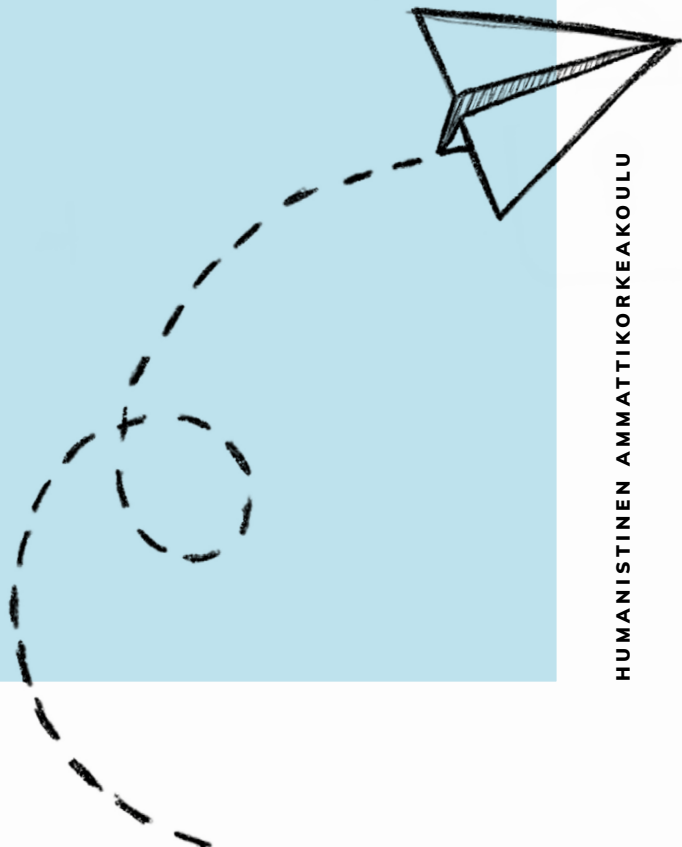


HUMAK[®]

Delfoilla tulevaisuuteen

Merja Kylmäkoski
& Päivi Rainò (toim.)



Merja Kylmäkoski &

Päivi Rainò (toim.)

Delfoilla tulevaisuuteen

Delfoilla tulevaisuuteen

Merja Kylmäkoski & Päivi Rainò (toim.)

ISBN 978-952-456-397-0

ISSN 2343-0664 (painettu)
ISSN 2343-0672 (verkkajulkaisu)

Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 120.

© Humanistinen ammattikorkeakoulu, 2021, Helsinki

Taitto: Emilia Reponen

Sisällys

OSA 1 JOHDANTO 6

Merja Kylmäkoski

Ennakointia oppimassa 7

Merja Kylmäkoski

E-Delfoi-ennakointi ohjattuna oppimisprosessina 9

OSA 2 DELFOI-MENETELMÄN PERUSTEET 12

Hannu Linturi & Antti Kauppi

Miten tutkimme tulevaisuuksia Delfoi-menetelmällä?..... 13

Taustoitusta 13

Tietoa kierrättävä Delfoi-prosessi 16

Proaktiivinen manageri 18

Moninäkökulmainen paneeli 20

Paneelin asiantuntijuudesta ja asiantuntijoista 22

Paneelin vuorovaikutuksesta 24

Paneelia inspiroivat kysymykset 24

Avaavat analyysit 33

Tulosten käsittely 36

Tulosten esittäminen panelisteille 36

Tulosten esittäminen ulkopuolisille 39

Hybridi tulevaisuus 43

OSA 3 CASE-ESIMERKKEJÄ DELFOI-MENETELMÄN KÄYTÖSTÄ 45

Mira Roine & Päivi Rainò

Tilaajan näkökulma E-Delfoi-tutkimukseen:

Löytöretkeilijöinä järjestötulevaisuuksien maailmassa 46

Tutkimuksen toteutus 46

Tutkimuksen tuloksista 48

Mitä tekisimme nyt toisin? 50

Annika Bäck

Delfoi-paneelin luominen 51

Teppo Eskelinen

Paneelin kokoaminen: tapaus vaihtoehtotaloudet 53

Taustaa 53

Asiantuntijuuden tunnistaminen 54

Henkilöiden paikantaminen 54

Pohdintaa panelistien rekrytoinnista 55

Panelisteille viestiminen 56

Lopuksi 56

Toni Stubin

Delfoi-manageri ohjaa tutkimusta kuin elokuvaa 57

Anni-Reetta Sorrel

Delfoi-menetelmällä uutta suuntaa

etsivän nuorisotyön johtamiseen 61

Tulevaisuuden tutkimuksesta tukea
ratkaisukeskeiseen työn kehittämiseen 61

Työelämän kehittäjän kokemuksia Delfoi verkkopaneeleista 63

Tulosten jalkautuminen etsivän nuorisotyön arkeen 63

Essi Helin

Tiedon muuttuminen ymmärrykseksi 65

Hannu Linturi & Antti Kauppi

Delfoi-sanastoa 68

Lähteet 73

Kirjoittajat 77

OSA 1

Johdanto

Ennakointia oppimassa

Merja Kylmäkoski

Ammattikorkeakoulujen opetuksessa on keskiössä työelämälähtöisyys ja työelämän kehittäminen. Opintoja suoritetaan autenttisissa työelämäympäristöissä ja oppimistehävissä uudistetaan todellista työelämää. Tämä edellyttää erilaisia taitoja ja osaamista. Yksi työelämän kehittämisen osaamisalue on strateginen suunnittelu ja siihen kiinteästi liittyvä tulevaisuuden tuomiin muutoksiin varautuminen. Ennakointiosaamisessa on kyse kyvystä nähdä erilaisia mahdollisia tulevaisuuksia ja taidosta hahmottaa polut, joita myöten näihin tulevaisuuksiin on mahdollista päästä. Toisin sanoen ennakoinnissa on kyse proaktiivisuudesta, jossa otetaan aktiivisesti vastuu tulevasta kehityskulkujen passiivisen seuraamisen sijaan. Samoin kuin sananparsii kehottaa olemaan oman onnensa seppä, ennakointi antaa organisaatiolle mahdollisuuden valita oman tulevaisuutensa ja päättää tavat, joilla sitä tavoitellaan.

Kaiken koulutuksen suuri haaste on, miten kouluttaa osaajia, joilla on opintojensa päättyessä yhtä aikaa ajantasainen ja tulevaisuuden osaamistarpeita vastaava koulutus. Opettamalla opiskelijoille ennakointia ammattikorkeakoulut antavat heille valmiuksia pysyä oman alansa kehityksessä mukana ja jopa sen edellä. Ammattikorkeakoulusta valmistuessaan ennakointia osaavalla opiskelijalla on osaamista, jota hän pystyy hyödyntämään koko työuransa ajan sekä itsensä että työnantajiansa eduksi.

Tämä oppikirja on tarkoitettu tukemaan ammattikorkeakoulujen ennakointiopetusta. Sen ensisijainen kohderyhmä ovat ammattikorkeakouluopiskelijat, jotka tutustuvat opinnoissaan E-Delfoi-menetelmään ja heidän opettajansa. Työelämäkumppanit ovat puolestaan mukana E-Delfoi-opetuksessa ennakointityön tilaajina. Julkaisu soveltuu myös kaikille menetelmästä kiinnostuneille lukijoille.

Idea oppikirjan kirjoittamiseen on syntynyt Humanistisen ammattikorkeakoulun (Humak) yhteisöpedagogi ylempi AMK -koulutuksen ja Metodix Oy:n välisestä opetusyhteistyöstä. Humakissa on lukuvuodesta 2008–2009 lähtien opetettu E-Delphi¹-järjestelmän käyttöä osana yhteisöpedagogi ylempi AMK -opintoja. Alusta lähtien opetus on organisoitu yhteistyössä Metodix Oy:n kanssa järjestettävänä E-Delfoi-päivänä. Opetuspäivä järjestettiin alkuaan organisaatioiden kehittämistä ja kehittämismenetelmiä käsittelevän opintojakson yhteydessä. Se on kulkenut opinnoissa mukana opetussuunnitelma- ja opintojaksomuutoksista huolimatta. Päivään on sisällytetty menetelmän yleisesittely sekä

1 Tässä teoksessa noudatetaan Kielitoimiston suositusta kirjoittaa e-alkuiset erisnimet isolla alkukirjaimella, siis E-Delfoi. Jos menetelmän nimityksestä kehittyä vähitellen yleissana, tällöin suositetaan käytettäväksi pientä alkukirjainta (vrt. Makkonen-Craig 2020; Kielitoimiston ohjepankki). Tällöin suomenkielisessä tekstissä vaihtoehtoinen kirjoitustapa voisi olla delfoi-tekniikka; e-delfoi tai esimerkiksi e-delphi-alusta.

tutustuminen E-Delphi-järjestelmään ja ryhmätehtävänä suoritettavan ennakointitehtävän ohjeistus. Ennakointitehtävät ovat autenttisia työelämätilauksia, joiden pohjalta opiskelijaryhmät ovat toteuttaneet pienimuotoisen E-Delfoi-tutkimuksen. Toisinaan työelämätilaus on tullut Humakin työelämäkumppanilta tai perustunut Humakin omaan ennakointitiedon tarpeeseen; toisinaan tilaus on saatu opiskelijaryhmän opiskelijan työpaikalta.

Opetus on tuonut yhteisöpedagogi ylempi AMK -koulutuksen kehittämistyön opintoihin tulevaisuuteen kiinnittyvää reflektiota. Se on tukenut johtamisopintoihin sisältyvää strategisen ajattelun aspektia ja auttanut suuntaamaan työelämän kehittämisajattelua askeleen nykyhetken tarpeita kauemmas. E-Delfoi-opetuksella on myös tuotettu opiskelijoille valtioneuvoston ammattikorkeakouluasetuksessa (1129/2014, 5 §) mainittuja valmiuksia saavuttaa asiantuntija- ja johtamistehtävissä tarvittava laaja ja syvälinen tieto sekä kykyä seurata oman ammattialan ja ammattikäytäntöjen kehittymistä.

Ennakoivan ajattelutavan ja E-Delphi-menetelmän omaksuminen yhden opintojakson yhden opetuspäivän sisältönä on vaativa suoritus opiskelijalle. Välillä opiskelijat ovat hyvistä opiskeluvalmiuksistaan ja vahvasta työelämäntuntemuksestaan huolimatta joutuneet hyvinkin vahvasti epä mukavuusalueelle. Entuudestaan vieraiden ennakointiopetus sisältöjen ja uuden ohjelmiston käytön omaksuminen yhdessä pajapäivässä ei ole ollut helppoa. Lisäksi päivään liittyvä pääosin itsenäisenä opiskeluna suoritettava ryhmätehtävä on usein koettu vaikeaksi. Tästä syystä opintojaksolla alettiin toteuttaa E-Delfoi-opetuspäivän orientaationa ennakkoinnin perusteiden opetusta jo ennen E-Delphi-järjestelmään tutustumista. E-Delfoi-päivän pohjustaminen ennakkoinnin perusteiden opetuksella on osoittautunut hyväksi käytännöksi. Opetuksen yhteydessä opiskelijoille on myös annettu kirjallisuusvinkkejä. Aihepiiristä on saatavilla suomenkielistä kirjallisuutta, mutta varsinaista oppikirjaa ei ole. Humakin ja Metodixin opetusyhteistyön kuluessa on noussut esiin tarve oppikirjalle, jossa ohjeistettaisiin niin opiskelijaa, opettajaa kuin työelämäyhteistyökumppania tekemään autenttista työelämän ennakointitilausta opiskelijatyönä. Käsillä oleva oppikirja pyrkii täyttämään tämän aukon.

Oppikirja jakautuu kolmeen osaan. Johdanto-osuuden päättävässä luvussa Merja Kylmäkoski avaa Humanistisen ammattikorkeakoulun Delfoi-opetuksen pedagogista ajattelua. Julkaisun toisessa osassa Hannu Linturi ja Antti Kauppi esittelevät Delfoi-menetelmää. Esitys pohjautuu kirjoittajien taustalla olevan menetelmäyhteisön aiemmin julkaisemaan verkkomateriaaliin. Julkaisun kolmas osa koostuu case-esimerkeistä. Mira Roine ja Päivi Rainö avaavat avaavat prosessia tutkimuksen tilaajan näkökulmasta. Anni Bäck ja Teppo Eskelinen esittelevät E-Delfoi-paneelin kokoamista. Eskelisen artikkelissa paneelin kokoamista pohditaan menetelmään ensin tilaajana tutustuneen tutkijan ja sittemmin menetelmää omassakin tutkimuksessaan käyttäneen näkökulmasta. Bäck puolestaan tarkastelee tilaustyötä opinnäytetyön tekijänä. Toni Stubin esittelee Delfoin managerin roolia käyttäen esimerkkinä omaa opinnäytetyötään. Anni-Reetta Sorrel ja Essi Helin esittelevät niin ikään Delfoi-prosessia opiskelijan opinnäytetyön näkökulmasta. Sorrelin artikkelissa painopiste on Delfoin tulosten jalkauttaminen työelämään ja Helinin artikkelissa aineistoon liittyvät kysymykset. Oppikirjan päättää luku Sanasto, jonka tarkoituksena auttaa lukijoita navigoimaan Delfoi-käsitteistössä. Osan kolme tavoin Sanasto pohjautuu menetelmäyhteisön aikaisemmin julkaisemaan materiaaliin.

E-Delfoi-ennakointi ohjattuna oppimisprosessina

Merja Kylmäkoski

Ammattikorkeakoululain mukaan ammattikorkeakoulujen tulee antaa opetusta, joka pohjaa työelämään ja sen kehittämiseen tavoitteenaan opiskelijan ammatillisten asiantuntijavalmiuksien ja ammatillisen kasvun kehittäminen. Lisäksi ammattikorkeakouluopetuksen tulee tarjota tilaisuus jatkuvaan oppimiseen ja tutkimustoiminnallaan edistää työelämää ja aluekehitystä. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014, 4 §.)

Humakin pedagoginen malli on valmennuspedagogiikka, jonka aatteellinen pohja on humanistisessa ihmiskäsityksessä. Valmennuspedagogiikka on luonteeltaan integroituvista pedagogiikkaa, jossa käsitteellinen, kokemuksellinen, itsesäätelytieto ja sosiokulttuurinen tieto kytkeytyvät toisiinsa. Oppiminen tapahtuu mahdollisimman paljon työelämän todellisissa ja työelämää simuloivissa tilanteissa. Käytännössä oppija on aktiivinen tiedonetsijä ja rakentaja, joka soveltaa koko ajan oppimaansa teoretietoa työelämään. Valmennuspedagogiikka perustuu ryhmässä toteutuvaan toimintaan ja oppimisen prosessiin. Tämä pedagoginen malli taipuneen myös yliopisto-opetukseen, erityisesti soveltavassa tutkimuksessa.

Opiskelijaprojekteina toteutetut E-Delfoi-ennakointityöt ovat ammattikorkeakoululain tarkoittamia työelämään pohjautuvia ja sitä kehittäviä oppimistapoja, jotka tukevat opiskelijoiden asiantuntijuutta ja ammatillista kasvua. Työskentelyprosessina E-Delfoi-opintojen toteuttaminen muistuttaa työelämän tiimityöskentelyä. E-Delfoi-tehtävässä manageri vastaa tehtävän ja E-Delfoi-ryhmänsä koordinaatiosta ja jokaisella ryhmän jäsenellä on oma roolinsa E-Delfoin toteuttamisessa. Pedagogisesta näkökulmasta E-Delfoi-tehtävässä toteutuu työelämälähtöisen oppimisen lisäksi myös vertaisoppimista ja pienryhmäoppimista. Ryhmässä työskentelyyn sisältyy vuorovaikutusta ja dialogisuutta, joka mahdollistaa ryhmän sisäisen asiantuntijuuden jakamisen ja vertaisoppimisen. Jokainen opiskelija toimii konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaisesti aktiivisena tiedonrakentajana E-Delfoi-tehtävässä.

Oppimisprosessissa ohjaava opettaja pyrkii toimimaan taustalla ja fasilitoimaan ryhmän oppimisprosessia. Fasilitointi ei kuitenkaan tarkoita ryhmän suojelemista epämuukavuusalueelle joutumiselta vaan ryhmän tulee voida soveltaa osaamistaan vaativiin tilanteisiin ja saada ratkoa haastavia kysymyksiä. Joskus oppimistehtävät saattavat tuntua ylivoimaisilta. E-Delfoi-ennakointitehtävä on erinomainen esimerkki oppimistehtävästä, joka voi haastaa opiskelijan tai opiskelijaryhmän osaamista syvälle epämuukavuusalueelle. Tähän on kaksi syytä. Vaikka korkeakouluopiskelijoilla on lähtökohtaisesti hyvät

IT-taidot, voi E-Delphi-järjestelmän käytön opettelu ennakoititehtävän suorittamisen yhteydessä olla vaikeaa. Toinen vaikeuksia tuottava seikka voi olla ennakoititilauksen substanssin etäisyys omasta ydinosaamisesta. Jos opiskelijalle ei ole ennakoitinta tehtävästä aihealueesta omaa ammatillista substanssia, tehtävästä voi olla vaikeaa saada kiinni. Ison opiskelijaryhmän jäsenillä on erilaisia orientaatioita ja ydinosaamista, mistä johtuen kaikille tutun teeman löytäminen tilaustyössä voi olla mahdotonta. Tällöin avainasemassa on, miten hyvin opetusryhmän sisäisten pienryhmien jako onnistuu. Saadaanko ryhmät koottua siten, että jokaisessa pienryhmässä opiskelijoiden osaaminen yhdistyy hyvin pienryhmän muiden opiskelijoiden osaamiseen tukien käsillä olevan ennakoititehtävän tekoa? Parhaimmillaan vertaiset kannattelevat toisiaan opinnoissa, ja asiantuntijuuden jakaminen kehittää kaikkia ryhmän jäseniä.

Ryhmä ja vertaisuus toimivat opiskelussa pedagogisena turvana. Ohjaavan opettajan puolestaan on osattava arvioida, milloin opiskelijaryhmä tai pienryhmät pystyvät selvittämään haasteet itse ja milloin opettajan on puututtava työskentelyyn. Liian varhaisella tai liian vahvalla ohjauksella opiskelijoilta riistetään oman oivalluksen ilo ja murennetaan aikuisopiskelijan uskoa omaan kykyyn selvittää tehtävän haasteista. Vastaa- vasti liian vähäinen tai myöhään tuleva ohjaus voi turhauttaa ja viedä mielenkiinnon oppimistehtävän suorittamisesta. Opettajan on koko ajan tasapainoiltava näiden kahden ääripään välillä. Käytännössä hyvä pedagoginen ratkaisu on tarjota tehtävän itsenäisen työskentelyn aikana opiskelijoille tapaamisia tai webinaareja, joissa tarkistellaan oppimis- ja työskentelyprosessin kulkua oikeaan suuntaan ja ratkotaan opiskelijoiden kohtaamia konkreettisia ongelmia. Mahdollisuuksien mukaan näihin tapaamisiin on hyvä osallistaa myös ennakoinnin tilaaja. Näin voidaan varmistella tilaajan tarpeet täytävien tulosten syntyä.

Tilaajan kanssa toimittaessa on hyvä muistuttaa tilaajaa, että E-Delphi-menetelmällä tehtävä ennakoitityö on opiskelijoiden oppimistehtävä, jolla tavoitellaan työelämää hyödyttävää tietoa, mutta jota työstävät oman alansa ammattilaiset eivät ole käytettävän menetelmän asiantuntijoita. Ilmaisen opiskelijatyönä tehtävältä ennakoinnilta ei voi edellyttää ammattilaistasoista tuotosta. Tilaajalla on myös hyvä olla realistinen ymmärrys, millaista panosta ennakoinnin tilaaminen vaatii. Ennakoinnin tekemiseen ei yleensä riitä pelkkä tehtävänanto vaan tilaajan on sitouduttava muun muassa osallistumaan panelistien valintaan tai sparraamaan tulevaisuusväitteitä. Onnistunut ennakointi syntyy tilaajan, opiskelijoiden ja opettajien välisestä yhteistyöstä, johon jokainen tuo oman panoksensa. Kaikki myös oppivat prosessin kuluessa.

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot ovat monimuoto-opintoina suoritettavaa aikuiskoulusta. Opinnot on suunniteltu tehtäväksi työn ohella. Suurin osa opiskelijoista käy töissä opintojensa kanssa samanaikaisesti. Tasapainoilu opintojen, työn ja perheen välillä tuo omat haasteensa opiskelijoille ja opintojen pedagogiselle toteutukselle. Maa-liskuun 2020 toteutukselle oman erityisen haasteensa toi myös COVID-19-tilanteen paheneminen ja siirtyminen etäopetukseen kolme päivää ennen lähiopetukseksi suunnitellun E-Delphi-pajapäivän toteutusta. E-Delphi-järjestelmän käytön opettaminen etäyhteyden välityksellä ad hoc tuntui liian vaarallalta ja opiskelijoiden viemiseltä liian kauas heidän epämukavuusalueelleen. Tuolloin päädyttiin toteuttamaan päivään kuulu- nut ohjelmistoon tutustuminen pelkällä ohjelman esittelyllä ja tekemään opintojakson ennakoititehtävä ”kuivaharjoitteluna” muilla opiskelijoille tutuimmilla menetelmil-

lä. Pajapäivä oli onnistunut kokemus, mutta opiskelijat onnistuivat yllättämään opettajansa jälleen: osa ryhmästä antoi palautetta, että he olisivat etäopetuksesta huolimatta halunneet käyttää E-Delphi-järjestelmää tehtävän tekemisessä. Toki pajapäivä poikkesi toteutukseltaan muutenkin. Me ennakkointiopettajat emme olleet osanneet ennakoida koronatilanteen niin äkillistä eskaloitumista, ja vain muutamia päiviä ennen etäopetukseen siirtymistä vaihdoimme ryhmältä tilattavan tehtävän harjoitukseksi kehittämistehtävästä. Tehtävän luonteen muuttuminen arvatenkin vei opiskelijaryhmältä pois paineita, jotka olisivat syntyneet todelliseen kehittämiseen tavoittelevasta tilaustyöstä.

E-Delfoi-pajatyypinen ennakkointiopetus soveltuu hyvin ammattikorkeakouluopetukseen ja Humakin pedagogiseen malliin, mutta jokainen opiskelijaryhmä on erilainen. Sama pedagoginen ratkaisu ei toimi kaikissa ryhmissä. Mekaanisen pedagogisen mallin käyttämisen sijaan tarvitaan pedagogista mielikuvitusta, jolla oppimisprosessia taivutellaan kulloisellekin ryhmälle sopivaksi. Välillä tarvitaan myös paksua pedagogista nahkaa, kun liian kauaksi omalta mukavuusalueeltaan joutuneet tuskailevat ennakkointitehtävän suorittamisen kanssa. Onneksi yleensä aina lopulta päädytään tuttuun mietelmään: oppimisen juuret ovat katkerat, mutta hedelmä on makea.

OSA 2

Delfoi-menetelmän

perusteet

Miten tutkimme tulevaisuuksia Delfoi-menetelmällä?

Hannu Linturi & Antti Kauppi

Delfoi on menetelmä, jossa ohjatun vuorovaikutusprosessin avulla kerätään, laajennetaan ja syvennetään asiantuntijoista kootun ryhmän tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta – usein tulevaisuuteen sijoittuvasta – ilmiöstä. Menetelmä perustuu prosessille, jossa tutkittavan ilmiön ominaisuuksia kuoritaan esiin kerros kerrokselta, tai kuten Delfoissa sanotaan: kierros kierrokselta. Päinvastoin kuin tavallisissa kyselytutkimuksissa Delfoissa panelistit johdatellaan vuorovaikutukseen keskenään tavalla, jota voi nimittää yhteisölliseksi tiedon rakentamiseksi tai yhteisölliseksi oppimiseksi. Delfoi-prosessi voi johtaa samanmielisyyteen (konsensukseen) tai monenmielisyyteen, jossa tutkitaan erilaisia tulevaisuusvaihtoehtoja. Molemmissa vaihtoehtoissa olennaisia ovat perustelut, joita panelistit omien valintojensa puolesta esittävät.

Tässä artikkelissa keskitytään Delfoi-menetelmän variaatioon, jossa tutkimuksen kohteena ovat ilmiöt, josta ei ole, eikä voi olla, varmaa tietoa. Kaikki tulevaisuuden tapahtumat ovat lähtökohtaisesti tällaisia – siitä huolimatta, että niiden toteutumisen todennäköisyyttä, toivottavuutta, merkittävyyttä tai vaikuttavuutta on mahdollista arvioida. Lähtökohta tekee tilaa näkemysten moneudelle, jossa eri vaihtoehtojen avoin käsittely on paras perusta valinnoille ja päätöksenteolle.

Taustoitusta

Delfoi-metodi on Yhdysvalloissa RAND-tutkimuslaitoksessa 1950-luvulla kehitetty asiantuntijamenetelmä, jossa ohjatun ja anonyymin mielipiteen muodostuksen, argumentoinnin ja keskustelun kautta pyritään vaiheittain syvenevään tiedon muodostukseen monimutkaisesta ilmiöstä, jonka tulevaisuus on avoin ja jonka suhteen lähitulevaisuudessa tehdään valintoja ja päätöksiä. Nimensä metodi lainasi antiikin Kreikan Delfoista. Täällä toimi vuosisatojen ajan temppeli, jonka oraakkelit ennustivat tulevaa. (RAND [2020].) Modernin Delfoin oraakkeleita ovat Delfoi-manageri (tutkija, fasilitaattori), Delfoi-paneeli (monipuolinen ja -ääninen ryhmä) ja Delfoi-panelisti (paneelin jäsen, asiantuntija, arvioitsija, keskustelija). Lainatuin Delfoin määritelmä lienee Linstonen ja Turoffin ([1975] 2002, 3): “Delphi may be characterized as a method for structuring a group communication process so that the process is effective in allowing a group of individuals, as a whole, to deal with a complex problem.”

Taulukko 1. Survey- ja Delfoi-tutkimuksen erot.

	SURVEY-TUTKIMUS	DELFOI-TUTKIMUS
Tutkimuksen tavoite	Yleistettävissä olevan tiedon kerääminen tutkimuksen kohteesta	Tutkimuksen kohteeseen kytkeytyvän eri näkökulmia edustavan tiedon kerääminen
Tutkimus-kohte	Kohde on yhteiskunnallinen toiminto tai valinta, josta on saatavilla yksilö- ja ryhmätasoisia varmaa tietoa vähintään mielipiteen tasolla (esimerkiksi puolue- ja kulutusvalinnat).	Kohteena on monimutkainen sosiaalinen, teknologinen tai luonnonilmiö, jonka kehityskulku on avoin, kukaan ei omista varmaa tietoa.
Tutkimuksen kohderyhmä	Tutkimuspopulaatiosta systemaattisesti tehty otos	Tutkimuskohteen asiantuntijoista ja asianosaisista valittu paneeli
Tutkijan rooli	Passiivinen kyselyn lähettäjä ja vastaanottaja, aktiivinen aineiston analysoija	Aktiivinen tutkimusprosessin manageroija ja ohjaaja, aktiivinen aineiston analysoija
Tutkimus-prosessi	Monologinen, vastaaja vastaa tutkijan asettamiin kysymyksiin kerta-luontoisesti	Dialoginen, panelistit näkevät toistensa vastaukset, joita he voivat kommentoida ja panelistit voivat muuttaa myös vastauksiaan koko prosessin ajan.
Tutkimus-tulosten analyysi	Määrällisten vastausten tilastollinen analyysi, jota voidaan täydentää laadullisilla kuvauksilla.	Useimmiten laadullinen sisällönanalyysi, jossa käytetään määrällisiä vastauksia
Tutkimuksen luotettavuus	Validiteetti ja reliabiliteetti, objektiivisuus	Eri näkökulmien kattavuus, uskottavuus ja sovellettavuus, intersubjektiviisuus
Tutkimuksen lopputulos	Tilastollisesti yleistettävissä olevat johtopäätökset	Kokonais- ja moninaiskuva tutkimuskohteesta ja sen sisältämät erilaiset näkökulmat

Delfoi-prosessissa on kaksi avaintoimijaa, joista toinen on tutkimusta fasilitoiva (tutkija) manageri ja toinen asiantuntijoista koostuva paneeli. Manageri suunnittelee ja ohjaa paneelin toiminnan sekä analysoi sen tulokset. Paneeli on monipuolinen ryhmä tarkasteltavan ilmiön asiantuntijoita ja asianosaisia. Panelistit edustavat erilaisia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Heidän tulisi olla valmiita tuomaan esiin omat näkemyksensä, perustelemaan ne ja myös osallistumaan keskusteluun muiden panelistien kanssa. Ideaalitulanteessa panelistit oppivat prosessin kuluessa lisää tutkittavasta ilmiöstä ja saattavat muuttaa näkemystään, kun he lukevat muiden panelistien näkökantoja. Lopputulemana voi olla yhteinen käsitys (konsensus) tai useita perusteltuja näkemyksiä (dissensus) tutkittavasta ilmiöstä.

Delfoi-menetelmän ominaispiirteitä voi kuvata vertaamalla sitä perinteiseen survey-tutkimukseen, jollaisia ovat mm. paljon käytetyt kyselylomaketutkimukset. Delfoi-tutkimus poikkeaa kuitenkin monella tavalla perinteisestä kyselylomake- tai haastattelututkimuksesta. Nämä erot on tärkeä tiedostaa, jotta ymmärtäisi Delfoi-tutkimuksen luonteen. Siinä missä survey-tutkimus etsii yleistettävissä olevaa tietoa tutkimuskohteesta hyödyntäen pääosin kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä ja tilastollisia aineiston analyysin välineitä, Delfoi-tutkimus kerää tarkoin valittujen asiantuntijoiden ja asianosaisten (paneelin) avulla moniäänisesti ja dialogisesti tietoa niistä eri näkökulmista, joiden avulla tutkimuksen kohdetta voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti.

Manageri (tutkija) suunnittelee, toteuttaa ja raportoi tutkimuksen. Nämä tehtävät ovat kutakuinkin samat kuin perinteisellä tutkijalla. Eroa on siinä, millä tavalla manageri toimii itse prosessin aikana. Delfoissa tiedonmuodostus toteutetaan useassa vaiheessa. Esimerkiksi argumentoivassa Delfoi-tutkimuksessa keskeisiä eivät ole panelistien äänijakaumat kysymysten suhteen vaan se, miten hyvin ja kattavasti he perustelevat eli argumentoivat eri näkemysten puolesta tai niitä vastaan. Suomessa on suosittu Delfoi-menetelmän kvalitatiivista vaihtoehtoa, jolloin panelistien tilastollisia eroja tärkeämpiä ovat eri vaihtoehtojen todennäköisyyttä ja toivottavuutta luonnehtivat argumentit. Metodikirjallisuudessa tällaisista Delfoi-tekniikoista on käytetty mm. termejä *Policy Delphi* (Turroff [1975] 2002), *Argumentative Delphi* (Kuusi 2000) ja *Disaggregative Delphi* (Tapio 2002).

Delfoi-menetelmälle on tyypillistä, että paneeliin kutsutaan panelisteja eri tieteenaloja ja toimintakokonaisuuksia edustavilta osaamisalueilta. Samaa tutkittavaa ilmiötä voidaan eri tieteenalojen ohella eri yhteiskunnallisten toimintakokonaisuuksien (esim. toimialojen) näkökulmasta. Kun paneelin asiantuntijat ja asianosaiset (eli panelistit) etsitään monenlaisilta osaamisalueilta ja useista eri intressiryhmistä, ymmärrys ilmiöstä on jo lähtötilanteessa moniääninen.

Moderneissa yhteiskunnissa asianosaiset ovat järjestäytyneet intressi- eli eturyhmiksi, joilla on merkittävää vaikutusvaltaa yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. Elinkeino- ja työelämän järjestöt ovat tässä suhteessa etulinjassa, mutta myös monet kansalaisjärjestöt ovat omilla erityisalueillaan merkittäviä yhteiskunnallisen ja asiantuntijavallan käyttäjiä. Julkisen vallan instituutioilta ja niiden edustajilta, kuten hallinnolta ja tutkimukselta, odotetaan eri näkökulmia yhdistävää ja tietoperustaista suhdetta ilmiöihin. –Tulevaisuus on tässäkin suhteessa armoton: väkevin tietoperusta mahdollistetaan sallimalla moni- ja erimielisyys sekä edistämällä eri näkemysten välistä argumentoivaa dialogia.

Tietoa kierrättävä Delfoi-prosessi

Delfoi-menetelmä sopii parhaiten avoimiin ja monimutkaisiin tutkimusasetelmiin, joissa tutkittavien ilmiöiden sisältö tai ratkaisu on tuntematon. Tutkimusongelma tai selvittämätön asia näyttäytyy nykyhetkessä, mutta sen ratkaisu esiintyy tulevaisuudessa. Menetelmä sopii yhtä hyvin tieteellisiin tutkimusasetelmiin kuin käytännöllisiin kehittämishankkeisiin, jossa esimerkiksi organisaatio, toimiala tai alue hakee uusia suuntia toimintaansa tai valmistele uutta strategiajaksoa.

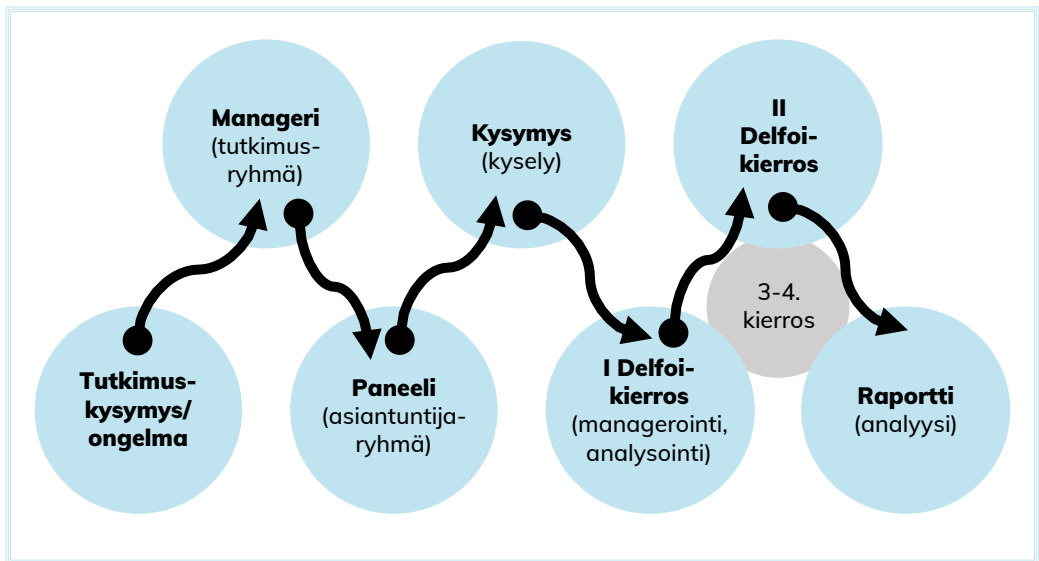
Delfoi-prosessin ydintä on se, että siinä arvioidaan useiden rinnakkaisten, keskenään kilpailevien näkemysten keskinäistä paremmuutta. Tällöin etsitään kattavasti perusteluja toisensa poissulkevien kantojen puolesta sekä niitä vastaan. Tutkimuksen logiikassa on täten keskeistä arvioida samanaikaisesti useita vaihtoehtoja. Keskeinen arvottamisen keino on argumentointi eli esitettyjen väitteiden perusteleminen. Delfoi-prosessiin pyritään tästä syystä kokoamaan ryhmä henkilöitä, joilla oletetaan olevan erityistä kyvykkyyttä esittää perusteita joko väitteiden puolesta tai niitä vastaan. Silloinkin kun ei voida tavoittaa varmuudella totuutta, on mahdollista lisätä tulosten luotettavuutta selvittämällä kaikkien järkevältä vaikuttavien oletusten todennäköisyyttä (hyväksyttävyyttä).

Tiedon kierrätyksen ja keskustelun merkitys korostuu, kun tutkimuksen tai kehittämisen kohde sijaitsee tulevaisuudessa, jolloin siitä ei ole saatavissa täysin varmaa tietoa. Epävarman tiedon laatua voidaan kuitenkin parantaa ennakoitavalla trendinomaisella tavalla. Väestön rakennepiirteet (koulutettavat ikäluokat, eläkeläiset jne.) osataan “ennustaa” luotettavasti useita vuosia eteenpäin. Tulevaisuuden laadulliset piirteet ovat tässä suhteessa hankalampia ennakoita. Puolueiden kannatussuhteet vaihtelevat merkittävästi vähänkin pitemmällä aikavälillä. Näitäkin kehityskulkuja on mahdollista ymmärtää ja ennakoita, jos tunnistetaan muutosten taustalla vaikuttavia rakenteisia ja sosiaalisia tekijöitä. Eri näkemysten yhdistely ja sovittelu parantaa ymmärrystä, olkoonkin että tulevaisuus silti pääsee usein yllättämään. Syy yllätykseen on harvoin se, etteikö joku jo tietäisi vaan se, että eri syistä tietoa ei vastaanoteta. Delfoi on metodi, jolla tätä ymmärryksen muodostusta samoin kuin sen vastaanottoa pyritään parantamaan.

Kiinnostava ennakointiin liittyvä lähestymistapa on antisipaatio-ajattelu. Antisipoinnissa on kyse ennakoivasta käyttäytymisestä, jossa ymmärrys tulevaisuudesta ohjaa toimintaa nykyhetkessä. Tässä mielessä tulevaisuustieto – oikea tai väärä – aina vaikuttaa siihen, miten nykyisyydessä ajattelemme ja toimimme. Antisipaatio rakentuu kahden väittämän varaan:

- 1) Ihmisten odotukset, suunnitelmat, pelot ja asenteet tulevaisuutta kohtaan rakentavat sitä, minkälaiseksi tulevaisuus käytännössä muodostuu.
- 2) Tulevaisuutta koskevat odotukset ja asenteet ohjaavat ihmisiä käyttäytymään ennakoivasti eli varautumaan käsitykseensä tulevaisuudesta.¹

¹ Ajatushautomo Demos Helsinki on tutkinut kiinnostavasti nuorten antisipointia ilmastokysymyksen suhteen. Ks. Sokero ym. (2017).



Kuvio 1. Delfoi-prosessin toimijat ja vaiheet (ks. H. Linturi, M. Linturi & Jauhainen 2019).

Delfoi on koeteltu ja vaiheistettu tekniikka hankkia ennakointitietoa tavalla, jossa tulevaisuustiedon laatu varmistetaan asiantuntijälähtöisyydellä, argumentoinnilla ja keskustelulla. Delfoi-prosessin kulku kuvataan kuviossa 1.

Delfoi käynnistyy, kun tutkija (tai tutkimusryhmä) löytää sopivan tutkimus- tai kehittämiskohteen, johon perehtymällä hän jäsentää ja määrittelee tutkimuskysymykset tai -ongelmat. Delfoi-prosessissa tutkijalla eli managerilla on aktiivinen manageroiva ja ohjaava ote. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkija on tutkimuksen alusta lähtien aktiivinen suhteessa paneeliin. Hän valitsee ja rekrytoi panelistit sekä kommunikoi heidän kanssaan tutkimuksen edetessä. Panelistien määrän ei tarvitse olla suuri, mutta eri näkökulmien tulee olla paneelissa edustettuina. Paneelin näkökulmien edustavuus on tärkein Delfoi-tutkimuksen luotettavuuden kriteeri.

Delfoi-kysymykset rakennetaan siten, että ne tuovat esiin tutkimuskohdetta koskevat olennaiset piirteet, innostavat panelisteja ottamaan kantaa kysymyksiin ja myös perustelevaan huolellisesti oman kantansa. Kysymykset saavat myös herättää tunteita ja synnyttää dialogeja erimielisten panelistien kesken. Tyypillisessä Delfoi-kysymyksessä pyydetään asteikkoarviota jonkin asian toteutumisesta tulevaisuudessa, mutta olennainen osa kysymystä on mahdollisuus kommentoida annettua vastausta ja muiden vastaajien kommentteja. Nämä kommentit ja niiden sisältämät perustelut (argumentit) muodostavat rikkaan laadullisen tutkimusaineiston.

Kaikkien kysymysten ei tarvitse olla valmiina Delfoi-tutkimusta aloitettaessa, sillä tarkasteluun voidaan lisätä kysymyksiä sitä mukaa kuin tutkimus etenee. Useimmiten Delfoi-prosessi sisältää useita kierroksia, joissa syvennetään tai laajennetaan ymmärrystä tutkimuksen kohteesta. Prosessoinnin myötä alun perin kiistakysymyksenä käynnistynyt keskustelu saattaa moninaistua dialogiksi ja ehkä lopuksi vielä paneelin

yksimielisyydeksi, joka jo ennakoii päätöksiä ja tulevaisuustoimintaa. Tutkimusraportti kokoaa tiedon kokonaiskuvaksi tutkimuksen kohteesta. Raporttiin sisällytetään toimintasuosituksia, jos tavoitteena on pohjustaa päätöksentekoa.

Delfoista on käytössä useita variaatioita, jotka heijastavat erilaisia tutkimustavoitteita ja käyttötarkoituksia. Yhden kierroksen Delfoita kutsutaan englanninkielisen alkuperäistermin mukaisesti *Real-Time Delphiksi* (RTD; ks. Linturi 2020a). Konsensus-Delfoita (*Consensus Delphi*) käytetään puolestaan päätöksenteon apuvälineenä, kun haetaan mahdollisimman suurta yksimielisyyttä panelistien kesken. Argumentatiivinen Delfoi (*Argument Delphi*) pyrkii kartoittamaan kattavasti perusteltuja näkökulmia tutkimuskohteeseen, ja monet tulevaisuuteen suuntautuvat skenaariot perustuvatkin tähän lähestymistapaan. Barometri-Delfoi (*Barometer Delphi*) piirtää ajan kanssa tulevaisuuskarttaa perustuen useampaan kierrokseen muuttumattoman kyselyn kera eri ajankohtina. Delfoita käytetään myös organisaatioiden strategiatyössä systeemisenä työkaluna, oppilaitoksissa tulevaisuuteen suuntautuvan tutkivan oppimisen opetusmenetelmänä tai jonkin ryhmän identiteettikeskustelun herättelijänä.

Proaktiivinen manageri

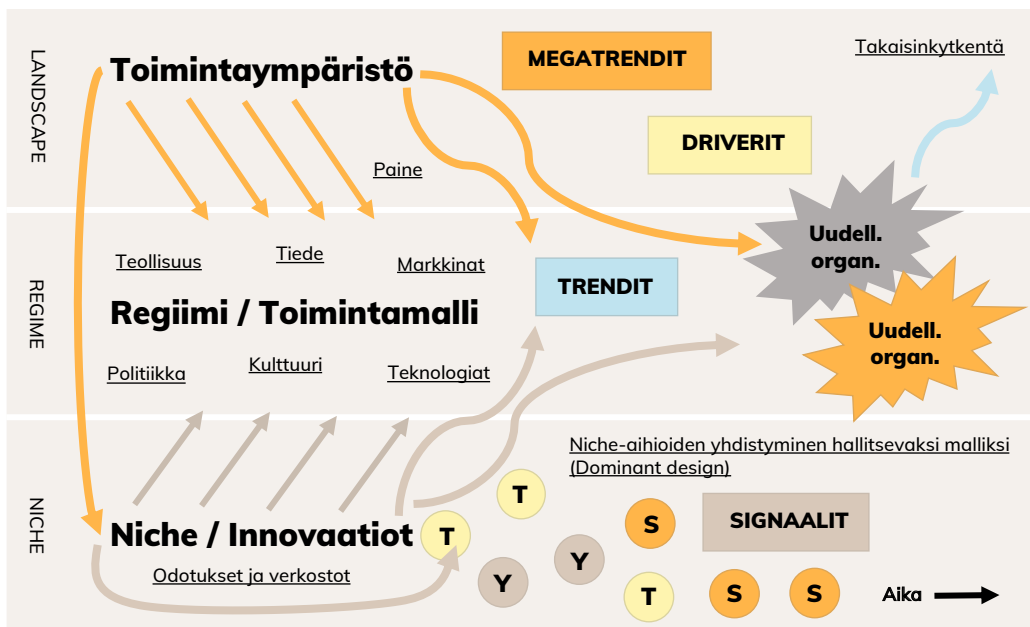
Delfoin laukaisee liikkeelle kehitystarve tai tutkimusongelma, jonka kuvaus määrittää prosessin seuraavat vaiheet. Delfoi-managerin eli tutkijan tehtävä on ensi vaiheessa jäsentää, rajata ja linjata tutkimuskysymykset yhdessä mahdollisen tutkimuksen tilaajan kanssa. Manageri vastaa tutkittavan tai kehitettävän **ilmiön määrittämisestä**, joka onnistuneena energisoi koko tutkimusprosessin. Tutkimusilmiön perusteella manageri **valitsee asiantuntijapaneelin**. Ilmiökuvaus vaikuttaa paneelivalinnan lisäksi keskeisesti siihen, **minkälaiset kysymykset käynnistävät** ensimmäisen Delfoi-kierroksen. Tukena managerilla voi olla tutkimuksen tilaaja tai ohjausryhmä.

Manageri ohjeistaa kysymyksiin vastaamista ja avaa sopivassa vaiheessa panelistien vastaukset reaaliaikaisina paneelin keskusteltavaksi. Panelisti voi taas missä tahansa prosessin vaiheessa tarkistaa tai muuttaa vastauksiaan. Hän voi myös pyrkiä vaikuttamaan muiden panelistien vastaamiseen. Vastaukset ja kommentit ovat kaikissa vaiheissa anonyymejä, jottei vastaajan asemalla tai roolilla ole vaikutusta mielipiteiden muotoutumiseen. Manageri tekee myös valinnan – jo ennen tutkimukseen ryhtymistä – siitä, ohjaako hän panelisteja ja prosessia kohti konsensusta vai tuottamaan argumentteja erilaisten tulevaisuuksien puolesta ja vastaan.

Ensimmäisen kierroksen tulosten perusteella manageri **laatii toisen kierroksen kyselylomakkeen**, joka syventää, laajentaa tai fokusoi edellisen kierroksen aiheen käsittelyä ja argumentointia. Useimmiten Delfoi-kierroksia toteutetaan kahdesta neljään. Kierrosten välissä ja luonnollisesti tutkimusprosessin lopuksi manageri analysoi ja raportoi tutkimustulokset ja kehittämisehdotukset, jotka kehittämishankkeissa usein muodostavat perustan päätöksenteolle. – Taulukossa 2 ja kuviossa 2 on havainnollistettu kuvitellun esimerkkipaneelin “Humakisti 2030:n” kautta Delfoi-tutkimuksen eri vaiheita.

Taulukko 2. Kuvitellun paneelin ”Humakisti 2030” sisältökuvaus.

1.	Tutkijat: Hannu Linturi ja Antti Kauppi
2.	Tutkimuskysymys: Humakin opiskelijat vuonna 2030? Onko heitä, minkä verran ja mitä varten? Entä mitä kuuluu työelämän yhteisöpedagogeille? Minkälaisia humakisteja he ovat?
3.	<p>Tutkimusteoria: Tutkimuksen lähtöteoriaksi valittiin laaja-alaisen käytettävyytensä takia Geelsin ja Schotin (2007, ks. kuvio 2) sosiotekninen monitasomalli, jossa ilmiöitä tarkastellaan dynaamisena systeeminä. Tässä on kolme keskenään vuorovaikuttavaa tasoa: toimintaympäristö (landscape), vakiintunut toimintamalli (regiimi) sekä uusien ratkaisujen eli innovaatioiden kehittelykenttä (niche). Malli on sikäli hyödyllinen, että se suoraan ohjaa kysymysten teemoitteluun. Kolmen tason mallin käyttöä puolustaa sekin, että se on yhteensopiva tulevaisuuskäsitteiden peruskäsitteiden kanssa: Megatrendit ja ajurit (driving forces) kuvaavat toimintaympäristön laaja-alaisia kehityskulkuja. Trendien avulla seurataan regiimitason muutoksia ajassa, ja heikot signaalit edustavat niche-tason innovaatioita.</p> <p>Tutkimuksen laatua parantaa olennaisesti se, että se sidotaan aikaisempaan tutkimusteoriaan, joka jäsentää ilmiöön vaikuttavia tekijöitä ja auttaa asettamaan mielekkäitä kysymyksiä ja hypoteeseja (oletuksia).</p> <p>Sosiotekniseen toimintaympäristöön sisältyvät makrotason elementit, kuten infrastruktuuri, luonnonympäristö, yhteiskunnalliset arvot, poliittiset ideologiat ja demografiset trendit. Toimintaympäristön muutokset on luokiteltu kolmeen tyyppiin. On hitaita muutoksia, kuten ilmastonmuutos; pitkävaikutteisia yhteiskunnallisia muutoksia, kuten teollistuminen, väestömuutokset, tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen sekä shokkeja, kuten öljykriisi ja sodat.</p> <p>Toimintamalli eli regiimi viittaa systeemin taustalla vaikuttavaan syvä-rakenteeseen eli niihin vakiintuneisiin käytäntöihin, toimintatapoihin ja sääntöihin, jotka ohjaavat julkista politiikkaa ja yksityisiä toimia. Regiimin elementtejä ovat esimerkiksi sopimukset, institutionaaliset järjestelyt, elämäntavat, käyttäjätottumukset ja tietotaito. Regiimin toimijaverkosto koostuu tutkittavan ilmiön tuottaja-, hankinta-, rahoitus- ja tutkimusverkostoista, julkisesta sektorista, käyttäjistä sekä järjestöistä ja liikkeistä. Regiimin sisällä pyritään usein pikemminkin parantamaan jo olemassa olevaa systeemiä kuin korvaamaan se toisella vaihtoehdolla.</p> <p>Uusien ratkaisujen kehittelykenttä (niche) tarkoittaa mikrotason uusien kokeilujen saarekkeita, kuten tutkimus- ja kehittämislaitoksia tai pieniä markkinarakoja, joissa kuluttajat ovat halukkaita tukemaan uusia tuotteita tai ratkaisuja. Nichen toimijat, kuten yrittäjät ja muut edelläkävijät, työskentelevät radikaalien, regiimistä poikkeavien uusien ratkaisujen parissa. Tällä tasolla voi syntyä uutta ja vaihtoehtoista teknologiaa sekä vaihtoehtoisia käytäntöjä ja menetelmiä – systeemisen muutoksen siemeniä. Nichen toimijoiden tavoitteena on, että heidän keksintönsä tulisivat osaksi regiimiä tai jopa korvaisivat sen.</p>



Kuvio 2. Sosiodynaaminen monitasomalli (Geels & Schot 2007; OEF-skenaariot 2035.) © Metodix Oy

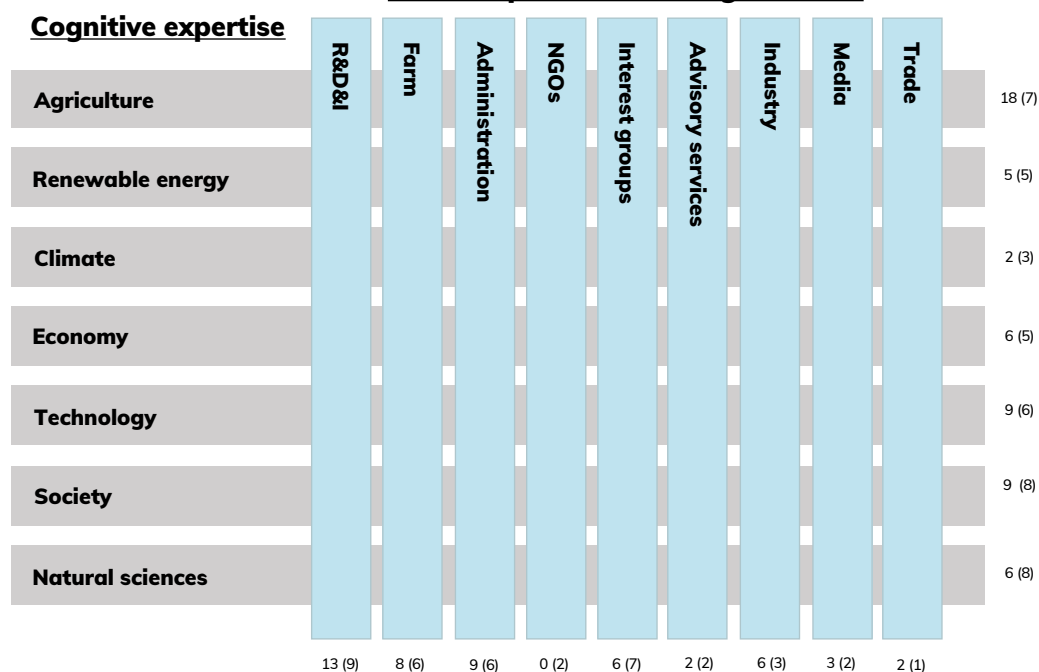
Moninäkökulmainen paneeli

Delfoi-menetelmä on leimallisesti asiantuntijamenetelmä. Sen paneeliksi nimettyyn kohderyhmään valitaan tutkimusaihetta monesta näkökulmasta havainnoivia asiantuntijoita ja asianosaisia. Heidät saatetaan vuorovaikutukseen aiheen teemojen ja toistensa kanssa tavalla, jossa korostuvat asiaperustelut vastaajien aseman ja auktoriteetin sijasta. Ryhmäkoot vaihtelevat paristakymmenestä tuhansiin vastaajiin. Teknologian ennakoinnissa on suosittu suuria asiantuntijajoukkoja ja yhteiskunnallisissa kiistakysymyksissä pienryhmiä. Teppo Eskelinen kuvaa artikkelissaan (Paneelin kokoaminen: tapaus vaihtoehtoloudet; ks. s. 54 tässä teoksessa) oman paneelinsa kokoamiseen liittyneitä käytännöllisiä ja teoreettisia kysymyksiä. Hänen paneelinsa koko asettui lopulta Delfoi-prosessien normaalijakaumaan, joka on kahdenkymmenen aktiivisen osallistujan kahta puolta.

Kun tutkimus- tai kehittämiskysymys on määritelty, manageri pääsee valitsemaan paneelia.²Tavoitteena on löytää osallistujat, joiden asiantuntemus ja asianosaisuus kattavat ilmiön kannalta olennaiset puolet. Taiten valitussa paneelissa on edustus kaikille vartenotettaville tulevaisuusvaihtoehdoille. Englanninkielisessä metodikirjallisuudessa käytetään paneelin luokittelussa usein termejä *cognitive expertise* (tiedollinen, ymmärteinen asiantuntijuus) ja *social expertise* (sosiaalinen, yhteyksellinen asiantuntijuus).

² Delfoi sopii tutkimuskäytön ohessa kehittämistyökaluksi, jota käytetään esimerkiksi yrityksen tai organisaation strategiatyössä, toimintaympäristön monitoroinnissa, toimialan ennakoinnissa tai vaikkapa osallistavassa päätöksenteossa. Tutkimus ja kehittäminen voidaan yhdistää toimintatutkimuksessa, jossa yhteisö jatkuvasti ja systemaattisesti pyrkii parantamaan toimintaansa.

Social expertise - host organization



Kuvio 3. Ympäristöpaneelin asiantuntijamatriisi ”tavoitteena näkemysten peitto, ei edustavuus” (Linturi 2018).

Jälkimmäisellä käsitteparilla on myönteinen merkityssisältö verrattuna intressisidosta painottaville ilmauksille.

Monipuolisen asiantuntijuuden varmistamiseksi parhaissa Delfoi-sovelluksissa on luotu luokitteluapuvälineitä panelistien valintaan. Paneelivalinnan apuna on www.edelphi.org-alustalla asiantuntijamatriisi, jossa asiantuntijuudet ovat sarakkeissa ja asianosaisuudet riveillä. Matriisin avulla potentiaaliset tulevaisuudet on mahdollista peittää kattavasti (ks. esimerkkiä kuviossa 3). Panelisteja valittaessa pitää huolehtia, että kaikkiin asiantuntijamatriisin soluihin saadaan riittävästi panelisteja, jotta varmistetaan, että eri näkökulmat tutkittavaan ilmiöön ovat edustettuina.

Managerin (tutkijan tai tutkimusryhmän) tärkein yksittäinen tehtävä on kartoittaa ilmiöön liittyvät asiantuntijuudet ja asianosaisuudet ja valita sen pohjalta panelistit. Asiantuntijuus ei ole staattinen ominaisuus, vaan siitä on kuorittavissa monta kerrosta, mistä paneelin rakentajan on hyvä olla tietoinen. Kun valinnat on tehty, osallistujat rekrytoidaan mahdollisimman sitouttavasti, mikä käytännössä tarkoittaa henkilökohtaista yhteydenottoa.

Paneelin asiantuntijuudesta ja asiantuntijoista

Paneelilta odotetaan kollektiivista kykyä tarkastella ja kommunikoida ilmiön tulevaa kehitystä monen tulkintakehyksen ja intressin kautta. Paneelin rakentelussa kannattaa siksi kiinnittää huomiota muihinkin tekijöihin kuin matriisiin kuvaamiin erityisasiantuntijuuksiin. Halu ja kyky kommunikoida ryhmässä on tärkeää, kuten myös systeeminen kyky tarkastella ilmiötä kaikissa yhteyksissään. Osmo Kuusen (1999) mukaan Delfoi-kelpoisen asiantuntijan on suotavaa olla oman tiedonalansa kärjessä. Hänen tulisi olla kiinnostunut myös muista tiedonaloista ja pystyä näkemään yhteyksiä kansallisen ja kansainvälisen, nykyisen ja tulevan kehityksen välillä. Lisäksi hänen pitäisi kyetä tarkastelemaan ongelmia epätavanomaisesta näkökulmasta ja olla kiinnostunut tekemään jotain uutta.

Asiantuntijalla tarkoitetaan erikoistuntijaa, eksperttiä tai spesialistia, jolta voidaan pyytää lausuntoa hänen asiantuntemuksensa perusteella (Kielitoimiston sanakirja 2021). Asiantuntijat toimivat nimenomaan tilanteissa, joita on vaikea ennakoida ja joihin liittyy usein erilaisia arvokonflikteja, esimerkiksi ympäristön tai yhteiskunnallisten odotusten kautta (Tiuranniemi 2002). – Asiantuntijuus on kuitenkin aina ymmärrettävä kontekstuaalisesti suhteellisena terminä: Esimerkiksi Frimanin (2004) mukaan asiantuntijuudesta käydään aina neuvottelua maallikon ja asiantuntijan kohdatessa, sillä juuri taitojen ja tietojen epätasapaino tekee toisesta asiantuntijan. Itse kukin on vaihtelevasti sekä asiantuntijan että maallikon asemassa.

Asiantuntijuus ei kuitenkaan ole niinkään yksilön, vaan yhteisöjen ja verkostojen ominaisuus. Tiedon muodostushan on perusolemukseltaan sosiaalinen ilmiö, joka on sidottu yhteistoimintaan, käytäntöihin ja kieleen. Paneelin ryhmädynamiikan tunnistaminen ja ohjaaminen on tässä mielessä kiinnostava työkalu Delfoi-managerin työkalupakissa, sillä yhä useammin asiantuntijuutta jaetaan verkostoissa, joiden kautta sekä yksilöt että ryhmät parantavat kyvykkyksiään. Kehitys tuskin johtaa eksperttiosaamisen merkityksen katoamiseen, mutta kylläkin purkaa sulkeutuneita ja hierarkkisia professioita monialaisiksi verkostoiksi, joissa asiantuntijuuden tärkeä metaominaisuus on kyky kytkeytyä toisiin asiantuntijuuksiin.

Asiantuntijuus eri muodoissaan on kehittyneiden yhteiskuntien kestopenestysresepti, jolla on myös vastatrendinsä. Erilaiset intressit ohjaavat käsitystä siitä, mikä on arvokasta tietoa ja ymmärrystä. Vaarana on, että eksperttiys alkaa uusintaa asemia ja regimiä. Yksi tunnusmerkki siitä on se, että argumentointi tyhjenee vallitsevan toimintatavan ennalta-arvattavaksi puolusteluksi, jota Sokrates aikoinaan nimitti sofistiseksi retoriikaksi (ks. esim. Rossetti 1989). Retoorikko lähtee voittamaan väittelyä, ei keskustelemaan. Modernissa yhteiskunnassa intresseistä ei ole mahdollista irtautua, minkä vuoksi on tärkeää, että paneelissa ovat edustettuina asiantuntijuuden rinnalla olennaiset asianosaisuudet, joiden edustajat vaihtelevat ammattilobbarista maallikko-osallistajaan.³

3 Tulevaisuudessa paneelieihin voi osallistua myös teko- tai tukiäly, kuten Osmo Kuusi sitä niittää (ks. Pouri 2019). Näkyvissä olevassa tulevaisuudessa paneelieihin liitetään muodossa tai toisessa "aivoton" asiantuntija, jonka laskentakyky on moninkertainen koko muuhun paneeliin verrattuna. Aivoton paneelin jäsen tarvitsee raaka-aineekseen informaatiota, jota se (tekoäly) osaa järjestellä siihen muotoon, että ihmisälyinen paneeli pystyy sitä hyödyntämään muodostaessaan muutoin entisin keinoin yhteistä ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä.

Taulukko 3. Kuvitellun Delfoi-tutkimuksen “Humakisti 2030” paneelin kokoaminen.

1.	Panelistien valinnassa kiinnitetään ensisijaisesti huomiota henkilöiden asiantuntijuuteen ja asianosaisuuteen (intressiryhmä). Mukaan kutsuttiin ja saatiin 20 asiantuntijaa. Sama asiantuntija voi olla mukana useammassa kuin yhdessä matriisin solussa.			
2.	Valinnan tueksi rakennettiin seuraava asiantuntijamatriisi:			
	INTRESSI VS. EKSPERTTIYS	YHTEISÖ- JA ORGANISAATIO-TYÖ	OPETUS JA OPPIMINEN	KULTTUURI JA MEDIA
	OPPILAITOS	4	5	2
	KUNTA	2	3	3
	YRITYKSET	3	2	2
3.	Paneeli koottiin niin, että jokaiseen lokeroon sijoittui vähintään kaksi henkilöä. Paneelissa on useita niin laaja-alaisia toimijoita, että heidät on voitu sijoittaa kahteen tai jopa useampaan ruutuun.			
4.	Kuhunkin panelistiehdokkaaseen otettiin henkilökohtaisesti yhteyttä ja varmistettiin heidän osallistumishalukkuutensa ja -mahdollisuutensa. Panelistien valinnassa kiinnitettiin myös huomiota heidän henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa esimerkiksi vuorovaikutustaidoissa ja tulevaisuus-orientoitumisessa.			
5.	Paneelin tiedon tuottamista tarkastellaan asiantuntijuus- ja asianosaisuusluokittelun lisäksi myös ns. sisä- ja ulkopaneelin välisen jännitteen kautta. Sisäpaneeliin kuuluvat kaikki Humak-ammattikorkeakouluun sidoksissa olevat tahot ja ulkopaneeliin muut eli työelämän ja tutkimuksen edustajat.			

Maallikkojen ja kokemusasiantuntijoiden “asiantuntijuutta” ei sovi väheksyä. Paneelin koostamiseen (ks. taulukko 3) liittyvä moniäänisyys tarjoaa mahdollisuuden vahvistaa paneelin osallistumista ja vuorovaikutusta. Jokaisessa paneelissa on luonnollisia näkökulmiin, tietämykseen ja intressiin liittyviä jännitteitä, jotka tarjoavat managerille mahdollisuuksia kommunikoida panelistien ja aineistojen kanssa. Esimerkiksi Oppimisen tulevaisuus 2030 -barometrin prosessia vauhditettiin ns. sisä- ja ulkopaneelin välisten erojen ja dialogin kautta (Linturi & Rubin 2011). Sisäpaneeliin kuuluivat koulun, opetuksen ja oppimisten asiantuntijat ja ulkopaneeliin työ- ja kulttuurielämän sekä hallinnon edustajat.

Asiantuntijoiden **anonymiudella** vältetään ilmaisu- ja kuuntelurajoitteita, joita kohdetaan kasvokkain toteutettavissa ryhmissä. Panelistin asema – korkea tai alhainen status – ei anonymi-prosesseissa pääse vaikuttamaan muiden mielipiteisiin. Toisaalta se tarjoaa myös mahdollisuuden irtautua asemaan liittyvästä retoriikasta. Vastaajan ei tarvitse pelätä kasvojen menetystä, vaikka vastaisikin ”väärin” tai kommentoisi ”löysästi”. Hänen ei myöskään ole tarpeen varoa kannanottoja, joita työnantaja ei julkisina hyväksyisi. Intressi- tai arvokonflikteissa asiat eivät henkilöidy samalla tavalla kuin personoidussa kommunikaatiossa. (H. Linturi, J. Linturi & Rubin [2013] 2018.)

Paneelin vuorovaikutuksesta

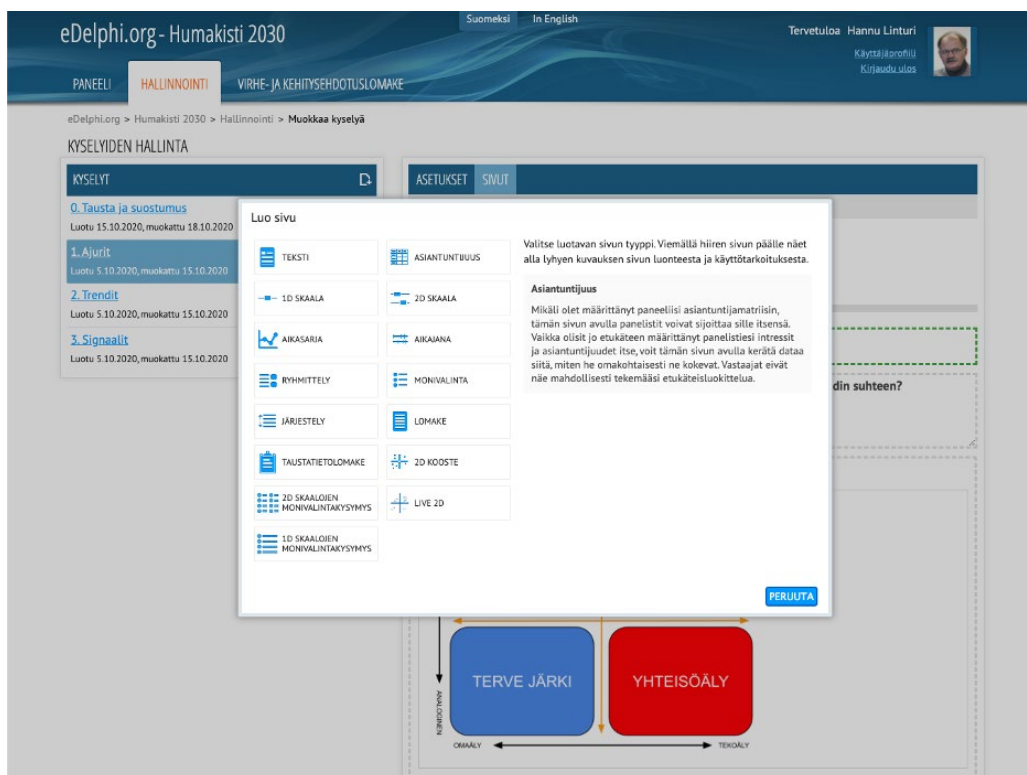
Paneelin vuorovaikutuksessa saattaa olla piirteitä sekä debatista että dialogista, vaikka jälkimmäinen on varsinaisesti se mihin Delfoilla pyritään. Dialogissa muodostetaan merkityksiä sanojen kautta. Kreikasta peräisin olevan *dialogos*-sanan alkuosa *dia* tarkoittaa 'kautta' ja *logos* merkitsee 'sanaa'; 'merkitystä'. Delfoi-menetelmänkin evoluutiota inspiroinut sokraattinen metodi on tästä mainio esimerkki. "Oikeassa oleminen ja voittaminen muodostavat debatin perusdynamiikan, joka on usein voimakkaampi kuin tarve löytää paras ratkaisu. Debatissa väittely voidaan voittaa tai hävitä, mutta dialogissa ei ole voittajia tai häviäjiä. Dialogissa ei ylipäätään ole tarkoitus olla oikeassa tai väärässä." (Holm, Poutanen & Stähle 2018; ks. myös Bohm [1996] 2004.)

Hyvälle keskustelulle ja dialogille voidaan asettaa neljä edellytystä, jotka kaikki ovat sellaisenaan tavoiteltavia myös hyvässä Delfoi-prosessissa:

1. Panelistit ovat dialogissa **tasa-arvoisia**, mikä varmistetaan anonyymillä osallistumisella. "Kun pidämme itseämme muita ylempinä, emme kuuntele; kun muita alemmina, emme uskalla puhua" (Holm, Poutanen & Stähle 2018).
2. Dialogi perustuu toisten käsitysten aktiiviselle ja ymmärtämiseen pyrkivälle **kuuntelulle**. Kuuntelun tärkeä tuntomerkki on omien näkökulmien uudelleen arviointi.
3. Delfoi-panelistien toivotaan olevan halukkaita **omien taustaoletustensa tarkasteluun** ja kyseenalaistamiseen. Panelistin sosiaalisen kompetenssin (intressi, asianosaisuus) tarkastelu valottaa tätä puolta jo panelisteja valittaessa. Keskustelu, jossa osallistujat eivät pyri aitoon yhteiseen ymmärrykseen vaan ajavat omia kätettyjä intressejään, ei voi muodostua aidoksi dialogiksi. Tällaisen keskustelun mahdollisuudet ratkoa systeemisiä ongelmia jäävät heikoksi, koska osallistujien välinen vuorovaikutus ja ajatusten ilmaiseminen on rajoitettua, eivätkä kaikki asiaan liittyvät näkökannat tule esiin.
4. Dialogi edellyttää riittävää keskinäistä **luottamusta** kahteen asiaan: toisaalta siihen, että toisilta saatu tieto on arvokasta ja toisaalta siihen, että osallistujiin voi ihmisinä luottaa. Jos toinen näistä ulottuvuuksista puuttuu, vuorovaikutuksen määrä ja laatu jäävät vähäiseksi.

Paneelia inspiroivat kysymykset

Delfoi-tutkimus käynnistetään usein ajan- tai tulevankohtaisesta **kiistakysymyksestä** (engl. *issue* = 'a matter that is in dispute between two or more'; ks. esim. Merriam Webster n. d., s.v. *issue*). Ihanteellinen (kiista)kysymys on kiinnostava, julkinen ja ratkaisematon puheenaihe ('a vital or unsettled matter'; mt.), joka odottaa lähitulevaisuudessa ratkaisuaan. Sanalla *issue* on englannissa muitakin mielenkiintoisia lisämerkityksiä.



Kuvio 4. Kysymystyyppin valintaa kuvitellun Delfoi-tutkimuksen “Humakisti 2030” paneelissa.

Se tarkoittaa nimittäin myös ’painosta’ tai ’antia’, esimerkiksi ’osakeantia’ (emissio). Tätä metaforaa jatkaen Delfoi-prosessissa kysymykselle voisi antaa ’tulevaisuusannin’ sivumerkityksen. Kysymyksestä käynnistyvä Delfoi-prosessi onkin parhaimmillaan paneelin ja managerin yhteistyöstä syntyvä ”intellektuaalinen sijoitus tulevaisuuteen”. Sijoituksen arvo kasvaa Delfoi-kierrosten myötä. Jokaisella kierroksella tietämys ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä syvenee ja laajenee. Kysymyksen arvo mitataan viimeistään analyysissa, joka on keino järjestää aineistoa siten, että sen ilmiöyhteydet ja merkitykset saadaan näkyviksi. Erityistä Delfoissa on se, että siinä aineistoa luokitellaan ja arvioidaan jo tutkimusprosessin aikana, ei pelkästään sen lopuksi.

Ennen kuin panelistit kutsutaan mukaan sähköiseen paneeliympäristöön, managerin pitää rakentaa yksi tai useampia tulevaisuus kysymyksiä. Kun kysymykset tähtäävät tulevaisuuteen – jolloin niillä ei ole totuusarvoa – ne tulee muotoilla niin, että panelistien näkemykset pääsevät jakautumaan ilman, että mitään vaihtoehtoa nostettaisiin toisen edelle. Hyvät kysymykset ovat avoimia, selkeitä, kiinnostavia ja mielipiteitä jakavia. Tällaiset kysymykset houkuttelevat paitsi vastaamaan myös perustelevaan omia vastausvalintoja. Vaikka kysymys sijoitetaan tulevaisuuteen, sen juuret aina ovat nykyhetkessä ja -kokemuksessa. Antisipaatioteoriassa aikojen kytty ilmaistaan oivaltavasti: Sen mukaan ongelma tai ilmiö viedään tulevaisuuteen tarkasteltavaksi, jotta se voidaan tuoda sieltä takaisin **nykyhetkeen ratkaistavaksi**.

Oleellinen osa kysymysten rakentelua on löytää sopiva kysymystyyppi eri tilanteisiin (ks. kuvio 4). Osa kysymyksistä poikkeaa totutuista muodoista. E-Delphi-alustalla on käytössä toistakymmentä kysymystyyppiä, jotka voidaan jakaa neljään eri ryhmään niiden tarkoituksen mukaan:

- **Peruskysymys**-kategoriaan kuuluvat selittävät ja taustoittavat kysymyselementit, joista *tekstikenttä* on itse asiassa kevyt editori, jossa voi paitsi muokata tekstiä eri tavoin myös yhdistää dokumenttiin mediaa (kuva tai video) tai linkkejä. Survey-kyselyiden kanssa identtinen on *lomake*, jota usein käytetään taustatietojen keräämiseen. Lomakkeeseen on mahdollista taittaa kolmenlaisia kysymyksiä: teksti, muistio tai valinta. Delfoille erityinen taustakysymys on *asiantuntijuusluokittelu*, jossa vastaajat itse määrittelevät oman asiantuntijuutensa laatua.
- **Asteikkotyypiset** väitteet ovat Delfoille kaikista ominaisimpia ja yleisimpiä kysymyksiä. Niissä kysymysteisiin otetaan kantaa Likert-asteikolla, jonka pituuden ja arvot manageri määrittelee. Kysymykseen voi sisällyttää yhden tai kaksi kriteerimuuttujaa erilaisin yhdistelmin. Kriteerimuuttujat ovat oleellinen osa asteikkokysymystä. Niiden perusteella arvioidaan väitteen sisältöä. Yleisimpiä ovat todennäköisyys, toivottavuus, merkityksellisyys, tärkeys, toteutettavuus, joista kaksi ensimmäistä muodostavat suosituimman yhdistelmän. E-Delphissä on viisi skaalakysymystyyppiä, joista yksi on suunniteltu tukemaan erityisesti live- ja online-tilanteissa tapahtuvaa äänestämistä, kommentointia ja analysointia.
- **Ennakointikysymykset** ovat Delfoille tyypillisiä tulevaisuuteen suuntautuvia kysymystyyppisiä. Niistä tärkein on *aikasarjakysymys*, joka sopii sellaisiin trendikysymyksiin, joista on käytettävissä numeerista historiatietoa. Aikasarjakysymyksessä manageri syöttää historiatietoa – usein vuositasolla – kysymyksen pohjaksi, ja panelisti arvioi tulevan kehityksen. Kysymys näyttää aikaisemman kehityksen diagrammina, johon asiantuntija muotoilee hiiriklikkauksin tulevan kehityskäyrän. Aikasarjakysymys on panelisteille mieluisin ja neutraali tulevaisuuskyseminen, jossa on mahdollista ottaa kantaa sekä ylös että alas tai jopa käyräviivaisesti, jos mittauspisteitä on kolme tai useampia. *Aikajanakysymystä* käytetään usein teknologiaennakoinnissa. Siinä panelisteja pyydetään arvioimaan jonkun ilmiön toteutumisen – esimerkiksi sähkölentokoneen läpimurron – ajankohtaa vuositasolla. Vastaajalle voidaan myös tarjota vaihtoehdoksi määritellä aikaikkuna, johon merkitään ilmiön toteutumisen aikaisin ja myöhäisin mahdollinen ajankohta.
- **Jäsentelykysymyksiä** käytetään usein orientoimaan ja kontekstoimaan paneelia tarkasteltavaan ilmiöön. Kaikissa niissä on kyse jonkun ominaisuusjoukon luokittelusta. *Järjestyskysymyksessä* ominaisuudet luokitellaan jonkun kriteerin mukaan peräkkäiseksi jonoksi esimerkiksi tärkeimmästä vähiten tärkeään. *Ryhmittelykysymyksessä* ominaisuudet “raahataan” eli sijoitetaan managerin määrittelemiin kategorioihin, esimerkiksi nouseviin, laskeviin ja ennallaan pysyviin. *Monivalintakysymys* on puolestaan surveystä tuttu kysymystyyppi, jossa erilaisen ominaisuuksien listalta poimitaan managerin asettaman ehdon mukaisesti yksi tai useampia vaihtoehtoja.

Monet hyvän kysymyksen tuntomerkit – kuten yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys – ovat samoja kuin tavallisissa kyselytutkimuksissakin. Osa taas on Delfoi-tutkimukselle tyypillisiä, esimerkiksi kiinnostavuus, tunneyhteyden syntyminen, yllätyksellisyys ja kyky jakaa vastaajien näkemyksiä. Kaikkien kysymysten ei tarvitse täyttää kaikkia mahdollisia kriteereitä, mutta kosketukset panelistien intellektuaaliseen ja emotionaaliseen persoonaan edistävät paneelin käynnistymistä ja syttymistä. Ehdoton ennakkoehto on anonyymiyden toteutuminen. Motivoitumisen kannalta tärkeää on myös luottamus siihen, että saa muilta panelisteilta ja prosessilta itselleen inspiraatiota, oivallusta ja ymmärrystä.

Helppoa kysymysten muotoilu ei ole. Kysymysten rakentaminen palkitsee sinnikkäät, jotka jaksavat hioa kysymyksiä testivastaajien kanssa.⁴ Kokeneen tutkijan erottaa aloittelijasta usein se, että jälkimmäinen ei vielä osaa katsoa yhden kierroksen yli jatkoprosessiin, saati mahdollisuuksiin käyttää prosessissa paneelin rakenteeseen liittyvää dramaturgiaa. Nyrkkisääntö on, että tekstiä muotoiltaessa tulevaisuusväitteet kirjoitetaan indikatiivimuotoon, ikään kuin väitteessä kuvatut asiat olisivat todellisuudessa tapahtuneet. Panelistille pitääkin toistuvasti muistuttaa, että väite kuvaa tiettyä tulevaisuuden hetkeä ja siinä tapahtuvaa kuviteltavaa toimintaa tai ilmiötä. Panelistiasiantuntijan tehtävä on puolestaan ottaa ensin kantaa asteikolla väitteen todennäköisyyteen ja toivottavuuteen ja vasta sen jälkeen perustella vastausvalintaansa kommenttilaatikossa.

E-Delphi-alustalla managerilla on monia keinoja operoida kysymyksiä ja kyselyä. Jokainen kysymys, ja koko kysely, on joko näkyvässä tai piilossa. (Ks. Linturi 2019a.) Piirre mahdollistaa sen, että Delfoi-kierroksen sisältöjä voidaan rytmittää joko ennakkosuunnitelman tai tilanteen mukaan. Yksittäisen kysymyksen osalta optioita on muitakin. Kommentointi on mahdollista erikseen avata tai sulkea. Samoin voi tehdä muiden vastausten näkymiselle. Tässä on kaksi eri ominaisuutta: Kustakin kysymyksestä on mahdollista avata näkymä yhtäältä summatiiviseen näkymään (diagrammiin) ja toisaalta kaikkiin kommentteihin. Tämä avaa panelistille mahdollisuuden kommentoida muiden panelistien kommentteja. Juuri keskusteluketjujen syntyminen dialogisoi Delfoi-prosessin ja on jokaisen Delfoi-managerin palkinto onnistuneesta prosessista.

Tavallinen kysymyksen teon ansa on tuottaa suostuttelevia piilomerkityksiä. Usein manageri itse edustaa tunnistettavaa asiantuntija- ja intressitahoa. Tämä vaikuttaa, jollei suoraan kysymysten, niin ainakin niiden aihepiirin valintaan ja suuntaan. Negatiivisia teesejä taas vältellään hyvästä syystä: vastaaja nimittäin sekoittaa helposti vastauksen suunnan kun kysytään kielteisesti. Samalla tavoin kannattaa välttää jollekin intressisuunnalle kallistuvia provokatiivisia väitteitä. Kärkeviä kysymyksiä itsessään ei tarvitse pelätä, koska vastaajalla on useimmiten käytössään asteikko, jolla hän voi suhteuttaa väitteen haluamakseen. Kärkevä teesi on omiaan herättämään kiinnostusta ja motivaatiota. Panelistien tulevaisuustoleranssia voi myös lisätä ennakkoinformoinnilla, avaamaan vastaajien mieliä vaihtoehtojen pohdiskelulle ja keskusteluille muiden kanssa.

4 Ohjausta ja tukea kysymysten muotoiluun saa Delfoi-kehittäjäyhteisön työpajoista ja sivuilta (ks. Tulevaisuuden tutkimuksen seura 2021).

Taulukko 4. Kuvitellun Delfoi-tutkimuksen “Humakisti 2030” kolme kyselyä monitasomallin mukaisine kysymyksineen.

1.	Valittu sosiotekninen monitasomalli auttoi kysymysten ja kyselyiden määrittelyssä. Kullekin tasolle rakennettiin oma kyselynsä ja tässä esimerkkipaneelissa kolme kysymystä. Kysymysten määrä on keskimääräistä vähäisempi, muttei poikkeuksellinen varsinkaan monen kierroksen Delfoissa, jossa kukin kierros nostaa esiin uusia kysymyksiä.		
	AJURIT	TRENDIT	SIGNAALIT
	1. Megatrendit (1D monivalinta)	5. Palkkakehitys (aikasarja)	7. Gamechanger (Live2D)
	2. Sosiosfääri (Live2D)	6. Työasemointi (aikasarja)	8. Peacemaker (Live2D)
	3. Taloussfääri (Live2D)		9. Disruptio (Live2D)
	4. Teknosfääri (Live2D)		
2.	Toimintaympäristön muutoksia skannataan kolmen megatrendiparin kautta. Tällä tasolla pyritään tarkastelemaan sitä, miten isot muutostrendit potentiaalisesti vaikuttavat Humakin yhteiskunnalliseen koulutustilaukseen.		
3.	Trenditasolla tarkastellaan regiimin tulevaa kehitystä trendiaikasarjojen kautta. Asiantuntijat arvioivat, miten tietyt indikaattorit muuttuvat ajassa eteenpäin, kun historiatausta on tiedossa. Trendiä tarkastellaan kolmen ennakkointipisteen kautta. Näin on mahdollista tarkastella myös epäjatkovaa kehitystä.		
4.	Signaalikysymyksillä tutkitaan kehityskäännösten potentiaalia esimerkiksi teknologisten tai sosiaalisten innovaatioiden kautta. Äärimmäinen muutos on disruptio, jossa vanha toimintatapa syrjäytyy kokonaan uuden tieltä.		
5.	Geelsin ja Schotin (2007) kolmitasomalli on osittain analoginen tulevaisuuskäsitteiden tutkimuksen avainkäsitteille: megatrendit (<i>megatrends</i>) ja ajurit (<i>driving forces</i>), trendit (<i>trends</i>) ja heikot signaalit (<i>weak signals</i>) tai villit kortit (<i>wild cards</i>). Musta joutsen puolestaan kuvaa ilmiötä, joka on olemassa mutta jota ei ole tunnistettu ja koetaan sen takia epäuskottavaksi.		

Dialogiset kierrokset

Delfoi-prosessissa tuotetaan näkökulmia, hypoteeseja ja väitteitä, jotka saatetaan avoimen asiantuntijatestin ja argumentoinnin kohteeksi. Moniääninen paneeli on luonnostaan erimielinen tarkasteltavan ilmiön vaihtoehtojen todennäköisyydestä ja haluttavuudesta. Delfoi-kierroksella pyritään seulomaan ja keskustelemaan alkuaan erilaiset näkemykset jaetuiksi tai erimielisiksi *yhteisönäkemyksiksi*. Molemmat lopputulemat ovat arvokkaita.

Konsensusta tavoitteleva paneeli hakee valintojen ja perustelujen yhteistä perustaa luomalla painetta erityisesti ns. kvartiilien reunoilla oleviin näkemyksiin. (Alkuperäisessä Delfoissa vastaukset jaetaan kvartiileihin eli neljään yhtä suureen osaan.) Päinvastaisessa Delfoi-variaatiossa tavoitteena on tuottaa mahdollisimman vahvat perustelut kaikille vaihtoehdoille. Asetelmasta syntyy aihioita useiden tulevaisuuksien skenaarioille. Erilaiset tavoitteet ohjaavat managerin toimintaa, mutta yhteistä on proaktiivinen kommunikointi paneelin kanssa. Manageri pitää asiantuntijoita ajan tasalla ja nostaa kesken kierroksenkin kiinnostavia asioita esiin.

Kun manageri kutsuu panelistit vastaamaan kyselyyn, Delfoi-kierros käynnistyy. Panelistin vastaus koostuu kahdesta osasta, joista ensimmäinen on tyypillisesti asteikkovastaus ja toinen sanallinen perustelu tälle skaalavalinnalle. Panelistit saavat managerin säätelemällä aikataululla näkyviinsä myös muiden panelistien vastaukset, joita he pääsevät kommentoimaan mutta myös muuttamaan omia alkuperäisiä vastauksiaan koko kierroksen eli vastaamisajan. Ensikutsu ajoitetaan usein viikon alkuun eli maanantaiaamuun, jolloin vastaajat ainakin teoriassa saapuvat viikonlopun jälkeen virkeinä töihin. Tavallinen Delfoi-kierroksen kesto on kaksi työviikkoa ensimmäisen viikon maanantaista toisen viikon perjantaihin. – Jakson loppuun kannattaa varata ainakin viikonlopun verran joustoaikaa, sillä monet panelistit ovat kiireisiä ja ajautuvat vastaamaan vasta viime hetkellä. Tavallista on, että joku panelisteista pyytää jatkoaikaa.

Ennen kuin ollaan niin pitkällä, että myönnetään lisää aikaa, manageri on tarjonnut paneelille useita mahdollisuuksia päivittää vastauksiaan. Hän on tehnyt myös nostoja siitä, mitkä kysymykset jakavat panelisteja. Delfoi-kierroksen aikana managerin viestintä ei kohdistu vain koko paneeliin, vaan hän poimii asiantuntijuus- ja -osaisuusluokittelun pohjalta alaryhmiä tai jopa yksittäisiä panelisteja personoidun viestinnän kohteeksi. Hyvä nyrkkisääntö on jakaa “uutisia” (vastaajien ja kommentoinnin määrät, sisällölliset jännitteet jne.) koko ryhmälle. Manageri voi myös kohdistaa karhu- ja motivointikirjeet niin pienille ryhmille, että tekstiin on mahdollista sisällyttää vastaajien kompetenssiin ja intressiin liittyviä vetoamuksia.

Managerin on hyödyllistä jo ennen kutsun lähettämistä tehdä päiväkohtainen viestintäsuunnitelma (ks. taulukko 5). Suunnitelma ei välttämättä toteudu sellaisenaan, mutta siitä saa turvallisen toimintamallin, josta on myös tilanteen toisin kehittyessä helppo poiketa.

Taulukko 5. Delfoi-prosessin viestintäsuunnitelma.

Aika	Toimenpide	Vaihe
Perjantai	Infokirje kaikille panelisteille	Informointi, motivointi, paneeliympäristön viimeistely: tiedotepalstalle tieto paneelin kokoonpanosta, aikataulusta, tavoitteesta ja tiivis kuvaus Delfoi-metodista.
Ma 1. pvä	Kutsukirje vastausohjeineen panelisteille suoraan paneeliin; varmistus sille vaihtoehdolle, että kutsu menee roskapostiin	Tavoitteena saada puolet vastaamaan torstaihin mennessä (vastaamisvaihe)
Ti 2. pvä	Vastaamisen seuranta, ei suoraa viestintää (Tiedote-palstaa päivitetään)	Seuranta
Ke 3. pvä	Kohderyhmittäiset kirjeet vastaamattomille panelisteille (suora linkki)	Painotetaan heikosti vastanneita alaryhmiä
To 4. pvä	Kohderyhmittäiset kirjeet vastanneille panelisteille (suora linkki)	Tavoitteena saada neljäsosa kutsutuista tulemaan uudelleen paneeliin ja lukemaan kertyneitä vastauksia (lukemisvaihe). Avataan kaikki vastaukset näkyville, ellei niin ole tehty heti alkuun.
Pe 5. pvä	Tiedotus- ja kannustuskirje kaikille panelisteille, viikonlopun toivotukset	Faktapohjainen katsaus viikon tapahtumista ja saaliista
La 6. pvä		
Su 7. pvä		
Ma 8. pvä	Kutsu paneeliin kaikille panelisteille, niin että tuore linkki on käytettävissä.	Info viikon tavoitteista ja aikataulusta
Ti 9. pvä	Kohderyhmittäiset kirjeet vastaamattomille panelisteille	Painotetaan kiistakysymysten argumentointia
Ke 10. pvä	Kohderyhmittäiset kirjeet vastanneille panelisteille	Tavoitteena saada neljäsosa panelisteista keskustelemaan (dialogivaihe), painotetaan infoa kiistakysymyksistä
To 11. pvä	“Lopun alkua”-infokirje kaikille	Tiedotusta ja houkuttelu tarkastamaan oma kanta “kuumana hetkenä” klo 12–14 (to ja pe), (näkemysten ja perustelujen tarkistusvaihe)
Pe 12. pvä	Pikakutsu “kuumaan hetkeen” kaikille yhdistettynä kiitoskirjeeseen, tieto mahdollisesta jatkoajasta	Tavoitteena saada 90% panelisteista osallistumaan. “Kuumat hetket” mahdollistaa kohtaamisen ja kokemuksen muiden läsnäolosta.
La 13. pvä	Jatkoaika	Analysointi käynnistyy
Su 14. pvä	Jatkoaika	
15–21. pvät	Aineiston analyysi, toisen kierroksen suunnittelu	Analyysi jatkuu, pikaraportti tuloksista panelisteille sekä tieto jatkoaikataulusta
Ma 22. pvä	Toinen kierros alkaa	Toisen kierroksen viestintäsuunnitelma on kevytsovellus ensimmäisestä kierroksesta.

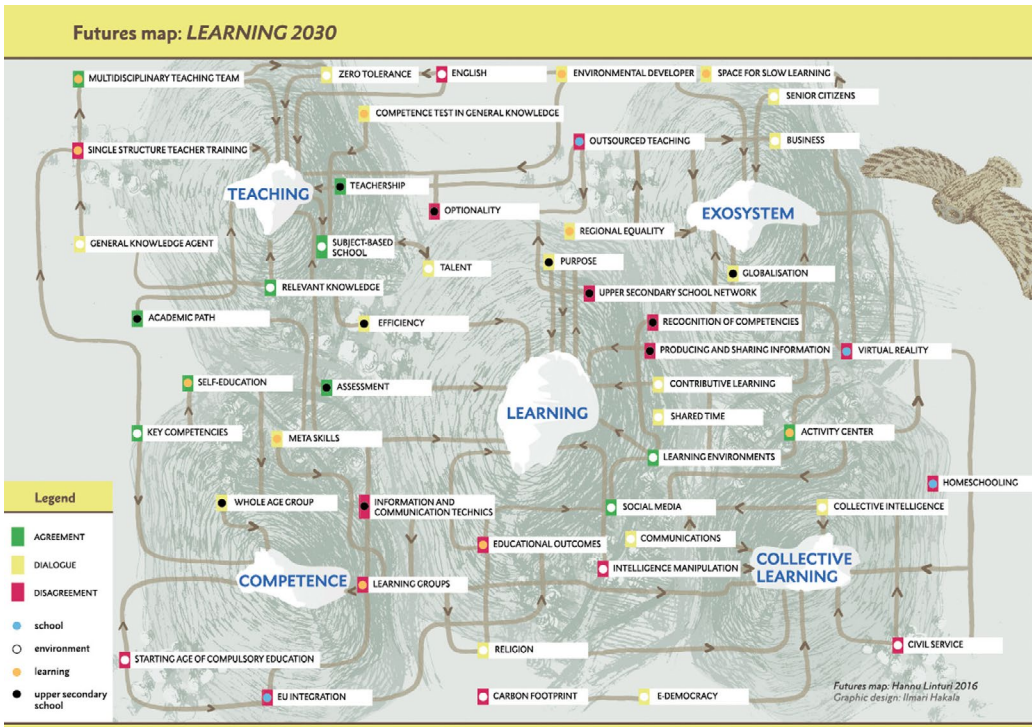
Taulukossa 5 oleva suunnitelma on jaettu neljään sykliin (*vastaamisvaihe, lukemisvaihe, keskusteluvaihe, näkemyksen viimeistelyvaihe*), joiden järjestys on selvä, vaikka yksittäiset panelistit etenevätkin omilla prosesseillaan eriaikaisesti. Vaiheistusta voi hyödyttää myös viestinnässä paneelin kanssa jo silloin, kun panelisteja rekrytoidaan mukaan. Tulevaisuudessa E-Delphi-sovellusalusta tulee tukemaan panelistia vaiheiden tunnistamisessa.

Managerin päätehtäviä on tukea panelistien välistä vuorovaikutusta ja sen myötä tapahtuvaa oppimista. Paneelin rakenne ja siihen sisältyvät näkökulmien väliset jännitteet ovat potentiaalista uutisruokaa managerin viestinnälle. Monissa Delfoi-prosesseissa voidaan soveltaa karkeaa jakoa sisä- ja ulkopaneeliin, jolloin jälkimmäiset tarkastelevat ilmiötä sen ulkopuolelta ja edelliset sisäpuolelta.

Esimerkkipaneelimme “Humakisti 2030” edustaa yleistä Delfoi-tyyppiä, jossa **ennakoidaan** jonkin toimi- tai koulutusalan tai ammatin tulevaisuutta. Tavoitteena on tutkia tulevaa kehitystä eritoten oppilaitoksen valintojen ja päätöksenteon tueksi. Astetta radikaalimpi muoto on paneeli, joka keskittyy tutkimaan tulevaa kehitystä äkkimuutoksen mahdollisuuden kautta. Tällaisesta käy malliksi Dare to Disrupt -paneeli, jonka Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia opiskelijat toteuttivat vuonna 2018 (Dare to disrupt [2018]). Kansalaisfoorumi 2035 puolestaan edustaa tyypillistä organisaation kehittämishanketta, jossa Delfoihin yhdistetään toimintatutkimuksen ja systeemijattelun toimintamalleja (tarkemmin Kauppi & Linturi 2018).

Useimmiten Delfoissa toteutetaan kaksi tai useampia kierroksia, jolloin myös kysymykset muotoutuvat prosessin aikana. Tyypillinen yhden kierroksen kesto on kaksi viikkoa (vrt. taulukot 4 & 5). Uudet kysymykset nostetaan edellisen kierroksen kommentteista ja argumenteista. Tämän takia kierrosten välillä on pidettävä muutaman päivän tai viikon mittainen väli, jotta managerit ehtivät analysoida tuloksia ja muodostaa uudet kysymykset. Tekniikkaa tärkeämpää on kuitenkin sytyttää panelistit keskustelemaan. Esimerkiksi laajan asiantuntijapaneeliston avulla selvitettiin Osaamisen ennakkointifoorumille (OEF) vuosina 2017–2019 kahdella kierroksella osaamisen kehitykseen suoraan tai välillisesti vaikuttavia tekijöitä. Ennakkointihankkeessa kuvattiin työelämän ja osaamisen tulevaisuutta laaja-alaisesti tavalla, jota voi luonnehtia tulevaisuuskartaksi. (Selvityksen tuloksista ks. Opetushallitus 2019.) Oppimisen tulevaisuus 2030 -barometrissa menttiin vieläkin pitemmälle: Alun perin vuonna 2010 toteutettu paneeli on päivitetty tähän mennessä useaan kertaan, jolloin myös metaforista tulevaisuuskarttaa on päästy päivittämään vuosittain (vrt. kuvio 5). Tämän laadullisen barometrin seuranta onkin mahdollistanut useita syventäviä analyysejä ja raportteja.

Omanlaisensa kansallinen Delfoi-variaatio on muodostumassa Kestävän tulevaisuuden indikaattoreista, joita Okka-säätiö rakentaa etenkin oppilaitoskentän toiminnan kehittämiseen ja sertifiointiin (Okka-säätiö n. d.). Laajassa pilotoinnissa ovat ensi vaiheessa mukana ammatilliset ja vapaan sivistystyön oppilaitokset. Indikaattorit (tämän kirjoittamishetkellä vuonna 2021 vielä kokeiluvaiheessa) ovat tyyppiesimerkki siitä, miten Delfoita voi käyttää arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen työkaluna.



Kuvio 5. Oppimisen tulevaisuus 2030 -barometrin tulevaisuuskartta (ks. Linturi 2019b.)

Delfoi-esimerkeissä tutkimuksen kohteena ovat olleet oppilaitokset, koulutus, oppiminen ja osaaminen. Oma toimintakenttänsä on se, kun Delfoi vie osaksi opetusta ja oppimista koulun sisällä. Ilmastotakomo-paneeli (ks. Linturi 2019b) on kysymys- ja kyselypankki pedagogiseen käyttöön. Delfoi edustaa tässäkin sokraattisen eli kyselevän pedagogiikan traditiota, joka soveltuu sekä tutkivaan oppimiseen että keskustelutaitojen (argumentointi, dialogi) harjoittamiseen. Demokratia perustuu syvimmillään keskusteluun, jossa olemme kiinnostuneita toistemme kokemusten erilaisuudesta. Jos tällaista keskustelua ei käydä koulussa, kotona ja työpaikoilla, niin ei se leviä muuallekaan yhteiskuntaan ja sitä kautta yhteisten asioiden hoitoon eli politiikkaan.

Viime vuosina on puolestaan lisääntynyt *Real-Time Delphi* (RTD) -variaation käyttö, jossa kysymykset ja vastaukset ovat reaaliaikaisesti avoinna koko kierroksen ajan (ks. Linturi 2020b). RTD:ssä järjestetään vain yksi kierros, jonka vuoksi sen voisi suomentaa 'yhden kierroksen' tai 'kierroksettomaksi Delfoksi' (engl. roundless). RTD on houkutteleva nopean ja kierros-Delfoita panelisteja vähemmän kuormittavan toteutuksen takia. RTD:ssä ei kuitenkaan ole tavatonta, että yhden kierroksen sisällä saatetaan nostaa kommenttiaineistosta 1–3 uutta kysymystä äänestykseen.

Delfoi-kierrosten fasilitointi on Delfoi-managerin näytön paikka. Rohkea kommunikointi vie tulokseen. Tärkeä on myös etukäteen suunnitella aikataulu sille, miten ja milloin paneelin kanssa viestii (ks. taulukko 6). Säännöllisin ja suhteellisin lyhyin välein tapahtuva kirjeenvaihto on perusteltua jo senkin takia, että samalla voi välittää paneelin

Taulukko 6. Yhden kierroksen Real-Time Delphi -kysely kuvitellussa Delfoi-tutkimuksessa "Humakisti 2030".

Humakisti-paneeli toteutettiin yhden kierroksen – tai kuten joskus sanotaan kierroksettömänä (roundless) – Delfoi-prosessina. Manageroinnissa varauduttiin kuitenkin siihen, että panelistit nostavat jonkun uuden kysymyksen niin vahvasti esiin, että yhden Delfoi-kierroksen aikana kyselyä voitaisiin jatkaa panelistien kommentoinnin pohjalta 1–2 jatkokysymyksellä.

Paneeliin kutsuttiin 20 osallistujaa, joista kaikki antoivat suostumuksensa. Kahdelta panelistiksi lupautuneelta ei saatu vastauksia. Panelisteihin otettiin puhelimitse yhteyttä ennen kyselyn toteuttamista. Heille kerrottiin, mitä Delfoi-kyselyssä tavoitellaan, mitä osallistujilta odotetaan ja millainen aikataulu sille on suunniteltu. Monia kiinnosti myös, keitä muita paneeliin osallistuu.

Kommentteja kertyi 87 eli keskimäärin kymmenen yhtä kysymystä kohti. Kommenttien kommentteja eli dialogisia vastauksia oli 7.

suoralinkin, jota vastaajan ei tarvitse kaivella syvältä postilaatikosta. Viestintää tehostaa, jos se kohdennetaan ja viesti personoidaan osaryhmille ja jopa yksittäisille panelisteille.

Avaavat analyysit

Delfoi-kierrosten välillä ja niiden päätteeksi tuloksia analysoidaan, ja tiivistetty tieto tuloksista jaetaan myös paneelin käyttöön. Tutkimusraportin sisältö vaihtelee tulosten kuvauksista toiminta- ja päätösehdotuksiin ja kysymyskohtaisista analyysistä skenaarioihin.

Delfoi-kierrosten välillä vaihdetaan viestikapulaa, kun edellisen kierroksen sisällöstä poimitaan ainekset seuraavan kierroksen kysymyksiin ja ”äänestyksiin”. Panelistien kommentteista kaivetaan uusia avauksia, jotka laajentavat tai syventävät ilmiön käsitteilyä. Sen lisäksi alkuperäisistä kysymyksenasetteluista nostetaan jatkoon kiistakysymyksiä, joiden käsittely jakaa mielipiteitä tavalla, jossa jatkokeskustelu on tarpeen. Sama kysymyksen sisältö eri näkökulmasta tarjottuna saattaa viedä keskustelun uuteen vaiheeseen, jossa kiistelystä korvaakin dialogi. Kysymysten ja kyselyjen kierrätyksessä (iteraatio) on kyse tutun vertauksen mukaisesta sipulin kuorimisesta. Managerin fasilitoimana keskustelu ja argumentointi kehittyvät ja kypsyvät. Usein alkuperäinen kiistakysymys loiventuu ilmiön eri puolien monivivahteiseksi punninnaksi ja lopulta ratkaisukeskeiseksi (suhteelliseksi) yhdenmielisyydeksi parhaasta tiestä kulkea, mikä onkin ns. klassisen Delfoin (*Classical Delphi*) tavoite.

Prosessin loppuvaiheissa haarautuu ainakin kolme erilaista polkua, joista ensimmäinen on konsensuksen tavoittelu. *Konsensus-Delfoissa* tähtäin on usein suorassa päätösvalmistelussa, jossa paneelityöskentelyn kautta päädytään toimintasuositukseen tai päätösehdotukseen. Strategiavalmistelussa saatetaan myös valmistella kaksi tai useampia

vaihtoehtoja, joilla varmistetaan keskustelun laajeneminen myös itse päätöksentekotilanteeseen.

Tieteellisessä Delfoi-tutkimuksessa konsensus-lähtökohtaa on käytetty mm. farmakologisten tai kansanterveydellisten laatumittareiden määrittelyssä. Suomen oloissa konsensusta yleisempää on Delfoin käyttö **monikollisten tulevaisuuksien** hahmottamiseen. *Skenaroinnissa* luodaan useita tulevaisuuden käsikirjoituksia, joiden todennäköisyyttä ja toivottavuutta voidaan koetella. Osaamisen ennakoitinfoorumissa kuvataan neljänlaista Suomea vuonna 2035 (Opetushallitus 2019). Skenarointi on pätevä vaihtoehto silloin, kun halutaan lisätä toimintavalmiutta yllättävien tulevaisuuksien varalle eli tilanteisiin, joissa vaikkapa epätodennäköinen vaihtuu todennäköiseksi tai toivottava ei-toivottavaksi. Jokainen Delfoi piirtää joltain tulevaisuuden osalta karttaa siitä, minkälaisiin mahdollisiin maastoihin olemme kulkemassa. Delfoi-prosessi on mahdollista tietoisesti suunnitella tutkimus- tai **seurantaohjelmaksi**, jossa tietoisesti muodostetaan ilmiön tulevaisuuskarttaa, jota tarkentuu paitsi kierros kierrokselta myös barometriyppisesti ajassa havaintoja ja käsityksiä kerrostaen.

Tässä artikkelissa esimerkkinä käytetty ”Humakisti 2030” -paneeli on käynnistetty ja laadittu tämän julkaisun tarpeisiin mutta tavalla, jossa kaikki toimenpiteet ovat todellisia. Kysymykset ovat pelkistettyjä, samoin muu Delfoi-prosessi, jotta olennaiset asiat eivät peittyisi isoon aineistoon. Analyysijä ei ole viety loppuun asti, mutta kuitenkin niin pitkälle, että analyysissa päästään skenaarioiden rakentamisen juurille. Useimmissa Delfoi-opinnäytteissä riittää paljon vähempikin eli kysymysten perusanalyysi, jota kuvataan seuraavaksi.

Managerin ensimmäinen ja intuitiivinen analyysi tapahtuu vastausjakauman visualisoinnin (usein diagrammin) avulla, joka paljastaa yhdellä katsomalla, miten panelistien näkemykset jakautuvat. Erimielisyys on usein kiinnostavampaa kuin samanmielisyys. Toisaalta samanmielisyys merkitsee sitä, että siltä osin tutkimustulos saadaan helposti ja nopeasti. Kommentteja (argumentteja) lukiessa vasta selviää, mitä tekijöitä ja käsityksiä kasautuvan tai hajoavan jakauman taustalla vaikuttaa.

Jakaumanäkymä käynnistää laadullisen analyysin. Yksinkertaisimmillaan siinä tarkastellaan, miten kommentit ja niiden sisältämät argumentit vaihtelevat asteikkovastauksen perusteella. Erojen tunnistamista helpottaa se, että E-Delphi lajittelee kommentit alenevaan järjestykseen vastausvalinnan mukaan. Muiden kuin asteikkokysymysten osalta luokittelu on erilaista mutta yhtä lailla erottelevaa. Jokaisen kysymyksen tärkeä funktio on synnyttää paine perustella omaa vastausta. Vastausten laaja kirjo kertoo kysymyksenasettelun onnistumisesta. Analyysissä on kyse näiden erojen havainnoinnista ja tulkinasta. Pienissä tutkimuksissa riittää ”käsityönä” tehtävä kevytanalyysi, jossa selvitetään kolmen eri muuttujan väliset yhteydet.⁵ Muuttujia ovat luokitteleva vastaus (esimerkiksi asteikolla), luokitteluvastaukseen liittyvä laadullinen sisältö sekä vastaajan kompetenssin (ja intressin) suhde vastauksiin.

⁵ Akateemisissa tutkimuksissa käytetään laadulliseen analyysiin erikoistuneita ohjelmistoja, jotka sopivat monien eri tekniikoiden toteutukseen. Kaikissa näissä ohjelmissa on kyse sisällönanalyysistä, jossa aineistoa luokitellaan ja käsitteellistetään jotta saadaan näkyväksi datamassaan liittyviä ”kätettyjä” rakennepiirteitä. Analyysimetodeita on useita ja niihin voi tutustua Metodixin menetelmäartikkelien avulla (Metodix – metoditietämystä kaikille n. d.). Delfoi-yhteisössä eniten käytetty laadullisen analyysin ohjelmisto on Atlas.ti (n. d.).

Tulosten käsittely

Tulosten esittäminen panelisteille

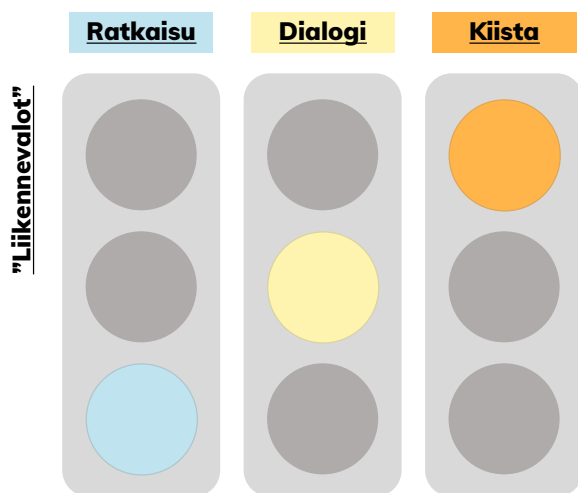
Nykyisiä Delfoi-menetelmän ”murteita” tarkasteltaessa on hyvä tunnistaa, että ne pohjautuvat aina subjektiiviseen tietoon, olkoonkin että kyse on asiantuntijatiedosta. Argumentaatioon perustavan Delfoin lupaus, tai tarkoitus, ei ole kertoa mitään varmaa tulevaisuudesta. Sen sijaan sen avulla on mahdollista selvittää sitä, mitä asiantuntijat ajattelevat tulevaisuudesta – siis kaivaa esiin asiantuntijoiden käsityksiä ja oletuksia. Tosin Delfoi ei tyydy pelkkiin mielipiteisiin vaan edellyttää myös niiden perustelemista. Useimmiten tällainen argumentoitu tieto on hyödyllistä saattaa päätöksenteon taustaksi tai skenaarioiden rakennuspalikoiksi. Parhaimmillaan prosessi voi muotoutua uutta ymmärrystä tuottavaksi oppimistapahtumaksi sekä panelisteille että tutkijoille. Tunnusmerkkinä tästä on se, että panelistien subjektiiviset käsitykset muuttuvat Delfoi-prosessin aikana.

Argumentatiivisessa Delfoissa ei ole ensisijaisena tarkoituksena puristaa paneelia ja panelisteja tyhjäksi olemassa olevasta tiedosta. Sen sijaan siinä pyritään käynnistämään kommunikaatiota, joka tuottaa sellaista uutta tietoa, jota ei kenelläkään ryhmän sisällä – eikä todennäköisesti sen ulkopuolellakaan – ole ollut ennen kuin tutkimukseen ryhdyttiin. Aivan erityinen merkitys paneelin harjaantumisella ja oppimisella onkin barometri-tyyppisissä pitkissä prosesseissa.

Oppimisen tulevaisuus 2030 -barometrissa kehitettiin liikennevalo-metafora (ks. kuvio 7) kuvaamaan sitä, miten eri tulevaisuusteiden tila vaihtelee ja muuntuu dynaamisesti ajassa. Oletettu väite-evoluutio on se, että kiistakysymysvaihe eli vastakkainasettelu käynnistää kehityksen, jonka seurauksena paradigma muuttuu tai löydetään kolmas tie, missä ei ole kyse kummastakaan alkuperäisestä vastakohtasta. Usein vastakkainasettelu johtaa jatkuessaan kommentointiin, argumentointiin ja keskusteluun. Siinä alun perin vastakkaiset käsitykset moninaistuvat ja rikastuvat näkökulmiksi, jotka mahdollistavat kuuntelemisen ja dialogin. Jatkuessaan dialogi lähestyy tilaa, jossa valmius yhteiseen kokonaisnäkemykseen tai vähintään siedettävään kompromissiin lisääntyy. Kun konsensus on riittävää, niin teesi on ratkaisutilassa.

Kiistatilassa panelistien näkemykset ja argumentit tulevasta kehityksestä ovat polarisoituneet usein tunnepitoisiksi jyrkiksi kannoiksi, joiden takia vastapuolen perustelujen kuuleminen ja kuunteleminen on estynyt. **Dialogitulassa** käsitykset tulevasta kehityksestä ovat jakautuneet moniksi näkökulmiksi ja mahdollisuuksiksi, joita on mahdollista tarkastella rinnakkain ja toisiaan täydentävästi, mikä mahdollistaa siirtymisen keskusteluvaiheeseen. **Ratkaisutilassa** panelistit ovat tulevaisuusväitteestä siinä määrin yksimielisiä, että mahdollisuudet muotoilla yhteinen näkemys ja päätös tulevasta kehityksestä ovat suuret.

Sosiaalisissa muutoksissa on kulttuurisia hitausvoimia, jotka johtuvat intressien, osaamisen ja instituutioiden asemien puolustamisesta. Etenkin lähitulevaisuuden maasto on näiden voimien ”miinoitamaa”. Toisin sanoen: Jos halutaan tarkastella tulevaisuutta muospainotteisesti, kannattaa tarkasteluviisi viedä niin pitkälle, että intressipitoisuus



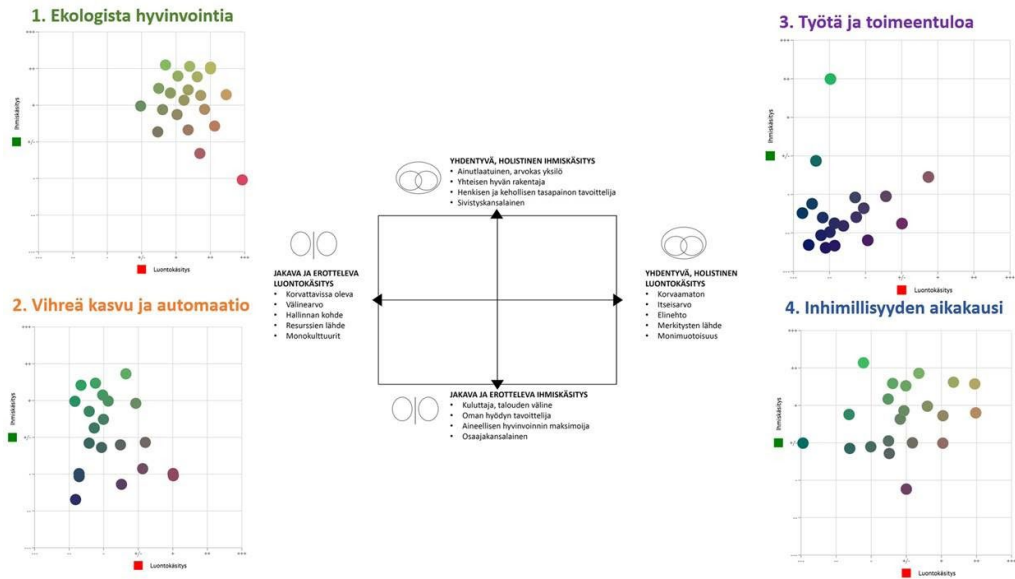
Kuvio 7. Liikennevalometaforan mukainen tulevaisuusteesi tai siitä tarkemmin käytävä keskustelu voi olla kolmessa eri tilassa: kiista, dialogi ja ratkaisu (Linturi n.d.). © Metodix Oy

laimenee, ja ajattelu avautuu isoillekin murroksille. Kokemuksemme on, että tässä suhteessa lähi- ja kaukotulevaisuuden raja kulkee kymmenen vuoden paikkeilla.

Kiistakysymykset, kuten kaikki tulevaisuuskyymykset, syntyvät tässä hetkessä ja tilassa. Niiden käsittely ja ratkaiseminen on kuitenkin paljon helpompaa tulevaisuudessa kuin nykyisyydessä (saati historiassa, vaikka sitäkin tapahtuu historian uudelleentulkintojen kautta). Antisipaatioteoria on ajattelumalli, jossa hyödynnetään tätä viisautta. Yksinkertaistetusti nykyhetken kysymys viedään tulevaisuuteen ratkaistavaksi ja palautetaan sitten takaisin nykyhetkeen. Ajattelun arvo on siinä, että näin saadaan perspektiivi siitä, mihin suuntaan kehitys on luontaisesti kulkemassa. Ilman tätä näkökulmaa päätöksien perusteet rakentuisivat osin piilevästi historiasta syntyvään paineeseen tehdä kuten ennenkin.

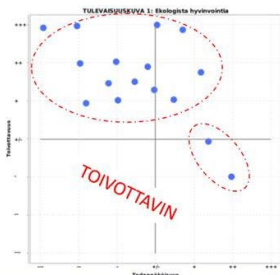
Skenaroinnissa on luontevaa hyödyntää aikaisemmin kuvattua kysymyskohtaista neli- tai kvartiilikenttää. Humakisti 2030 -paneelin kyselyt on rakennettu sosiodynaamisen monitasomallin mukaan (ks. kuvio 2 ja taulukko 3) niin, että niillä katetaan sekä tarkasteltavan ilmiön historiallisesti muotoutunutta tilannetta (trendit, regiimi), toimintaympäristön luomia paineita ja muutoksia (megatrendit) ja teknologisten tai sosiaalisten innovaatioiden kautta mahdollistuvaa uudelleenorganisointumista (niche, heikot signaalit). Paljon käytetty skenaarioiden rakentelua jäsentävä luokittelu on *PESTE*, jossa kateetaan tärkeimmät yhteiskunnalliset toimintasektorit: politiikka (*politics*, päätöksenteko), ekonomia (*economy*, talous), sosiaaliset tekijät (*social*), teknologia (*technology*) ja ekologia eli ympäristö (*environment*).

Humakisti-demopaneelin yhden kierroksen prosessissakin on mahdollista järjestää aineisto skenaarioiksi asti. Jos näin tehtäisiin, olisi luontevaa toteuttaa myös toinen kierros, jossa työstetyt skenaariot asetetaan paneelin arvioitavaksi. Kuviossa 8 visualisoidaan Live2D-kysymystyyppin avulla tuotettuja skenaarioita.



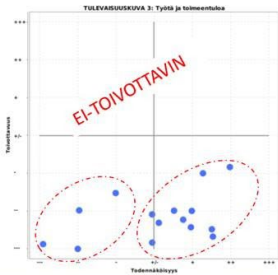
1. Ekologista hyvinvointia

Talouden, työn ja yhteiskunnan kehityksen määrittävät ekologinen jälleenrakennus. Teknologiaa on tullut ihmisen renki, joka on helpottanut ihmisten työtä ja auttanut taistelussa ilmastonmuutosta vastaan.



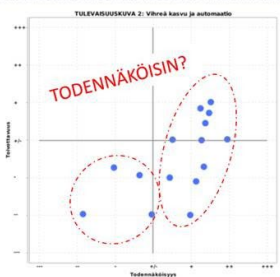
3. Työtä ja toimeentuloa

Talouden, työn ja yhteiskunnan kehityksen määrittävät taluskasvu, markkinat ja materiaalisien vaurauden tavoittelu. Automaatio on syrjäyttänyt tuotannossa ihmistyövoiman. Työllisyyttä rakennetaan yrittäjämäisen toiminnan ja alustalouden pohjalle.



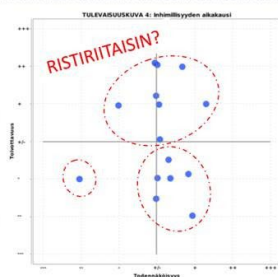
2. Vihreä kasvu ja automaatio

Talouden, työn ja yhteiskunnan kehityksen määrittävät markkinatalous ja teknologiaan perustuva vihreä kasvu. Työn automatisoinnista on tullut osin itsearvoinen päämäärä ja se on muuttanut radikaalisti työelämää.



4. Inhimillisyyden aikakausi

Talouden, työn ja yhteiskunnan kehityksen määrittävät osaamisen ja teknologiaan perustuvan kilpailukyyn tavoittelu. Teknologiaa käytetään ihmistyön tukemiseen. Merkityksellinen työ ja itsensä kehittäminen ovat nousseet työelämän keskiöön.



Kuvio 8. Neljän skenaarion visualisoinnit Transformer 2030 -koulutuksessa (Laininen & Tähkää teoksessa Linturi n. d.).

Tulosten esittäminen ulkopuolisille

Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen on kaikissa Delfoi-prosessin vaiheissa tärkeää. Tutkimuksen tuloksilla ei ole arvoa, jos niihin ei voi luottaa. Luotettavuuden varmistaminen lähtee panelistien valinnasta. Heidän tulee edustaa erilaisia näkökulmia tutkimuskohteeseen. Kyselyn tulee kattaa tutkimuskohteen olennaiset piirteet tutkimuksen rajauksen puitteissa ja kysymykset eivät saa olla johdattelevia. Tutkimusaineiston keruussa voi käyttää eri menetelmiä, esim. Delfoin ensimmäinen kierros voidaan järjestää haastatteluna ja kolmas työpajatyöskentelynä. Aineiston analyysissä kuvataan myös se, miten analyysi on suoritettu.

Analyysien loppusijoituspaikka on tutkimusraportti. Tieteelliset raportti- ja artikkeliformaatit ovat varsin vakiintuneita esitystapoja. Jokaisella korkeakoululla on omat ohjeensa, mutta muoto on vähäisin vaihteluin yhtenäinen. Raportissa esitetään tutkimusprosessin tulokset, joita voi myös ajatella joukkona perusteltuja hypoteeseja eli väitteitä (Kakkuri-Knuutila 2001). Tieteellisen artikkelin tai muun julkaisun päätehtävä on esitellä tutkimustuloksia ja perustella niitä. Sen lisäksi tutkimus voi sisältää kuvauksia, selityksiä, määritelmiä ja havainnollistuksia. Tieteellisen tekstin tärkein väite on sen pääväite eli tutkimuksen päätulos. Pääväite on tutkijan panos tieteelliseen keskusteluun. Tutkimusraportin tehtävä on tehdä pääväite uskottavaksi niin, että lukijat kiinnostuvat siitä ja ovat valmiita sen uskomaan. Tieteellisessä yhteydessä perustelemista ja argumentaatiota kutsutaan usein termeillä oikeuttaminen.

Pääväitteen lisäksi tutkimuksessa perustellaan myös monia muita asioita. Tutkimus- ja kirjoitusprosessi on ymmärrettävissä asteittaiseksi etenemiseksi kohti pääväitettä ja sen perustelujen tuottamista. Raportissa on kuvattava myös se, miten tutkimustuloksiin on päädytty tavalla, joka mahdollistaa tulosten pätevyuden (validiteetti) ja luotettavuuden (*reliabiliteetti*) arvioinnin mieluiten niin, että empiiriset osat on mahdollista toistamalla todentaa (*verifioida*) tai hylätä (*falsifioida*).

Tutkimusprosessin kuluessa tehdään lukuisia joukko valintoja, jotka tulee kuvata. On valittava tutkimusaihe, rajattava sopivan suppea tutkimusongelma, valittava lähestymistapa, keskeiset käsitteet, mallit, viitekehys teorioineen sekä tutkimusmenetelmät. Tämän jälkeen valitaan empiirinen aineisto, mikäli kysymys on empiirisestä tutkimuksesta. Sen jälkeen tuotetaan tulokset. Sekin on yhdenlainen valinta. Lopuksi työstetään tulosten tulkinta eli johtopäätökset.

Taulukko 6. Kuvitellun Delfoi-tutkimuksen “Humakisti 2030” raportit ja analyysit.

1. Raportit	Panelisteille jaettiin heti Delfoi-kierroksen päätyttyä pikaraportti tuloksista pdf-muodossa.
2. Analyysit	Ensimmäisessä analyysivaiheessa tarkasteltiin jokaista kysymystä erikseen kuvaamalla vastaajien yhden-/erimielisyyttä sekä perusteluja. Laadullista analyysiä helpotti nelikenttä, joka viitteellisesti ryhmittelee vastauksia.
3. Tulevaisuus-taulukko	Nelikenttätypologia on apuna myös, kun laaditaan kaikkien kysymysten taulukkoa, josta on mahdollista rakentaa skenaariopolkuja. Kuhunkin soluun viedään kommentteista analysoitu keskeinen sisältö. Usein on mahdollista käyttää myös vastaajien suoria siteerauksia. (Ks. taulukko 7.)
4. Skenaariointi ja tulevaisuuskuvat	Yhdistelemällä toisiinsa loogisesti liittyviä kysymyskohtaisia osailmiötiloja saadaan kaavamaisesti rakennetuksi neljä tulevaisuuskuva, jotka on mahdollista syventää skenaarioiksi. Ero on siinä, että tulevaisuuskuva on suhteellisen staattinen kuvaus jotain tulevaisuustilasta ja -tilanteesta. Skenaario puolestaan kertoo myös uskottavan ja johdonmukaisen reitin, miten tulevaisuustilaan päädytään nykytilasta.
5. Tulevaisuuskuvalinjat	Tulevaisuuskuvalinjat (ks. kuvio 9) rakennetaan yhdistämällä toisiinsa liittyvät kuvaukset toisiinsa samanvärisillä viivoilla, jotka visualisoivat kunkin tulevaisuusvaihtoehdon. Yhdistelemällä loogisesti toisiinsa kytkeytyviä tulevaisuuksia ja niiden perusteluja tässä kuvitellussa analyysissä päädytään neljään tulevaisuuskuvaan. Kuvion 9 keltainen linja nimitettiin “Maan hiljaiseksi”. Sininen viiva yhdistää toisiinsa näkemykset, joiden mukaan kymmenen seuraavan vuoden aikana Humak marginalisoituu. Vihreä muodostaa eko-yhteisöllisen värilinjan, jossa humakistit nostetaan yhteisökehityksen edelläkävijöiksi. Punainen on disruptiivinen väri, joka kuvaa ristiriitaista kehitystä. Siinä erot kasvavat molempiin suuntiin, ja monet yhteiskunnalliset instituutiot korvautuvat uusilla. Tämä luo myös humakisteille kosolti mahdollisuuksia.
6. Skenaariot eli tulevaisuuden käsikirjoitukset	Mallin tekevät dynaamiseksi skenaariosysteemiksi erilaiset vuorovaikutustilat, joiden kautta systeemi uusintaa tai uudistaa itseään. Kuvauksessa hyödynnetään lähtöteoriaa eli sosioteknistä monitasomallia.

<p>7. Uusintamisprosessi</p>	<p>Uusintamisprosessiksi Geels ja Schot (2007) kutsuvat muutosta, jossa regiimiin ei kohdistu ulkopuolista toimintaympäristön painetta, joten regiimi pysyy vakaana ja uusi itse itsensä. Muutos tapahtuu regiimin toimintamallin raameissa ja etenee ennakoitavaa polkua pitkin. "Maan hiljainen"-tulevaisuuskuva syvenyy luontevasti uusintamisprosessiksi yhteiskunnallisessa tilanteessa, jossa kansakunnan katse on kääntynyt sisäänpäin ja elinolosuhteet ovat kovenemassa.</p>
<p>8. Muuntautumispolku</p>	<p>Muuntautumispolulla puolestaan regiimiin kohdistuu kohtalaista muutospainetta toimintaympäristöstä. Niche-innovaatiot eivät ole tässä vaiheessa kehittyneet riittävästi hyödyntääkseen toimintaympäristön muutospainetta ja tehdäkseen läpimurtoa regiimissä. Tällöin regiimin toimijat muuntavat kehityspolun suuntaa toimintaympäristöön sopeutuvaksi. "Marginaaliin" humakistit ja Humak päätyvät taistelujen jälkeen. Voima ei kuitenkaan riitä asemien säilyttämiseen vaan asemia menetetään kaikilla lohkoilla koulutuksesta työ- ja kansalaiselämään.</p>
<p>9. Uudelleenjärjestäytymispolku</p>	<p>Uudelleenjärjestäytymispolku on muutosprosessi, jossa toimintaympäristössä tapahtuu voimakas ja yhtäkkinen muutos, joka aiheuttaa ongelmia regiimissä ja heikentää sitä. Muutoshetkellä niche-innovaatiot eivät ole kehittyneet riittävästi tehdäkseen suoraa läpimurtoa ja korvataksaan muutoksen myllertämän regiimin. Niche-innovaatioiden välille syntyy kilpailua, ja tässä kamppailussa humakistit ovat menestyksellisesti mukana. "Edelläkulkija"-tulevaisuudessa suhteellisen uuden ja ketterän ammattiryhmän edustajat lisäävät merkitystään onnistuessaan esittämään rakaisuja aikakauden viheliäisimpiin ongelmiin.</p>
<p>10. Korvaantumispolku</p>	<p>Korvaantumispolulla toimintaympäristöstä kohdistuu regiimiin voimakasta painetta, ja samalla hetkellä niche-innovaatiot ovat kehittyneitä. Ennen ulkoista muutospainetta ne eivät ole päässeet leviämään, koska regiimi on vankka ja vakaa. Kun toimintaympäristössä tapahtuu voimakas muutos, se avaa ikkunan uudelle innovaatiolle. "Hajaannus"-tulevaisuudessa humakisti-piirit jakautuvat kahtia ja radikaaleilla on tarjota reseptejä, jotka johtavat joidenkin yhteisöjen menestymiseen ja toisten taantumiseen. Uuden toiminnan ja vanhan regiimin välinen vuorovaikutus on kärjistävästi kilpailevaa. Vähitellen vanhan regiimin toimijat menettävät sekä henkilökohtaisia että institutionaalisia asemiaan, ja uudet toimintatavat valloittavat regiimin.</p>

Taulukko 7. Taulukkopohja tulevaisuuskuville.

	--	-+	+ -	++
1. Mega-trendit	Sinnitellen	Egoillen	Ekoillen	Jakaen
2. Sosio-sfääri	Yhdessä veneessä	Samassa veneessä	Monessa veneessä	Isossa veneessä
3. Talous-sfääri	Kapitalismi	Sosiaali-liberalismi	Jakavat yhteisöt	Yhteisötalous
4. Tekno-sfääri	Paluu menneeseen	Teknoregulointi	Ihmisen ja koneen liitto	Koneohjaus
5. Opiskelijamäärä	Täydentävä kouluttaja	Kapea segmentti	Erikoistumalla vahvistuva	Isojen joukkoon
6. Palkkakehitys	Matala-palkka-ala	Entiseen tapaan	Eriytyvä palkkakehitys	Palkkahyppy ylös
7. Status	Aliarvostus	Tuntemattomuus	Haastaja	Arvostushyppy
8. Game-changer	Häviäjä	Sopeutuja	Verkostokutoja	Arvonluoja
9. Peacemaker	Sivusta-seuraaja	Toimeenpanija	Yhteisökonsultti	Yhteisölääkäri
10. Disruptio	Valot on sammutettu	Fuusio	Liittoutuma	Muodonmuutos

	--	-+	+ -	++
1. Megatrendit	Maan hiljainen	Marginaaliin	Edelläkulkija	Disruptio
2. Sosiosfääri	Yhdessä veneessä	Samassa veneessä	Monessa veneessä	Isossa veneessä
3. Taloussfääri	Kapitalismi	Sosiaaliliberalismi	Jakavat yhteisöt	Yhteisötalous
4. Teknosfääri	Paluu menneeseen	Teknoregulointi	Ohjelmien ja koneen tiitto	Koneohjaus
5. Opiskelijamäärä	Täydentävä kouluttaja	Kapea segmentti	Erikoistumalla vahvistuva	Isojen joukkoon
6. Palkkakehitys	Matalapalkka-ala	Entiseen tapaan	Eriytyvä palkkakehitys	Palkkahyppy ylös
7. Status	Aliarvostus	Tuntemattomuus	Haastaja	Arvostushyppy
8. Gamechanger	Häviäjä	Sopeutuja	Verkostunkutoja	Arvonluoja
9. Peacemaker	Sivustaseuraaja	Toimeenpanija	Yhteisökonsultti	Yhteisölääkəri
10. Disruptio	Valot on sammutet	Fuusio	Liittoutuma	Muodonmuutos

Kuvio 9. Mahdollinen (kuviteltu) tiivistys kymmenen kysymyksen vastausten ja perustelujen jakautumisesta erilaisille tulevaisuuksille.

Hybridi tulevaisuus

Kotimaisten kielten keskus jäljittää *hybridi*-termin biologiaan, jossa “hybridi tarkoittaa kahden eri lajin risteymää, olipa kysymys eläimestä (esim. muuli) tai kasvista” (Ruppel n. d., s.v. *hybridi*). Yleiskieleen hybridi on levinnyt monessa muussakin yhteydessä. Autoalalla sanalla tarkoitetaan eri käyttövoimien sekoitusta: hybridi-autossa on sekä poltto- että sähkömoottori. Turvallisuusalan käsitteellä hybridisota tarkoitetaan muitakin keinoja kuin aseellista konfliktia. – Menetelmämaailmasta tuskin löytyy yhtä hybridiä metodia kuin Delfoi. Sitä käytetään yhtä lailla määrällisesti kuin laadullisesti, niin nykyhetkessä kuin tulevaisuudessa, sekä tutkimuksessa että käytännöllisessä kehittämisessä.

Delfoissa on jo nykyisellään kaikki hybridin ainekset sovellettuna menetelmäkenttään. Se tunnustetaan tieteelliseksi menetelmäksi, mutta sitä käytetään yhtä lailla organisaatiokehittämisen ja päätöksenteon välineenä. Hybridiksi sen tekee myös suhde aikaan. Suuri osa menetelmäkäytöstä kohdistuu tulevaisuuteen, mutta silloinkin se palvelee nykyisyyden tarpeita. On hyödyllistä tunnistaa kehityksen vaihtoehdot, jotta nykyhetkessä osataan tehdä viisaita valintoja. Tietämisen ja jossain määrin myös tieteen kannalta tulevaisuus on ongelmallinen, koska siitä ei voi olla varmaa tietoa. Tässä erityisessä mielessä kaikki tulevaisuustieto on luonteeltaan hybridiä, moninaista ja sekoittuvaa. Se ei tee “tulevaisuustiedosta” arvotonta, mutta se erottaa sen omaksi tietämisen kohteekseen.

Delfoi hybridiys ilmenee myös siinä, että sen tarkoitukset ja lähestymistavat vaihtelevat. Anita Rubin kuvasi (2014) tulevaisuuksientutkimuksen artikkelissaan neljää erilaista

tutkimuksen lähestymistapaa, joiden välillä on hyvä tehdä tietoinen valinta. Neljä peruslähestymistapaa ovat ennakoiva, kulttuurinen tai tulkitseva, kriittinen sekä analyttinen lähestymistapa.

Ennakoiva lähestymistapa sopii parhaiten silloin, kun painopiste asetetaan tulevaisuuteen, joka ei ole nykyhetkestä ajallisesti kovin kaukana ja jossa kuvattavaan tilanteeseen ei ole vaikuttamassa kovin paljon erilaisia muuttujia. Ennakointimenetelmät perustuvat ennen kaikkea aikasarjoihin ja matemaattiseen mallintamiseen, mutta muitakin menetelmiä voidaan käyttää hyväksi. Lopullisena tavoitteena on yhden mahdollisimman selkeän ja täsmällisen ennusteen laatiminen päätöksenteon ja strategisen suunnittelun avuksi.

Kulttuurinen lähestymistapa perustuu näkemykseen, että tulevaisuus muodostuu erilaisista vaihtoehdoista. Näiden tulevaisuuden vaihtoehtojen rakentamisessa otetaan huomioon mahdollisimman tasa-arvoisesti eri osapuolten arvot, traditiot ja kulttuuriset käytännöt. Tärkeintä ei ole ennusteiden laatiminen vaan näkemys, ja totuus on siten aina suhteellista. Menetelmät ovat enimmäkseen hermeneuttisia, ymmärtävän tiedekäsityksen pohjalta kehitettyjä, ja niiden avulla selvitetään esimerkiksi päämäärän asetelua tai erilaisten kulttuuristen tai sosiaalisten tekijöiden vaikutuksia päätöksentekoon ja sitä kautta toteutuvaan tulevaisuuteen.

Kriittisessä lähestymistavassa painoa ei panna niinkään ennusteiden tai skenaarioiden laatimiselle sinänsä, vaan tavoitteena on kyseenalaistaa ja tutkia niitä oletuksia ja alkuasetelmia, joista tulevaisuutta lähdetään hahmottamaan. Merkittävintä on silloin ihmisten osallistuminen ja aktivoiminen sosiaaliseen toimintaan. Toisaalta kriittisen lähestymistavan tärkein perustelu ei ole toimia pelkästään vastareaktion kahdelle edelliselle lähestymistavalle, vaan sen piirissä kehitetyillä erityismenetelmillä (esim. *storytelling* tai *causal layered analysis*) voidaan nähdä olevan oma merkityksensä erityisesti silloin, kun tarkastellaan sellaisia ryhmiä, kulttuureita tai käytäntöjä, joita on vaikea ymmärtää perinteisempien näkökulmien kautta.

Analyttisen tulevaisuuskenttätutkimuksen perustana on normatiivisen näkökulman lisäksi välineellinen ajattelu: “- - tulevaisuuskenttätutkimuksen avulla pyritään selvittämään mahdollisia, todennäköisiä, ehdollisesti mahdollisia, toivottavia ja pelottavia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja kehittämään sitten työkaluja tulevaisuuden muokkaamiseksi ja oman toiminnan suuntaamiseksi pitemmällä aikavälillä” (Rubin 2014). Analyttisen tulevaisuuskenttätutkimuksen piiriin voidaan itse asiassa sijoittaa suurin osa Suomessa tehdystä tulevaisuuskenttätutkimuksesta samoin kuin sen piirissä kehitetyt teoriat, menetelmät ja mallit. Esimerkiksi tämän artikkelin pohjana käytetty teoreettinen kehikko on muodostunut analyttisen tulevaisuuskenttätutkimuksen näkökulmasta.

Delfoissa ovat ja ovat olleet käytössä kaikki Rubinin (mt.) kuvaamat lähestymistavat. Tämän artikkelin kirjoittajien kuten myös laajemminkin asiantuntijoiden käsitys on, että niin kulttuurinen kuin myös analyttinenkin tutkimusasetus vahvistuvat seuraavan kymmenen vuoden aikana. Väkevin nousija saattaa silti olla kriittinen lähestymistapa, etenkin jos Delfoi- ja Causal Layered Analysis (CLA)-menetelmien ohjelmallinen yhteispeli saadaan onnistumaan. Sumeasta tulevaisuudesta on tärkeää yrittää tunnistaa myös yllättävä tai disruptiivinen tulevaisuus, jotta osattaisiin ajoissa vahvistaa toivottavaa ja vastustaa ei-toivottavaa tulevaisuutta.

OSA 3

Case-esimerkkejä

Delfoi-menetelmän

käytöstä

Tilaajan näkökulma E-Delfoi-tutkimukseen: Löytöretkeilijöinä järjestötulevaisuuksien maailmassa

Mira Roine & Päivi Rainò

Tässä esiteltävän E-Delfoi-tutkimuksen tiedonintressi virisi *Toimintakyky kuntoon* -avustusohjelman (2017–2020) toimenpiteistä. Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) käynnisti vuonna 2017 Suomen 100-vuotisjuhlan kunniaksi kolme avustusohjelmaa, joista Toimintakyky kuntoon keskittyi työikäisten toimintakyvyn edistämiseen. Ohjelmasta rahoitettiin 20 kehittämishanketta. Ohjelmaan kuuluvien hankkeiden lisäksi käynnistettiin valtakunnallinen koordinaatiohanke tukemaan sekä hankkeita että niitä toteuttavien järjestöjen työtä. Sen tulisi myös ohjata ohjelmasta rahoitusta saavia järjestöjä löytämään uudenlaisia toimintamuotoja ja parantamaan omia valmiuksiaan muuttuvissa toimintaympäristöissä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.)

Silta-Valmennusyhdistyksen hallinnoima koordinaatiohanke pyrki tarjoamaan ohjelmaan kuuluville hankkeille ja niitä toteuttaville järjestöille tukeaan kehittämistyön kaikissa vaiheissa, ohjaamaan niitä verkostotyöskentelyyn, käyttämään vertaisoppimisen ja yhteiskehittämisen menetelmiä sekä digitaalisten alustojen tarjoamia mahdollisuuksia. E-Delfoi-tutkimusmetodissa yhdistyy niin verkostomainen toimintamalli kuin sähköisellä alustalla tapahtuva vertaisoppiminen ja -kehittäminenkin. Menetelmä tarjosi valmiin tuntuisen työvälineen puntaroida tulevaisuudessa sekä moninaiseen järjestökenttään että avustusohjelman yksittäisiin järjestöihin vaikuttavia yhteiskunnallisia muutoksia.

Tutkimuksen toteutus

Koordinaatiohanke organisoii kevään 2019 aikana yhteistyössä Humakin ylemmän AMK -vuosikurssin kanssa E-Delfoi-tutkimuksen. Järjestökentän toimintaympäristöjen tulevaisuusskenaarioita kutsuttiin visioimaan 36 johtamis- ja kehittämistoiminnan asiantuntijaa sekä muita sosiaali- ja terveystalalla toimivien järjestöjen toimihenkilöitä. Tutkimuksen päätavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, millaisia lainsäädännöllisiä, rakenteellisia ja toiminnalliseen viitekehykseen liittyviä muutoksia järjestöjen toimintaympäristössä tapahtuu tulevan vuosikymmenen puoliväliin mennessä.

Visiointi tapahtui vastaamalla E-Delfoi-verkkoalustan lyhyisiin teeseihin ja argumentoimalla paneelin eri vaiheissa esitettyjen teesien kommentteihin. Tarkoituksena oli pohtia koko avustusohjelman näkökulmasta, millaisia yhteiskunnallisia reunaehtoja hankkeita toteuttavat järjestöt verkostoineen kohtaavat tämän tulevaisuustarkastelun takarajaksi asetetun aikajanana päätepisteessä vuonna 2025. Tällöin itse avustusohjelman päättymisestä olisi kulunut viisi vuotta.

Koordinaatiohanke hahmotteli kahdeksalle pienryhmälle toiminnalliset pääteemat ja kokosi eri lähteistä niitä taustoittavan tietoperustan uusimpia tutkimusartikkeleita hyödyntäen. Niiden pohjalta pienryhmien tulisi koostaa ja perustella omat teesinsä, jotka lähetettäisiin panelisteille keskusteltavaksi ja elaboroitavaksi. Teemat ja teesit lähtivät konkreettisista yhdistysten rahoituspohjaan odotettavissa olevista muutoksista liikkuen digitaalisuuden myötä teknologiseen kehitykseen, yhdistysten jäsenistöön ja järjestökenttään kohdistuviin muutoksiin ja näiden pohjalta abstrahoituihin seurannaisvaikutuksiin. – Seuraavassa joitakin esimerkkejä paneelille esitellyistä teemoista ja osin vastakaisistakin teeseistä, joiden tarkoituksena oli sysätä keskustelua eteenpäin:

Järjestöjen rahoituspohja:

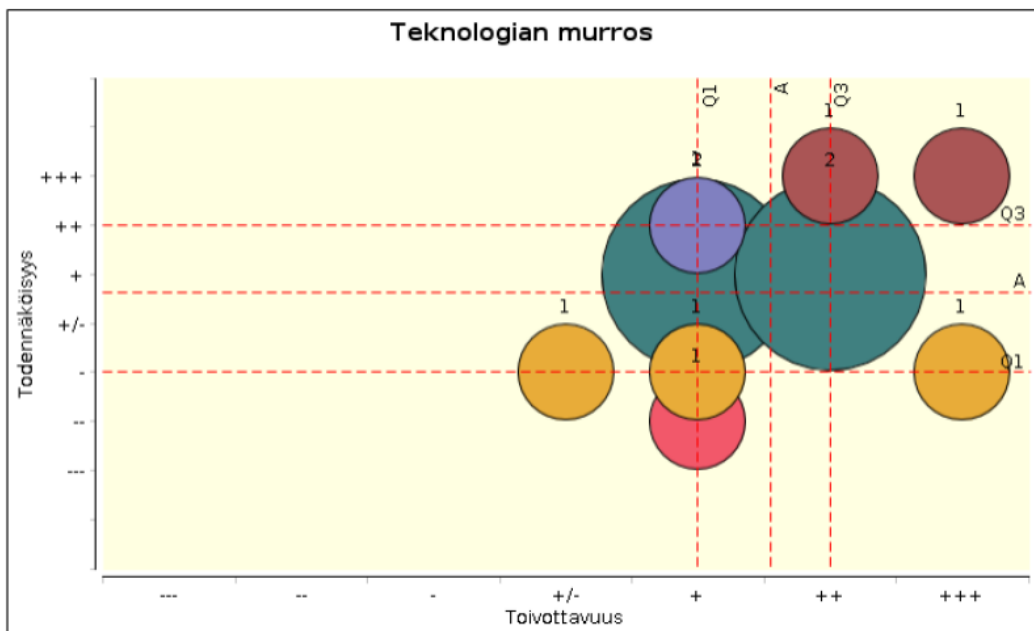
- Vuonna 2025 yksityisen rahoituksen osuus (joukkorahoitus, lahjoitukset, yritys yhteistyö ja jäsenmaksut) muodostaa merkittävän osan (60–70 %) järjestöjen kokonaisrahoituksesta.
- Vuonna 2025 perinteinen jäsenmaksu on poistunut ja tilalle on tullut osallistumis- ja käyttömaksut.”

Yhdistyksistä julkisen sektorin kumppaneita ja hyvinvoinnin osaamiskeskus:

- Vuonna 2025 useita yhteiskunnan lakisääteisiä palveluita on ulkoistettu järjestöille. Vuonna 2025 järjestöjen rooli terveyden ja hyvinvoinnin osaamiskeskusina kasvaa. Vuonna 2025 kolmas sektori tuottaa yli puolet kuntien terveysterveys- ja hyvinvointipalveluista.

Teknologian murros:

- Vuonna 2025 yhä useampi järjestö uudistaa organisaatorakennetta kevyemmäksi, koska digitalisaation myötä järjestötyön tekemisen paikat ovat muuttuneet.
- Vuonna 2025 suurin osa järjestöistä toimii kansallisella tasolla, kun lisätty todellisuus ja digitalisaation kiihtyminen on lisännyt mahdollisuuksia tuottaa palveluita verkon välityksellä paikkaan ja aikaan sitomatta.
- Vuonna 2025 rahoituksen saadakseen järjestöt sitoutuvat ylläpitämään, jakamaan, käyttämään ja tuottamaan tietoa yhteiseen sähköiseen innovaatio-pankkiin.



Kuvio 1. Panelistien ajatukset teknologisen murroksen vaikutuksista järjestötyöhön.

Järjestöjen toiminnallinen yhteistyö:

- Järjestöt ovat pakotettuja keskinäiseen yhteistyöhön vapaaehtoisten määrän vähenemisen takia.
- Vuonna 2025 järjestöjen välistä yhteistyötä koordinoivat järjestöjen yhdessä palkkaamat koordinaattorit.
- Vuonna 2025 puolet järjestöjen resursoinnista perustuu keskinäiseen vaihdantaan.
- Vuonna 2025 järjestöjen välinen yhteistyö vähenee 20 % (vuodesta 2019) järjestöjen panostaessa yhä enemmän yritysten kanssa tehtävään yhteistyöhön. Tämä johtuu järjestöjen yksityisen rahoituksen lisääntymisestä ja STEA-avustuspäämien vähenemisestä.

Tutkimuksen tuloksista

Edellä kuvatuista väitteistä kehkeytynyttä keskustelua ja E-Delfoin tarjoamalla analyysivälineillä panelistien debaateista koostettuja tuloksia esiteltiin verkkoseminaarissa, joka pidettiin kaikille osallistujille sekä avustusohjelmassa toimiville järjestöille. Seuraavassa esimerkissä (vrt. kuvio 1) analysoidaan teknologian murrokseen liittyvän väitteen reaktioita panelisteissa:

Väite: ”Vuonna 2025 yhä useampi järjestö uudistaa organisaatorakennetta kevyemmäksi, koska digitalisaation myötä järjestötyön tekemisen paikat ovat muuttuneet.”

Opiskelijaryhmän sanallinen analyysi:

Väite jakoi vastaajat: osa piti toivottavana, että teknologian murros kehittää toimintaa, kun taas toiset eivät pitäneet sitä lainkaan toivottavana. Ne vastaajat, jotka pitivät teknologian murrosta toivottavana, näkivät siinä eniten mahdollisuuksia: se toisi järjestöille aikaa keskittyä perustoimintaan sekä keventäisi hallintoa. Ne vastaajat, jotka eivät pitäneet teknologian murrosta toivottavana, nostivat esille seuraavia näkökohtia: Järjestöjen jäsenet eivät osaa käyttää teknologiaa. Järjestöillä on rajalliset mahdollisuudet toteuttaa digivallankumousta ja olla sen aallonharjalla. – Suurin osa vastaajista piti kuitenkin todennäköisenä, että teknologian murros tulee muuttamaan järjestöjen toimintaa. Teknologian ja digitaalisuuden haasteina pidettiin järjestöjen omia resursseja. Niillä ei välttämättä ole mahdollisuutta hankkia uusimpia sovelluksia, eikä toimihenkilöillä tai luottamushenkilöillä ole riittävästi digiosaamista tai halua kehittyä digitaaloissaan. Toisaalta digitalisaation myötä perinteisen työn tarve (esim. kasvokkain tehtävä työ) voi kasvaa.

Koordinaatiohanke toivoi E-Delfoi-tutkimuksen nostavan näkyviin sellaisia kehityskulkuja, jotka antaisivat avustusohjelmaan kuuluville järjestöille välineitä avartaa omaa tulevaisuusajatteluaan ja mahdollisesti myös suunnata kehitystään toivottavaan suuntaan (vastapainona menneeseen katsoville Järjestöbarometreille, ks. SOSTE Suomen Sosiaali- ja terveys ry 2018). Myös konkreettisia ja välittömiä tavoitteita tutkimukselle oli: kyselyssä muodostuvien erilaisten kehityspolkujen pohjalta järjestöt voisivat innovoida Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskukselle (STEA) ja muille rahoittajille uusia hankkeita joko yksin tai erilaisissa yhteenliittymissä ja ryhmittymissä.

Tutkimuksen tuottaman tiedon hyödyntäminen jäi kuitenkin käytännössä toivottua ohuemmaksi eikä ohjelmahankkeiden innostaminen järjestökentän tulevaisuuden yhteiseen pohtimiseen onnistunut suunnitellulla tavalla. Esimerkiksi ohjelmaan kuuluvien hankkeiden työntekijöiden nopea vaihtuvuus ja toisaalta ohjelmassa mukana olevien järjestöjen vaihteleva sitoutuminen ohjelman yhteisiin tavoitteisiin todennäköisesti vaikuttivat siihen, ettei tutkimuksen tuloksista ja järjestökentän vaihtoehtoisista tulevaisuuksista syntynyt aktiivista keskustelua tai välittömiä, konkreettisia kehittämistoimenpiteitä.

Voidaan myös spekuloida, olisiko yhteisen keskustelun ja kehittämisideoiden syntyminen edistänyt projektin väljempi aikataulu, jolloin ohjelmahankkeiden ja mukana olevien järjestöjen sitouttamiseen yhteiseen päämäärään olisi jäänyt enemmän aikaa ja tilaa keskustelulle. Ennakoinnin tulosten jatkokäsittelyä ja käyttöä voisi pyrkiä suunnittelemaan jo etukäteen tarkemmin. Omalla kohdallamme Humakin kurssista vastaava lehtori osallistui kutsustamme tallennettujen tulosten luovutustilaisuuden jälkeen tapahtumaan, jossa tuloksia eriteltiin tarkemmin. Näin projektin alusta sen päätepisteeseen saakka ulottuva kokonaiskuva auttaa vastaisten toimeksiantojen ja E-Delfoi-kurssisisältöjen kehittämisessä entistä tuloksekkaampaan suuntaan.

Mitä tekisimme nyt toisin?

- Varaisimme sekä itsellemme että työryhmille enemmän aikaa perehtymiseen, niin E-Delfoihin itseensä kuin myös tulevaisuuskäsitteiden tutkimuksen käsitteisiin ja prosesseihin ynnä erilaisiin viitekehyksiin niiden ympärillä.
- Simuloisimme tulevan matkan oppimistarkoituksessa ainakin kerran, kaikki yhdessä ja välillä eri rooleissakin matkustaen.
- Varmistaisimme panelisteiksi pyydettyjen asiantuntijoiden aikataulut ja halukkuuden osallistua prosessiin.
- Vaikka itse matkaa pidetään usein tärkeämpänä kuin päämäärään saapumista, haluaisimme antaa enemmän näkyvyyttä ja painoarvoa tutkimustulosten esittelylle, yhteiselle loppukeskustelulle ja saatujen oppien dokumentoinnille.

Joudumme katsomaan myös peiliin: Kokonaisen avustusohjelman pohjalta tehtävä ennakointi oli sittenkin ehkä liian suuri toimeksianto opiskelijaryhmälle, josta vain osa oli tehnyt työtä järjestökentällä. Tulokset olisivat varmasti olleet konkreettisempia, mikäli ennakoinnissa olisimme rohjenneet keskittyä vain joihinkin hankkeemme osa-alueisiin kokonaisuuden sijaan. Silloin olisimme ehkä voineet nähdä kapeammin mutta kauemmas!

Delfoi-paneelin luominen

Annika Bäck

”Ei se matka tapa, vaan se vauhti!”

Delfoi-paneelin luominen on yksi keskeisimpiä asioita tutkimuksen onnistumisen kannalta, joten siihen kannattaa laittaa sekä aikaa että ajatusta. Vastausten saamiseksi on tärkeää löytää paneeliin asiantuntijat, joiden osaaminen kattaa aihealueen. Aikaa ja voimavaroja kannattaa käyttää paneelin asiantuntijoiden sitouttamiseen ja kontaktoimiseen. Myös paneelin toteuttamisen ajankohtaa kannattaa miettiä huolellisesti. Moniäänisellä keskustelulla saadaan ymmärrystä erilaisista tulevaisuuden mahdollisuuksista.

Tein Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyön (ylempi AMK) nuorten osallisuudesta tulevaisuuden kirjastossa. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla asiantuntijoita, ideoimalla yhdessä nuorten kanssa tulevaisuusverstaassa sekä järjestämällä moniääninen Delfoi-tutkimus asiantuntijoille. Delfoin paneeliin kutsuttiin nuorten kirjastotyötä tekeviä työntekijöitä, kirjaston nuoria asiakkaita sekä kirjastoiesimiehiä. Lisäksi paneeliin kutsuttiin muita osallisuuden asiantuntijoita. Tässä kirjoitelmassa tuon esille opiskelijan näkökulmaa Delfoi-menettelyn käytöstä ylipäättään, erityisenä kärkeenä on kuitenkin Delfoi-paneelin kokoamiseen liittyvät kokemukset.

Delfoissa voidaan toteuttaa tutkimuksia, joissa konsensuksen sijaan arvostetaan monenmielisyyttä eli tavoitellaan mahdollisimman rikasta perustelujen kirjoa erilaisille tulevaisuuksille (H. Linturi, M. Linturi & Jauhiainen 2020). Tämä oli yksi syy Delfoin valinnalle: mielestäni erilaisten tulevaisuuskuvien näkeminen on arvokasta. Koska tutkimukseni aihe oli tulevaisuuteen suuntaava, Delfoi oli luonteva valinta yhdeksi menetelmäksi. Delfoi-taipaleellani sain monenlaista oppia ja jälkiviisas on niin helppoa olla! Paljon asioita tekisin toisin seuraavassa Delfoi-tutkimuksessani.

”Ei se matka tapa, vaan se vauhti.” Erä- ja luonto-oppaan opinnoissa hoettu viisaus olisi ollut valttia myös opinnäytetyön tekemisessä. Ensimmäinen kompastuskiveni oli asiantuntijoiden sitouttaminen prosessiin. Delfoi-pajoissa tätä on korostettu riittävässä määrin, mutta ”aikaa säästääkseni” päätin, että lähetän tiedotteen tutkimuksesta etukäteen sähköpostitse. En pyytänyt ilmaisemaan halukkuutta osallistua tutkimukseen. Tulevaisuudessa sitouttaisin panelistit paremmin, ja käyttäisin aikaa rekrytointiin.

Valmistuminen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnoista suunnitellussa aikataulussa kiristi myös paneelin kokoamiseen liittyvää aikatauluani. Delfoi-kehittäjäyhteisöstä sain vinkiksi kutsua paneeliin kuntarahoista päättäviä poliitikkoja, mutta aikatauluni ei antanut myöden heidän rekrytoimiseensa, vaikka idea olikin kannatettava. Poliitikkojen mukanaolo olisi varmasti tuonut ihan uuden näkökulman tutkimukseen.

Kehittäjäyhteisöstä saa valtavan tuen opinnäytetyön tekemiseen. Toisten eri vaiheissa olevien tutkimusten kuuleminen antaa ideoita omaan työhön, ja pajoissa tulevaisuuden asiantuntijat jakavat aikaansa sekä osaamistaan. Suosittelen hieman pidempää kuin puolen vuoden jaksoa työn toteuttamiseen ajallisesti.

Toinen kompastuskiveni opinnäytetyössäni liittyi Delfoi-paneelin toteuttamisajankohtaan. Delfoi-paneelin toteutusta kannattaa pohtia asiantuntijoiden kannalta tarkkaan. Esimerkiksi loma-aikojen vaikutusta vastausten määrään on hyvä miettiä jo etukäteen. Itse toteutin paneelin hiihtolomaviikolla. Sain asiantuntijoilta pari pyyntöä jatkaa vastausaikaa. Näin tehtiin, mutta merkittävästi se ei silti lisännyt vastanneiden määrää.

Delfoin paneelin kokoamisessa helpottavat sähköiset kanavat ja verkon sekä sosiaalisen median suomat mahdollisuudet kannattaa käyttää hyödyksi panelistien etsinnässä. Tärkeää on, että asiantuntijat kattavat koko aihealueen. Itse pyrin saamaan paneeliin asiantuntijoita maantieteellisesti kattavalta alueelta sekä niin, että asiantuntijat vastaisivat monenlaisista näkökulmista käsin (mm. asiakas, johtaja, työntekijä). Pyrkimykseni tässä tutkimuksessa ei ollut välttämättä niinkään löytää suoraa ennustusta/konsensusta siihen, millaista nuorten osallisuus on tulevaisuuden kirjastossa vaan syventää monipuolista ymmärrystä erilaisista tulevaisuuden mahdollisuuksista. Ajatuksenani myös oli, että tutkimukseen osallistuvat asiantuntijat oppivat prosessissa jotakin ja kenties saavat itsekin uusia ajatuksia sekä ideoita. Ryhmä on enemmän kuin yksilö, ja siksi Delfoin keskusteleva menetelmä sekä tulevaisuusverstaan yhteinen innovointi nuorten kanssa höystettynä asiantuntijahaastattelulla antoivat monipuolisen näkökulman aiheeseen.

Paneelin kokoaminen: tapaus vaihtoehtotaloudet

Teppo Eskelinen

Kuvaan tässä artikkelissa E-Delfoi-paneelin kokoamista yhden konkreettisen tutkimusprosessin kokemusten näkökulmasta. Tutkimuksessa analysoitiin vaihtoehtoisten talousjärjestelmien tulevaisuuden kehitysskenaarioita. Pohdin alla haasteita, joita tutkimuksessa liittyi panelistien paikantamiseen, tähän liittyvään relevantin asiantuntijuuden määrittelyyn sekä panelistien rekrytoimiseen.

Taustaa

Toteutimme kollegoideni kanssa tutkimushankkeen, jossa tutkimme itseorganisoituvia vaihtoehtoisia talousjärjestelmiä (ks. esim. Eskelinen, Hirvilammi & Venäläinen 2020). Ilmiö on uusi ja tunnistettava: naapurustojen vaihtopiirit, aikapankit ja yhteisomistusjärjestelyt ovat kasvattaneet huomattavasti suosiotaan kuluneen vuosikymmenen aikana, taustanaan yleistynyt halu ”tehdä taloutta itse” ja etsiä eettisempiä kuluttamisen tapoja.

Ilmiö on myös alituttu, ja siihen liittyi paljon kysymyksiä. Mikä on vaihtoehtotalouksien suhde virallisiin valtiollisiin hallintajärjestelmiin? Voivatko vaihtoehtotaloudet sisältää tulevaisuuden talousjärjestelmän idun ja mallin, vai pysyvätkö ne jatkossakin marginaalisina? Tai ovatko ne lopulta ohimeneviksi osoittautuvia muoti-ilmiöitä? Miten ne voivat kasvaa ja onko se edes tarkoitus: miltä näyttäisi 10 000 hengen aikapankki? Miten uudet teknologiat ja digitaaliset alustat vaikuttavat organisoitumisen mahdollisuuksiin ja haasteisiin?

Monet ylläolevista kysymyksistä ovat sellaisia, ettei niihin voi suoraan empiirisesti vastata. Tulevaisuudentutkimuksellinen ote tuntui sopivalta täydennykseltä tutkimukseen. Metodiksi valikoitui Delfoi-menetelmä, jonka varaan lähdin rakentamaan yhtä osatutkimusta. Tutustuin menetelmään Humakin opiskelijoiden ja Metodixin oppimistehtävässä, jossa olin tilaajana. Tämän jälkeen osallistuin myös Metodixin työpajoihin. Monet tutkimuksen vaiheet osoittautuivat harjaantumista vaativiksi. Erityiseksi haasteeksi osoittautui paneelin kokoaminen.

Asiantuntijuuden tunnistaminen

Kuka ylipäänsä on tällaisen aiheen asiantuntija? Millainen on hyvä ”kattaus” panelisteja, kun halutaan monipuolista asiantuntijuutta ja erilaisia näkökulmia? Ennen kaikkea oli tarpeen määritellä, minkälainen asiantuntijuus tai kokemus on tutkimuksen kannalta relevanttia.

Valintaan on hyvä suhtautua ennakkoluulottomasti. Delfoi-menetelmällä luodetaan tyypillisesti uutta ja vielä osittain jäsentymätöntä ilmiötä, jolloin asiantuntijuutta tulisi katsoa vakiintuneita kategorioita laajemmin. Tulevaisuuden tutkimuksessa tulee nähdä myös asiantuntijuuden tulevaisuuteen. Vaihtoehtotalouksien tapauksessa vaikkapa nykyinen yhteisöjen kehittämisen asiantuntija voikin olla tulevaisuuden talouden asiantuntija, kun taloudessa korostuvat entistä enemmän vuorovaikutus ja luottamus. Toisaalta yhdenkään panelistin mukanaolon ei tulisi tuntua keinotekoiselta.

Nämä varaukset mielessäni ryhdyin haarukoimaan asiantuntijoita. Olennaisiksi kategorioiksi valikoituivat a) aikapankkien, vaihtoyhteisöjen, paikallisraha-keuhkojen ja jakamistalouden kehittäjät; b) verottajan, valtion ja kuntien viranomaisten ja politiikan (relevantit) edustajat; c) tutkijat ja d) yhteisöjen kehittämisen asiantuntijat ja yleisesti yhteisöllisyysaktiivit.

A-kategorian sisällä pyrin kattavuuteen niin, että pienet ja suuret, tyyleiltään erilaiset, erilaisilla alueilla toimivat sekä vaihtelevasti onnistuneet hankkeet olisivat edustettuina. C-kategorian relevantteiksi aloiksi haarukoituivat vapaaehtoisuus ja kansalaistoiminta, kriittinen taloushistoria, heterodoksinen taloustiede, tulevaisuudentutkimus ja sosiaalipolitiikka. Relevantiksi alaksi määrittyi varsinainen vaihtoehtoisten talousjärjestelmien tutkimus.

Henkilöiden paikantaminen

Alojen ja asiantuntijuuksien identifioimisen jälkeen tuli vielä pohtia panelisteja henkilötasolla. Tällöin oli paitsi löydettävä yllä mainittuja kategorioita edustavia henkilöitä, myös arvioitava potentiaalisten panelistien kykyä pohtia laajoja näkökulmia.

Jouduin pohtimaan vakavasti kysymystä panelistien mahdollisista intresseistä ja asenteista. Panelistin suhtautuminen aiheeseen vaikuttaa vähintään alitajuisesti hänen vastauksiinsa. Kun kyse on uudesta ilmiöstä, johon liittyy maailman muuttamisen eetosta, asian parissa aktiivisesti toimivat ihmiset saattavat nähdä ilmiön tulevaisuuden värityneen optimistisesti. Delfoi-menetelmää onkin kritisoitu siitä, että panelistien intressit voivat vinouttaa heidän arvioitaan (Sackman 1975). Toisaalta vaihtoehtotalouksien tapauksessa aktiivit ja puuhamiehet käytännössä tuntevat ilmiön parhaiten, siinä missä viileämpi ulkopuolinen tarkkailija voi olla ymmärtämätön keskeisistä asiaan vaikuttavista haasteista ja dynamiikoista.

Oli siis tarpeen varmistaa, että vastaajien joukko ei suhtaudu aiheeseen yksioikoisen positiivisesti ja että on löydettävä jonkinlainen tasapaino ”sisäpuolisten” ja muiden välillä. Toki aiemmin mainitut kategoriat auttoivat tässä tasapainottelussa, mutta asiaa ei sopinut unohtaa henkilötasollekaan mentäessä.

Panelistien valinnassa oli pohdittava myös sitä mahdollisuutta, että panelisteja ei olisi ylipäänsä löydettävissä tarpeeksi. Kymmenen hengen paneeli ei vielä oikein toimi tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämä on tyypillinen pienen maan ongelma; olisi kovin toisenlaista tehdä tutkimusta esimerkiksi englantia puhuvalla kielialueella. Lisäksi tulisi välttää koko paneelin painottumista kaikkein ilmeisimpiin henkilöihin, ettei muiden osallistujien henkilöllisyys olisi panelisteille näkyvää.

Konkreettisesti paikansin näiden analyysien ja pohdintojen perusteella 18 henkilöä kutsuttaviksi paneeliin. Osan pystyin itse arvioimaan rooliin hyvin sopiviksi, osan identifiointi vaati selvittelyä. Asiaa helpotti se, että monenlaiset asiantuntijat ovat hyvin verkossa löydettävissä.

Pohdintaa panelistien rekrytoinnista

Ei riitä, että sopivat panelistit onnistuu paikantamaan – heidät pitää myös houkutellessa mukaan. Vastaan tulee jälleen yllä mainittu sisä- ja ulkopuolisuuden rajanveto: innostuneet aktivistit voivat olla halukkaampia osallistumaan. Siksi voi syntyä kiusausta tai käytännön painetta kallistaa paneelin painopistettä aktiivien suuntaan, vaikka tiedostaisikin asiaan liittyvän arviointien vinouman vaaran.

Omassa tutkimuksessani asiaa hyvin tuntevia mutta mahdollisesti näkökulmiltaan värityneitä vaihtoehtotalouksien kehittäjiä oli suhteellisen helppoa houkutellessa mukaan. Vaikeampaa oli etsiä hyvässä ja pahassa ulkopuolisempia ääniä. Keskeinen ja vaikeimmin rekrytoitava ryhmä oli virallisen sääntelyn edustajien ryhmä. Tutkimusaiheen kannalta oli täysin keskeistä, miten virkamiehistö ja valtiovalta näkevät keskeiset kehityskulut. Paneeliin osallistamisen kannalta kyse oli haastavasta ryhmästä.

Myös asiantuntijuuden laajentamisen hankaluus tuli vastaan panelisteja rekrytoidessa. Vaikka paneelin kokoajalla olisi visio panelistin asiantuntemuksesta, panelisti itse ei välttämättä näe asiaa samalla tavalla. Muutama panelisti oli vakuutettava asiantuntijuudestaan, tai vähintäänkin prosessin luonteesta: kysymyksiin ei tarvitse eikä tyypillisesti voikaan olla eksakteja vastauksia.

Virkamiehet saattavat kokea kommentointimahdollisuutensa rajallisiksi, pysyen mieluiten konservatiivisessa virkamiesroolissa ja ”virkansa puitteissa” vapaan ja estottoman tulevaisuuden visioinnin sijaan. Tutkijat taas saattavat ajatella, että heidän kompetensinsa rajoittuu tiukasti määriteltyihin tutkimusaiheisiin ja ovat siksi haluttomia kommentoimaan asioita näiden aiheiden ulkopuolella. Tämä pätee hyvin yleisesti tutkijoiden suhtautumisessa mediaan, ja Delfoi-paneeliin saatetaan suhtautua samalla tavalla.

Panelisteille viestiminen

Kun olin testannut väitteitä ja paneeli oli teknisesti valmis, ryhdyin viestimään panelisteille. Otin heihin yhteyttä muutamassa erässä, ennen kaikkea sähköpostilla. Suunnittelin sähköpostia huolellisesti: sen täytyy olla tarpeeksi informatiivinen prosessin olemuksen ja tarvittavan ajankäytön suhteen ja samaan aikaan osallistumaan kannustava. Sähköpostien ongelma tänä päivänä on, että niitä lähetetään valtavasti, ja ne voivat jäädä vastaamatta. Jouduin kuitenkin laittamaan kohteliaan muistutusviestin vain muutamassa tapauksessa.

Pyytäminen oli vähän kiusallistakin. Panelistejahan tulee pyytää käyttämään aikaansa ilman korvausta. Kuitenkin suhtautuminen oli lähtökohtaisesti myönteistä, itse asiassa myönteisempää kuin oletin: vain kaksi panelistia kieltäytyi. Myöhemmässä vaiheessa, kun osa panelisteista oli jo vastannut (mutta vastaus- ja kommentointiaikaa oli vielä jäljellä), täydensin paneelia vielä kolmella vastaajalla. Yhteensä panelisteja oli siis lopulta 19.

Lähetin yksityiskohtaiset ohjeet panelisteille suostumuksen jälkeen. Korostin sekä ensimmäisessä yhteydenotossa että paneelin ohjeissa reflektiota ja reflektointiin osallistumista. Delfoi-prosessin luonteen kommunikoinen oli tärkeää: ei riitä, että panelistin saa houkuteltua mukaan, häntä oli kannustettava vapaaseen ja visioivaan arviointiin ja kommentointiin. Paneelinhan tulisi olla kollektiivisen ja kommunikatiivisen arvioinnin muoto, ei kyselylomakkeen tulosten yhteenveto. Toisaalta refleksiivisyyden voi toivoa tekevän osallistumisen motivoivaksi: erityisesti vaihtoehtotalouksien toimijat pystyivät ennakoitiprosessin avulla hahmottamaan toiminnan mahdollista tilaa.

Lopuksi

Delfoi-menetelmässä on tunnetut hyötynsä ja rajoituksensa. Se voi tuottaa hyvinkin mielenkiintoista tietoa tai kaatua epäonnisiin valintoihin. Omassa tutkimuksessani paneelin kokoaminen oli keskeinen haaste ja toisaalta mielenkiintoinen pohdinnan paikka. Olenaisia kysymyksiä olivat asiantuntijuuden määrittely, oikeanlaisten henkilöiden paikantaminen, paneelin tasapainoisuudesta huolehtiminen, sekä paneelistien konkreettinen rekrytointi. Panelistijoukon koostumus ja erityisesti tasapainoisuus eivät olleet itsestään selvyyskysymyksiä. Paneeli lopulta onnistui nähdäkseni hyvin, ja tuotti mielenkiintoista materiaalia skenaarioiden pohjaksi. Tutkimuksen tulokset on julkaistu Futura-lehdessä (Eskelinen 2019).

Delfoi-manageri ohjaa tutkimusta kuin elokuvaa

Toni Stubin

Delfoi-tutkimuksessa sen ohjaajalla eli managerilla on suuri vastuu ja myös valta tutkimuksen onnistumisesta. Manageri on mukana tutkimuksen kaikissa vaiheissa suunnittelusta analyysiin ja lopulliseen raportointiin saakka joko itsenäisenä tutkijana esimerkiksi opinnäytetyötä tehdessä tai osana tutkimusryhmää. Jos manageri onnistuu hoitamaan kaikki vaiheet kunnialla läpi, myös lopputuloksesta tulee hyvä. Tässä artikkelissa kuvaan Delfoi-managerikokemuksiani ja pohdin roolin vaatimuksia ylemmän AMK-opinnäytetyöni kautta.

Delfoi-tutkimuksen rakentamista voi verrata elokuvan tekemiseen. Filmillä täytyy olla käsikirjoitus (tutkimuksen tulevaisuusväitteet), ja siihen pitää värvätä sopivat näyttelijät (Delfoi-paneelin asiantuntijat). Tämän jälkeen ohjaaja huolehtii siitä, että kohtaukset kuvataan ja näyttelijät toimivat suunnitellulla tavalla (Delfoi-paneelin fasilitointi). Lopulta raakamateriaali viedään leikkaajan pöydälle (tulosten analysointi), ja valmis tuotos saatetaan yleisön nähtäville (tutkimusraportti).

Kaikkien osien täytyy toimia yhteen, jotta lopputulos olisi paras mahdollinen. Delfoi-managerin toiminta tutkimuksen kaikkien vaiheiden aikana on kriittisen tärkeää onnistumiselle. Hyväkin käsikirjoitus voi mennä hukkaan, jos manageri ei saa johdettua tutkimuksen muita vaiheita oikealla tavalla.

Tehdessäni omaa opinnäytetyötäni Delfoi-menetelmällä, aloitin ”elokuvan” teon roolien miettimisellä. Kun tutkimuksen aihe eli elokuvan juoni oli selvillä, seuraavaksi piti alkaa pohtia, ketkä olisivat sopivimmat panelistit tehtävään. Tämä on erittäin tärkeä osa tutkimusta ja managerin roolia. Tutkimuksen kannalta hyvä panelisti on sellainen, joka on alansa asiantuntija ja pystyy tuomaan erilaisia näkökulmia käsiteltävänä olevaan aiheeseen. Panelistien pitää myös toimia hyvin yhteen, jotta saadaan mahdollisimman paljon argumentaatiota ja keskustelua aikaan.

Ensimmäinen vaihe tässä pohdinnassa oli rakentaa osaamismatriisi eli miettiä, ketkä asiantuntijat tarjoaisivat tutkimukseen parhaat näkemykset. Tyypillinen tapa on jakaa osaamismatriisi panelistien asiantuntemuksen (kompetenssi) sekä taustan (intressi) avulla. Omassa tutkimuksessani matriisi oli hyvin yksinkertainen. Koska tutkin teknologian vaikutusta journalismiin, kompetensseiksi tulivat lähes itseoikeutetusti teknologiaosaaminen ja journalistinen taito. Intresseiksi puolestaan tulivat kaupallinen ja ei-kaupallinen tausta. Ei-kaupalliselle puolelle kutsuin asiantuntijoita mm. Yleis-

radiosta ja akateemisesta maailmasta, kun taas kaupallisella puolella oli esimerkiksi lehtitaloissa työskenteleviä journalisteja sekä digitaalisesta kehityksestä vastaavia asiantuntijoita.

Omana tavoitteenani oli saada panelisteja tasaisesti kaikkiin ryhmiin, mutta muissa tutkimuksissa saatetaan haluta painottaa jotain tiettyä ryhmää. Lopulta jokaiseen neljään kompetenssimatriisin lokeroon tuli tutkimuksessani sama määrä asiantuntijoita, vaikka näin suuri tasa-arvo ei olekaan välttämätöntä. Tärkeintä on, että eri näkökulmat tulevat riittävän hyvin huomioiduiksi. Mitä monipuolisemmin paneelissa on eri intressi- ja kompetenssitahtoja, sitä monipuolisempia tulevaisuusnäkemyksiä yleensä saa. Kompetenssimatriisista oli myös se hyöty, että E-Delphi-ohjelmassa, jolla tutkimukseni Delfoi-osuuden toteutin, pystyi vertailemaan eri ryhmien välisiä vastauksia. Saatoin analyysivaiheessa esimerkiksi havaita, että teknologia-asiantuntijat suhtautuivat keskimäärin myönteisemmin uusiin teknologisiin ratkaisuihin journalismissa kuin journalismin ja viestinnän asiantuntijat.

Panelisteille tehtävien kysymysten ja tulevaisuusväitteiden laatiminen on elokuvan käsi-kirjoitus, joka vaikuttaa ratkaisevasti siihen, millaiseksi tutkimus muodostuu. Hyvätkään näyttelijät eivät pelasta elokuvaa, jossa on huono käsikirjoitus. Pitää kuitenkin koko ajan muistaa, että Delfoissa on kyse tieteellisestä tutkimuksesta. Manageri ei saa ohjata vastauksia tiettyyn suuntaan tuomalla esimerkiksi esiin omia ennako-odotuksiaan tai arvottamalla näkökulmia. Itse pyrin muotoilemaan kysymykset niin, että tulevaisuusväite oli selkeä ja mahdollisimman yksiselitteinen, mikä lisäksi annoi kysymyksen yhteydessä taustatietoja niistä seikoista, jotka voivat vaikuttaa kyselyn kohteena olevaan asiaan. Esimerkiksi teknologian käytön yleistymiseen liittyvässä kysymyksessä tausta-aineistona oli kyseisen teknologian suosion aiempi kasvu.

Managerin työn vauhdikkain vaihe on niiden parin viikon aikana, jonka paneeli on avoinna vastaajille. Tässä pääsee viimein tekemään elokuvaohjaajalle kuuluvaa työtä. Ovatko kaikki paneeliin kutsutut kirjautuneet verkkopaneeliin? Ovatko kaikki kirjautuneet myös vastanneet kysymyksiin? Onko joihinkin väitteisiin vastattu enemmän kuin toisiin? Onko herännyt kommentteja tai keskusteluja? Miten argumentointia saataisiin lisättyä?

Managerin tavoitteena on sekä aktivoida panelistit vastaamaan että myös keskustelemaan keskenään vastauksistaan. Parasta on, jos eri mieltä olevien panelistien välille syntyy aktiivista vuoropuhelua. Usein kiinnostavat keskustelunavaukset vetävät myös muita panelisteja mukaan pohdintaan.

Keskustelun herättely alkaa jo paneelin valmisteluvaiheessa, sillä hyvin muotoiltu ja mielipiteitä herättävä tulevaisuusväite saa todennäköisemmin aikaan myös keskustelua. Omassa tutkimuksessani oli esimerkiksi väite siitä, että luku- ja kirjoitustaito muuttuvat tulevaisuudessa vähemmän tarpeelliseksi (väite esitettiin muodossa ”Äänisisällön ja visuaalisuuden ymmärtäminen on tärkeämpää kuin luku- ja kirjoitustaito vuonna 2030”). Tämä selvästi aktivoi panelistit vastaamaan ja ottamaan kantaa. Kysymyksessä pyydettiin arvioimaan tulevaisuusväitteen todennäköisyyttä ja toivottavuutta, ja vaikka useimmat panelistit eivät tällaista kehitystä toivoneet, myös toisenlaisia näkemyksiä esitettiin. Myös näkemykset kehityksen todennäköisyydestä jakautuivat laajalle skaalalle. Koska opinnäytetyöni tavoitteena oli luoda erilaisia tulevaisuusskenaarioita, panelistien toisistaan eroavat mielipiteet olivat suureksi eduksi.

Miten suomalainen media voi varautua puheella ohjattavien älyapurien tuloon?

Luku- ja kirjoitustaidon merkitys

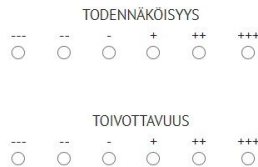
Äänisällön ja visuaalisuuden ymmärtäminen on tärkeämpää kuin luku- ja kirjoitustaito vuonna 2030.

Puheohjauksen yleistymisellä voi olla myös laajempia yhteiskunnallisia vaikutuksia. Esimerkiksi kirjoittamisen ja lukemisen merkitys saattaa vähentyä, kun tietoa pystytään välittämään helpommin muulla tavoin.

Viime aikoina mm. kirjailija Riku Siivonen on pohtinut [Ylen kolumnissaan](#) (6.5.2019), onko lukutaito vain historiallinen oikku, jota ei enää tarvita. Samanlaisia pohdiskeluita esitti [Helsingin Sanomissa](#) (18.5.2019) Laura Saarikoski.

Millaisena itse pidät luku- ja kirjoitustaidon tulevaisuutta, kun tietotekniikkaakin ohjataan puheella ja oppimateriaali on yhä enemmän visuaalista ja auditiivista? Onko näiden taitojen mahdollinen väheneminen lopulta huono asia? Onko äänen ja kuvan ymmärtäminen tärkeämpää kuin lukeminen ja kirjoittaminen?

Pohdi alla tällaisen kehityksen todennäköisyyttä ja myös toivottavuutta vuonna 2030.



Kuva 1. Yllättävä tai kiistanalainen tulevaisuusväite aktivoi paneelia.

Opinnäytetyössäni paneeli oli avoinna runsaan kahden viikon ajan. Paneeli oli niin sanottu kierrokseton eli tosiaikainen (real-time) Delfoi. Tämä tarkoitti sitä, että panelistit pystyivät paneelin aukiolon aikana tarvittaessa muuttamaan vastauksiaan sitä mukaa, kun uutta tietoa tuli ilmi tai toiset panelistit nostivat esille argumentteja, joita vastaaja ei alun perin ollut ajatellut. Paneelin aluksi lähetin tutkimukseen mukaan lupautuneille panelisteille linkin verkossa olevaan Delfoi-paneeliin. Tämän jälkeen seurasin ensimmäiset päivät vastausten kehittymistä. Tutkimuksessa käytetyssä E-Delphi-ympäristössä pystyi näkemään, ketkä olivat kirjautuneet ympäristöön, joten jo aikaisessa vaiheessa pystyin lähettämään muistutusviestejä niille, jotka eivät vielä olleet osallistuneet.

Managerin kannattaa myös kyselyn aikana aktivoida keskustelua ja nostaa esiin erilaisia näkökulmia. On hyvä muistaa, että panelisteja ei kuitenkaan saa manipuloida tai ohjata vastaamaan tietyllä tavalla. Myös kysymysten muotoilussa asia täytyy esittää niin, että se ei ohjaa panelisteja. Omassa tutkimuksessani lähetin paneelin aukioloajan kuluessa kaikille panelisteille viestejä tilanteen etenemisestä ja nostin esiin joitain kysymyksiä, jotka siihen mennessä olivat keränneet kiinnostavia kommentteja tai joissa mielipiteet olivat hajaantuneet. Lisäksi niitä panelisteja, jotka eivät vielä olleet kirjautuneet paneeliin, muistuteltiin säännöllisesti osallistumisesta. Pari päivää ennen paneelin sulkeutumista muistutin vielä tilaisuudesta käydä tarkistamassa omia vastauksia ja osallistua keskusteluun.

Paneeliin kutsutuista asiantuntijoista pieni osa ei lopulta vastannut lainkaan paneeliin, vaikka he olivat etukäteen osallistumiskutsun hyväksyneet. Tämä on tutkimusta suunniteltaessa hyvä muistaa. Paneelin koko kannattaa mitoittaa mieluummin hieman ylä- kuin alakanttiin, koska poisjääntejä väkisininkin tulee. Hyvä sitouttamiskeino on haastatella panelisteja esimerkiksi puhelimitse, sähköpostitse tai kasvokkain ennen varsinaista paneelia. Näin panelisti saa vielä selkeämmän kuvan tutkimuksen sisällöstä ja tavoitteista, mikä motivoi osallistumaan varsinaiseen kyselyyn. Etukäteishaastattelut auttavat myös kysymysten muotoilussa, sillä niistä voi saada uusia näkemyksiä tulevaisuusväitteiden pohjaksi.

KOMMENTIT

+ *Kommentti kirjoitettu 4. kesäkuuta 2019, klo 18.22*

Eryteisesti autossa tapahtuvaa kuuntelua voidaan jatkossa ohjata merkittävästi puheohjauksella.

[Vastaa](#) [Piilota](#) [Poista](#)

+ *Kommentti kirjoitettu 6. kesäkuuta 2019, klo 16.39*

Komppaan tätä. Merkittävä osuus radion kuuntelusta tapahtuu työmatkoilla. Aamulehti on helppo kuunnella myös aamiaispöydässä, työmatkalla voi jatkaa tai siirtyä jo viihteellisempään sisältöön. Uutisten kuuntelu tulee epäilemättä korostumaan älypureissa(kin) aamun aikaan, kun taas päivisin kulutetaan enemmän kevyttä työnteon taustalle sopivaa sisältöä. Illat ovat audiovisuaalisten viihdesisältöjen ja podcastien aikaa.

[Vastaa](#) [Piilota](#) [Poista](#)

+ *Kommentti kirjoitettu 9. kesäkuuta 2019, klo 20.17*

Olen täysin samaa mieltä, mutta en tiedä muuttaako tässä nimenomaan tekoälyyn perustuvat assistentit tätä kuviota, koska tämä muutos voisi tapahtua ilman niitäkin radion tai sosiaalisen median kanavien kautta. Puhesisältö varmasti lisääntyy!

[Vastaa](#) [Piilota](#) [Muokkaa](#) [Poista](#)

+ *Kommentti kirjoitettu 7. kesäkuuta 2019, klo 18.21*

+1

[Vastaa](#) [Piilota](#) [Muokkaa](#) [Poista](#)

Kuva 2. Keskustelut ovat paneelin suola ja tuovat arvokasta lisätietoa tutkimukseen. Manageri voi halutessaan myös nostaa esille keskustelua herättäneitä aiheita ja houkutella näin lisäkeskustelua.

Tulosten arviointi on ehkä kiinnostavin Delfoi-tutkimuksen vaiheista. Samoin kuin elokuva syntyy lopullisesti vasta leikkauspöydällä, myös tutkimuksen lopullinen merkitys syntyy analyysin myötä. Olivatko kysymykset riittävän yksiselitteisiä ja antoivatko ne selkeästi tulkittavia vastauksia? Saatiinko riittävästi argumentteja johtopäätösten tueksi? Mitä lisätietoja ja näkemyksiä löytyy vastaajien kommentteista?

Analysointitapa riippuu paljon siitä, mihin Delfoi-paneelin tuloksia haluaa käyttää. Koska tavoitteenani oli skenaarioiden muodostaminen, tarkastelin ensin vastausten jakautumia. Jos vastaukset esimerkiksi painottuivat selkeästi tiettyyn suuntaan, tästä näkökulmasta muodostui pohja todennäköisen tulevaisuuden skenaariolle. Suuresta hajonnasta puolestaan sai aineksia erityyppisille tulevaisuuskuville. Skenaariotarinoiden muodostamisessa panelistien kommentit olivat myös suureksi avuksi. Lisäksi analysoin sitä, miten eri intressi- ja kompetenssiryhmiin kuuluneiden panelistien vastaukset erosivat toisistaan. Intressien välillä ei omassa tutkimuksessani muodostunut juuri eroja, mutta kompetenssien osalta tuli joidenkin väitteiden kohdalla varsin selvää hajontaa. Lopulta sain laadittua Delfoi-paneelin vastausten perusteella kolme kiinnostavaa tulevaisuuskenaariota.

Managerin työn palkitsevin vaihe on, kun raportti on saatu kirjoitettua ja ”elokuva” on lopulta valmis. Ja kuten filmimaailmassa, tutkijakin toivoo, että mahdollisimman moni löytäisi lopputuloksen äärelle ja saisi siitä iloa ja oivalluksia. Mitä paremmin manageri on pystynyt huolehtimaan tutkimuksen vaiheista, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on hyödyttää myös muita.

Delfoi-menetelmällä uutta suuntaa etsivän nuorisotyön johtamiseen

Anni-Reetta Sorrel

Yhteisöpedagogi ylempi AMK -tutkintoon johtavan opinnäytetyöni *Kuka laivaa ohjaa ja minne se seilaa? Etsivän nuorisotyön johtaminen ja sen mahdollistamat työn rakenteet* (Sorrel 2017) tein Lounais-Suomen aluehallintoviraston tilaamana. Kehittämistyö kohdistui etsivän nuorisotyön johtamiseen ja sen mahdollisuuksiin luoda työlle tarvittavia rakenteita. Tavoitteena oli vahvistaa johtamista, jotta voitaisiin huolehtia paremmin työntekijöiden työhyvinvoinnista, vahvistaa työhön sitoutumista sekä tehdä laadukasta asiakastyötä.

Kehittämistyön aineisto kerättiin osallistuvalla havainnoinnilla etsivän nuorisotyön alueellisista verkostoista sekä tulevaisuudentutkimuksen menetelmällä, Delfoi-verkkopaneleilla. Panelistit pohtivat työmuodon toivottavia tulevaisuuden kuvia johtamisen ja työn rakenteiden kannalta.

Kehittämistyön aikana tunnistettiin useita etsivässä nuorisotyössä työntekijöiden työhyvinvointia ja työhön sitoutumista tukevia työn rakenteita sekä johtamisen piirteitä, joita on mahdollista hyödyntää etsivän työn kehittämisessä laajasti.

Tulevaisuuden tutkimuksesta tukea ratkaisukeskeiseen työn kehittämiseen

Olin työskennellyt etsivässä nuorisotyössä vuosia, joten kentän haasteet olivat osittain itselle tuttuja. Tiesin, että johtamiseen kohdistui paineita ja tyytymättömyyttä, joten halusin jo opinnäytetyön prosessin aikana olla rakentamassa dialogia työntekijöiden ja esimiesten välille. Ratkaisukeskeinen tapa käsitellä asioita oli olennaista, jotta asioihin voitaisiin vaikuttaa, eikä vain tuoda esiin puutteita. Tulevaisuudentutkimus pyrkii hahmottamaan erilaisia mahdollisia tulevaisuuden kuvia. Näin niihin voidaan varautua ja vaikuttaa. Tulevaisuus nähdään siinä monista eri vaihtoehdoista muodostuvana mahdollisena tilana (Malaska 2013, 17). Valitsin tulevaisuudentutkimuksen lähestymistavakseeni lisätäkseen keskustelua työmuodon halutusta suunnasta tulevaisuudessa.

Rubinin mukaan tulevaisuuksien tutkimuksessa nähdään olevan neljä erilaista lähestymistapaa, joita ovat ennakoiva, kriittinen, kulttuurinen ja analyttinen (Rubin 2014). Kehittämistyön lähtökohtana oli kriittinen lähestymistapa. Sen tavoitteena on ensisijaisesti saada ihmiset toimimaan yhdessä tunnistaakseen esimerkiksi valtarakenteet ja muokataksaan niitä niin, että erilaiset tarpeet otetaan huomioon päätöksissä. Tavoitteena on oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen tulevaisuus, ei niinkään mahdollisten skenaarioiden eli tulevaisuuden kuvien tarkka kuvaaminen. (Mt.)

Tavoitteenani oli saada esiin kehittämisen paikat sekä osallistajat itse tuottamaan mahdollisia ratkaisuehdotuksia ja toivottavia tulevaisuuden suuntia. Halusin olla madaltamassa työntekijöiden ja esimiesten välistä vastakkainasettelua ja luoda yhteistyötä ryhmien välille. Tähän Delfoi-verkkopaneelityöskentely oli erinomainen työväline

Delfoi-verkkopaneeli on Delfoi-menetelmän muoto, jossa asiantuntijoista koostuva paneeli hahmottelee toivottavia tulevaisuuden kehityssuuntia vastaamalla tulevaisuutta koskeviin väittämiin ja käymällä niistä anonyymiä keskustelua. Ennen paneelin alkua paneelissa käsiteltäviä väittämiä varten on kerätty asiantuntijoiden näkemyksiä aiheesta. (Kuusi 2013, 260.) Keräsin tietoa osallistuvalla havainnoinnilla etsivän nuorisotyön verkostotapaamisissa. Päädyin menetelmään saadakseni tietoa alueellisesti laajalta ja suurelta määrältä työntekijöitä ja esimiehiä. Paneeliin rakentamani väitteet syntyivät laajan asiantuntijaverkoston näkemyksistä johtamisen haasteista ja työn rakenteista.

Rakentamassani anonyymissa asiantuntijapaneelissa pohdittiin toivottavia johtamisen malleja ja niillä mahdollistettavia työn rakenteita lähitulevaisuudessa. Paneeleihin koottiin nuorisotutkijan lisäksi etsiviä nuorisotyöntekijöitä, heidän esimiehiään sekä työmuodon kehittämisen parissa työskenteleviä työntekijöitä. Tavoitteena oli rakentaa moniääninen paneeli, joka jo tutkimusprosessin aikana synnyttäisi dialogia esimiesten ja työntekijöiden välille sekä mahdollistaisi yhteisen oppimisen.

Panelisteille suunnatuissa kysymyksissä käsiteltiin työntekijöiden ja esimiesten esiin tuomia työmuodon johtamiseen ja työn rakenteisiin liittyviä näkökulmia ja haasteita. Aihepiirejä olivat:

- työyhteisöjen kasvun vaikutukset johtamiseen kaupungistumisen aikaansaamisissa mahdollisissa muutoksissa
- esimiehen mahdollinen rooli tiiviinä osana etsivän nuorisotyön tiimiä
- esimiehen ja työntekijöiden toivottava työnjako tulevaisuudessa.
- työturvallisuutta ja työssä jaksamista tällä hetkellä vaarantavat työn rakenteiden heikkoudet vastaajan organisaatiossa
- esimiehen tarvittava osaaminen ja ominaisuudet
- työhyvinvointia ja sitoutumista tukevat työn rakenteet tulevaisuudessa.

Työelämän kehittäjän kokemuksia Delfoi verkkopaneeleista

Harkitsin työn toteuttamista Webropol-kyselyllä. Tutustuttuani Delfoi-työskentelyyn, ymmärsin sen vastaavan kehittämistyön tarpeisiin paremmin. Tavoitteena oli saada näkemyksiä monilta työntekijöiltä ja esimiehiltä. Tämän Delfoi-työskentely mahdollisti hyvin. Ennakko-odotukseni oli, että pelkän perinteisesti toteutetun kyselyn avulla olisin saanut esiin suuren määrän ongelmia ja puutteita, mutta en juurikaan ratkaisuja niiden korjaamiseksi.

Kuusi (2013, 253) tuo esiin anonyymiyden hyödyt paneelityöskentelyssä. Näitä ovat muun muassa valta-asetelman murtaminen, vastaaminen ilman pelkoa kasvojen menettämisestä tai rangaistuksesta luottamuksellista tietoa ilmaistessa. Oli tärkeää murtaa pelko alaisten joutumisesta myöhemmin vastuuseen sanomisistaan, jotta keskustelulle voitiin luoda turvalliset ja hedelmälliset lähtökohdat. Oletin myös esimiesten olevan valmiimpia myöntämään heille vaikeita ja kehittämistä vaativia asioita anonyymiyden turvin. Delfoi-työskentelyn tavoitteena on saada aikaan keskustelua, jossa asiantuntija on valmis tarvittaessa muuttamaan näkökulmaansa saatuaan riittävästi uutta tietoa ajattelunsa tueksi (mts. 249).

Koin Delfoi-verkkopaneelin manageroinnin hyödyllisenä sen vuorovaikutteisen roolin vuoksi. Mikäli kysymykset ovat epäselviä tai liian monimutkaisia, voi vastaaja turhauttuaan jättää vastaamatta niihin (Vehkalahti 2014, 24). Delfoi-työskentelyssä tutkijalla on mahdollisuus tehdä paneelin aikana tarkentavia kysymyksiä ja innostaa vastaajia käymään keskenään keskustelua aiheista. Sain muutaman palautteen epäselvästä kysymyksen asettelusta ja pystyin tekemään tarkennuksia paneelien aikana. Tämä oli hyödyllistä vastausten laadun kannalta.

Tarkentavia kysymyksiä tekemällä varmistin ymmärtäneeni kommentit panelistin tarkoittamalla tavalla. Esimerkiksi Webropol-tyyppinen kysely ei olisi mahdollistanut tätä, joten tulkinnan virheet olisivat olleet todennäköisempiä. Koska en verkkopaneeleissa voinut nähdä kommentoijan elekieltä, muodostuivat sanat tärkeiksi tulkinnassa, ja kysymisen mahdollisuus oli hyödyllistä oikeiden merkitysten esiin saamiseksi.

Tulosten jalkautuminen etsivän nuorisotyön arkeen

Verkkopaneelityöskentely osoittautui toimivaksi menetelmäksi aineiston keräämiselle. Tavoitteena oli käynnistää oppiva paneeli, joka itsessään tuottaisi uutta näkökulmaa aiheeseen. Osallistujien palautteessa tuli esiin, että paneeliin vastaaminen ja siellä käydyt keskustelut pysäyttivät pohtimaan omaa työtä syvällisemmin. Vastaavaa mahdollisuutta pohtia aiheita laajemmin koko etsivän nuorisotyön kentän kesken toivottiin tulevaisuudessaakin. Käytyä keskustelua pidettiin hyödyllisenä aloituksena työmuodon sisällä.

Opinnäytetyöni julkaisun jälkeen kehittämistyön tuloksia on hyödynnetty laajasti etsivän nuorisotyön kentällä yhteisillä koulutuspäivillä ja työpajoissa, joissa olen kiertänyt kouluttajana vuosina 2017–2020. Tilaisuuksissa verkkopaneeleissa aloitettu dialogi

työmuodon suunnasta, kehittämistarpeista ja johtamisen kehittämisestä jatkuu aktiivisesti edelleen.

Kouluttajana olen huomannut, että keskustelun sävy on kehittynyt kohti dialogisempaa ja ratkaisukeskeisempää otetta aiemman epäkohtien luettelon sijaan. Tulevaisuuteen suuntaava ajattelu on osaltaan ollut vahvistamassa etsivän nuorisotyön yhteisön kykyä rakentaa toivottavaa työnteon tapaa ja tulevaisuutta työmuodossa.

Tiedon muuttuminen ymmärrykseksi

Essi Helin

Miten Delfoin tuottama tieto muuttuu ymmärrykseksi ja milloin aineiston voi kokea olevan riittävä? Käsitelen tässä kaksikierröksistä Delfoi-menetelmää valmisteilla olevan pro gradu -tutkielmani loppupohdinnan pohjalta.

Parhaimmillaan Delfoi-menetelmä tuo esiin alan asiantuntijoiden sellaisia näkemyksiä, jotka eivät muutoin pääsisi käsiteltäväksi. Delfoin mahdollistama keskeytymätön näkemysten vaihto panelistien kesken luo onnistuessaan uusia oivalluksia ja rakentaa alan keskustelua jäsentyneesti. Nämä toimivat perusteina, miksi valitsin Delfoin selvittääkseni nuorisotyön professiota 2035, käsiteltävä aihe kun sisältää monta erilaista tulokulmaa ja arvomaailmaa. Delfoilla pääsi käsittelemään aihetta eri näkökulmista ja tuottamaan tietoa, jota ei muilla menetelmillä olisi tutkielmassani saanut aikaiseksi.

Tutkimuskysymykseni, miten panelistit näkevät nuorisotyön profession 2035, oli lähes rajaton. Alkuvaiheessa epäilin sen olevan liian laaja, enkä luottanut sen auttavan tiedon rakentumisessa. Toisenlaiset tutkimuskysymykset eivät vain tuntuneet olevan mahdollisia eivätkä kuvanneet hyvin tutkimuksen tarkoitusta. Lopulta tämä tutkimuskysymys osoittautui aineiston analysoinnin aikana oivalliseksi. Laaja tutkimuskysymys ei rajoittanut panelistien vastausten tuottamia näkemyksiä tulevaisuudesta. Tämä auttoi myös itseäni hahmottamaan erilaisia tulevaisuuksia ja pitämään oman mielen avoimena.

Delfoissa tutkijan rooli on muista yleisistä tiedonkeruun menetelmistä poiketen aktiivinen koko tiedonkeruun aikana. Manageri, kuten tutkijan roolia Delfoissa yleensä nimitetään, tulee olla läsnä tiedonkeruun kaikissa vaiheissa. Tämän roolin omaksuminen otti itseltäni aikaa ja se alkoi tuntua luontevalla vasta Delfoi-kierrosten edetessä. Managerin taito pitää panelistit hyppysissään ja saada heidät vastaamaan ja käymään keskenään keskustelua, on oleellista tiedon rakentumisen kannalta.

Delfoi-kyselyssä managerin tulee olla jatkuvasti tietoinen panelistien lomakkeella käydyistä keskusteluista. Nostoja näistä keskusteluista kannattaa viedä tiedoksi yksittäisille panelisteille kesken tiedonkeruun ja kannustaa panelistia kertomaan oma näkemyksensä asiasta. Aineisto kun on sitä rikkaampaa ja monipuolisempaa mitä enemmän panelistit käyvät keskenään aiheista alustalla keskustelua. Näin tutkija automaattisesti osallistuu tiedon rakentamiseen.

Managerin rooli tulee ymmärtää ja tutkijan oma objektiivisuuden hallinta ja kokoaikainen pohdinta on oltava läsnä. Muista menetelmistä Delfoi eroaa myös siinä, että tutkijan on muutettava tieto nopeasti ymmärrykseksi jo ennen tiedonkeruun päättymistä.

Tutkija tekee valintaa kesken tiedonkeruun päättäessään, mitä asioita se nostaa panelisteille tiedoksi räätälöidyissä viesteissään. Joissain tilanteissa managerin on mahdollista osallistua panelistien käymään keskusteluun, mutta tätä en kokenut itse luontevaksi tavaksi hallita tiedonkeruuta. En kokenut voivani olla objektiivisesti mukana keskusteluisa, joissa itselläni oli myös usein selkeä mielipide.

Ensimmäisen Delfoi-kierroksen tulevaisuusväitteet asetin valitun teorian ympärille. Loin teorian pohjalta tulevaisuusväitteitä, joista on alalla pitkään keskusteltu. Ensimmäisen kierroksen päätyttyä pystyikin tarkastelemaan panelistien vastauksia yleisimpiin alaa koskeviin väitteisiin. Toisen kierroksen väitteiden rakentaminen lähti panelistien ensimmäisen kierroksen vastauksista. Tämä vaihe syvensi omaa ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta. Panelistien asiantuntijuus ja vastaaminen erilaisista lähtökohdista toi nuorisotyön profession tulevaisuuden tarkasteluun monenlaisia näkökulmia.

Tulevaisuusväitteiden luomisessa oleellisinta on osata tasapainotella sen tiedon ääressä, mitä me tiedämme nyt suhteessa siihen mitä tietomme olisi tulevaisuudessa. Kun aiemmissa tehdyissä tutkimuksissa olin tottunut pohjaamaan tiedonkeruun rakentamisen olemassa olevaan tietoon, pitikin Delfoin tulevaisuusväitteitä rakentaessa uskaltaa olla rohkeasti erilaisissa tulevaisuuksissa ja luottaa tämän hetken tiedon pohjalta luotuihin näkemyksiin tulevasta. Se oli sekä haastavaa että inspiroivaa ja ehdottomasti tämän tutkielman yksi isoimmista opin paikoista.

Kun aineisto on toisen kierroksen jälkeen konkreettisesti kokonaisuudessaan itsellä käsiteltävänä, vaatii aineisto monta lukukertaa ja tarkkaa jäsentämistä. Kahden Delfoi-kierroksen jälkeen analysoitavia kysymyksiä on monta. Kysymykset ovat tuottaneet myös paljon avovastauksia ja keskustelua. Kun Delfoissa panelisteja kannustetaan käymään keskustelua koko tiedonkeruun ajan, tiedonkeruuta aloittaessa ei voi tietää käsiteltävän aineiston lopullista määrää. Lähdin tarkastelemaan avovastausten aineistoa ensin sisällönanalyysin keinoin, ja tässä analysointivaiheessa esille nousi uutena näkökulmana vastaajien taustatahon merkittävyys. Se ei ollut tiedonkeruun lähtökohta, mutta sen avulla pystyin jäsentämään aineistoa ja nuorisotyön profession tulevaisuutta uudella tavalla. Sisällönanalyysin jälkeen tulevaisuustaulukko toimi hyvänä menetelmänä hahmottaa vastauksia. Tulevaisuustaulukon myötä vastauksista alkoi näkyä johdonmukaisuutta ja rakennetta. Näiden pohjalta pystyin luomaan uskottavia ja kiinnostavia tulevaisuuskuvia.

Delfoi-paneelin koko on tutkijan itsensä päätettävissä. Lukumäärää tärkeämpää on kuitenkin on panelistien oikeanlainen asiantuntijuus. Määrä ei Delfoissa automaattisesti korvaa laatua. Mutta onko 20 panelistin asiantuntijuus riittävä suhteessa 50 panelistiin, on aina tutkijan itse päätettävä käsiteltävän aiheen ja käytettävissä olevien asiantuntijoiden pohjalta. On kuitenkin selvää, että tutkimusaineisto on kooltaan sitä pienempi mitä vähemmän panelisteja on mukana. Mutta milloin se vaikuttaa tutkimusaineiston laatuun ja tuottamaan tietoon, on tapauskohtaisesti arvioitava tavoitteiden ja käsiteltävän aiheen kautta.

Omassa tutkielmassani päädyin kahteenkymmeneen panelistiin. Panelistien rajausta oli perusteltua ja tutkielman luonteeseen nähden paneelin koko oli sopiva. Delfoin käyttö tutkimuksissa on yleistynyt, mutta se voi silti muotona olla valituille asiantuntijoille vielä vieras. Vierasta vastausmuotoa voi joko innostaa tai etäännyttää panelisteja vastaamiseen

ja keskustelujen käymiseen. Kato vastaajissa on aina odotettavissa ja panelistien motiivit käyttää aikaa vastaamiseen ovat moninaiset. Tämä on hyvä huomioida paneelin kokoa ja panelistien valintaa määrittäessä.

Tutkielmani panelistit tuottivat johdonmukaista ja kiinnostavaa aineistoa. Analysointivaiheessa mietin toki klassisia kysymyksiä aineiston riittävydestä. Esimerkiksi jos panelistit olisivat käyneet vielä enemmän keskustelua väitteiden alla, olisiko tieto ollut erilaista? Tai jos panelisteja olisi ollut puolet enemmän, olisivatko aineiston sisällöt muuttuneet? Mutta lopulta päädyin aina siihen, että panelistit muodostuivat alan korkean profiilin asiantuntijoista. Tämän vuoksi heillä on se tieto, joka ei panelistien määrää lisäämällä olisi välttämättä muuttunut. Panelistien asiantuntijuuden taso kertoo aineiston luotettavuudesta.

Kaksikierroksinen Delfoi oli tutkielmassani oikea valinta. Kolmaskin kierros on Delfoissa yleisesti käytössä. Sen voi toteuttaa joko samalla tavoin verkossa kuin kaksi aiempaa-kin kierrosta, tai työstämistä voi kolmannella kierroksella jatkaa toisenlaisessa muodossa. Tässä tutkielmassa olisi ollut kiinnostavaa viedä kolmas kierros fyysiseksi tapahtumaksi. Panelistit olisivat kokoontuneet yhteiseen tilaan, jossa olisi voinut työstää vielä nousseita aiheita eri tulevaisuudentutkimuksen menetelmin. Kolmas kierros vaatii kuitenkin panelisteilta erityistä sitoutumista, tapahtuu se sitten verkon välityksellä tai fyysisenä tapahtumana, eikä tässä kolmas kierros olisi ollut enää tarkoituksenmukainen. Kaksikierroksinen Delfoi tuotti runsaasti laadukasta ja hyvin hyödynnettävää materiaalia.

Delfoi menetelmänä antaa jäsenneltyjä kysymyksiä tulevaisuuden rakentamiseen. Oma tutkielmani tuotti keskusteluun kiinnostavia näkökulmia nuorisotyön profession tulevaisuudesta liittyen muun muassa koulutuksen, rakenteiden ja teorian kehittämiseen.

Delfoi-sanastoa

Hannu Linturi & Antti Kauppi

Aikasarja-analyysi: Empiiristen menetelmien joukko, joiden avulla tarkastellaan tutkittavan kohteen tai ilmiön aikaisempaa kehityskulkua. Siinä havaittavien, tavallisesti matemaattisten tai tilastollisten, säännönmukaisuuksien perusteella voidaan tehdä johdopäätöksiä kehityksen suunnasta ja laadusta eli aikasarjan jatkumisesta havaintoajanjakson yli. Menetelmät soveltuvat sellaisten aikavälien ennusteiden tekemiseen, joissa säännönmukaisuuksien voidaan olettaa pysyvän muuttumattomina.

Antisipaatio (anticipation): Antisipaatio on prosessi, joka käyttää tulevaisuutta nykyisyydessä. Siinä on kaksi osaa: 1) eteenpäin katsova prosessi ja 2) tämän prosessin tulosten hyödyntäminen nykyisessä toiminnassa. Yksinkertaistaen siinä yhdistetään tulevaisuuskuva toimintaan.

Asiantuntijapaneeli: Joukko jonkin teeman tai ilmiön asiantuntijoita, jotka kootaan yhteen keskustelemaan ja/tai tuottamaan mielipiteistä koostuvaa materiaalia eri tavoin teema-alueen tulevaisuuden haasteita ja muutoksia koskevista asioista. Ks. esim. *tulevaisuusbarometri*, *Delfoi-tekniikka*.

Delfoi-metodi (Delfoi-tekniikka; delfi-tekniikka): Asiantuntijamenetelmä. Vaiheittainen strukturoitu tai puolistrukturoitu kyselymenetelmä, jolla ryhmän (erityisesti asiantuntijoiden) mielipiteitä tietystä teema-alueesta tuodaan esille ja jalostetaan tiedoksi. Subjekttiivisten mielipiteiden perusteella muodostetun tiedon katsotaan sisältävän hiljaista tietoa, joka on tärkeä osa tulevaisuustietoa. Menetelmän kehittivät Olaf Helmer ja Norman Dalkey vuonna 1953. Aluksi sitä käytettiin sodankäynnin strategioiden suunnitteluun RAND-projektissa.

Delfi koostuu useimmiten kahdesta tai kolmesta asiantuntijakerroksesta, joiden kuluessa mielipiteet kerätään ja niistä saatu informaatio (erityisesti yleisestä linjasta poikkeavat mielipiteet perusteluineen) syötetään takaisin asiantuntijoille lisätarkastelua varten. Alun perin delfi-tekniikka luotiin tarkoituksena saavuttaa asiantuntijamielipiteissä konsensus, ja kyselykierroksia toistettiin niin kauan, että tämä päämäärä saavutettiin. Nykyisin delfissä keskitytään pikemminkin mielipiteiden erilaisuuksien tarkasteluun. Tutkijoiden päämääränä on saavuttaa mahdollisimman laaja ymmärrys asiantuntijoiden tutkittavaa asiaa koskevista erilaisista mielipiteistä ja ajatuksista sekä niiden perusteluista. Delfi toteutetaan usein tietoverkkoon rakennetuilla erillisillä ohjelmilla kuten esim. DelfiScan tai Delfix. Skenaariotyöskentelyn ohella Delfoi on yksi tunnetuimmista tulevaisuuden-tutkimuksen tutkimusmenetelmistä.

Driving force-ilmio (driver-ilmio): Yhteiskunnan tai sitä laajemman tason ilmiöt, jotka suuntaavat päätöksentekoa ja valintoja, mutta jotka eivät välttämättä jatku tulevaisuudessa samassa mielessä kuin trendit ja megatrendit. Driving forceilla ei oikeastaan ole suuntaa, mutta silti nämä ilmiöt toimivat joko tietoisella tai tiedostamattomalla tasolla päätöksenteon ja valintojen taustalla. Ne voivat olla erityisiä yhteiskunnassa, organisaatiossa tai yksittäisillä toimijoilla olevia, tähän aikaan ja tapoihin liittyviä peruskonmuksia, oletusten joukko. Niitä ei useinkaan ilmaista ääneen tai kirjallisesti, mutta niitä ei myös kyseenalaisteta. Vallitsevan driving forcen kyseenalaistaminen herättää usein paljon huomiota ja vastarintaa. Ks. *toimintaympäristön muutosten tarkastelu*.

Ekstrapolointi (trendiekstrapolointi): Kehityksen jatkaminen tulevaisuuteen olettamalla, että tutkittava ilmiö muuttuu aikaisempien havaintojen suuntaisesti. Kehityksen tähänastisten tietojen projisoiminen tulevaisuuteen samansuuntaisina. Aikasarja-analyysin osa, jossa havaittujen säännönmukaisuuksien avulla aikasarjan kulkua jatketaan tulevaisuuteen tai menneisyyteen. Ks. myös *trendi*.

Ennakointi: Tulevaisuudentutkimuksen synonyymina käytettynä tulevaisuutta kohti muuttuvan nykyisyyden hallintaa mennyttä, nykyisyyttä ja tulevaa koskevan tiedon avulla. Myös trendin kehityskulun arviointia jollain oletetulla todennäköisyyden asteella määrätyn ajanjakson kuluessa. Ennakointiin katsotaan kuuluvan tulevaisuuden kuvaaminen, analysointijärjestelmien luominen, kehittäminen ja hyödyntäminen ja tulevaisuutta koskevan tiedon tuottaminen, hankinta, käsittely, muokkaus, analysointi ja raportointi. Usein ennakointi-sanaa käytetään myös viitattaessa erityisesti suunnittelumenetelmiin erottamaan näitä varsinaisesta tulevaisuudentutkimuksesta. Ks. *foresight-ajattelu, futurologia, tulevaisuudentutkimus; prognoosi*.

Foresight: Mahdollisten tulevaisuuksien (esim. skenaarioiden) analyttistä tutkimista (*exploration*). Se kehittyi perinteisen ennakointi-ajattelun kritiikkinä. Foresight-ajattelun periaatteena on, että nykyisyys ja tulevaisuus kytkeytyvät erottamattomasti toisiinsa. Niinpä yhteiskuntaan, teknologiaan, tieteseen, koulutukseen, poliittisiin käytäntöihin, kulttuuriin ja talouteen liittyviä asioita ja ilmiöitä ja niiden tulevaisuutta tarkastellaan toisiinsa kytkeytyvinä ja systeemisinä kokonaisuuksina. Näiden ymmärtämisessä ja kehittämisessä myös arvojen ja avoimuuden periaatteiden huomioonottaminen on tärkeää. Foresight-ajattelu on usein prosessiluontoista toimintaa, jossa teknologinen kehitys pyritään yhdistämään yhteiskunnalliseen päätöksentekoon ja jossa pyritään tuomaan esille uusia, usein kätkeytyviä mahdollisuuksia tarkastelemalla eri näkökulmia ja osa-alueita yhdessä. Ks. *strateginen foresight-ajattelu*.

Futurible: Tulevaisuudessa mahdollinen kehitys. Englanninkielisistä sanoista future ('tulevaisuus') ja possible ('mahdollinen') yhdistetty käsite, jonka alun perin kehitti espanjalainen jesuiitta Molina vuonna 1588. Käsitettä käytetään erityisesti ranskankielisten tulevaisuudentutkijoiden piirissä. Sillä tarkoitetaan kohdetta, johon ihmisen ajatukset kohdistuvat, kun hän ajattelee tulevaisuutta.

Heikko signaali: Sellainen yksittäinen ilmiö tai tapahtuma tai toisiinsa liittyvien erillisten ilmiöiden tai tapahtumien joukko, joka ei välttämättä tapahtuessaan vaikuta tärkeältä tai ole laaja, mutta jolla on tulevaisuuden muodostumisen kannalta tärkeä tai jopa ratkaiseva merkitys. Heikko signaali on ensimmäinen ilmaus muutoksesta – tu-

levan laajemman muutoksen ensioire. Se voi myös olla juuri se sysäys, joka muuttaa tapahtumien kulkua ratkaisevasti erilaiseen suuntaan. Sen yhteyttä tulevaan tilanteeseen ei välttämättä voida perustella tilastollisesti uskottavalla jatkuvuudella, kuten historiallisella aikasarjalla. Heikkojen signaalien jäljittäminen ja erilaisten ilmiöiden ymmärtäminen heikoiksi signaaleiksi muodostaa yhden haastavimmista tulevaisuudentutkimuksen osa-alueista. Heikon signaalin jäljitys edellyttää useiden erilaisten ilmiöiden tai ilmiö-alueiden tuntemusta ja tarkastelua, jossa on erotettava subjektiivisesti ja objektiivisesti uudet ilmiöt. Synonyymi englanninkieliselle termille *emerging issues*. Ks. *wild cards; toimintaympäristön muutosten tarkastelu*.

Iteraatio: Toistaminen, uusiminen. Esimerkiksi matematiikassa laskutoimituksen peräkkäiseen toistamiseen perustuva laskumenetelmä, jossa tulos tarkentuu jokaisella toistokerralla. Myös suunnitelmien toistuva uusiminen ja parantelu.

Mahdollinen maailma: Mahdollinen tulevaisuuden asiantila, joka voi periaatteessa toteutua. Jokin tulevaisuuspolkujen kautta hahmotettavissa oleva tulevaisuus, jonka ominaisuudet ovat selkeästi seurattavissa polkua takaisin päin kulkemalla. Mahdollisten maailmojen esiintymisen todennäköisyydet sekä niihin sisältyvät arvot ja riskit vaihtelevat. Filosofiasa ns. metafysisessä mahdollisten maailmojen teoriassa käsitteellä viitataan kaikkiin loogisesti mahdollisiin maailmoihin missä tahansa universumissa, ei ainoastaan tässä omassamme, koska looginen mahdollisuus on filosofisessa mielessä erilaista – laajempaa – kuin luonnontieteellinen ja käytännöllinen mahdollisuus. Loogisesti mahdollisista maailmoista osa on luonnontieteellisesti mahdottomia aktuaalisessa (olemassa olevassa) maailmassa. Samalla osa aktuaalisen maailman luonnontieteellisesti mahdollisista maailmoista on kulttuurisesti, poliittisesti, sosiaalisesti, psykologisesti tai muuten käytännön tasolla mahdottomia. Voidaankin ajatella, että järjestelmien toiminoissa on eräänlaisia sisäänrakennettuja sääntöjä, jotka määrittävät niiden mahdolliset muodot ja tulevaisuuden tilat, sulkien samalla pois mahdottomat muodot ja tilat. Näin loogisesti mahdolliset maailmat voivat myös muodostaa fyysisen universumin teoreettiset rajat. Ks. myös *futurible*.

Manageri (Delfoi-manageri): Delfoi-manageri fasilitoi Delfoi-prosessin, jonka tärkeimmät tehtävät ovat ilmiön ja kyselyn määrittäminen ja laatiminen, asiantuntijapaneelein valinta ja rekrytointi, Delfoi-prosessin kommunikointi ja ohjaus sekä tulosten analysointi ja raportointi.

Megatrendi: Kehityksen suuri aalto tai linja, ilmiöiden tunnistettava ja selkeän historian omaava yhtenäinen kokonaisuus, jolla on selkeä kehityssuunta. Megatrendin suuntaa ei voida määrittellä pelkästään tarkastelemalla yksittäisiä toimijoita tai tekijöitä, vaan megatrendi on makrotason ilmiöiden ja tapahtumakuvausten laaja (usein globaali) kokonaisuus. Se sisältää useita erilaisia ja jopa toisilleen vastakkaisia alailmiöitä ja tapahtumaketjuja. Niitä muodostuvalla kokonaisuudella voidaan nähdä oma kehityssuuntansa, jonka uskotaan usein jatkuvan samansuuntaisesti myös tulevaisuudessa. Ks. *trendi, driving force*. Liittyy *toimintaympäristön muutosten tarkasteluun*.

Paneeli: Ks. *asiantuntijapaneeli*.

PESTE-analyysi: Yritysfuturologiaan kuuluva menetelmä, jolla selvitetään ilmiön tai organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta.

Skenaario: Ajallisesti peräkkäisten, loogisesti etenevien ja perusteltavissa olevien, mahdollisten tulevaisuudenkuvien sarja; tulevaisuudenkuvien avulla esitetty kertomus, joka voidaan ymmärtää tavoitteen saavuttamisen ehtojen tulevaisuuden toiminnalliseksi käsikirjoitukseksi. Skenaario sisältää kuvauksen toimijoista, toiminnoista sekä kuvauksen päätöksenteon ja seurausten tapahtumaketjusta. Tämä tapahtumaketju johtaa nykyhetkestä skenaariolle valittuun päättävään tulevaisuuskuvaan, joka voi olla ydinvisio, strateginen päämäärä tai opportunistinen tavoite.

Skenaariotyöskentely: Skenaarioiden laatimisen menetelmien joukko; sisältää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä ja niiden yhdistelmiä.

STEEP-analyysi: Synonyymi PESTE-analyysille.

Toimintaympäristön muutosten tarkastelu (*environmental scanning*): Ilmiöiden muutosten tarkastelua ja ymmärtämistä tapahtumien, päätöksenteon ja valintojen aikaansaamien erilaisten tulevaisuusseuraamusten aikaansaamasta holistisesta näkökulmasta. Muutosten tarkastelua kutsutaan joskus myös monitoroinniksi (*environmental scanning*). Muutosvoimien jäljittäminen muodostaa yhden tärkeimmistä tulevaisuudentutkimuksen tutkimusprosessin työvaiheista. Usein tämä työskentelyvaihe liitetään systeemijatteluun, mutta erityisen tärkeää se on skenaariotyöskentelyssä. Toimintaympäristön muutosten tarkastelu sisältää trendien, megatrendien, heikkojen signaalien, villien korttien ja driving force -ilmiöiden jäljittämisen, tunnistamisen ja analyysin. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan siis toimijan eli aktorin sosiokulttuurista, poliittista, ekologista ja taloudellista näyttämöä tai kokonaisuutta, jossa toiminta tapahtuu.

Trendi: Suuntaus, kehityssuunta, muutoksen kaava. Pitkän ajanjakson kuluessa tapahtuva tarkasteltavan ilmiön yleinen kehityssuunta. Ks. *megatrendi*. Liittyy *toimintaympäristön muutosten tarkasteluun*.

Tulevaisuuden tekeminen: Ajattelutapa, jonka mukaan toteutuva tulevaisuus nähdään omien valintojen ja päätösten tuloksena. Tämän vuoksi on tärkeää kiinnittää huomiota tavoitteisiin ja selvittää mahdollisten tulevaisuuksien kirjoa, jotta toteutuva tulevaisuus olisi mahdollisimman lähellä asetettuja tavoitteita.

Tulevaisuudenkuva (*tulevaisuuskuva*): 1. Tulevaisuuden tilaa koskeva näkemys. Mielen rakennelma, joka rakentuu nykyhetkeä ja mennyttä koskevasta ymmärryksestä, tiedoista ja tulkinnoista, havainnoista, uskomuksista, odotuksista, arvoista ja toiveista sekä peloista. Tulevaisuudenkuvat vaikuttavat päätöksiin ja valintoihin niin yksilön kuin yhteiskunnan tasolla sekä tietoisesti että tiedostamattomasti.

Tulevaisuudenkuvien positiivisilla ja negatiivisilla arvostuksilla on merkitystä niin yksilöllisellä kuin yhteiskunnallisellakin tasolla motivoivana ja aktivoivana tekijänä kunkin hetkessä päätöksenteossa ja valinnoissa. Vaikutus on dialektinen – vastakohtien kautta itseään vahvistava. Samalla kun nyt tehtävät päätökset ja valinnat vaikuttavat toteutuvan

tulevaisuuden laatuun, tulevaisuudenkuvien sävy vaikuttaa päätösten ja valintojen sisältöön.

Tulevaisuudenkuvia, jotka edustavat sellaisia tulevaisuuden tiloja, jotka eivät ole mahdollisia todellisuudessa, sanotaan mahdottomiksi tulevaisuuksiksi ja tulevaisuuskuviksi. Mahdollisten tulevaisuudenkuvien joukosta jotkut edustavat jonkun toimijan arvioimana toivottavia ja haluttuja tulevaisuuksia. Näitä sanotaan halutuiksi tulevaisuudenkuviksi ja tulevaisuuksiksi. Joihinkin tulevaisuuskuviin voidaan liittää arvio, että niiden toteutumiseen on olemassa suuremmat mahdollisuudet kuin muiden. Tällaisia tulevaisuudenkuvia sanotaan todennäköisiksi tulevaisuuksiksi tai todennäköisiksi tulevaisuuskuviksi. Mahdollisten, todennäköisten, uskottavien ja haluttujen tulevaisuuksien käsitteillä on tärkeä sija tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteistössä.

2. Tulevaisuuskuva on myös FAR-menetelmässä ja tulevaisuustaulukkomenetelmässä muuttujien avulla aikaansaatava kuvaus tarkasteltavan asian tai ilmiön jostain tulevaisuuden toteutumisvaihtoehdosta.

Tulevaisuudentutkimus (tulevaisuuksien tutkimus, tulevaisuustutkimus): Tulevaisuutta koskevan intuitiivisen tai muun tietämyksen keräämistä, kriittistä analysointia, luovaa syntetisointia ja systemaattista esittämistä. 1960-luvulla käyttöön otettu termi. Tulevaisuudentutkimuksen näkökulma määärtyy toimivasta subjektista (yksilö, yritys, virasto tai laitos, yhteisö, yhdyskunta, valtio, valtioryhmä, ihmiskunta tai elävä luonto), jonka kannalta tulevaisuutta tarkastellaan. Ks. *fuurologia, ennakointi*. Vrt. myös Tulevaisuudentutkimus tiedonalana (Rubin 2014).

Tulevaisuusajattelu: Tulevaisuuteen suuntautunut, tulevaisuutta koskevista asioista ja ilmiöistä kiinnostunut tai huolestunut ajattelutapa. Perustuu tarpeeseen saada selvyyttä siitä, mitä tulevaisuudessa tapahtuu ja löytää perusteet tällä hetkellä tehtäville valinnoille. Ks. *tulevaisuustietoisuus, tulevaisuuskasvatus*.

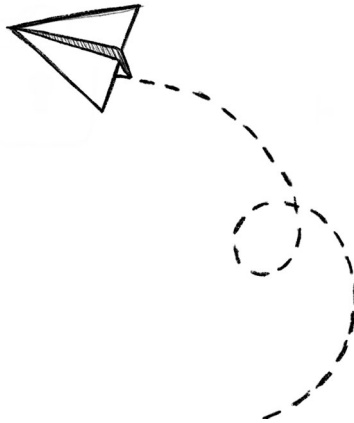
Tulevaisuuskartta: Mahdollisten tulevaisuuksien polusto, tulevaisuuspolkujen kokonaisuus.

Tulevaisuuspolku: Mahdollinen tapahtumien kulku johonkin määrättyyn tulevaisuuden tilaan. Päätösten, valintojen ja niiden seuraamusten johdonmukainen ja looginen jatkumo. Ks. *skenaario*.

Wild cards (villi kortti): Yllättävästi ilmaantuva muutostekijä, joka muuttaa tapahtumisen kehityskulun epävarmaksi. Villin kortin ominaisuuksiin kuuluu se, että tapahtumisen todennäköisyys on matala, mutta jos/kun se tapahtuu, vaikutukset tulevaan kehitykseen ovat huomattavat. Villillä kortilla ei ole historiaa, ts. sen tapahtumista ei voida ennakoida minkäänlaisten historiallisten/aikasarjoihin liittyvien ilmiöiden tai lainomaisuuksien avulla. Ks. *heikko signaali*. Liittyy *toimintaympäristön muutosten tarkasteluun*.

Käsitteiden määritelmät on aikaisemmin julkaistu sivustoilla *Metodix – metoditietämystä kaikille ja Topi - Tulevaisuudentutkimuksen käsitteet*. Sivustoilta löytyy myös lisää käsitteitä ja joihin tässä sanastossa on viitattu.

Lähteet



Ammattikorkeakoululaki 932/2014. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>

Atlas.ti n. d. What is ATLAS.ti? Verkkosivusto. Viitattu 23.1.2021. <https://atlasti.com/product/what-is-atlas-ti/>

Bohm, David [1996] 2004. On dialogue. Abingdon: Routledge.

Dare to Disrupt [2018]. Verkkosivusto. Metodix – metoditietämystä kaikille. Viitattu 21.1.2021. <https://metodix.fi/2018/09/12/dare-to-disrupt/>

Eskelinen, Teppo 2019. Vaihtoehtoiset talousjärjestelmät: ennakoiteja. Futura 38(1)/2019, 33–43.

Eskelinen, Teppo & Hirvilampi, Tuuli & Venäläinen, Juhana 2020. Enacting community economies within a welfare state. Viitattu 20.2.2021. Mayfly Books. http://mayfly-books.org/wp-content/uploads/2020/03/ECEWAWS_final_e-book.pdf

Friman, Mervi 2004. Ammatillisen asiantuntijan etiikka ammattikorkeakoulutuksessa. Jyväskylä Studies in Education Psychology and Social Research 234. Jyväskylän yliopisto, aikuiskasvatus. Väitöskirja. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/13349>

Geels, Frank W. & Schot, Johan 2007. Typology of sociotechnical transition pathways. Research Policy 36. Research Policy 36/2007, 399-417. Viitattu 23.1.2021. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733307000248>

Holm, Ruurik & Poutanen, Petro & Stähle, Pirjo 2018. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Sitra-artikkelit 26.11.2019. Viitattu 21.1.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>

Kakkuri-Knuutila, Marja-Liisa 2001. Mitä on tutkimus? Argumentti, väittely ja retoriikka. Metodix – metoditietämystä kaikille. Viitattu 21.1.2021. <https://metodix.fi/2014/03/15/kakkuri-knuutila-marja-liisa-2001-mita-on-tutkimus-argumentti-vaitte-ly-ja-retoriikka/>

Kauppi, Antti & Linturi, Hannu 2018. Kansalaisfoorumin viisi tulevaisuutta. Delfoi-tutkimuksia 2/2018. Metodix – metoditietämystä kaikille. Viitattu 23.1.2021. <https://metodix.fi/2018/11/30/kansalaisfoorumin-viisi-tulevaisuutta/>

Kielitoimiston ohjepankki. E-sanat: e-oppiminen, e-resepti. Viitattu 15.11.2020. <http://www.kielitoimistonohjepankki.fi/haku/e-sanat/ohje/231>

Kielitoimiston sanakirja 2021. Kotimaisten kielten keskus & Kielikone. Viitattu 21.1.2021. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi>

Kuusi, Osmo 1999. Expertise in the future use of generic technologies. Epistemic and methodological considerations concerning Delphi studies. Kauppakorkeakoulu, Organisaatiot ja johtaminen. Väitöskirja. Viitattu 21.1.2021. <http://urn.fi/URN:IS-BN:951-791-414-8> [<http://bit.ly/3ayzN4e>]

Kuusi, Osmo 2013. Delfoi-menetelmä. Teoksessa Osmo Kuusi & Timo Bergman & Hazel Salminen (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? Acta Futura Fennica 5. 3. uudistettu painos. Sastamala: Tulevaisuuden tutkimuksen seura, 248–266.

Linstone, Harold A. & Turoff, Murray [1975] 2002. Introduction. Teoksessa Harold A. Linstone & Murray Turoff (toim.) The Delphi method. Techniques and applications. Viitattu 21.1.2021. <https://web.njit.edu/~turoff/pubs/delphibook/index.html>

Linturi, Hannu 2018. eDelphi-prosessi neljässä vaiheessa. Delfoi-työpaja Xamk/Mikkeli 19.10.2018. Diasarja. Viitattu 11.2.2021. <https://www.slideshare.net/oraakkeli/edelfhi-prosessi-neljss-vaiheessa>

Linturi, Hannu 2019a. Delfoi-pedagogia. Delfoi-sarja 1/2019. Viitattu 21.1.2021. <https://metodix.fi/2019/11/15/delfoi-pedagogia/>

Linturi, Hannu 2019b. Ilmastot@komo: Viisi työkalua ilmastokasvatukseen. Delfoi-sarja 3/2019. Viitattu 21.1.2021. <https://metodix.fi/2019/12/01/ilmastotakomo/>

Linturi, Hannu 2020a. Delfoi-prosessin vaiheet. Metodix – metoditietämystä kaikille. Viitattu 21.1.2021. <https://metodix.fi/2020/04/16/delfoi-prosessin-vaiheet/>

Linturi, Hannu 2020b. Delfoi-menetelmän tunnusmerkit. Viitattu 21.1.2021. <https://metodix.fi/2020/06/11/delfoi-menetelman-tunnusmerkit/>

Linturi, Hannu & Linturi, Jenni & Rubin, Anita [2013] 2018. eDelphi – metodievoluutiota verkossa. Metodix – metoditietämystä kaikille. Viitattu 21.1.2021. <https://metodix.fi/2014/11/26/edelfoi-metodievoluutiota-verkossa/>

Linturi, Hannu & Linturi, Maija & Jauhiainen, Olli-Pekka 2020. Uudistuva Delfoi-metodi ja eDelphi 2020. Metodix – metoditietämystä kaikille. Viitattu 21.1.2021. <https://metodix.fi/2020/01/06/uudistuva-delfoi-metodi/>

Linturi, Hannu & Rubin, Anita 2011. Toinen koulu, toinen maailma. Oppimisen tulevaisuus 2030. Turun yliopisto, Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Tutu-julkaisu 1/2011. Viitattu 23.1.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019050914899>

Linturi, Hannu n. d. 7. Delfoi-analyysi. Metodix – metoditietämystä kaikille. Viitattu 21.1.2021. <https://metodix.fi/2020/12/11/delfoi-analyysi/>

Makkonen-Craig, Henna 2020. Lean, liinaus ja lean-johtaminen. Kielikello 4/2020. Viitattu 19.11.2020. <https://www.kielikello.fi/~lean-liinaus-ja-lean-johtaminen>

Malaska, Pentti 2013. Tulevaisuustietoisuudesta ja tulevaisuuden tietämisestä-Tulevaisuus mielenkiinnonkohteena. Teoksessa Osmo Kuusi & Timo Bergman & Hazel Salminen (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura, 14–22.

Merriam-Webster n. d. Verkkosanakirja. Viitattu 21.1.2021. <https://www.merriam-webster.com/>

Metodix – metoditietämystä kaikille n. d. Tutkimus. Verkkosivusto. Viitattu 16.2.202. <https://metodix.fi/category/artikkeli/tutkimus-artikkeli/>

OEF-skenaariot 2035. Verkkosivusto. Viitattu 21.1.2021. <https://sites.google.com/metodix.fi/oef/oef-skenaariot-2035>

OKKA-säätiö [Opetus-, kasvat- ja koulutusalojen säätiö] n. d. Kestävän tulevaisuuden indikaattorit käyttöön ammattioppilaitoksissa. Viitattu 21.1.2021. <https://okka-saatio.com/kestavan-tulevaisuuden-indikaattorit-kayttoon-ammattioppilaitoksissa/>

Opetushallitus 2019. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Raportit ja selvitykset 2019:3. Helsinki: Opetushallitus. Viitattu 21.1.2021. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf

Pouru, Laura 2019. Osmo Kuusi: Meidän on panostettava vaihtoehtojen tunnistamiseen. Tulevaisuuspäivä. Viitattu 21.1.2021. <https://tulevaisuuspaiva.fi/osmo-kuusi-meidan-on-panostettava-vaihtoehtojen-tunnistamiseen/>

RAND Corporation [2021]. Delphi Method. Viitattu 21.1.2021. <https://www.rand.org/topics/delphi-method.html>

Rossetti, Livio 1989. The rhetoric of Socrates. *Philosophy & Rhetoric* 22, 4/1989, 225–238. Viitattu 17.1. 2021. <http://www.jstor.org/stable/40237600>

Rubin, Anita 2014. Tulevaisuuskenttätutkimus tiedonalana ja tieteellisensä tutkimuksena. Metodix – metoditietämystä kaikille. Viitattu 21.1.2021. <https://metodix.fi/2014/12/02/anita-rubin-tulevaisuuskenttätutkimus-tiedonalana-ja-tieteellisensa-tutkimuksena/>

Ruppel, Klaas n. d. Hybridi. Asiantuntijoiden kirjoituksia ajankohtaisista kielikysymyksistä. Kotimaisten kielten keskus. Viitattu 15.11.2020. https://www.kotus.fi/nyt/kysymyksia_ja_vastauksia/sanojen_alkuperasta/hybridi

Sackman, Harold 1975. Delphi critique. Toronto: Lexington Books.

Sokero, Mikael & Neuvonen, Aleks & Lähtenaro, Inka & Koskinen, Minea 2017. Puoliksi tehty. Nuorten antisipaatiot ilmastonmuutoksessa. Demos Helsinki. Viitattu 21.1.2021. <https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2017/12/raportti2-1-1.pdf>

Sorrel, Anni-Reetta 2017. Kuka laivaa ohjaa ja minne se seilaa? Etsivän nuorisotyön johtaminen ja sen mahdollistamat työn rakenteet. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Yhteisöpedagogi ylempi AMK -koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 16.2.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017112918803>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. Sosiaali- ja terveysministeriön päätös STM/ 2017/74. Raha-asiainvalidiokunta 5.7.2017. Avustusten jakopäätös. Viitattu 3.1.2021. <https://stm.fi/ajankohtaista/paatos?decisionId=0900908f805402c2>.

SOSTE Suomen Sosiaali- ja terveys ry 2018. Järjestöbarometri 2018. Viitattu 3.1.2021. <https://www.soste.fi/jarjestobarometri-2018/>

Tapio, Petri 2002. Disaggregative policy Delphi: Using cluster analysis as a tool for systematic scenario formation. *Technological Forecasting and Social Change*, 70(1)/2002, 83–101. Viitattu 21.1.2021. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162501001779>

Tiuranniemi, Juhani 2002. Reflektiivisyys asiantuntijan työssä. Teoksessa Pekka Niemi & Esko Keskinen (toim.) Taitavan toiminnan psykologia. *Psykologian oppimateriaaleja*, Turun yliopiston psykologian laitos, 165–195. Viitattu 21.1.2021. <https://docplayer.fi/55086-Reflektiivisyys-asiantuntijan-tyossa.html>

Tulevaisuuden tutkimuksen seura 2021. Mikkelin toimintaryhmä. Verkkosivusto. Viitattu 21.1.2021. <http://www.tutuseura.fi/paikallistoiminta/mikkeli/>

Turoff, Murray [1975] 2002. The Policy Delphi. Teoksessa Harold A. Linstone & Murray Turoff (toim.) *The Delphi method. Techniques and applications*. Viitattu 21.1.2021. <https://web.njit.edu/~turoff/pubs/delphibook/index.html>

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 1129/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141129>

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Kirjoittajat

Bäck, Annika,

yhteisöpedagogi (ylempi AMK),
Humanistisen ammattikorkeakoulun alumni

Eskelinen, Teppo,

yliopistonlehtori, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos,
Jyväskylän yliopisto

Helin, Essi,

projektitutkija, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu,
Nuorisolan tutkimus- ja kehittämiskeskus Juvenia

Kauppi, Antti,

hallituksen puheenjohtaja, Metodix Oy

Kylmäkoski, Merja,

yliopettaja, Humanistinen ammattikorkeakoulu

Linturi, Hannu,

johtaja, Metodix Oy

Rainò, Päivi,

tutkija, Humanistinen ammattikorkeakoulu

Roine, Mira,

kehittämispäällikkö, Silta-Valmennusyhdistys ry

Sorrel, Anni-Reetta,

nuorisosihteeri, Turun kaupunki,
Vapaa-aikatoimiala, nuorisopalvelut

Stubin, Toni,

viestintäkonsultti



ISBN 978-952-456-397-0

ISSN 2343-0664 (painettu)
ISSN 2343-0672 (verkkojulkaisu)

Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 120.

© Humanistinen ammattikorkeakoulu, 2021, Helsinki