koivisto, J. (2007b) Kuinka paljon asiakkaan sana painaa? Bikva-menetelmän relationaalinen arviointi. Stakes, Raportteja 21/2007.
- Koivisto, J. & Pohjola, P. (2013) Arviointiopas kehittäjille. Innokylä: <https://www.innokyla.fi/documents/10162/3c5716c3-2adf-4f37-9d7e-3ee46ffd357f>.
- Koivisto, J. & Pohjola, P. (2011) Practices, modifications and generativity – REA: a practical tool for managing the innovation processes of practices. Systems, Signs & Actions. An International Journal on Communication, Information Technology and Work, Vol. 5 (2011), No. 1, pp. 100–116.
- Koivisto, J., Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. (2008) Relational Evaluation of Organizational Development Activities. International Journal of Public Administration, Vol. 31, Issue 10, 1167-1181.
- Pohjola, P. & Koivisto, J. (2013) Innovaatiot käytäntöinä: Systeminen innovaatiomalli sosiaali- ja terveysalan kehittämistoiminnan perustaksi. Yhteiskuntapolitiikka 1/2013, 89-98.