

IE – ID

From Intercultural Encounters to
Interprofessional Development

Osa valtakunnallista YAMK-koulutus
vahvaksi TKI-vaikuttajaksi -hanketta

A part of national network project
Creating a strong R&D profile for
Master's degree programmes

Toimittajat / Editors:
Merja Kylmäkoski & Ari Lindeman

FROM INTERCULTURAL ENCOUNTERS TO INTERPROFESSIONAL DEVELOPMENT

Osa valtakunnallista
YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi -hanketta

A part of national network project
Creating a strong R&D profile for Master's degree programmes



Toimittajat / Editors:
Merja Kylmäkoski & Ari Lindeman

Kouvola 2015
Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Nro 69

Kouvola, Finland 2015
Publications of Kymenlaakso University of Applied Sciences. Series A. No: 69



Opetus- ja kulttuuriministeriö

© Tekijät ja Kymenlaakson ammattikorkeakoulu
Kustantaja: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu
Kustannustoimittaja: Emilia Kaukiainen
Taitto: Anna-Josefiina Fant
Kuvat: Humanistinen ammattikorkeakoulu
Paino: Tammerprint Oy 2015
ISBN (NID.): 978-952-306-131-6
ISBN (PDF.): 978-952-306-132-3
ISSN: 1239-9086
ISSN-L: 1239-9086

© Authors and Kymenlaakso University of Applied Sciences
Publisher: Kymenlaakso University of Applied Sciences
Publishing editor: Emilia Kaukiainen
Graphic design: Anna-Josefiina Fant
Photos: Humak University of Applied Sciences
Printing press: Tammerprint Oy 2015
ISBN (PB): 978-952-306-131-6
ISBN (PDF): 978-952-306-132-3
ISSN: 1239-9086
ISSN-L: 1239-9086

SISÄLLYS / CONTENT

I MONIALAISEN KEHITTÄMISEN ÄÄRELLÄ TOWARDS INTERDISCIPLINARY DEVELOPMENT

- 10** **Esipuhe / Foreword**
Markku Huhtinen ja Eeva Salmi
- 11** **Introduction**
Ari Lindeman

II MONIALAISUUDEN LÄHTEILLÄ UNVEILING INTERDISCIPLINARITY

- 17** **Interdisciplinarity: Introduction to theory and practice**
Katri Huutoniemi
- 21** **Exploring Interdisciplinarity in Research & Development & Innovation Projects in Finnish Universities of Applied Sciences**
Ari Lindeman
- 36** **Interdisciplinarity as Interculturality in UAS-Based RDI Projects**
Tarmo Ahvenainen

III ALUMNIT TYÖELÄMÄÄ KEHITTÄMÄSSÄ ALUMNI EMBEDDED IN PROFESSIONAL DEVELOPMENT

- 47** **Kommentti: Monialaisuus ja monitieteisyys**
Merja Kylmäkoski
- 49** **Asiamieheksi montaa polkua pitkin**
Taru Reinikainen
- 57** **Teemme yhteistä työtä ”pilvessä”**
Päivi Timonen

IV YAMK-OPISKELIJAT TYÖELÄMÄÄ KEHITTÄMÄSSÄ MASTER STUDENTS AS DEVELOPERS

- 63 EUMASLI-opiskelijat työelämää kehittämässä kolmella mantereella**
Päivi Rainö
- 66 Ushering in A New Paradigm: Fostering Trust in Relationships
Between Deaf and Hearing Interpreters**
Brett Best, Bo Hårdell and Emmy Kauling

V TKI-HANKKEEN MUOTOILEMINEN DESIGNING RDI PROJECTS

- 73 Tutkimus- ja hankeprosessin palaset, dynamiikka ja katkokset**
Ari Nieminen
- 79 Metropolian rooli ja keinot innovaatiotoiminnan ja yrittäjyyden edistämässä**
Juha Järvinen, Timo Riikkilä, Heikki Santti ja Saija Heinonen
- 83 Kansainvälisen TKI-toiminnan haasteet ammattikorkeakoulussa**
Anu Sipilä, Marianne Wegmüller ja Sakariina Heikkanen

VI KOHTI MONIALAISIA TULEVAISUUKSIA TOWARDS INTERDISCIPLINARY FUTURES

- 91 Loppusanat – Mistä oikein on kysymys?**
Liisa Martikainen ja Ari Lindeman



I

**MONIALAISEN
KEHITTÄMISEN
ÄÄRELLÄ**

**TOWARDS
INTERDISCIPLINARY
DEVELOPMENT**



ESIPUHE

Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen lähtökohtana on työelämän kehittäminen. Opinnot ja niihin liittyvät tehtävät – tärkeimpänä opinnäytetyö – sidotaan opiskelijan taustaorganisaation kehittämiseen. Perinteisesti ongelmat on rajattu ja niihin on etsitty ratkaisuita opiskelijan oman koulutusalan sisäältä. YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi -hankkeen yhtenä tavoitteena on lisätä työelämäinnovaatioiden monialaisuutta. Ammattikorkeakoulut tähtäävät siihen, että alojen sisäisestä kehittämisestä siirrytään entistä enemmän rajapinnoille tutkimaan yhteisiä, ehkä yllättäviäkin kysymyksiä. Monialaisuuden käsitteestä on useita eri tulkintoja, kuten Katri Huutoniemen artikkelissa todetaan, mutta ammattikorkeakoulujen monialaisuuden ytimessä on löytää ratkaisuja työelämän ongelmiin ja haasteisiin. Vastaukset näihin eivät yleensä löydy vain yhden toimialan sisäältä. Kiivaaseen tahtiin muuttuvissa toimintaympäristöissä ja tilanteissa tarvitaan useita näkökulmia, jotta uusia ajatuksia ja innovaatiota voidaan synnyttää. Ammattikorkeakoulujen ylempät tutkinnot ovat oiva paikka harjoittaa monialaisuutta: kokeneiden asiantuntijoiden saattaminen yhteisten kysymysten äärelle avaa uusia mahdollisia tulevaisuuksia työelämässä. Tämä edellyttää kuitenkin tietoista toimintatapojen muutosta ja kehittämistä, kuten julkaisun artikkeleissa on kuvattu.

FOREWORD

The basis for Master degrees at universities of applied sciences is work- and practice-based development. Master studies and thesis work are interwoven into the fabric of development of the student's workplace. Traditionally, problems have been limited to and solutions are sought within the student's own disciplinary field. The national network project **Creating a strong R&D profile for Master's degree programmes** had as one of its goals to enhance interdisciplinarity of work-based innovations. Universities of applied sciences strive to break through from the field-specific development towards interfaces of disciplines and professional fields to study common, perhaps surprising questions. There are many interpretations of inter-disciplinarity, as discussed in Katri Huutoniemi's article, but at the heart of interdisciplinarity at universities of applied sciences lies the need to create solutions to problems and challenges in professional life and business. Answers to these questions are usually not found within one industry or branch. Several different perspectives are needed in today's rapidly changing environments in order to allow new ideas and innovations to emerge. Master programmes at universities of applied sciences are a natural place to practice interdisciplinarity and interprofessionality: opening new possible futures for industries and professional fields by gathering experienced experts around common questions. This requires, however, conscious change of ways of working accompanied by reflective development work as illustrated in the articles that follow.

INTRODUCTION

Background

It is my pleasure to introduce the proceedings of the first **From Intercultural Encounters to Interprofessional Development Conference** (IE-ID) organized by Kymenlaakso University of Applied Sciences (Kyamk) and Humanistic University of Applied Sciences (Humak) in Valkeatalo, Helsinki, in February 2015. Cooperation between the two institutions with distinct profiles showed how enriching it is to work in an interdisciplinary fashion. This way of working paves the way for transdisciplinary knowledge production and development, which we foresee at the end of a long journey emerging from current multidisciplinary and interprofessional practices.

Let me first share a few words about the reason for the conference and the proceedings before providing an overview and laying out the structure of the publication.

The conference title originated from the realization that people often meet each other and their disciplines or professional fields carrying unconscious cultural baggage into these encounters. Therefore, it seemed important to dig into cultural stuff first, to facilitate more conscious co-development work. This approach would allow R&D people to draw more receptively and fruitfully from the reservoir of different disciplinary and professional knowledge. As it turned out, the organizers encountered asynchronicity of our respective participating discipline conference calendars too late, and needed to reverse the order of the conference days and to start with discussions on interdisciplinarity and interprofessional development. We learned the first important lesson of interdisciplinary work; how important it is to negotiate between different disciplinary rhythms. As conference participants and readers of these proceedings, we can all reflect upon

whether this accidental departure from linear thinking to a more complex or lateral thinking turned out to be a source of constructive insights.

The conference theme is important and timely. Interdisciplinarity and interprofessional development are at the heart of one of the four work packages of the national network project called **Creating a strong R&D profile for Master's degree programmes** financed by the Ministry of Education and Culture and all Finnish universities of applied sciences.

It is striking that it took almost 20 years after the inception of universities of applied sciences for this topic to be given serious attention. One would have thought that alongside structural changes and development of quality management systems these multidisciplinary institutions would have placed more emphasis on developing and reflecting upon interdisciplinary and interprofessional processes between their multiple disciplines and professions, as well as research & development projects funded by various regional development instruments.

This kind of a bias in the development of universities of applied sciences is particularly odd given the growing international literature on interdisciplinarity in higher education already in the 1990s, aimed at battling fragmentation of knowledge through integrative and synthesizing curricula, solving ever more complex societal problems, and producing innovations. Universities of applied sciences seemed to be inward looking and bound by the administrative grip of the Ministry of Education and Culture. Furthermore, the long economic upturn during the 2000s first decade kept us from developing interdisciplinarity, interprofessionalism, and crossing institutional boundaries, which has prolonged the renewal of professional and

industry practices. One may also attribute this state of development to the fragile identity of universities of applied sciences in their embryonic stage.

Interdisciplinarity is currently a hot topic in research universities. The opening up of conversation between established disciplines in the academia is a good thing for us at the universities of applied sciences. In addition to traditional disciplinary power structures research universities struggle with the methodological soundness of interdisciplinary research, and hence its respectability. I do not think that methodological soundness can be found in a void of academia. It requires an encounter with the world, it requires coming to terms with real problems of the world to paraphrase John Dewey. Thus, the criteria of methodological soundness of interdisciplinary endeavours will be developed and tested in the realm of applied research and development, in the realm of interprofessional development. This is a realm of practice in which universities of applied sciences should take a more prominent role; both to develop in their students a new set of interdisciplinary and interprofessional competences and to apply their multiple disciplines and professions in an more innovative, but sound way in regional development projects.

In order to transform our regions and professional practices, and, indeed, our master programmes and related RDI work, we need to better know how the development of professional practices are informed by disciplines and their interaction, and by interprofessional teams' trial and error in a given site of practice. The knowledge gap and the need for new development practices is particularly pressing from the mid-level, meso, or regional point of view; how to address regional wicked problems in a similar fashion as global wicked problems. For instance, how to achieve client-centred provision of integrated services in social and healthcare by 2019 as decided by the Finnish government in November 2015. Sustainability of the necessary development efforts would be greatly enhanced by the kind of not-too-small and not-too-big human scale

interventions mastered by applied research typical of universities of applied sciences. There is just a need for a more transdisciplinary pedagogy and research and development agenda for this kind of work to succeed.

Conference

These proceedings provide an opportunity to look into the what, why, and how of interdisciplinarity and interprofessional development as they were presented at the IE-ID Conference.

The topic was opened up by our first keynote speaker Katri Huutoniemi, one of the very few Finnish scholars devoted to the study of interdisciplinarity. After her doctoral dissertation on interdisciplinary accountability she has been developing new heuristics for transdisciplinary studies which breaks a middle ground between a fragmented philosophical reflection on interdisciplinarity on the one hand, and recent studies on the new discipline called **Integration and Implementation Science I2S** by Gabriele Bammer on the other hand. It is a great honour to include Huutoniemi's contribution in the proceedings so soon after the publication of her book **Transdisciplinary Sustainability Studies** (Huutoniemi & Tapio 2014, Routledge).

The keynote was followed by a commentary of two R&D projects presented by principal lecturer Satu Peltola and research manager Petri Heino from Kymenlaakso University of Applied Sciences. The commentaries illuminated the challenges and the great potential of interdisciplinary and interprofessional development work while demonstrating that there is room for improvement in actual research and development practice. Keeping with the "living" nature of the commentaries, they are not included in this volume.

The day continued with parallel workshops in which interdisciplinarity and its practices were discussed in various forms and fields. Lindeman and Ahvenainen's articles after Huutoniemi's keynote stem from the sub-project of the above mentioned national network project and present the findings from studying selected



research and development projects at Finnish universities of applied sciences. The other presentations included in this volume dealt with different aspects of designing research and development and innovation projects, and, thematized as such, they appear together under theme V Designing RDI projects.

The first day ended with an engaging panel discussion led by principal lecturer Tarmo Ahvenainen in which panelists (Katri Huutoniemi, Ari Lindeman, Ari Nieminen, Satu Peltola) and the audience discussed the conference presentations and people's own experience for improving interdisciplinary and interprofessional practices in master programmes and RDI projects of universities of applied sciences.

The second day of the conference is summarized and commented by Merja Kylmäkoski in chapter six of this volume. She reflects the day in Finnish from the point of view of interprofessionality and interdisciplinarity. Leena Suurpää started the day by discussing intergenerational solidarity and dialogical knowledge. Her presentation leads Kylmäkoski to ask how our ways of working would change if we imagined colleagues from a different field working on our side while we are doing what we normally do. Subsequent presentations dealt with development of digital games and playing as

methods of youth work and more generally the integration of "soft" pedagogical sciences and "hard" technical knowhow. This kind of integration can also be seen in Taru Reinikainen's article. Reaching out to disciplines and professions outside one's own traditional comfort zone was also a theme of two other presentations. Päivi Timonen's view on co-production in the cloud environment appears in this volume. In another presentation, not included in the proceedings, crowd sourcing and flocking were shown as examples of renewal of work practices and of bringing new knowledge into traditional youth work.

The second day offered an inspiring opportunity to meet master programme alumni and to hear about the development work they had done in close cooperation in their respective professional fields and master studies. Highly professional presentations testified that master programmes have found their place in working life and that they can adapt to changes in the world of work. The second day focused mainly on development work by alumni and current master students, as can be seen under themes III and IV, and as such, highlighted that the orientation to interdisciplinarity and interprofessional development needs to begin already during the studies, not afterwards, as uncharted possibilities can be found outside



one's own professional comfort zone.

Structure

These proceedings are organized into six sections. The themes of the sections portray key perspectives from which master degree education at the universities of applied sciences were approached in the conference. The first theme; **Towards Transdisciplinary Development** reveals our perspective and prospective. The following theme; **Unveiling Interdisciplinarity** maps the territory and purports to show how much work there is to be done. The third theme: **Alumni Embedded in Professional Development** anchors interdisciplinary and interprofessional development work in the field through the unique strength of master degree programmes at universities of applied sciences, that is, graduates in the crossroads of theory and practice. The fourth theme; **Master Students as Developers** emphasizes the living cooperation between the university and working life. The fifth theme; **Designing RDI Projects** looks further into the role of universities of applied sciences as co-producers of new knowledge. The last theme; **Towards Interdisciplinary Futures** reflects the IE-ID Conference itself as an example of interdisciplinary and interprofessional practices. It leads thoughts to the novel forms of output needed for leveraging interdisciplinary

insights and profiling master programmes at universities of applied sciences as cradles of interdisciplinary and interprofessional know-how in the diverse universe of the future.

The editors wish that the multiple perspectives and interdisciplinary agenda of this publication provide food for thought for the reader considering further engagement with interdisciplinary and transdisciplinary journeys between master students, alumni and their workplaces as well as researchers, developers, and educators trying to make sense of what goes on between cultures, professions, and disciplines sustaining them. The bilingual nature of the conference, the articles in this volume appear in the language they were bilingually presented.

Finally, I and co-editor Merja Kylmäkoski from Humak want to thank all the authors in this volume and the participants of the IE-ID Conference for their contributions. These proceedings could not have been made without our wonderful editorial team Emilia Kaukiainen, Anna Fant and Pekka Malvela from Kyamk. Thank you for your patience and endurance.



II

**MONIALAISUUDEN
LÄHTEILLÄ**

**UNVEILING
INTERDISCIPLINARITY**

INTERDISCIPLINARITY: INTRODUCTION TO THEORY AND PRACTICE

Interdisciplinarity is the subject of much debate today in different forums and communities. Some of this discussion is not new. Environmental sciences, for example, have long been aware of the need to cross disciplinary and professional divides to address with environmental problems. This is the case for other practically oriented sciences, too, such as forest management, agriculture, social policy, healthcare, etc. During recent decades, however, interdisciplinarity has become a buzzword in research and innovation policy, research funding priorities and university strategies – sometimes even without a meaningful content. There are also an increasing number of research fields, such as the Philosophy and History of Science, Organizational Studies, and Higher Education Research, which produce specialized knowledge of the phenomenon of interdisciplinarity itself.

My talk at the IE-ID conference on the 11-13th of February 2015 was an introduction to the theory and practice of interdisciplinarity. This article summarizes the content of my talk. It aims to (1) give an overview of the limits of traditional disciplinary science, to which interdisciplinarity is considered a response; (2) clarify the concept of interdisciplinarity, including the parallel concept of transdisciplinarity, in terms of what we are expected to 'inter' or 'transcend' when engaging in these activities, and what can be gained by it; (3) introduce the notion of wicked problems; and (4) make suggestions for practicing interdisciplinarity in the face of these problems.

The limits of disciplinary science

Disciplinary science is criticized from several

related perspectives. One of the most wide-ranging criticisms concerns the **isolation of facts from values**, which is best visible in the so-called positivist account of science. Positivism maintains that a scientific method can distinguish objective knowledge from beliefs, opinions and assumptions. This assumption is seen by critics not only as flawed, but also guilty of the current techno-scientific control of the world – both in nature and non-western cultures – which is not sustainable in the long run. While positivism is dead as a philosophical stance, it is still alive in many disciplinary cultures.

Another criticism concerns the **increasing specialization** of disciplines and sub-disciplines and the resulting fragmentation of scientific knowledge. Disciplines do not communicate with each other, and there are serious interdisciplinary gaps in our system of knowledge production. This criticism focuses on the institutional structure of science as well as the epistemological assumptions behind the disciplinary worldview, especially the way in which disciplines reduces the complexity of reality and only look at some isolated aspects of it.

A third criticism is more political by nature, and focuses on the way disciplinary communities solve problems they pose to themselves according to their own criteria, instead of responding to the needs and concerns of the broader society. It is claimed that disciplinary science is **not accountable to society**, if it produces knowledge that is irrelevant to societal concerns.

A fourth criticism concerns the **social and cognitive consequences** of disciplinary knowledge.

It can be claimed that know-ledge does not simply represent the world as it is, but actively creates order to it – that is, knowledge is power that influences practice. A consequence of the disciplinary organization of knowledge is that disciplinary professionals have the power to define the truth in their area, even when outsiders might have something relevant to say.

What unites the discussions of interdisciplinary is the desire and need to some-how go beyond or transcend the current divisions of knowl- edge. The National Academy of Sciences (2005) in the United States has identified four important drivers for interdisciplinarity: the inherent complexity of nature and society; the desire to explore basic research problems at the inter- face of disciplines; the need to solve societal problems; and the power of new technologies.

The concept of interdisciplinarity

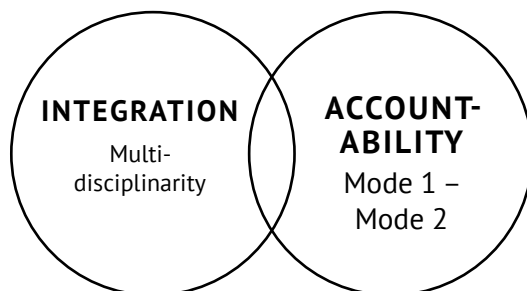
Interdisciplinarity, however, is not a unified concept. For example, there are two different dimensions to the question of boundaries to be overcome by interdisciplinarity (see Figure 1). The first dimension involves **knowledge integration** across disciplinary and other profes- sional divides into a more comprehensive under- standing. The ethos of knowledge integration is typically driven by the need to answer ques- tions or solve problems that cannot be ad- dressed without engaging multiple domains or types of knowledge. The second dimension, in contrast, relates to the boundary between **science and society**, or to the so called public accountability of science. The ethos of account- ability challenges the assumption that society is simply a passive recipient of knowledge, and calls for broader involvement of societal actors in questions of scientific knowledge produc- tion (e.g. Nowotny et al. 2002). These dimen- sions constitute two polar but complementary framings of interdisciplinarity, whose relation- ship with each other is not well understood (Huutoniemi 2015a).

The question of boundaries to be overcome in interdisciplinarity can be clarified by combining it with another important question of goals: For what, or for whom, is interdisciplinarity

beneficial? Sometimes interdisciplinarity is pur- sued because of purely epistemic goals, that is, for the sake of knowledge itself, whereas in other times, it has a practical orientation and is deemed instrumental for a specific purpose. These categories are not black-and-white, but they help understand the variety of interdisci- plinary orientations (see Table 1).

Thus, there are at least four different orientations to interdisciplinarity:

1. **Holistic understanding.** Disciplinary or other professional boundaries are crossed in order to gain a more comprehensive understanding of a phenomenon. This classical account of interdisciplinarity may be driven by the ideal of the unity of knowledge or the desire to bridge knowledge gaps between different perspectives.
2. **Integrative applied research.** Knowledge integration across disciplines or profes- sions may also aim at concrete applica- tions. Here, interdisciplinarity is driven by the immediate benefits of collaboration between experts from different fields. For recent developments of this orientation, see Bammer (2013).
3. **Democratization of expertise.** The boundary between science and the rest of the society in questions of knowledge may be challenged for fundamental epistemic reasons, as it is increasingly stated that epistemology is not separate from poli- tics and action. Disciplinary knowledge is seen as inherently biased, because it



▲ Figure 1. Two major dimensions of interdisciplinarity.

WHAT BOUNDARIES ARE CROSSED?

		Disciplines or professions	Science – society
WHY?	Epistemic goals	Holistic understanding	Democratization of expertise
	Practical goals	Integrative applied research	Societal problem solving

is valid only in certain narrowly defined settings, whereas the inclusion of other views is promoted as a liberating force that transcends the status quo.

- Societal problem solving.** Overcoming the boundary between science and the rest of society may also serve a specific practical goal. Here, the inclusion of various stakeholders is important to develop a viable plan for action.

As knowledge production in applied universities is oriented towards practical rather than epistemic goals, the rest of this article addresses interdisciplinarity as an instrument of problem solving and application of knowledge. In this framing, interdisciplinarity means engagement with real-world problems: knowledge is produced in order to deal with relevant problems in the world. Indeed, one of the most important drivers for interdisciplinarity today is the observation that many real-world problems resist disciplinary categories and simple solutions – they are increasingly seen as ‘wicked’.

Wicked problems

The notion of wicked problems refers to problems that are particularly challenging because they are ill-defined, complex and constantly changing. In their landmark article in **Policy Sciences**, Rittel and Webber (1973) argued that problems in social policy domains, such as urban design and city planning, cannot be solved in the ways that scientists and engineers solve their problems. In a wicked problem, often there is no single problem, but a combination of multiple intractable problems that are unearthed during the process of problem definition.

To get an idea of a wicked problem, let us consider

▲ Table 1. Four orientations to interdisciplinarity.

transport. Transport is one of the main contributors to global and local pollution as well as a major user of oil, and its health and safety impacts are significant. It also requires heavy infrastructure, which influences land use, urban environments and natural habitats of many species. When looking at the various solutions to these problems, we see that it is not clear what could be considered a solution or even an improvement. For example, when fossil fuels are being replaced by bio fuels, which are renewable and cause less carbon dioxide and particulate matter emissions, it triggers the expansion of agricultural land and the rise of food prices, with devastating results in some areas of the world. Large infrastructure schemes can decrease emissions from vehicles, but often with a heightened load on natural and urban environments by the structures themselves. They are also likely to increase traffic volumes and heighten the inequality between those who have and have not access to fast travelling. And so on. (Huutoniemi 2014a, 2014b.)

In their original paper, Rittel and Webber identified ten features that characterize wicked problems and distinguish them from ‘tame’ problems. A closer inspection of the cognitive foundations of human knowledge, however, suggests that ‘wickedness’ is actually a natural state of affairs, not an exception, and concerns science as much as other professions (Farrell & Hooker 2013). Farrell and Hooker identify three generic sources of wickedness that apply, in principle, to all attempts to solve real-world problems. This is a strong argument against the prevailing power of disciplinary science and for new ways of doing research.

The first source of wickedness is the fact that we all operate under **finite cognitive and other resources**. Human knowledge of the world is always limited, because we cannot be sure about the validity of our methods for finding things out, our concepts to define the phenomena, or the criteria for correctly deciding such things. These limitations are true for all finite creatures in a world that is characterized by deep uncertainty, both empirical and normative. However, given that also our other resources are limited – including time and money – we must resolve problems despite of this ignorance. This necessarily means that we deal with wicked problems.

Another source of wickedness is **causal complexity**. Take, for example, sustainability issues. They have to do with the complex dynamics of both nature and human society, and these nested systems interact in multiple intractable ways. Due to this complexity, it is often impossible to distinguish the consequences of specific actions from those of other simultaneous actions and interactions. Therefore, a central feature of complexity is fundamental unpredictability, which amplifies the limits of finite resources.

A third source of wickedness is **problem normativity**. 'Problems' do not exist in the world as such, but they arise in relation to goals or desires of people. Values and norms are always involved in problem formulation and resolution, but there may be a profound lack of agreement on values. For example, most people agree that unsustainability is a problem, but it is less clear what exactly is worth sustaining, and by what costs. Difficulties in integrating the so called three pillars of sustainability – ecological, economical, and social – signal this ambiguity. Another similar question is environmental justice – should we focus on the fair distribution of environmental benefits among current societies, or between the present generation and future generations?

Implications of 'wickedness' for interdisciplinary practice

The implications of 'wickedness' for the practice of interdisciplinary research are significant, though less obvious than we might think. A frequently cited metaphor that appeals to interdisciplinarity is the old story about blind men and an elephant. In the fable, blind men try to find out what the elephant is like by exploring it with their hands. Each man makes different conclusions depending on which part of the elephant they touch. The fable has been effectively employed to demonstrate human cognitive limitations and the need for collective learning, and to celebrate diversity in opinions and perspectives – and recently to champion interdisciplinarity. However, the assumption that the object the blind men touch – the problem they investigate – is as gentle and 'tame' as an elephant is somewhat naïve. (Xiang 2013.)

”
**'PROBLEMS'
DO NOT
EXIST IN
THE WORLD
AS SUCH**
”

What is at stake in wicked problem solving is that there **is** no ready-made problem to be solved, but a **mess** that has no clear structure. When we think of interdisciplinarity as a way of working with wicked problems, it is useful to keep in mind that these problems are actually not yet **problems**, but problematic and messy situations (Huuttoniemi 2014a, 2014b). Accordingly, the process is not really about **solving** a problem, but rather about 'tackling', 'treating', or 'working' with it. The goal of this activity is to frame the problem in such a way that it allows purposeful collective action in a given situation. This is fundamentally both a social and a cognitive process. This account of interdisciplinary practice takes seriously the fact that there is no knowledge in abstract, but each individual, community, organization, and profession has a cognitive history that both enables and constrains their understanding of the world (e.g. Ison 2010). Thus, it is important to be reflective in the face of wicked problems, and be prepared to adjust one's initial understanding of a situation and explore other ways to frame it.

In conclusion, three models of doing interdisciplinary research in the face of wicked problems are presented. They are by no means the only models that exist, but they offer a repertoire of practices that help researchers deal with messy situations.

1. Transdisciplinary problem solving as a decision-making process. Troy Hall and Michael O'Rourke (2014) have presented a process model of transdisciplinary problem solving that captures the current state-of-the-art in this field. It draws on small group problem solving in the context of sustainability issues, and it consists of five stages: Stage 1 is **framing the project**. After initial identification of an important problem or a mess, the group considers which perspectives should be included. It is usually good to cover various disciplinary perspectives, policy and managerial perspectives and local stakeholders. Stage 2 is **launching collaboration**, i.e. bringing the participants together and sharing expertise and views. This is challenging, because many social psychological tendencies may hinder effective sharing of views. Stage 3 is **knowledge integration**, where the contributions of participants are combined into a more complete conception of the problem. Stage 4 is **generating alternative responses** to the problem and evaluating them in relation to each other. Stage 5 is **deciding among alternatives** and giving a coherent response to the problem that motivated the project.

2. Polyocular multidisciplinary approach. This approach is developed by Danish researchers in agricultural sciences (e.g. Noe et al. 2008). They investigate issues of rural development, and illustrate how different disciplines observe different functions of the very same dynamic object. The idea of a 'dynamic object' is to illustrate that the object of research is always more or different than what we, as observers, understand about it. Organic agriculture, for example, is seen by researchers either as (a) a protest against conventional agriculture, (b) a self-organizing system that is based on its own meaning, or (c) a market opportunity. The authors suggest what they call a 'polyocular' multidisciplinary approach, which actively builds on the strength of multiple perspectives. The goal of

multidisciplinary communication is not a consensus or integration of perspectives, but a polyocular vision itself and the dialogue and learning enabled by it, in contrast to the 'monocular' vision of disciplinary research.

3. Heuristics of open problem solving. In my own research, I have analyzed how individual researchers structure their research process when dealing with complex sustainability issues, and especially what distinguishes the best research proposals from average proposals in the eyes of interdisciplinary peer review panels. On this basis, I have distilled a heuristic strategy for designing interdisciplinary research, which consists of the following methodological advice: (1) recognize the complexity of the problem in its real world context; (2) construct some kind of solvable problem from the complex situation, but be aware of alternative framings of the situation and select one that is relevant for the specific case; (3) consider how the expected solution to the research problem, narrowed down in a particular way, can help dealing with the original real-world messy situation; and (4) find out possibilities to generalize the complex unique situation and contribute to the existing scientific knowledge. This strategy could be understood as an academic version of what cognitive scientists call 'open problem solving'. (Huutoniemi 2015b.)

References:

- Bammer, G. 2013. *Disciplining Interdisciplinarity: Integration and Implementation Sciences for Researching Complex Real-World Problems*. Canberra: Australian National University E Press.
- Farrell, R. & Hooker, C. 2013. Design, Science and Wicked Problems. *Design Studies* 34: 681 - 705.
- Hall, T.E. & O'Rourke, M. 2014. Responding to Communication Challenges in Transdisciplinary Sustainability Science. In: Huutoniemi, K. & Tapio, P. (eds) *Transdisciplinary Sustainability Studies: a Heuristic Approach*. London: Routledge.
- Huutoniemi, K. 2014a. Kestävyys, poikkitieteellisyys ja tietämisen monimutkaisuus – heuristiikka avuksi? *Tiedepolitiikka* 1/2014.
- Huutoniemi, K. 2014b. Introduction: Sustainability,

Transdisciplinarity and the Complexity of Knowing. In: Huutoniemi, K. & Tapio, P. (eds) Transdisciplinary Sustainability Studies: A Heuristic Approach. London: Routledge.

Huutoniemi, K. 2015a. Interdisciplinarity as Academic Accountability: Prospects for Quality Control Across Disciplinary Boundaries. *Social Epistemology*. DOI: 10.1080/02691728.2015.1015061.

Huutoniemi, K. 2015b. Investigating the Quality of Interdisciplinary Research. Unpublished work presented at the workshop on Investigating Interdisciplinary Practice: Methodological Challenges, 15-17 June 2015, University of Helsinki.

Ison, R. 2010. *Systems Practice: How to Act in a Climate Change World*. London: Springer.

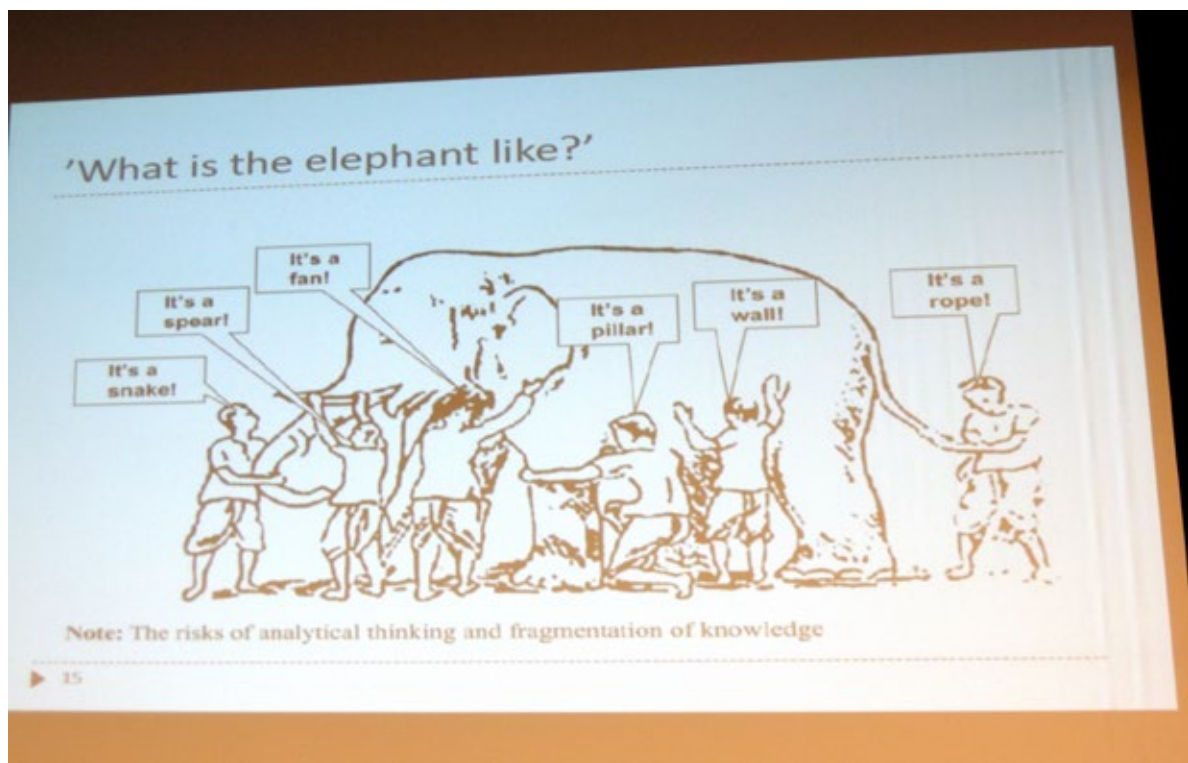
National Academy of Sciences, National Academy of Engineering, and Institute of Medicine. 2005. *Facilitating Interdisciplinary Research*. Washington, DC: National Academies Press.

Noe, E., Alrøe, H.F. & Langvad, A.M.S. 2008. A Polyocular Framework for Research on Multifunctional Farming and Rural Development. *Sociologia Ruralis* 48(1): 1–15.

Nowotny, H., Scott, P. & Gibbons, M. 2002. *Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. Cambridge: Polity Press.

Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. 1973. Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences* 4: 155 - 169.

Xiang, W.N. 2013. Editorial: Working with Wicked Problems in Socio-ecological Systems: Awareness, Acceptance, and Adaptation. *Landscape and Urban Planning* 110: 1 - 4.



EXPLORING INTERDISCIPLINARITY IN RESEARCH & DEVELOPMENT & INNOVATION PROJECTS IN FINNISH UNIVERSITIES OF APPLIED SCIENCES

Introduction

Interest in interdisciplinarity has risen due to more wicked problems to be solved, demands of the industry for ground-breaking research-based innovations, typically by disciplinary boundary-crossing, and as a consequence of funding agencies' emphasis on interdisciplinary collaboration (Bruun et al. 2005, Raisio 2010, Huutoniemi 2012a and 2012b, Lyall & Fletcher 2013, Huutoniemi & Tapio 2014). However, few empirical studies have been conducted on interdisciplinary practices by research groups in Finnish universities and research institutions (Mikkeli & Pakkasvirta 2007, Huutoniemi 2014b), and a few more contemporary examples can be found internationally (Barry et al. 2008). The understanding of interdisciplinarity is claimed to be too fragmented (Bammer 2013), although philosophers of science have started systematic work on the topic (Mäki 2013 and 2014).

This article begins with a discussion of the importance of studying interdisciplinarity in the context of universities of applied sciences. It continues by summarizing current views on interdisciplinarity and how it is understood in this study. Next, research questions are stated together with a brief discussion on methodology and a description of the study procedure. The results of the survey are then presented,

summarized and analyzed. Finally, the results are discussed with a view on the development of interdisciplinary RDI related UAS master programmes, including suggestions for further research.

It is to be hoped that this new knowledge gives information on the development of interdisciplinary practices of university of applied sciences' RDI work and master programmes. In this way, the present study supports the goals of the national network project **Creating a Strong R&D Profile for Master's Degree Programmes**, financed by the Finnish Ministry of Education and Culture and Finnish UASs.

Interdisciplinarity as a research question at universities of applied sciences

Regarding research & development & innovation (RDI) activities at universities of applied sciences (UAS), it should be noted that the rise of interest in interdisciplinarity does not correspond with the rise of empirical studies of interdisciplinary engagement practices in Finnish master theses and RDI projects, in the context of universities of applied sciences and

their industry partners (Lindeman & Veistilä 2014 a, 2014b; Lindeman et al. 2013). The little related interest has mainly concerned multi-professional teams and multidisciplinary team teaching (Varjonen & Maijala 2009, Töytäri 2012). Furthermore, discussions on interdisciplinarity hardly touch (regional) development work – the main focus of RDI in and around universities of applied sciences, are on regional development – in which paradigms, ideologies, and power positions between disciplines seem to be assumed and applied as (from) given (positions). Interdisciplinary practices should be studied more carefully in order to transform master level education, to enhance critical understanding of interdisciplinary questions and the needs of renewing professional practices through RDI work. Not to mention the general goal of doing more meaningful and impactful interdisciplinary development work despite its messy, antagonistic, and plural nature (Donaldson et al. 2010, Barry et al. 2008, Demeritt 2009), and the greater challenges of strengthening the innovative mission of UASs.

This exploration into interdisciplinarity opens up the question about the nature of interdisciplinarity in RDI projects at Finnish universities of applied sciences. As such, interdisciplinarity tries to fill an important existing knowledge gap given at the starting point of the Finnish universities of applied sciences in the mid-90s, in particular. Longstanding, international interest in interdisciplinarity (Mikkeli & Pakkasvirta 2007) and challenges of universities (ibid.) coupled with a bit of hindsight, would make one assume that the idea of creating new higher education institutions, each consisting of “multiple fields of practice”, would not lead to a collection of professional fields, but towards looking for what can be gained from a closer (interdisciplinary and interprofessional) interaction of those fields. (See also Auvinen 2006 on imbalance of structural vs. qualitative pedagogical development in Finnish UASs.)

In search of guidance for interdisciplinary RDI

Interdisciplinarity offers a promise of new

syntheses of knowledge and improved solutions to worldly problems, and minor and major challenges. Most writers on interdisciplinarity agree on these general aims of interdisciplinary work (Frodeman 2010, Bammer 2013, Huutoniemi 2014a). However, there is an interesting difference on outlook concerning objectives that are more specific and pressing concerns of researchers who focus on interdisciplinarity. On the one hand, Frodeman (2012) calls for a philosophically inspired study of interdisciplinarity and its varieties that in experienced hands is likely to produce “hints and rules of thumbs constituting a rough theory and practice of interdisciplinarity” without too much disciplining. On the other hand, Bammer (2013) has launched a drive to discipline interdisciplinarity in order to develop standards for methodologically sound interdisciplinary research, which in the current state of research on interdisciplinarity requires disciplining by a new discipline which Bammer calls integration and implementation science I2S. Huutoniemi’s argument for the “heuristic turn in transdisciplinary studies” could be viewed as occupying a middle ground between the above-mentioned two directions of research on interdisciplinarity (2014a).

At this juncture, it is easy to sympathize with both of the extremes; Frodeman for allowing inquiries to emerge and understandings to coagulate, and Bammer for recognizing the fragmented state of research on interdisciplinarity and consequential impotence, or under delivery of interdisciplinary potential to help solve the most pressing problems. Huutoniemi’s final difficult question on how to differentiate between positive and negative situational awareness (in Finnish: ‘tilannetaju’) gives us some indication of the direction of further research (2014a). Let us call the suggested direction a path toward procedure(s).

Studies on interdisciplinary seem to deal with learned conversations (Strober 2010) and problems, possibilities, as well as types of interaction (Repko 2012) between disciplines within the academia, without too much concern for the outside world. Transdisciplinary studies, on the other hand, focuses more on connecting societal



concerns to research by the means of interdisciplinarity, and eventually by new emerging disciplines. This is often a way of trying to make research more accountable to society, too. (Huutoniemi & Tapio 2014) This difference is also interestingly manifested in the names of relevant professional conferences: the North-American based **Association for Interdisciplinary Studies Conference** and the European based **International Transdisciplinarity Conference**.

Apart from suggesting a “heuristic turn” in transdisciplinarity studies, Huutoniemi (2012) has developed an interesting and modestly critical approach to studying interdisciplinarity from the perspective of interdisciplinary accountability, that is, accountability of disciplines to each other through new standards of epistemological accountability. One could interpret Bammer’s (2013) call for a new discipline of integration and implementation science I2S as a means of achieving this kind of accountability, in addition to taking into account the accountability of integrative applied research (as she calls it) to the society. Finally, some studies assume a stance of critical interdisciplinarity, typically involving questions of power between disciplines and in relation to public, gender issues, and in general questioning the basic assumptions behind the use of interdisciplinarity, instead of its unconscious and instrumental application in the service of (any) innovation. (Rowland 2002, Whipps 2015.)

Adhering to the explorative starting point of the study and following Huutoniemi (2012a), it was thought best not to define interdisciplinarity too rigidly in the beginning of the study, but rather use it heuristically to refer to the varieties of multi-, inter-, and transdisciplinarity. Thus, interdisciplinarity that the study was on the lookout for was thought to oscillate between multidisciplinary in which “disciplines function side by side without cooperation or coordination, each pursuing its own distinct goals” (Newell 2013, 27). Interdisciplinarity “as a genus of integrative research activities that combine more than one discipline, field, or body of knowledge” (Huutoniemi 2012b) with transdisciplinarity as “trans-sector problem-solving where various stakeholders in society

are actively involved in knowledge production” (ibid.). For the purposes of the present inquiry, these varieties were translated into Finnish literally as parallel, interactional, and a merging type of disciplinary engagement respectively. It should be noted that in interdisciplinary theory also pluri- and cross-disciplinarity have been distinguished as intermediate varieties of interaction between disciplines (Newell 2013).

A further theoretical starting point was derived from Huutoniemi’s (2012) ideas about interdisciplinary accountability and how it could be evaluated in the typical phases of an RDI project, that is, in the formation of the setting and objectives of the project, in the execution and interaction of disciplinary and public knowledge, and in the results.

Research questions

This research intended to explore a path toward a procedure in which the aim is to inform about interdisciplinarity for the benefit of improving RDI practices and UAS master programmes.

To support the above mentioned aim, three research questions were formulated:

1. How does interdisciplinary development work look like in UAS related RDI projects with an international and multidisciplinary or multiprofessional aspect?
2. How does interdisciplinary RDI work renew industry or professional practices?
3. What can UAS master programmes learn from interdisciplinary RDI projects?

Through the first question, the goal was to produce descriptive knowledge about the nature of interdisciplinary engagement during the set-up phase of the project (RDI project goals and formations of partnerships), the execution phase, and the results phase. This perspective could be viewed as a linear ID outlook of the project. The theoretical framework also included a critical review of how interdisciplinarity is perceived to influence values, concepts, models, theories, development methods, discourses, and publication channels during the project. This perspective could be viewed as a vertical ID outlook of the project. Through

the second question, the aim was to critically estimate the impact of interdisciplinarity of the studied RDI projects regarding goals, ways of working, and new results from a prospective renewal. The last question purported to extract ideas from key actors of current interdisciplinary RDI projects for the development of interdisciplinarity in UAS master programmes.

Methodology

Qualitative survey methodology was decided to be used to collect data from a limited number of RDI projects for purposes of exploring the overall state of interdisciplinarity in them. The questionnaire included 23 questions, both statements with numerical scales and open-ended questions. The objective was to obtain 16-40 respondents from several projects. The number and type of questions, as well as the number of respondents was targeted to be small, but large enough after taking mean scores of numerical answers and a rough categorization of open-ended answers. The analysis could be based on a modification of an interpretative phenomenological analysis, that is, an emphatic, probing, and holistic look at answers in context (Smith & Eatough 2006, Biggerstaff & Thompson 2008). Interviews and a detailed analysis of recordings were considered to be too time consuming given the project's timeframe (two years) and the goal of involving, not only one or two, but several RDI projects and UASs as target groups. Also, the qualitative survey was thought to fit well as a starting point, planned to be supplemented by focus groups to gain more insight into interdisciplinarity with the selected RDI projects and respondents which had participated in the survey phase. Eventually, four focus groups were organized. The results of the survey will be reported in another article.

Data gathering

Data was collected from eight (8) RDI projects, which belonged to project portfolios of four (4) universities of applied sciences in Finland. There were five projects from two universities of applied sciences in South-East Finland (project in port operations, logistics, interior design,

regional marketing, and digitalisation of food services), two from university of applied sciences in Northern Finland (employee health, environmental health), one from a network university of applied sciences (interpretation and translation services). In addition, data was obtained from one corporate software development project from a global corporation headquartered in Germany. All projects were either ending or had ended recently, within the past two years. All Finnish projects were co-financed by different EU funds.

Contacts and access to universities of applied sciences having suitable RDI projects to be investigated was achieved through the national network project **Creating a Strong R&D profile for Master's Degree Programmes**. Next, the access to project data and members was negotiated with project leaders as gatekeepers of the proposed projects. The project leaders were contacted by email during September 2014, and an email confirmation of access was granted by all the project leaders by the end of October. Later, in December 2014, as one of the Finnish project requested an English version of the questionnaire, which was created, it was realized that a former project partner in Germany could be included in the study with hopes of them supplying additional data from a slightly different kind of RDI project, that is, a corporate in-house development project.

The Webropol questionnaire was sent to project leaders in October 2014 with a request that the project leaders first answer the questionnaire themselves, and then pass on the questionnaire link with instructions to as many project members and partners as the project leader finds appropriate, in order to know about project content with respect to interdisciplinarity. Responses were requested within three weeks. Project leaders as gatekeepers thus controlled the access to primary data. This procedure was chosen due to respect of project leaders being owners of the projects, but also because they had the best know edge of which respondents should be included in the study. The respondents were chosen among a multiplicity of members and outside partners involved which, if possible at all, would have

been very cumbersome and time consuming to locate through other means. It was also thought that having project leaders as gatekeepers would increase the likelihood of getting project members and partners to respond. Eventually, all project leaders were sent a reminder of the questionnaire around the deadline with an extended deadline. In December 2014, the second reminder was sent to project leaders from whose projects only few or no answers had been received, and also to one project leader who requested an English version of the questionnaire. Once the English version of the questionnaire was ready, the link to it was also sent to the contact person in Germany.

Altogether 19 completed answers were received, 17 from projects in Finland and 2 from corporate development projects abroad. About half of the answers (9) came from two projects in South-East Finland. Four projects supplied two answers each, and two projects one answer. One project did not supply any answers. One reason for not supplying answers or supplying only one answer may be that those projects had finished earlier and the project leaders did not want to use time on a project which related to an earlier project. They did not seem to share the investigation's aim of enhancing RDI project work to receive better insight into managing interdisciplinary issues.

Respondents were mainly project leaders, nearly half (7) in the Finnish projects. The rest of the respondents were project members (4) and project partners (5), one respondent identifying herself as a researcher. An expert and an in-house consultant answered the corporate project. Half of the studied projects were very international with respect to what kind of organisations participated in the projects. Other projects included partners from the regions of the respective projects and other universities of applied sciences. Project partners were mainly public or publicly financed organisations. In three projects, also private partners participated.

RESULTS

Disciplinary outlook of projects

When asked what disciplines were represented among the actors of the projects, technology/engineering scored highest, social sciences the second, and natural sciences as the third most common disciplinary background. Medicine and health sciences and agriculture and forestry were least represented (4 instances each), and humanists (5) and other backgrounds (5) in between. Regarding professional fields involved, the Finnish projects and one corporate project differ. In the Finnish RDI projects, most prominent professional fields were senior experts in education, executive officers, and experts in ICT. Sales and service personnel, employees in construction, production and repairs, military personnel, senior experts in health care as well as employees in agriculture and forestry were least represented. Entrepreneurs, hotel and retail directors, and employees in process industries and transportation were also quite rare in the studied projects. In the corporate project, most prominent professional fields involved included senior experts and experts in science and engineering, senior experts and experts in business, experts in social services and culture, and sales and service personnel.

Nature of project goals

Goals of the projects can be categorised as follows:

- To promote (health, well-being, work ability)
- To increase (environmental safety, awareness)
- To improve (cooperation, interaction skills, mentoring practices, regional attractiveness)
- To develop (knowhow, innovations, new business, meal delivery)
- To build new (learning and innovation environment)

The most common goal was to improve cooperation in its different forms between project participants. The promotion of something good,

and increasing awareness were other typical goals. Concrete development work or building something new appeared less frequently.

Overall, the goals of the projects were defined by financing instruments, project partners/consortiums, and participating experts, typically from the participating universities. In one case, only one person, a project planner of a particular field of expertise, defined the goals. In another case, goals were set between a university and the main commissioner of the project; the city. Yet in another case, experts from two disciplines were responsible for goal-setting. End-users or the public was not involved in defining the goals.

Respondents considered that interdisciplinarity manifested quite well in the project goals, although only one project mentioned multi-professional cooperation explicitly as its goal. The answers show that interdisciplinarity in the goals manifested in a multidisciplinary manner, that is, different parties, different universities, and different departments/experts from each university had brought their own goals into the project. Very few emphasized ideas of cooperation or convergence in the goal-setting. The respective partners' goals were clarified in the process of goal negotiation. For example, it was mentioned that the project goals are an integration of pedagogic and technological perspectives. However, especially in an international project, national interpretations blurred the accompanying responsibilities. In general, interdisciplinarity in goal-setting seemed difficult to grasp, as many answers regarding the goals referred to issues of project execution and the manifestation of interdisciplinarity in the project results, especially in publications.

The nature of project execution from the perspective of interdisciplinarity

Respondents were asked with a numerical scale (1 to 5, 1 not at all, 5 very much) to evaluate how various factors (values, concepts used, models and theories, development methods, discourses, publication channels, other) were influenced

by the interdisciplinary (mainly multi-) nature of the project. It appears that interdisciplinarity does have an influence on the above things as the average of the responses was 3,75. Interdisciplinarity seemed to influence development methods the most (3,94) and publication channels the least (3,29). Values, concepts used, and models and theories were also influenced (3,82–3,88). Interestingly, discourses little less (3,71).

Respondents were asked what kind of working culture, with respect to interdisciplinarity, their project exhibited. The alternatives presented were: single disciplinary (in Finnish: 'yksialainen'), multidisciplinary ('rinnakkainen'), interdisciplinary ('vuorovaikutteinen'), transdisciplinary ('sulautuva'), and other. Both the Finnish and the English adjectives were included in the questionnaire. 2/3 of the respondents viewed their project's working culture as interdisciplinary. 1/4 of the respondents thought it more as multidisciplinary. One saw their project as transdisciplinary. No one saw their project as solely disciplinary. One indicated their working culture to be 'other' with respect to interdisciplinarity, and described it as ill-perceived and non-systematic.

Results of RDI projects

The project results can be categorized as follows:

- No clear results: Several of the projects are still in progress, in the reporting phase, or soon to be finished, therefore it is difficult to say much about the results.
- Written material: Different kinds of material packages, manuals, websites, broad range of development recommendations, best practice descriptions, detail process descriptions, strategies, cooperation networks, new project ideas, project reports.
- Knowledge sharing and enhanced cooperation: More open knowledge sharing or strengthening of university-industry cooperation.
- Something more physical: A new physical learning environment with paraphernalia.

The results show that by perceiving the whole, possibilities for cooperation can be increased. The operating model which was the objective of the project has not yet been presented, thus, the best result is if the actual project begins (the present being a preparatory one). Respondents were further inquired about manifestations of interdisciplinarity in the results as well as their evaluation of success from the point of view of interdisciplinarity and whether some now excluded disciplinary perspectives might have benefited the project.

The interdisciplinary nature of the project manifests itself in the production of material packages and questionnaires, in addition to experts from other work packages of the project, thus including material and questions from different disciplinary perspectives. The integration of disciplines during execution of work packages increased the impact and diversity, and thus improved results. Interdisciplinarity contributed to the fact that not only written products (materials, recommendations etc.), but also the strengthening of ideological coherence and improved understanding of the importance of interaction skills were considered as key results. Similar consideration was raised from the process re-engineering project. Its results are not dominated by one field (IT), but show the variety of factors influencing good home care and meal services for elderly city dwellers.

It was noted that materials were tested by multiple users, fields and perspectives (e.g. culture, youth work, communication, education). The respect for the needs of different organisational settings (primary school, university of applied sciences, university) built up a reciprocal cooperation, but achieving results takes time and is also a matter of available resources. One respondent mentioned that the project could not have been done without interdisciplinary involvement, but agreed that its effects should be more visible. Another described the effects of interdisciplinarity in negative terms by saying that unfortunately it produced only disunity.

The evaluation of the success of their project from the point of view of interdisciplinarity (promoting achievement of project goals, usefulness for the execution, improvement of the quality of results) was marked with a scale (1–5, 1=very much – 5=very little). Overall average was 1,76, which is in line with the open ended answers above, where the input of interdisciplinarity is viewed very positively, in some cases considered vital. Interdisciplinarity contributed least to the achievement of project goals (1,82) but most to the quality of project results (1,71).

It proved quite challenging to come up with additional disciplinary perspectives, which might have benefited the project. However, apart from few answers declaring that nothing important was missing, interesting observations were made. Most respondents, ca 1/3, indicated that business disciplines or company perspectives were missing, although a good variety of perspectives were included, as seen from the constellation of participating disciplines and professionals. Different levels of statistical competence between partners was a problem in one case. The exclusion of communication and social work perspectives received individual mentioning. Interesting individual mentions were also received from grassroots actors (city dwellers) which, if engaged in the project from the beginning, would have been useful as well as experts to evaluate the impact of the renewal of proposed practices. Moreover, it was noted that it was difficult to integrate multiple disciplinary perspectives in a short project.

Renewal of industry and professional practices

The view on the renewal of industry and professional practices can be grouped into three perspectives: One group mentioned that important information and materials had been produced and that it depends on the partners and objects of development how they are utilized. Connected to this idea, some respondents thought that the industry is renewed through intermediaries such as future students who receive better education because of the project. Another group of respondents talked

about raising or widening awareness of specific topics or issues and forming new partnerships and bringing “international flair into local development”, and in that sense “a seed [of renewal] has been planted”. The largest group of respondents were fairly sceptical about the effects of renewal. They said that the renewal of industry practices “has not yet been discussed”, “it is too early to answer this”, “I do not know”, “not yet, really, because this a preparatory project”, and also simply that “the project has not renewed working life”.

When inquired further how the interdisciplinarity of the project influenced the renewal, respondents mostly referred back to their earlier answers, but added something, too. New networks and a new way of thinking about university-industry cooperation was gained through interdisciplinarity. 1/3 emphasized the role of interdisciplinarity for the renewal of industry practices: interdisciplinarity is necessary for renewal, by creating new practices and networks, and direct contacts (of lecturers and students) with experts from different disciplines have brought new insights to workplaces as well as workplace practices into education, thus, interdisciplinary interaction has been fruitful. Furthermore, interdisciplinarity had a role in getting to know different actors and their positions, which will help in subsequent execution oriented projects.

Impact on self-renewal

From the perspective of critical interdisciplinarity, disciplinary self-understanding, view of other disciplines and interaction between disciplines, interdisciplinarity is critical for disciplines’ (and their representatives’) ability to renew industry and professional practices. Although not asked separately, it should be noted that this also includes the discipline’s understanding of the nature of research objects and development as well as the researcher-developer’s relation to them.

Respondents were asked to evaluate the influence of interdisciplinary cooperation and the project actors’ attitudes towards their own discipline and that of others along ten statements,

each on a scale from 1 to 5 (1=not at all – 5=very much). The statements concerned the nature of interdisciplinary interaction in the project as described in the following paragraph.

The fact that the influence of interdisciplinarity on project goals, ways and means of execution as well as on the results were overall quite positively perceived was conflicting with the answers to the statements of critical interdisciplinary practice but, as such, may explain the modest impact of the projects. Overall average of answers to these statements was 2,55, ranging from the high of having had critical conversations between disciplines/fields (2,94) and confronting other disciplines’/fields’ basic assumptions, values, etc. (2,88), as well as confronting other disciplines/fields’ professional practices (2,88) to the low of re-evaluating one’s own disciplines’/fields’ traditional development methods (2,35) or basic assumptions, values, etc. (2,35) and professional practices (2,29) due to critique by an actor of another discipline/field. Critical evaluation of the influence of different disciplines/fields on the renewal of industry (2,35) and balancing conversation concerning power relations between disciplines/fields (2,41) scored also less than overall average.

RDI projects and master programmes

Respondents were asked in which way master programmes had been involved in the projects. In several projects, master programmes were not at all involved. It was also noted that no master students were involved because “this was a preliminary study”.

Whatever involvement was reported, can be categorized as follows:

- Thesis as part of the project: master thesis topics have been offered by the project, few theses in the making, one has been made.
- Course assignments as part of the project: master students have made some course assignments related to a project and acted as experts, some tools for the project have been developed during a course.

- Project members as lecturers in master programmes: principal lecturers and senior lecturers involved in the project have also taught in master programmes.
- Participation of master programme faculties in project events.

Benefits of the studied projects for master programmes were evaluated very modestly as can be expected from the low involvement 2/3 of the open ended answers indicate that there was no or very little use of the project for master programmes. Few positive answers mentioned updated knowledge and competence of a specific field of health care, and that methods developed can be used especially in the subsequent project in which master programmes should be more involved, and that the project can provide practical examples to be used in the classroom when explaining theory.

Respondents were also asked to ponder upon how the project benefits from having master programmes involved in it. Respondents did not see many benefits. Most said that there has not been benefits according to their experience, and the reason for this seems to be the lack of related interaction and involvement in general as indicated above. Those few who mentioned something, said that the projects have benefitted from some tools, broadness of new ideas for analysing data and reporting, and the possibility of getting feedback from people (master students) working in different fields.

Respondents were also asked to envision what master programmes could learn from the interdisciplinary nature of the studied RDI projects and the influence of interdisciplinary RDI on renewing industry and professional practices, and their relation to master programmes in universities of applied sciences.

This was another challenging question. Several respondents indicated that they cannot say anything or that they do not have a view on what could be learned from master programmes. Those who said something envisioned that RDI projects can:

- Provide a holistic perspective to human wellbeing at work and to the factors

influencing wellbeing at work and how wellbeing at work can be promoted.

- Improve understanding of university level (cutting edge) research and how it is done.
- Offer international experience and networks.
- Develop interaction and dialogue.
- Enhance meaningful cooperation in regional development.
- Affect the number of interdisciplinary projects so that their effect start to be seen first in master theses and later also in RDI work in universities of applied sciences.
- Encourage interdisciplinary and team teaching as well as interdisciplinary thesis projects.

In general, the answers indicate that a skilled master student, given the opportunity, can prove herself in an RDI project and eventually become employed through the project. The main challenge seems to be how to commit master students to a RDI project if it does not benefit her employer directly. Also, if the degree and thesis work are not related to the student's employer, there is still the challenge of fitting the RDI project work within the time available for studies and project work outside normal working hours. It is very important to obtain the commitment of the working life partner to the RDI project and do it on an equal footing with the university of applied sciences. This is needed for co-development of the industry partner, master student, and UAS.

Conclusions

The results show that there is quite a variety of disciplines and professional backgrounds involved in RDI projects in universities of applied sciences. Given the practical and commercial orientation of much of the rhetoric around UASs and related specific goals of some projects, it is interesting that business disciplines were weakly represented in the studied projects, except for the corporate project studied as a comparison.

The goals that were set would have lent them-

selves to interdisciplinary goal-formulation, but their interpretation was done by different disciplines in a multidisciplinary manner without conscious effort for integration at this stage. Only one project stated explicit multidisciplinary (in this case multiprofessional) goals. The goals were mainly directed by the financing instruments and project experts. There was much less or hardly any involvement by end-users or the public in the goal-setting.

Initially, the projects were thought to be executed in an interdisciplinary way by the respondents, but overall their answers show that the execution is indeed better described as multidisciplinary (disciplines working in parallel with each other without too much integration). Interdisciplinarity was thought to contribute positively to all project phases, especially improving the quality of the results (relevance, perhaps?). From a critical interdisciplinary perspective, the results show that the execution of projects lack reflexivity. Development methods of respective disciplines were said to have been influenced by interdisciplinary engagements, although self-understanding or disciplinary positions remained unaltered.

The results of the projects focus on various forms of written outputs and increased cooperation. There were very few more concrete outputs, and bringing about the results was typically thought to be the responsibility of intermediaries or end-users after the project. The studied projects did not have much impact on renewal of industry or professional practices. To some extent, awareness had been raised and materials had been produced that might help to renew practices if they were adopted responsibly by potential users. Interdisciplinarity of the projects were perceived to have a positive effect on impact, and in particular, in enriching or decompartmentalizing university-industry interaction. The role of interdisciplinarity was emphasized and even viewed as necessary for renewal, although its results were difficult to convey due to a lack of relevant interdisciplinary publication channels.

Master programmes were very little involved in the studied RDI projects. The modest invol-

vement resulted in familiar formats: theses and courses as part of the project, project members lecturing in master programmes, and master programme faculties participating in project events. It was paradoxical that very little was thought to have been gained to master programmes from RDI projects, and vice versa. Nevertheless, when envisioned what increased involvement interdisciplinary RDI projects could teach master students, respondents came up with useful knowledge and skills for working in a complex world, for example, which is indicated by the writers on interdisciplinarity, too.

Overall, and as an answer to the first research question 'How does interdisciplinary development work look like in UAS related RDI projects with an international and multidisciplinary or multiprofessional aspect?', positive interdisciplinary intentions – given the multidisciplinary constellation of projects and promising goals – were not realized in the execution or publishing of results. The projects were mainly multidisciplinary and the incorporation of interdisciplinary goals was unreflective and haphazard, and the beneficiaries, end-users or the general public were not much involved in goal-setting.

The answer to the second research question 'How does interdisciplinary RDI work renew industry or professional practices?' can be summarized as follows: The studied RDI projects did not renew industry or professional practices. It was thought that intermediaries or potential utilizers of the projects' outputs (mainly written) will renew the industry after the project. The lack of impact on renewal could be attributed to some extent to the multidisciplinary, instead of true interdisciplinary or transdisciplinary, nature of the projects and to the lack of reflexivity of the project participants, particularly with respect to disciplinary boundary-crossing and interdisciplinary integration as well as self-renewal.

The answer to the third research question 'What can UAS master programmes learn from interdisciplinary RDI projects?' should perhaps be inferred from the results by applying a more holistic and interpretative

understanding of the results. Master students can gain plenty of relevant knowledge and skills through working in interdisciplinary RDI projects, but in order to induce in students real industry renewing experiences, master programme faculties need to ensure that interdisciplinarity is practiced in a much more conscious and reflexive manner than seems to be the case in the studied RDI projects. In addition, major curriculum and scheduling changes may be needed in order to benefit from a closer interaction between master programmes and RDI projects.

Discussion

The results show that there is an urgent need to improve interaction between UAS' RDI projects and their master programmes. The study indicates that master students would gain a lot from closer interaction in terms of relevant new competences. There is also a need to improve the quality of interdisciplinary research and development work. On the one hand, the results suggest that participants of UAS' RDI projects have an inadequate vision of what interdisciplinary RDI work is, let alone having a solid understanding of how to do sound interdisciplinary RDI work in regard to renewal of industry and professional practices. On the other hand, the participants seem to lack guidance for creating more inclusive research and developing settings and questions in participatory processes, for improving interdisciplinary engagement during RDI processes, and for ensuring policy and practical impact on industry and professional practices. Lack of meaningful interdisciplinary publication channels and challenges of communication are examples of the most pressing concerns in the latter sphere.

The study highlights that interdisciplinarity, not only multidisciplinary, is indeed required in order to renew industry and professional practices, but at the same time, and as echoed by findings from transdisciplinary sustainability research (Polk 2014), show how difficult it is to produce tangible impact in general and within a typical project timeframe in particular. Further development can, however, be built

upon the fact that the participants of the studied RDI projects share a very positive attitude towards interdisciplinarity; as a possibility to learn from cross-disciplinary interactions and to heed to non-academic knowledge as well as to produce better quality results. This positive attitude which seems to be fostered by interdisciplinary encounters during RDI projects, the further they are advancing, does not seem, as of yet, to extend to self-critical and transformative types of interdisciplinarity, which transdisciplinary research and development would require. The fact that the study shows interdisciplinarity in RDI projects, in which at least UASs are adopting a multi-disciplinarity mode, is a promising starting point compared to what has been reported about the nature of interdisciplinarity in UAS master theses (Lindeman & Veistilä 2014a, 2014b). Nonetheless, more emphasis should be placed on critical and reflexive practices and intuition, as required by masters of the "heuristic turn", envisioned by Huutoniemi (2014a) and earlier discussed by Welsch (2007).

The study can be criticized for being too exploratory and narrow. The scope of the study is fairly limited in terms of RDI projects studied and number of respondents. Noteworthy is that the sample projects were truly multidisciplinary and surprisingly international in outlook, and that multiple UASs were involved from different parts of Finland. The study does not delve into the specifics of integration methods used to guide co-production of knowledge between disciplines, as discussed by Bergmann et al. 2012, for instance. Neither does the theoretical framework encompass institutional aspects, which are becoming an ever more pressing challenge in advancing interdisciplinary RDI work and in driving innovation in the university-industry interaction (Klein 2013). It seems that the closer interdisciplinary initiatives touch disciplinary power structures, the tougher the going gets, as indicated also by the evaluation challenges of interdisciplinary research proposals (2012b). The downside of this is that a wrong kind of rigidity may impede innovation, which can also be seen in the results of the present study.

In further studies, it would be interesting to focus more on the ways of inclusion of non-academic stakeholders in the goal-setting of RDI projects, and on the particularities of integration methods and integration procedures, that is, how synthesis is indeed achieved in different phases of projects. One of the main concerns that comes out of the study is its impact. How should the RDI projects' impact on industry and professional practices be tested? How should renewal be enhanced? In this respect, a way forward could be studies that deal creatively, critically, and in an action-oriented manner with both RDI process issues and institutional changes that support sustainable innovation and renewal. These ideas for further research can fruitfully be combined with the overall research plan, which includes focus group interviews at a later stage to obtain a closer look at RDI project cultures, power issues, and possibilities of enhancing RDI driven master education from the perspective of interdisciplinarity.

I owe deep gratitude to colleagues Minna Veistilä and Tarmo Ahvenainen for collecting data and providing invaluable comments.

References:

Auvinen, P. 2006. Ammattikorkeakoulun opettajan työn muutos 1992 - 2010. Esitelmä Kyamkin 10-vuotisjuhlaseminaarissa. Available at: <http://www2.kyamk.fi/dl/Juhlaseminaari06/Auvinen180106.pdf>. [Accessed: 30.10.2015].

Bammer, G. 2013. Disciplining Interdisciplinarity. Integration and Implementation Sciences for Researching Complex Real-World Problems. Canberra: Australian National University E Press.

Barry, A., Born, G. & Weszkalnys, G. 2008. Logics of Interdisciplinarity. *Economy and Society*. Vol. 37. No. 1, February, 20 - 49.

Bergmann, M., Jahn, T., Knobloch, T., Krohn, W., Pohl, C. & Schramm, E. 2012. *Methods for Transdisciplinary Research: A Primer for Practice*. Frankfurt: Campus Verlag.

Biggerstaff, D. L. & Thompson, A. R. 2008.

Interpretative Phenomenological Analysis (IPA): A Qualitative Methodology of Choice in Healthcare Research. *Qualitative Research in Psychology* 5: 173 - 183.

Bruun, H., Hukkinen, J., Huutoniemi, K. & Klein, J. T. 2005. Promoting Interdisciplinary Research. The Case of Academy of Finland. *Publications of The Academy of Finland* 8/05.

Demeritt, D. 2009. Geography and the Promise of Integrative Environmental Research. *Geoforum* 40. Pp. 127 - 129.

Donaldson, A., Ward, N. & Bradley, S. 2010. Mess Among Disciplines: Interdisciplinarity in Environmental Research. *Environment and Planning A*, 42(7), 1521 - 1536.

Frodeman, R. 2012. Introduction. In *The Oxford Handbook of Interdisciplinarity*. Frodeman, R., Klein, J. T. & Mitcham, C (eds.). UK: Oxford University Press.

Huutoniemi K. 2012a. Interdisciplinary Accountability in the Evaluation of Research Proposals - Prospects for Academic Quality Control across Disciplinary Boundaries. *Publications of the Department of Social Research*. Ph.D. dissertation. Helsinki: Unigrafia.

Huutoniemi K. 2012b. Evaluating Interdisciplinary Research. In *The Oxford Handbook of Interdisciplinarity*. Frodeman, R., Klein, J. T. & Mitcham, C (eds.). UK: Oxford University Press.

Huutoniemi K. 2014a. Kestävyys, poikkitieteellisyys ja tietämisen monimutkaisuus – heuristiikka avuksi? *Tiedepolitiikka* 1/2014.

Huutoniemi K. 2014b. Tieteidenvälisen ympäristötutkimuksen metodologiasta – HENVI-tutkimusohjelmien tarkastelu. Available at: http://www.helsinki.fi/henvi/tutkimus/Huutoniemi2014_HENVI-raportti-2.pdf. [Accessed: 19.10.2015].

Huutoniemi, K. & Tapio, P. 2014. *Transdisciplinary Sustainability Studies*. London and New York: Routledge.

Klein, J. T. 2013. The State of the Field: Institutionalization of Interdisciplinarity. *Issues in Interdisciplinary Studies*. No. 31. 66–74.

Lindeman, A., Niiranen-Linkama, P. & Veistilä, M. 2013. Wicked Problems and Interdisciplinary Problem-solving as Tools of Methodological Reflection in Master Programs at Universities of Applied Sciences. In *Investigations in Social Sciences*

- and Humanities. Pogodin, S., Lindeman, A., Lehto-Kylmänen, S. & Bulavenko, O (eds.). Saint-Petersburg: Saint-Petersburg State Polytechnical University.
- Lindeman, A. & Veistilä, M. 2014a. Interdisciplinary Expertise as a Goal in Universities of Applied sciences. *UAS Journal* 4/2014.
- Lindeman, A. & Veistilä, M. 2014b. Development Orientation and Methodological Choices in Selected Master's Programmes: In Search of Interdisciplinarity in Thesis Practice. In *Research Publication 2014. Publications of Kymenlaakso University of Applied Sciences. Series B. No: 117.*
- Lyall, C. & Fletcher, I. 2013. Experiments in Interdisciplinary Capacity Building: the Successes and Challenges of Large-scale Interdisciplinary Investments. *Science and Public Policy* 40/1, 1 - 7.
- Mikkeli, H. & Pakkasvirta J. 2007. *Tieteiden välissä?* Helsinki: WSOY.
- Mäki U. 2013. Philosophy of Interdisciplinarity: A Manifesto. Lecture in Pre-symposium of the European Philosophy of Science Association's Conference in Helsinki (author's lecture notes).
- Mäki, U. 2014. Tieteenalat dialogissa. *Tieteessä tapahtuu*. Vol 32. Nro 2. 43.
- Newell, W. H. 2013. The State of the Field: Interdisciplinary Theory. *Interdisciplinary Research. Issues in Interdisciplinary Studies*. No. 31. 22 - 43.
- Polk, M. 2014. Achieving the Promise of Transdisciplinarity: a Critical Exploration of the Relationship between Transdisciplinary Research and Societal Problem-solving. *Sustainability Science*. October. Volume 9. Issue 4. 439 - 451.
- Raisio H. 2010. Embracing the Wickedness of Health Care Essays on Reforms, Wicked Problems and Public Deliberation. *Acta Wasaensia* 228. Vaasa: University of Vaasa.
- Razzaq, J., Townsend, T. & Pisapia, J. 2013. Towards an Understanding of Interdisciplinarity: The Case of a British University. *Issues in Interdisciplinary Studies*. No. 31. 149 - 173.
- Repko, A. F. 2012. *Interdisciplinary Research Process and Theory*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rowland, S. 2002. Interdisciplinarity as a Site of Contestation. Draft Paper Presented at the Annual Conference of the British Education Research Association. University of Exeter. Available at: http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0C-DIQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.ucl.ac.uk%2Fcishe%2Fseminars%2Finterdisciplinarity%2Fconteststation_paper.doc&ei=d6S-VPX-dC-P9ygPo7ILYDQ&usg=AFQjCNH5BE8hj5SLr-S3WsuxLda-um-605A&bvm=bv.83829542,d.bGQ [Accessed: 18 January 2015].
- Smith, J. A. & Eatough, V. 2006. Interpretative Phenomenological Analysis. In Breakwell, G., Fife-Schaw, C., Hammond, S. & Smith, J. A (eds.). *Research Methods in Psychology*, 3rd edition. London: Sage.
- Strober, M. H. 2010. *Interdisciplinary Conversations: Challenging Habits of Thought*. Palo Alto, CA, USA: Stanford University Press.
- Töytäri, A. 2012. Kehittyvä YAMK – Työelämää uudistavaa osaamista. Hämeenlinna: HAMK Julkaisuja.
- Varjonen, B. & Majjala, H. 2009. Ylempi ammatikorkeakoulututkinto – osana innovaatiympäristöjä. Hämeenlinna: HAMK Julkaisuja.
- Welsch, J. IV. 2007. The Role of Intuition in Interdisciplinary Insight. *Issues in Integrative Studies*. No. 25. 131–155.
- Whipps J. D. 2015. Mary Parker Follett: Creativity, Power and Diversity in the Integrative Process. In *Perspectives in Interdisciplinary and Integrative Studies*. Hughes P. C., Muñoz J. S. & Tanner M. N (eds.). Texas: Texas Tech University Press.

INTERDISCIPLINARITY AS INTERCULTURALITY IN UAS-BASED RDI PROJECT

Participant Perceptions of Concept Negotiations and Differences in Project Practices

Introduction

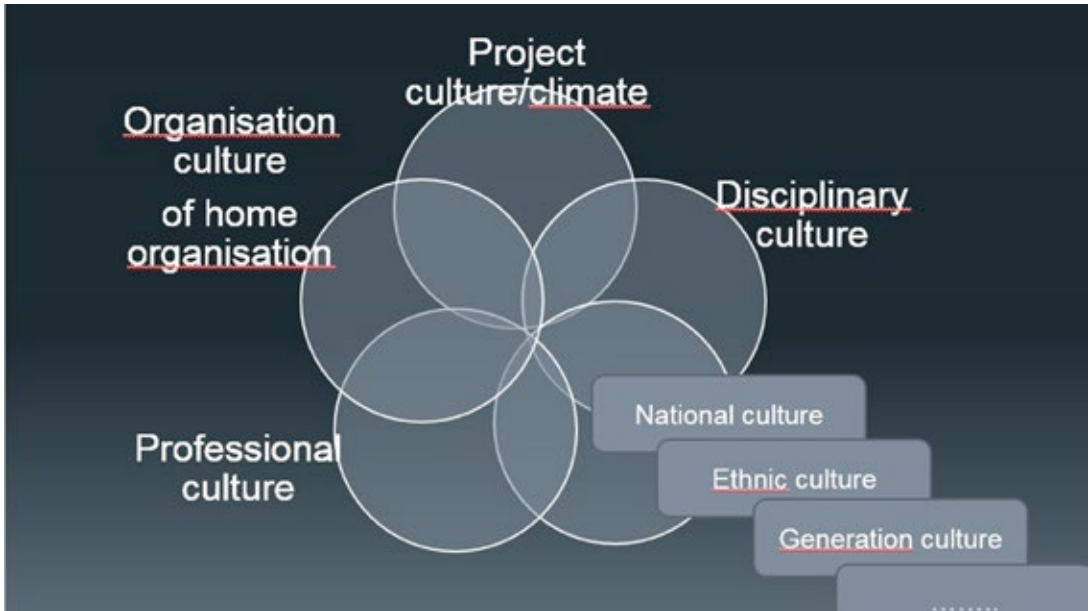
In a R&D project involving people and organizations from different disciplines or fields of business and industry, participants can represent various professional, functional, and organizational cultures. On the other hand, a project of long duration with a quite permanent leadership, and key members, may have a specific project culture, which in itself may be inter- or transdisciplinary (Remington 2011). Components of these cultures may include such elements as the motives, values, beliefs, identities, interpretations and meanings of significant events and social practices (Lumpé 2008:71). In a transdisciplinary project, novel concepts and modes of working emerge, while if the project stays at the interdisciplinary or multidisciplinary level, such innovations do not appear.

In this light, web-based survey answers of eight R&D projects (see Lindeman & Veistilä, in this publication) where several Finnish universities of applied sciences (UAS) participated, were approached with a cultural focus. Furthermore, three focus- group interviews with participants from four projects enabled more in-depth views of participants on these matters. In this article, two phenomena that emerged from this cultural focus are discussed: negotiation of meaning of concepts, and sharing and changing field-specific practices.

On culture(s) in multidisciplinary projects

To place the concepts and professional practices in a wider framework of culture(s) in projects, the idea of culture is briefly described here with a special reference to workplace-related views on culture. Culture can be defined as “a patterned way of living by a group of interacting individuals who share similar sets of traditions, beliefs, values and norms” (Ting-Toomey 1999), or as “a learned set of shared interpretations about beliefs, values, norms and social practices, which affects the behaviour of a relatively large group of people.” (Lustig and Koester 2010). Several researchers (e.g. Lustig and Koester 2010) have questioned if it is justified to discuss, for example organisation culture or project culture, on the basis that the “patterned ways” of doing and being in one enterprise or project are not as permanent and ubiquitous as for instance, national and ethnic culture. Similarly, other researchers (see discussion e.g. in Sacher 2010, 5) make a distinction between more permanent organisation culture and more volatile organisation **climate**. In this article, culture is seen as a rather loose concept, extending to more variable values, beliefs, norms and practices.

Typically, R&D projects involving Finnish UAS's have participants who differ from each other in several aspects. Not only do participants represent different disciplines or pro-



fessions, but also different organisations, gender and age cultures, and potentially different national, ethnic, or religious cultures. Membership of each of these cultural communities, as well as the potentially emerging project culture, may have an influence on an individual's way of acting in the project.

Thus, there is a gamut of various cultures that are potentially present in an interdisciplinary project, which is presented in Figure 1. The upper left circle represents the culture of each participating organization. Participants may include different organisations, such as universities, public authorities, NGO's, and private enterprises. Various organisations may have different orientations to, for example, authority, decision-making, inter-organisation, interaction or relationship to customers (Cox and Hopkins 1996).

Similarly, participant organisations may represent different research disciplines or fields of operation, thus representing different discipline cultures. According to Strober (2010, 35), the discipline culture may depend on the discipline being hard versus soft, pure versus applied, paradigmatic or non-paradigmatic, studying life versus nonlife systems, and having a low or high degree of scholarly consensus. In addition

▲ Figure 1. Various cultures in a multidisciplinary international project

to different educational backgrounds, participants may represent different professions. The different views on professional cultures can be divided on the basis of their focus on either knowledge of professionals (Freidson 1986, Abbott 1991), or the relationship between the client and the professional (Abbott 1991), or the degree of autonomy from clients and employer (Forsyth and Daniesiewicz 1985). The bottom right circle in the figure opens to a series of more general types of culture, such as national or ethnic. Cultural dimensions that are typically used to classify nationalities or ethnic groups are, for instance, those suggested by Hofstede (2015), Trompenaars or the GLOBE group (House 2004). Thus, in an interdisciplinary, international project there is a multilayered and multidimensional diversity in a somewhat similar manner to what is called 'superdiversity' as an attribute of present-day society (cf. Vertovec 2006). Cultural dimensions affecting one individual's conceptualization of the project, for example – including the main concepts and appropriate working methods – are numerous, as each member can be considered a representative of various sub-cultures simultaneously.

Without going to the psychological dimensions of concept formation (see e.g. Mandler 2008), we can say, in rough terms that concepts used in development projects are products of various beliefs and shared knowledge in professional or discipline cultures. Thus, using a concept across cultures requires negotiation of its meaning—or risking interdisciplinary working under a false assumption of a shared view.

Data acquisition

For this research project, eight UAS related RDI projects, whose interdisciplinary nature was known to the research group beforehand, were chosen as the research subject. The inquiry was two-phased, consisting of an online questionnaire and subsequent focus group interviews. Altogether 17 respondents from the eight projects submitted their answers. In addition, three focus group interviews were arranged. In the first interview, there were four persons from one project, in the second interview two persons from another project, and in the third interview two persons from two different projects. All interviewees were employees of different universities of applied sciences. The second project of interview 3 was the only one with participant organisations outside Finland. Duration of the interviews varied from 20 minutes to approximately 75 minutes.

The topics of the projects that participated in the questionnaire study were connected to such themes as home service for the elderly (also in interview 1), restorative knowledge in wood industries (also interview 2), improving the attractiveness of a region (interview 3), the environmental safety of ports (interview 3), welfare in the mining industry, the communication skills of youth, patient safety, and mentoring between youth and employers. The participant organisations were universities of applied sciences and research universities, both in Finland and abroad; local, regional and state authorities; other public organisations; trade organisations; and private companies. The positions of the respondents in the project varied from project managers to co-operating partners.

Positions of project participants in their home organisations were most variable, such as directors in retail trade or public administration, senior experts in various fields (e.g. engineering, ICT, health care, business, social services, education) and customer service personnel, to name a few. Disciplines of the respondents varied from political sciences to engineering, from agriculture and forestry to medicine and health. The interviews were both video-taped and voice-recorded, and the interviews were transcribed by the research group and their assistants. Questionnaires and interviews were conducted in Finnish, and the translations of the interview answers in this paper are provided by the author. The data acquisition process is described in more detail in Lindeman (in this publication).

Negotiation over concepts

To shed light on the perception of the use of different concepts, Table 1 below describes how participants found three cultural dimensions to be affected by the interdisciplinary nature. As the table reveals, respondents perceived that one of the most basic and permanent elements of culture, namely value, had been affected by the interdisciplinarity. The same applies to ways of talking about the project and the concepts used.

Having no direct access to the communication between project participants while the projects were in progress, it is impossible to define what kind of communication strategies or problem-solving mechanisms (see e.g. Ahvenainen 2005) were used when the concepts were negotiated. Focus group interviews, however, revealed how participants perceived the concept negotiations.

The concepts were negotiated in at least three different ways. In the first interview, the significance of a new concept was raised at the introduction stage, although the interviewer did not raise it. This project involved participants from different units of the same UAS; IT, nutritional science, and health care.

Interviewer:

Kerrotteko lyhyesti et ketä ootte ja mitä alaa edustatte täs hankkeessa?
Can you tell shortly who you are and what fields you represent in this project?

Respondent P:

Kokonaisarkkitehtuurin osaamista.
Knowledge of enterprise architecture.

Respondent R:

Nii, nii sulla oli, me ollaan opittu tässä hankkeessa tällaisia uusia käsitteitä.
Yeah, yeah, you had that, we have learned this kind of new concept in this project.

In this project, the new concept (Fin. kokonaisarkkitehtuuri, Eng. enterprise architecture) had been introduced to participants whose fields were not familiar with the concept. The significance of the new concept was further emphasised in later comments.

Interviewer:

Muuttuks teidän käsitys tiedosta jotenkin tän hankkeen aikana?
Did your concept of knowledge somehow change in this project?

Respondent T:

[...] se on se asia minkä ympärillä on 8 vuotta jo pyöritty ilman että oltiin ymmärretty et se liittyy tällaiseen fiksuun asiaan kuin kokonaisarkkitehtuuri ennen kuin M selitti et te ootte tehny 8 vuotta tätä täällä.
[...] it is the thing around which we have been going for 8 years without understanding that it is linked to this kind of smart thing as enterprise architecture before M explained that this is what you have done here eight years.

The new conceptualization seemed to have caused a fairly permanent change in the mindset of participant P. It was a concept suggested by a participant from another field to describe activities in P's field, while in P's own field no such concept existed. This can be called **adoption** of a concept. The adoption seemed to have a permanent nature in P's thinking as she said in the next passage that she is going to utilize it also in her next project.

Interviewer:

Onks tää kokonaisarkkitehtuurin käsite sit muuttanu sitä et miten te ajattelette asioita tässä projektissa tai sitten ulkopuolellakin [...] *Has this concept of enterprise architecture then changed how you think about things in this project and also outside the project [...]*

Respondent P:

No ihan ratkasevasti on muuttanu, ja mä sanon et mulla seuraava hanke mihin mä Luojan kiitos taas pääsen, XX hanke [,,] mä niinku lähen sairaalassa selvittelemään näitä tiedon siirtymistä kirurgisen potilaan hoitoketjussa, et se on siinä mielessä valtava oivallus, et mun tieto niinkun me ollaan sanottu et me ollaan terveysalalla aika niinku tämmönen, vaikka meidän pitäis olla näin, 360 astetta pystyä näkemään sitä ihmistä, niin siitä huolimatta sä oot hyvin sairauskeskeinen.
It has changed it radically, and I say that the next project where I can get into, thank God, project XX [...] I kind of start exploring transfer of knowledge concerning a surgical patient in the hospital, so it is in that sense a huge idea, so my knowledge, like we have said in health care that we are like this, although we should be like this, able to see 360 degrees of the person,

▼ Table 1. Questionnaire answers to three culture-related questions

	1 not at all	2 little	3 to some extent	4 significantly,	5 very significantly
Values and what was considered important	0	1	3	10	3
Concepts that were used	0	1	3	10	3
Discourses/ways to talk about the project	0	1	6	7	3

despite this you are very illness-centered.

In the second case, two central concepts in the project ('attractiveness' and 'co-operation') were perceived in such a broad and/or vague way that they needed specification or elaboration before the project objectives could be set at a concrete level. This is seen in the next passage of interview 3.

Respondent B:

Sit se "vetovoimaisuus" ja "yhteistyö". Et alkuun aika kauan käytettiin aikaa siihen keskusteluun et mitä se vetovoimaisuus, [...] et jos mietitään kohderyhmiä et tavallaan mihin, mitkä eri kohderyhmät siihen vaikuttaa tai mihin kohderyhmiin meidän pitäis pyrkiä vaikuttaa.

And then the "attractiveness" and "co-operation". So in the beginning we used a lot of time for discussing what is attractiveness [...] so if we think about target groups, so in a way what different target groups affect it [attractiveness] or which target groups should we try to influence.

This informant stated that different participants perceived "attractiveness" differently, but she could not specify if the difference was more based on the organization or profession. This kind of meaning negotiation over the concept could be called **specifying of the concept**.

In the third case, participants had specific ideas of a concept, but they differed from each other. Therefore, the negotiating of the concept meaning took the form of **compromising** over the perceptions of a concept. This was clear in the answer of a representative of the other project in interview 3.

Interviewer:

[...] tuliks nii ku keskusteluu siit, et mitä me tarkotetaa jollain tietyl käsitteellä? Jouduitteks te käymää tämmöst?

[...] *did you have a conversation on what we mean with a certain concept?*

Respondent A:

Joo no näitten biologien kanssa jouduttii ainaki käymää et mitä ympäristöturvallisuus tarkoittaa meillä ja mitä se tarkoittaa heillä. *Yeah, with these biologists we at least had to*

discuss what environmental safety means for us and for them.

Interviewer:

Mikä tän keskustelun lopputulema oli? Miten... löysitteks te jonku yhteisen sävelen sitte?

What was the result of the conversation? How... did you find some shared understanding then?

Respondent A:

Joo kyl se ainaki alko löytymään pikkuihijaa, et ei välttämättä ihan täydellisesti mut kuitenkin päästiin yhteisymmärrykseen sen suhteen et mitä se tarkoittaa.

Yeah, it started to be found little by little, not necessarily completely, but anyway we found a mutual understanding of what it means.

The respondent A, a logistics engineer, perceived that biologists had a different view of what environmental safety meant. She perceived it as a discipline-based difference. However, it seemed to be intermingled with cultural difference, based on differences in legislation in two countries, Finland and Russia, which was revealed in another interview passage, which is the continuation of the previous passage. As can be seen in Figure 1, various cultures prevail simultaneously in a project, so it is understandably impossible for participants to define where a perceived cultural difference derives from.

None of the respondents in the projects reported that totally new concepts would have been developed in any of the four projects, which would have suggested that the project had reached a level of being transdisciplinary rather than interdisciplinary.

In one project, one participant perceived that the interdisciplinary nature of the project with its inherent needs for the meaning negotiation of concepts, per se, encouraged participants to adopt an actively communicating project culture. This was a project where the participants had plenty of personal interaction and functioned physically in the same location.

Respondent R:

[...] et kyllä itekin oon kokenu et tää monialainen ryhmä tässä ni me ollaan hyvin puhuttu asiat halki.

So I have myself also experienced that this multidisciplinary group here so we have talked about things very honestly and thoroughly.

Interviewer:

Mitä se muun muassa tarkoittaa se et puhuu asiat halki?

What does it mean that you talk honestly and thoroughly?

Respondent R:

Niin se et jos ei niinku ymmärrä, niikun sanoin et tää it-puoli on mulle kaikista oudoin ni M on selittäny ja sit taas uudelleen selittäny ja kaikkee tämmöstä, ja vaikka terveysala ja ruokapalveluala toimii samalla sektorilla niin nää käsitteet, et mitä tarkoittaa niinku esimerkiksi ruokapalveluhenkilöstö niin kaikkee näitä keskusteluja on jouduttu käymään [...]

That if you like don't understand, like I said this IT side the most unknown for me, so M has explained and again explained and everything like that and although health care and catering operate in the same sector so these concepts, what for example is meant with catering personnel, so all these conversations needed to be had.

In sum, the way the multidisciplinary and/or international nature of the projects affected the use of concepts was the adoption of a concept from another discipline, or the negotiation of meaning of the concept in the form of specification or compromising. The need for these meaning negotiations may promote a more communicative project culture.

Changing and sharing professional practices in part-time projects

As earlier mentioned, social practices are one of the manifestations of culture at a general level. Similarly, there are professional practices that constitute part of the professional or workplace culture. As described in Figure 1, the culture of a project is a sum and intersection of many different cultures, including the po-

tentially emerging project-specific culture. The interdisciplinary nature of changing practices in the emergent project culture is clearly visible in Table 2. It can be seen that roughly half of the respondents had perceived, at least to some extent that participants had questioned professional practices in another field/discipline, in their own field/discipline and that the practices had changed based on this criticism.

As earlier mentioned, professional cultures are partly moulded by the relationship between the client and the professional, and the autonomy that the professional have in relation to the employer organization. An example of criticizing another field's practices comes from a project where a designer found the joining procedure of another department's project bureaucratic and inflexible.

Respondent A:

Ja sitten se tietysti nämä hankkeet, toimintakäytännöt näillä eri koulutusaloilla, toimialoilla niin se on myöskin pikkunen siellä... haaste [...]

And then of course these projects, practices in different departments, different fields, so it is a small... challenge.

Interviewer:

Osaat sä siitä sanoo jonkun esimerkin, mun on hankala hahmottaa et mitä tällaset hankkäytännöt on niin erilaisii?

Can you give a practical example, it is a bit hard for me to grasp how these project practices are so different?

Respondent A:

No lähinnä siellä se, että no meillä kun pyytään jotain henkilöä esimerkiksi tekemään jotain, et se tekee niin ku nää hankkeeseen ja tänä aikana tälläsen asian, niin sit taas tuolla... [...] toisessa toimialalla tässä asia piti hoitaa heidän esimiehensä kautta, niin kun pyytää sieltä kautta viemään... Siel on niin kun tavallaan turhaa byrokraatiaa mukana, et se niin kun vaikeuttaa aika montakin kertaa sitte tällasta hankkeitten vetämistä kun nää on kuitenkin aika impulsiivisia toimintaa, ja sit pitää pystyä tietyissä ajassa tietyt asiat saamaan perille.

Statement	Not at all (1)	Little (2)	To some extent (3)	Considerably (4)	To great extent (5)
A participant has questioned professional practices in another field.	2	3	8	3	1
A participant has questioned professional practices in his/her own field.	3	6	5	3	0
Criticism from another field of discipline has made participants change their views of professional practices.	4	6	5	2	0

▲ Table 2. Respondents answers to what extent they have perceived that the mentioned interdisciplinary developments have been visible in their project.

Well mainly that when in our department they ask a certain person to do something, so that she does this and that for the project, and during this time, well in their department [...] they had to take it through the head of department... so there is unnecessary bureaucracy involved... so many times it makes leading a project difficult because this is quite impulsive activity often, so you have to do certain things by a certain date.

While many participants perceived in the inquiry that the intercultural nature had changed practices, they were not often verbalized in the interview. Also, what was interesting was that although participants reported that the concepts and practices in the project were different compared to their other work, when the specific question of a project culture was raised, some respondents (R, M and T) replied in all interviews that the project was a marginal part of everyone's job, or so similar to other work that they did not perceive any 'project culture', and it was similar to what they had done before (T and M).

Interviewer 2:

*Koitteko te jossain vaiheessa et teille muodostui sellainen projektikulttuuri? [...]
Did you experience at any state that a kind of project culture was formed in your project? [...]*

Respondent R:

*Ei mun mielestä tullu mitään sellaista, tää oli pieni projekti.
Not in my opinion anything like that, this was a small project.*

Respondent P:

*[...] tässä projektissa ja mitä teen teidän kanssa ni varmaan keskustellaan enemmän, on enemmän yhteisiä kokouksia ja kaikenlaisia palavereja. Hyvin sellainen keskusteleva kulttuuri oli tässä hankkeessa.
[...] in this project and what I do with you we discuss more, more all kinds of meetings. A very discussing culture we had in this project.*

Interviewer 1:

*Mistä se vois johtua?
What could be the reason for this?*

Respondent P:

*No minä luulen et laitoksilla on hyvin erilaisia toimintatapoja viiiä hankkeita läpi, et osassa ei niin paljoa keskustella, et tehtävä annetaan.
Well I think different units have different practices to lead projects, so that in some there is not so much discussion, an assignment is given.*

Interviewer 3:

*Minkä laitoksen keskusteleva tapa tähän sitten valikoitu?
Which unit's discussing way became then selected here?*

Respondent T:

En mä tunnista mitään eroa siihen projektikulttuuriin [...]



I don't recognise any difference [...]

Respondent M:

Sama juttu et en mä tunnistä tässä mitään eroa siihen miten aikasemmin.
Same here, I don't recognise here any difference to what we have done before.

However, interviewee P had a different view as her own unit's culture was different, and also R (who comes from a different unit than P) says in the latter part that the project works differently from her unit's usual style.

Respondent R:

Se voi olla et meidän laitoksella on vähän eri tyyppinen kulttuuri.
It can be that we have a bit different culture in our unit.

Respondent P:

Mä luulen et missä minä oon ollu se on niin suoraviivaista et ihmiset vastuutetaan teemmään jotakin johonkin päivämäärään mennessä, et niitä semmosia yhteisiä keskusteluja ja kokouksia on vähemmän [...]
I think that where I have been it is more straightforward that people are given an assignment to complete something by a certain date, that there are fewer discussions and meetings [...]

Uncertainty avoidance is usually connected with strict rules and straightforward instructions. Communities avoiding uncertainty are supposed to have rigid codes of belief and behaviour, have an emotional need for rules, and respect precision and punctuality (Hofstede Centre 2015). However, one participant raised the opposite idea of uncertainty avoidance, denoting that in a more actively communicating project, the person is less required to work on her own and to withdraw uncertainty because of not knowing whether she is working in the right direction.

Interviewer 2:

[...] koet sä et omassa yksikössä et epävarmuutta ei voi tuoda esille, kun tähän vaatii tietyllä tavalla et tuodaan kysymyksiä esille, et siedetään epävarmuutta tietyllä tavalla, et epävarmuuden välttely on teillä tärkeempää teidän yksiköllä kuin normaalisti et asiat voi sujua sitten.
[...] do you think that in your own unit you cannot express uncertainty, because it requires in a way that when you raise questions, you tolerate uncertainty, so uncertainty avoidance is more important in your department than usual to make things work.

Respondent P:

Joo, en tiedä mikä sit on et jos keskustellaan niin siinähan sitä voi tuoda sit sitä epävarmuutta esille mut en tiä en näe, mut sit jos sanotaan et nyt teet ja tiettyyn deadlineen teet sen ni sithän sitä on pakko sietää sitä epävarmuutta et riski epäonnistumiselle.
Well I don't know what it is if you discuss, then you can express the uncertainty, but I don't know, I don't see, but if they say that now you do this by this deadline, then you have to tolerate uncertainty a lot cause you have a risk of failing.

Respondent P:

Et kun siä et voi testata omia ajatuksia et se on vaan teet siihen päivämäärään mennessä tai jos et tee ni sit vähän häpeilet et en oo kerinnyt, mut sit kun keskustellaan ni silloin voi jos joku asia on et voiks tän tehä näin tai mull ei ehkä aikataulu käy näin ni se on eri tavalla, et on helpompi työskennellä
Because you cannot test your own thoughts but you just keep working until the date and if you cannot manage you kind of are ashamed that I couldn't, but when we discuss then it possible to ask can you do it this way or if the timetable is not possible, so it is different, it is easier to work.

Conclusions

Participants at a general level did not consider that they would have a project culture, when specifically asked. However, they were able to specify project practices that differed from their home organization. Concepts were

changed due to the interdisciplinary nature of the projects in three ways; adoption, specifying or compromising. Emergence of totally new concepts, however, were not visible in any of the four interviewed projects. The need to negotiate over the meaning of concepts and the practices of the project – a need that the multidisciplinary inherently brings – may per se convert the project culture into a more discussing one. This more communicative mode of working, in turn, may result in a decreasing demand of uncertainty, as the process of accomplishing an assignment must be regularly checked with others. Due to the multidimensional and multilayered nature of cultural diversity, the sources of cultural clashes intermingle in the participants' perceptions.

References:

- Abbott, A. 1991. The Order of Professionalization. An Empirical Analysis. *Work and Occupations*. 18 (4), pp. 355 - 384
- Ahvenainen, T. 2005. Problem-solving Mechanisms in Information Exchange Dialogues with English as a Lingua Franca. *Jyväskylän yliopisto*. [Online] Available: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-2005219>. [Accessed 21 July 2015].
- Cox, G. & Hopkins W. 1996. Developing a Whole Organisation Culture, In Abrams, B. and Simons, G. (eds.) *The Cultural Diversity Sourcebook*. Amherst, MA: ODT Inc.
- Freidson, E. 1986. *Professional Powers: A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge*. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Forsyth, P.B. and Daniesiewicz, T.J. 1985. Toward a Theory of Professionalization. *Work and Occupations*, 12(1), pp. 59 - 76.
- Hofstede Centre. Homepage. 2015. [Online]. Available from: <http://geert-hofstede.com/>. [Accessed 23 June 2015].
- House, R.J. et al. 2004. *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE-Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lustig, M.W. and Koester, J. 2010. *Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures*. Boston: Pearson Education Inc.
- Lumpé, M. 2008. *Leadership and Organization in the Aviation Industry*, Ashgate Publishing Group, Abingdon, Oxon, GBR. Available from: ProQuest ebrary. [Accessed 22 June 2015].
- Mandler, J.M. 2008. On the Birth and Growth of Concepts. *Philosophical Psychology*. Vol. 21, No. 2, April 2008, 207 - 230.
- Remington, K. 2011. *Leading Complex Projects*, Ashgate Publishing Group, Farnham, Surrey, GBR. Available from: ProQuest ebrary. [Accessed 22 June 2015].
- Sacher, A. 2010. *Organisation Climate and Managerial Effectiveness*, Himalaya Publishing House, Mumbai, IND. Available from: ProQuest ebrary. [Accessed 23 June 2015].
- Strober, M.H. 2010. *Interdisciplinary Conversations: Challenging Habits of Thought*, Palo Alto, CA, USA: Stanford University Press. Available from: ProQuest ebrary. [Accessed 22 June 2015].
- Ting-Toomey, S. 1999. *Communicating Across Cultures*. New York: Guilford Press.
- Vertovec, S. 2006. *The Emergence of Super-Diversity in Britain*. Centre on Migration, Policy and Society Working Papers, 25. Oxford University.



III

**ALUMNIT TYÖELÄMÄÄ
KEHITTÄMÄSSÄ**

**ALUMNI EMBEDDED
IN PROFESSIONAL
DEVELOPMENT**

KOMMENTTI: MONIALAISUUS JA MONITIEEISYYS

Konferenssin toisena päivä tarkasteltiin monialaisuutta ja monitieteisyyttä. Päivän avasi Nuorisotutkimusverkoston tutkimusjohtaja dosentti Leena Suurpää. Lisäksi aamupäivän aikana nähtiin Humakin alumnien esityksiä: Suvi Kuikka, Päivi Timonen, Mika Joensuu ja Taru Reinikainen olivat kaikki valmistuneet vuodesta 2007 lähtien toteutusta järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelmasta yhteisöpedagogeiksi (ylempi AMK).

Tutkimusjohtaja Suurpää oli luonteva valinta päivän keynote-puhujaksi. Nuorisotutkimusverkosto on Nuorisotutkimusseuran alaisuudessa toimiva monitieteellinen tutkijayhteisö, jonka jäsenet tekevät yhteistyötä yliopistojen, ammattikorkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja nuorisotyön kentän kanssa. Suurpään johtamalla tutkimusverkostolla on pitkä kokemus monitieteellisestä, ja myös monialaisesta, yhteistyöstä.

Suurpää käsitteli keynote-puheenvuorossaan sukupolvien välistä solidaarisuutta nuorisotyössä sekä dialogista tietoa. Suurpää kehotti kuulijoitaan sosiologi Les Backiä lainaten kuvittelemaan informanttinsa viereensä silloin, kun heistä kirjoitetaan tai puhutaan. Tarkasteltaessa monialaista ja monitieteellistä työtä tämä on kutkuttava ajatusleikki. Miten toimisimme, jos omaa työtä tehdessämme kuvittelisimme toisella alalla toimivat kumppanimme viereemme, kun työskentelemme kumppanuu-teen kuuluvien tehtävien parissa itsenäisesti? Muuttaisiko ajatusleikki suhtautumistamme kumppaneihimme? Osaisimmeko paremmin ottaa huomioon heidän näkemyksensä ja tavoitteensa yhteisessä työssä? Pääsimmekö vahvemmin dialogisen tiedontuotannon kehällä?

Yhden vastauksen tähän kysymykseen antoi Suvi Kuikka, joka käsitteli esityksessään digitaalisia pelejä ja pelaamista nuorisotyön menetelmänä. Kuikka kuvasi esityksessään kehittämistyön etenemistä alkumetreistä – jolloin nuorisotyöntekijöiden suhtautuminen digitaaliseen pelaamiseen oli vähintäänkin varauksellista – nykyhetkeen, jolloin digitaalinen pelaaminen on saavuttanut hyväksynnän työmenetelmänä. Kuikan esityksessä yhdistyi kiinnostavalla tavalla ”pehmeä” kasvatusalan osaaminen ja ”kova” tekninen osaaminen.

Sama ”kovien” ja ”pehmeiden” tieteiden ja alojen synteesi nousi esiin myös Taru Reinikaisen esityksessä, jossa hän käsitteli ammattiliiton asiamiestyön vaatimaa koulutusta ja osaamista. Reinikaisen esittelemä case-asiemies on paitsi erinomainen esimerkki monialaisen työn vaativuudesta, myös kiinnostava esimerkki työstä, jossa yhden alan osaaminen ei riitä.

Työelämän muutoksissa mukana pysyminen edellyttää avointa ja uteliasta suhtautumista uudenlaiseen osaamisen kehittämiseen, avoimuutta hakea oman alan perinteisestä osaamisesta eroavaa osaamista sekä kumppaneita, joiden osaaminen voi olla jopa kokonaan toisen alan osaamista. Päivi Timosen yhteistä työtä ”pilvessä” käsittelevä esitys ja Mika Joensuun joukkoistamista ja verkon parvien käyttöä nuorisotyössä käsittelevä esitys ovat erinomaisia esimerkkitapauksia työn muuttumisesta ja uudenlaisen osaamisen tuomisesta omalle alalle.

Aamupäivän aikana käytiin monta kiinnostavaa



esitysten inspiroimaa keskustelua ja koettiin oivalluksen hetkiä. Yhteistietoja vaihdettiin sekä eri oppilaitosten että työelämän edustajien kesken tulevien yhteisten hankkeiden toiveissa. Humakin järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelman (ylempi AMK) opettajana erityisen hienoa oli nähdä kolmelta eri vuosikursilta valmistuneita opiskelijoitamme esittelemässä ylempään ammattikorkeakouluopintojen ja työelämän yhteistyönä toteutettuja kehittämissankkeita. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto on löytänyt paikkansa työelämässä, vaikka se on edelleen varsin nuori tutkinto, joka uudistuu kaiken aikaa työelämän muutosten tahdissa.

Parhailtaan käynnissä oleva keskustelu korkeakoulu yhteistyöstä sekä ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen vahvuusaloista ja uusista nousevista aloista on hyvä peilauspinta

▲ Leena Suurpää vastaa yleisökysymykseen.

monialaisen ja monitieteellisen työskentelyn kehittämiseen. Orientoitumisen monialaisuuteen pitää alkaa jo opintojen aikana, ei vasta työelämässä. Monialaisuutta voisi tavoitella myös hakemalla yhteistyökumppaneita perinteisten yhteistyöalojen ulkopuolelta. Esimerkiksi kasvatusalan ja tekniikan alan rajapinnoilla on vielä paljon kartoittamattomia mahdollisuuksia. Oman mukavuusalueen ulkopuolelle astuminen ja tietoisesti särön tuottaminen voivat johtaa uusiin työelämää hyödyttäviin innovaatioihin. Aamupäivän esitykset todistavat, että ylempi ammattikorkeakoulututkinto on uudistumiskykyinen ja muutosvoimainen tutkinto, joka on jo vahva TKI-vaikuttaja ja jolla on potentiaalia vieläkin vahvemaksi TKI-vaikuttajaksi.

ASIAMIEHEKSI MONTAA POLKUA PITKIN

Johdanto

Artikkelissa tarkastellaan asiamiestyöhön sijoitumista sekä asiamiestyön osaamisvaatimuksia ja asiamiestyön koulutustarpeita tulevaisuudessa.

Artikkeli pohjautuu keväällä 2012 Humanistiseen ammattikorkeakouluun tehtyyn yhteisöpedagogi (ylempi AMK) -tutkinnon opinnäytetyöhön (Reinikainen 2012). Opinnäytetyön tilaajana toimi Humanistisen ammattikorkeakoulun Järjestöosaajana ty markkinoille -hanke. Tapaustutkimuksen kohteena oli Ammattiliitto Pro. Perusjoukossa oli yhteensä 87 asiamiestehtävissä Prossa työssä olevaa toimihenkilöä. Tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivisia (internet-pohjaista kyselylomaketutkimusta) että kvalitatiivisia (teemahaastattelut) menetelmiä. Teemahaastattelulla (asiantuntija- ja asiamieshaastattelut) kerättiin kaksi eri haastatteluaineistoa.

Ammattiliitto Pro on suurin yksityisen sektorin toimihenkilöliitto ja Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:n jäsenliitto. Jäseniä Prossa on 120 000, joista työmarkkinoilla on 90 000 henkilöä. Maaliskuussa 2015 Pro työllisti 162 henkilöä. (Ammattiliitto Pro ry 2015.)

Kirjallisuudesta ei löydy määritelmää ammattiliiton asiamiehelle ja asiamiestyölle. Olemassa olevat kuvaukset sopivat lähinnä vakuutusasiamiehen tai kauppaedustajan työtehtäviin, ei niinkään ammattiliiton asiamiehen kuvaukseen. Myöskään yleisesti käytössä olevalla toimitsijanimikkeellä ei löytynyt kuvaavaa määritelmää kirjallisuudesta. Määrittelen asiamiehen seuraavasti: Asiamies on henkilö, jolla on valta edustaa työnantajaansa (ammattiliitto) työnantajan päätoimialan mukaisessa toiminnassa (edunvalvonnassa) tai siihen liittyvässä

järjestötyössä. Asiamiestehtävissä olevilla ei ole tarkkaa pohjakoulutus- tai ammattitaitovaatimusta. (Reinikainen 2012, 25.)

Ammattiliitoissa tehtävää sisällöltään samaa asiamiestehtävää kuvataan useilla eri ammattinimikkeillä. Käytettävät nimikkeet ja niiden merkitykset vaihtelevat keskusjärjestöjen ja ammattiliittojen välillä. Asiamies-nimikkeistä näkyy, mihin ammattiliiton sisäiseen toimintaan henkilö on työssään keskittynyt. Esimerkiksi palkkasihteeri viittaa edunvalvontaan ja järjestösihteeri järjestötoimintaan. Liiton koko vaikuttaa asiamiehen tehtävä-nimikkeeseen. Pienemmässä liitossa toiminnanjohtaja saattaa käytännössä tehdä asiamiestehtäviä. On myös nimikkeitä, joista ei voi päätellä onko kyse asiamiestehtävästä. Järjestösihteeri on joissakin liitoissa järjestöosastolla töissä oleva assistentti ja joissakin järjestöasiamies. (Emt., 24 - 25.)

Asiamiestyö

Järjestöt ovat moninainen ja hajanainen joukko, mikä aiheuttaa sekavuutta ulkopuolisten toimijoiden näkökulmasta. Työnantajana järjestöt eivät ole organisoituneet yhdeksi selkeäksi työnantajalohkoksi, vaan niiden toiminta on jakautunut järjestötyypeittäin (esimerkiksi ammattiliitot). Myöskään järjestöjen työntekijät eivät ole järjestäytyneet yhtenäisesti. Järjestöjen työtehtävissä voidaan kuitenkin nähdä yhtenäisiä piirteitä. (Kaunismaa ym. 2008, 110.)

Järjestötyötä eli järjestöissä tehtävää ammatillisista työtä ei juurikaan tunneta. Usein järjestöissä tehtävää työtä ei nähdä ammattityönä. Tätä omalta osaltaan hämärtää järjestöissä

tehtävän vapaaehtoistoiminnan määrä. (Emt., 110.) Järjestötyöntekijät ovat heterogeenista kenttää, jonka sisällä ammattiliiton työntekijät muodostavat vielä oman spesifisen kenttensä. Ammattiliittojen työntekijät on helppo erotella muista järjestötyöntekijöistä pelkästään työnantajansa perusteella.

Ammattimainen järjestötyö on kiistattomasti erottunut vapaaehtoistoiminnasta. Vapaaehtoistoiminnassa ei yleensä määritellä käytettävää työaikaa, työntekopaikkaa tai resursseja. Vapaaehtoistojalta ei edellytetä määriteltyä tieto-taitoa, aseteta vaatimuksia työn tehokkuudelle ja laadulle tai määritellä vastuita ja toimivaltaa. Nämä seikat erottavat vapaaehtoistoiminnan työstä. Vapaaehtoisena toimiminen ei ole edellytys sille, että voi tehdä työtä järjestötyöntekijänä. (Emt., 122.)

Ammattiliitoissa, ammattiliittojen työttömyyskassoissa ja ammattiliittojen tukijärjestöissä on Suomessa töissä kaiken kaikkiaan noin 3 500 henkilöä. Näistä asiamiestehtävissä on likimäärin 1 800 toimihenkilöä (Akava ry 2011; Suomen Ammattiliittojen keskusjärjestö SAK ry 2010; Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ry 2011.) Lisäksi tulevat keskusjärjestöjen ulkopuolisissa liitoissa (esimerkiksi Journalistiliitto) töissä olevat sekä suomalaiset järjestöammattilaiset, jotka ovat töissä kansainvälisissä tehtävissä ulkomailla. Kolmannen sektorin organisaatioissa arvioidaan Suomessa olevan työsuhteessa noin 80 000 työntekijää (Soanjärvi 2011, 1). Tästä voidaan laskea ammattiliittojen osuuden olevan noin 5 - 7 prosenttia.

Ammattiliitto Prossa on useita erilaisia asiamiestehtäviksi luokiteltavia toimenkuvia. Suurin osa toimii edunvalvonnassa joko sopimusalavastaavana tai sopimusala-asiamiehenä. Tukipalveluiden puolella asiamiehet ovat usein perinteisemmissä asiantuntijatehtävissä, joita ovat esimerkiksi kehittämisasiantuntija, koulutuspoliittinen asiantuntija tai järjestöasiantuntija.

Ammattiliiton asiamiestehtävissä työskentelevät tekevät vaativaa asiantuntijatyötä. Asiamiestyöhön kuuluu olennaisena osana itsenäisyys, jota edellytetäänkin. Asiamiehet ovat

oman alansa asiantuntijoita. Johtamisen tarkoituksena on linjata liiton kokonaislinjaukset sekä tarkentaa alakohtaisia linjauksia ja jopa tehdä alakohtaisia poikkeuksia. Asetetut tavoitteet ovat usein yleisluonteisia, esimerkiksi poliittisia linjauksia, joista puuttuvat konkreettiset tavoitellut päämäärät tai päämäärä on asetettu niin ylätasolle, että sen käytännön toteuttamiseen tarvittavat toimenpiteet jäävät asiantuntijoiden itsensä mietittäväksi. Tavoitteiden asettamiseen osallistuu liiton hallinto, joka on ammattiliiton ylin päättäjä. Usein hallinto toimii valvojana, mutta ei ohjaajana. Toimeksiantoja saattaa tulla myös pelkästään poliittisten sidonnaisuuksien perusteella. Tämä aiheuttaa muun muassa töiden epätasaista jakautumista ja arvomaailman ristiriitaisuuksia. (Reinikainen 2012, 34 - 35.)

Asiamiestyö koetaan kahdella eri tavalla: auttamisena tai monipuolisena ja laajana työtehtävänä. Useimmiten ne, joiden työtehtävät ovat lähellä jäsenpintaa, kokevat auttamisen asiamiestehtävän olennaisimmaksi ja mielekkäimmäksi sisällöksi. Tosin myös jäsenpinnassa työskentelevät kuvasivat työn monipuolisuutta. Auttamisella asiamiehet tarkoittivat jäsenten ja luottamusmiesten tukemista, neuvomista ja opastamista sekä jäsenen asioiden hoitamista. (Emt., 61.) Onnistunut auttaminen, eli asioiden hoidon saattaminen positiiviseen lopputulokseen, kohottaa asiamiesten työmotivaatiota. (Emt., 63 - 64).

Asiamiehet, jotka kuvailevat asiamiestehtävän monipuolisuutta ja laajuutta, nostivat esille yksittäisinä asioina kehittämisen, vaikuttamisen ja neuvottelutoiminnan (Emt., 62). Asiamiesten kokemuksista työstään on havaittavissa vähäistä korrelaatiota sen suhteen, mikä on asiamiehen koulutus ja kokemus. Työn monipuolisuus ja haastavuus nousi esille niiden asiamiesten kuvauksista, jotka olivat hakeutuneet asiamiestehtäviin siitä syystä, että asiamiehen ammatti vastasi heidän koulutustaan. (Emt., 63.)

Asiamiestyössä erityisen motivoivaksi koetaan oman osaamisen soveltaminen käytäntöön (toisin sanoen oman pään käyttö) sekä työn itsenäisyys, vaihtelevuus ja mielenkiintoisuus. Asiamiehet saavat toteuttaa työtään varsin

itsenäisesti vain tiettyjen reunaehtojen määrittelemänä. Oman pään käytöllä asiamiehet tarkoittavat sitä, että varsinaisia yksiselitteisiä ohjeita tai käytännön menettelytapoja ei ole valmiina, vaan asiamiehen tulee itse pystyä soveltamaan pohjatietojaan käytännössä. (Emt., 63 - 64.)

Hakeutuminen asiamiestyöhön

Ammattiliittoihin on perinteisesti palkattu pitkän ay-taustan omaavia aktiiveja asiamieheksi. Enemmistö Pron asiamiehistä (61 prosenttia) on toiminut ammattiliiton luottamus- tai järjestötehtävissä ennen asiamiestehtävään tuloaan. Työsuhteen kestolla ei ole vaikutusta siihen, onko henkilöllä pohjalla järjestö- tai luottamusmieskokemusta. Nykyisin ja yhä enenevissä määrin tulevaisuudessa ammattiliittoon hakeudutaan töihin koulutusta ja osaamista vastaaviin työtehtäviin. (Reinikainen 2012, 58 - 60.)

Asiamiestehtävä ei useimmiten ole ensimmäinen ammatinvalinta vaan aikuisena tehty uusi uravalinta. Asiamiestyötä on myös pidetty suunnitelmallisena päämääränä, johon on tietoisesti pyritty. Monen asiamiehen kohdalla perhe ja erityisesti edellisen työpaikan työverit ovat osanneet odottaa tätä uraratkaisua. (Emt., 60.)

Ennen asiamiesuraa pitkään luottamus- tai järjestötehtävissä aktiiveina toimineet kokevat, että heillä on ollut mahdollisuus muuttaa mieluisaksi koettu harrastus ammatiksi. Kun harrastuksesta tulee työ, ei harrastus tällöin välttämättä muutu työksi. Harrastus jatkuu entisellään ja plussana on, että siitä maksetaan palkkaa. Harrastuksesta tulee elämäntapa. Negatiivisena vaikutuksena on, että harrastaminen jatkuu, eikä työhön välttämättä suhtauduta työn edellyttämällä tavalla esimerkiksi vastuiden suhteen. Asiaomainen ilmiö liittyy usein uran alkuvaiheen haavekuviin asiamiestyöstä, mutta voi pahimmillaan kestää vuosia. (Emt., 60.)

Asiamiesten pohjakoulutusvaatimukset

Asiamiestehtäviin sijoittuvilta ei vaadita tarkkaan määriteltyä pohjakoulutusta eikä ammattitaidolle ole olemassa yksiselitteisiä vaatimuksia. Osaamisvaatimuksissa korostuu ihmissuhdetaitojen merkitys. Asiamiestehtäviin palkataan niin sanotusti hyviä tyyppejä. Lisäksi kokemus ja osaaminen työsuhteasioista korostuvat. Järjestötyökokemusta arvostetaan, mutta sen sisältöä ei ole tarkemmin määritelty. (Reinikainen 2012, 25 - 26.)

Rekrytoitaessa uusia toimihenkilöitä asiamiestehtäviin on luottamusmieskokemus merkityksellisin seikka. Tämän lisäksi arvostetaan laki- ja sopimusosaamista. Luottamusmieskokemuksessa arvostetaan sitä, että henkilö on joutunut olemaan mukana hankalien asioiden selvittämisessä. Merkittävää osaamista on kokemus neuvotteluista työnantajan kanssa ja ongelmanratkaisukyky. (Suihkonen 2012.)

Vaikka varsinaista pohjakoulutusvaatimusta asiamiestehtäviin ei ole, arvostetaan, jos hakijalla on vähintään jäsenistön koulutustasoa vastaava koulutus eli ammattikorkeakoulutasoinen koulutus (Emt.). Ammattiliiton toiminnassa on tärkeää, että jäsenet ja erityisesti potentiaaliset jäsenet pystyvät identifioitumaan ammattiliiton kasvoihin eli asiamiehiin (Reinikainen 2012, 27). Koulutus on yksi tekijä identifioitumisessa (Sauramo 2006, 213). Tästä syystä on merkittävää, että asiamiesten koulutustaso vastaa vähintään jäsenkentän koulutusta (Reinikainen 2012, 27).

Insinööri- tai tradenomikoulutus ei sinällään anna tietotaitoa asiamiestehtäviin, mutta kuvaa henkilön kykyä omaksua uutta tietoa ja soveltaa sitä käytännössä. Kaikki hankittu alaa tukeva koulutus kuvaa loppuun suoritettuna asioiden omaksumiskykyä ja motivaatiota asiamiestehtäviin olennaisesti liittyvistä asioista. Vapaaehtoisesti suoritettut oikeustieteen opinnot esimerkiksi avoimessa yliopistossa tai työväenopistossa nousevat tästä syystä rekrytoitaessa merkittävään arvoon. (Suihkonen 2012.)

Sopimusalaavastaavien tehtävissä koulutuksella on suurempi merkitys, koska heiltä odotetaan ja vaaditaan enemmän kykyä abstraktiin ongelmanratkaisuun ja kirjalliseen tuottamiseen. Sopimusala-asiamiesten tehtävä on lähempänä jäsenpintaa, joten heidän tehtävissään koulutuksen merkitys ei ole niin suuri. Koulutusta tärkeämpää sopimusala-asiamiehillä on kyky empaattiseen työskentelyyn kentän edustajien (esimerkiksi luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut) ja jäsenten kanssa. Empaattisella työskentelyllä tarkoitetaan kykyä joukkojen johtamiseen toivottuun lopputulokseen (esimerkiksi lakkotilanteissa) sekä yhteisen kielen puhumista jäsenistön kanssa. (Emt.)

Asiamiesten yleisin koulutustaso asiamiestehtävään tullessa on ollut opisto- tai keskiasteen tutkinto. Nykyisin, erityisesti lähivuosina rekrytoituilla, yleisin koulutustaso on ammattikorkeakoulututkinto. Vain 12 prosentilla on ollut asiamiestehtävään tullessaan ylempi korkeakoulututkinto. Sukupuolen mukaan ei eroja koulustaustassa ole. (Reinikainen 2012, 53)

Asiamiehet jatkokouluttautuvat suorittamalla yksittäisiä kursseja työn ohella. Vain alle 20 prosenttia asiamiehistä on suorittanut tutkinnon tai opiskelee tutkintoon johtavassa koulutuksessa työn ohella. Kaikki työn ohella opiskelleet tai opiskelevat suorittivat korkeakoulututkintoa joko yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa. Työn ohessa suoritettavat opinnot liittyvät oikeustieteisiin, yhteiskuntatieteisiin tai kaupallisiin aineisiin. (Emt. 53 - 55.)

Asiamiesten ammattitaitovaatimukset

Järjestöalalla voidaan katsoa olevan kahdenlaista osaamista: substanssialan osaamista ja yleisosaamista eli niin sanottua generalistista osaamista. Generalistisella osaamisella tarkoitetaan monitaitoista tietojen ja taitojen hallintaa. Osa järjestötyöntekijöistä toimii tehtävissä, joissa ei ole erityisiä ammattitaitovaatimuksia, esimerkiksi juuri ammattiliittojen asiamiestyö. Heistä voidaan käyttää nimitystä järjestöosaaja. Järjestöosaajien tehtävänä on nimenomaan edistää järjestön toimintaa, eivätkä

he ole tietyn erityisen alan syväosaajia, kuten esimerkiksi viestinnän tai juridiikan. Järjestöosaajan tehtävänä on koordinoida, opastaa, neuvoa, kehittää ja johtaa järjestöä. Järjestöissä on töissä myös spesifisen ammatin osaajia kuten esimerkiksi lakimiehiä tai toimittajia. (Kaunismaa & Lind 2008, 110 - 113.)

Järjestötyöntekijällä ei ole koulutuksen, työkokemuksen ja muiden ominaisuuksien vaatimuksissa selkeitä rajauksia. Järjestötyöntekijöiksi palkataan niin sanotusti hyviä tyyppejä, jotka ovat sosiaalisesti osaavia monitaitureita. Tarvitaan myös järjestöjen osaamistarpeisiin vastaavia erityisammattilaisia, pitkälle koulutettuja ammatteihinsa erikoistuneita osaajia. (Kaunismaa ym. 2008, 122.)

Mäen (2010) mukaan ammattiyhdistysliikkeessä tarvitaan samoja taitoja kuin muussakin järjestötyössä. Hänen näkemyksensä mukaan ammattiliitoissa kuitenkin korostuvat sosiaalisten taitojen ja kokemuksellisen taitopääoman merkitys. (Emt., 64 - 66.) Kokemuksellisella taitopääomalla tarkoitetaan Anttilan (2009) mukaan ilmaisutaitoja sekä myötäelämisen ja elämänhallinnan taitoja.

Pron asiamiesten osaamisvaatimuksia voidaan kuvata Anttilan (2009) mukaan taidon, kokemuksen, ymmärryksen ja tiedon kehillä. Asiamiesten työ jakaantuu sen mukaan, kuinka syvällistä tiedon tai taidon ymmärtämistä asiamies tehtävässään tarvitsee, minkälaiset taidot ovat tehtävälle ominaisia ja mikä on tehtävän suhde yhdessä tekemiseen. Sopimusalaavastaavien tehtävissä vaaditaan teoreettista ymmärrystä, mutta työ on kuitenkin käytännönläheistä. Kun sopimusalaavastaavia verrataan esimerkiksi lakimiehiin, sopimusalaavastaavat sijoittuvat arvioinnin tasolle ja lakimiehet teorian tasolle. Sopimusalaavastaavien työ on aika pitkälle yksin tekemistä, ja työ perustuu pitkälti tiedonkäsitteilyyn ja ongelmanratkaisuntaitoihin. Sopimusala-asiamiesten työssä painottuu yhteistyö kentän kanssa, ja heidän työssään on tärkeää tunnustella kentän tunteja ja toimia joukkojen johtajana. Työssä sopimusala-asiamiehillä korostuvat sosiaaliset taidot. Sopimusala-asiamiehet ovat myös arvioinnin tasolla, mutta lähempänä tekemisen tasoa,



▲ Kuva 1: Pron asiamiesten sijoittuminen taidon ja osaamisperusteen mukaan taidon, kokemuksen, ymmärryksen ja tiedon kehille (mukaiillen Anttila 2009).

kun taas sopimusalavastaavat ovat lähempänä teorian tasoa. Luottamusmiehet eroavat sopimusala-asiamiehistä siinä, että heidän työnsä on pitkälti intuitioon perustuvaa, ja siinä vaaditaan erityisesti myöntelemisen taitoja. Luottamusmiehet sijoittuvat tekemisen tasolle. Luottamusmiehet toimivat usein yksin, vaikka heidän tulisi panostaa enemmän yhteistyöhön.

Asiamiesten koulutustarpeet

Asiamiesten koulutustausta vastaa jäsenistön koulutustaustaa. Yleisimmin uusilla asiamiehillä on tehtävään tullessaan ammattikorkeakoulutasoinen koulutus. Asiamiehet oppivat työssä tarvittavia taitoja työn ohessa ja yksittäisiä kursseja suorittamalla. Tämä ei täysin vastaa nykypäivän ammattimaisen vaativan asiantuntijatehtävän tarpeita.

Asiamiestyössä tarvittavaa osaamista on abstrakti ajattelu, käytännön ongelmanratkaisukyky, ilmaisutaidot sekä myöntelemisen ja elämäntaitojen taidot. Lisäksi ay-liikkeessä

tarvitaan työmarkkinaosaamista ja yleisosaamista, muun muassa neuvottelu- ja viestintätaitoja. Vaikka työ on hyvin sosiaalista ihmisten asioiden hoitoa, se ei kuitenkaan näy jatkokoulutusvalinnoissa. Enemmänkin haetaan syvällisempää tietoa asioista kuin taitoa hoitaa työtä. Asiamiesten jatkokoulutusvalinnat eivät vastaa suoraan edellä esitettyihin osaamisvaatimuksiin. Jatkokoulutusta suoritetaan oikeustieteistä, yhteiskuntatieteistä ja kaupallisista aineista. Koska asiamiehet kuitenkin opiskelevat niin sanottuja kovia tieteenaloja, on asiamiehillä selkeä tarve hankkia niistä lisätietoa. Asiamiehille eivät siis riitä opinnot pelkästään sosiaaliin taitoihin liittyen. Näin ollen asiamiestyössä osaamistarpeet ja asiamiesten jatkokoulutusvalinnat eivät kohtaa toisiaan.

Eivätkö nykyiset koulutusorganisaatiot tarjoa

sopivaa jatkokoulutusta asiamiestehtävissä oleville? Eikö nykyisin tarjolla olevissa koulutuksissa anneta valmiuksia asiamiestyössä vaadittaviin taitoihin? Kuinka varmistetaan, että asiamiehillä on työssä tarvittavat valmiudet riittävällä tasolla?

Asiamiehet suorittavat yksittäisiä kursseja työn ohella, joten kyse ei ole täydellisestä opintohaluttomuudesta ja tarvetta jatko-opinnoille on. Vaikka asiamiehet eivät juuri kouluttaudu tutkintoon johtavasti työn ohessa, kokevat he asiamiestyön motivoivaksi ja mielekkääksi työssä vaadittavan oman ajattelun vuoksi.

Asiamiestyössä tarvittavat taidot ovat pääsääntöisesti käytännönläheisiä ja teoreettinen koulutus ei yksin riitä. Sopiva koulutustaso asiamiestehtäviin on ammattikorkeakoulutason sopimusala-asiamiehillä ja ylempi ammattikorkeakoulutason sopimusala-asiamiehille, joilta vaaditaan kykyä abstraktiin ajatteluun. Sopiva koulutus voisi olla esimerkiksi yhteisöpedagogikoulutus hieman muokattuna. Yhteisöpedagogikoulutus järjestöalalla antaa nimenomaan käytännön valmiuksia järjestötoimintaan ja koulutus tarjoaa lisäksi välineitä esimerkiksi ihmisten kohtaamiseen ja pedagogiikkaan; asiamiesten työstä iso osa on kouluttamista. Jotta yhteisöpedagogikoulutus palvelisi paremmin ammattiyhdistysliikkeen tarpeita ja valmistaisi asiamiestehtäviin, tulisi opintoihin pystyä yhdistämään aineita myös kovemmista tieteenaloista kuten juridiikkaa ja taloustieteitä. Tämä pystyttäisiin käytännössä toteuttamaan ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen sekä koulutusohjelmien välisellä yhteistyöllä, jolloin esimerkiksi tradenomikoulutuksesta voisi opiskella sopivia opintojaksoja esimerkiksi yritystaloudesta. Lisäksi yhteisöpedagogitutkintoon tulisi lisätä neuvottelutaitojen opiskelua sekä loogisia ongelmanratkaisutaitoja.

Jatko-opintojen vähyyteen voi lisäksi vaikuttaa asiamiestyön raskaus, stressaavuus, kiireisyys sekä työn epäsäännöllisyys (Reinikainen 2012, 64). Asiamiehet eivät pysty ennakoimaan eteen tulevia työtehtäviä pitkällä tähtäimellä, joten tämä varmasti myös vaikuttaa tutkintoon johtavien pitkäkestoisten opintojen suorittamiseen. Asiamiestehtäviin olisi tarpeellista tarjota

myös lyhytkestoisempaa täydennyskoulutusta korkeakouluissa. Esimerkki tarjottavasta koulutuksesta voisi olla käytännön järjestöosaamisen kouluttaminen juristikoulutuksen suorittaneille.

Lopuksi

Ammattiyhdistysliikkeellä on monia institutionaalisia tehtäviä yhteiskunnassamme; esimerkiksi kaikki työelämän lakeja koskevat muutokset valmistellaan kolmikantayhteistyössä. Ay-liike on osa suomalaista yhteiskuntaa, ja sen tehtävänä on huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja varmistaa työntekijöille palkka, jolla pystyy tulemaan toimeen. Ammattiliittojen perustehtävän edunvalvonnan merkittävänä osana on työehtosopimusten solmiminen. Liittouusioiden myötä ammattiliitot ovat kasvamassa isommiksi kokonaisuuksiksi joukkovoiman kasvattamiseksi. Työnantajaliitot yhdistyvät ja työehtosopimuksia yhdistetään. Ammattiliitot eivät enää tulevaisuudessa ole yhden ammattikunnan liittoja. Liittojen tehtävänä on toimia vastavoimana työnantajalle, toiminta on ammattimaista ja tavoitteet toiminnalle niin korkeita, ettei niihin pystytä enää vastaamaan pelkästään vapaaehtoisvoimin tehtävänä työnä. Tarvitaan ammattitaitoista palkattua henkilöstöä toiminnan pyörittämiseen. Jäsenen tulee jatkossakin tehdä demokraattisesti päätökset edunvalvonnan suuntaviivoista ja valvoa niiden toteuttamista; linjojen toteuttaminen on kuitenkin liittojen henkilöstön tehtävä. Asiamiesten työ on toimia ammattimaisina edunvalvojina tai edunvalvontaa tukevissa tehtävissä ja puolustaa jäsenten etuja. Asiamiehet toimivat omalta osaltaan liiton kasvoina ulospäin. He luovat kuvaa liiton toiminnasta ja johtavat joukkoja kohti haluttua lopputulosta. Heidän toimintansa näkyy ja vaikuttaa jäsenrajapinnassa.

Ammattiliitoissa tehtävä työ on oikeaa työtä oikeassa työpaikassa ja asiamiestyö on ammattimaista (Reinikainen 2012, 66). Asiamiestyön perustehtävä on pysynyt ennallaan jäsenten ja luottamusmiesten neuvonnassa, kouluttamisessa ja neuvottelutoiminnassa (emt, 61 - 65). Vaikka asiamiestehtäviin tullaan vielä pitkälti aktiivien joukosta, niin tulevaisuudessa myös

suoraan sopivan koulutuksen saaneet tulevat olemaan ammattiliittojen rekrytoinnin kohteena. Asiamiestyö on vaativaa asiantuntijatyötä, johon ei enää riitä perusosaamiseksi vain se, että henkilö on ollut liiton aktiivi; varsinkin kun ammattiliitoilla alkaa olla jo vaikeuksia löytää sopivia henkilöitä asiamiestehtäviin (Suihkonen 2012).

Asiamiestyöhön sijoitetaan montaa polkua pitkin, mutta yhtä valmista tietä asiamiestehtäviin ei ole olemassa. Kaikkien asiamiesten osaamista tarvitaan ja sitä tulee kehittää ja ylläpitää. Koulutusorganisaatioilla tulee olla merkittävä rooli asiamiestehtäviin valmistavan koulutuksen kehittämisessä. Tämä vaatii koulutusorganisaatioilta muuttumista ja koulutuksen sisältöjen muuttamista. Mahdollisuudet ovat olemassa rohkealla yhteistyöllä ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välillä, molempien osapuolten vahvuuksia hyödyntäen.

Lähteet:

Akava ry. 2011. Puhelinmuistio 2011. Helsinki: Akava ry.

Ammattiliitto Pro ry. 2015. Saatavissa: <http://www.proliitto.fi/tama-on-pro/viitattu.19.6.2015>].

Anttila, P. 2009. Taidon käsitteellistäminen. Onko se tekemistä vai puhetta? Lahden ammattikorkeakoulu Tutkimuspäivät 14-15.10.2009 alustukset. Hamina: Akatiimi Oy. Saatavissa: http://www.lamk.fi/material/anttila_pirkko_taidon_kasitteellistaminen_2.pdf [viitattu 2.4.2012].

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry. 2010. Puhelinmuistio 2011, toim. Halla-aho, S. & SAK Viestintä. Helsinki: Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry.

Kaunismaa, P. & Lind, K. 2008. Generalisteja vai spesialisteja? Ammatillisen järjestötyön kvaali-kaatioiden tarkastelua. Teoksessa Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa, toim. Holopainen, A. & Lind, K. & Niemelä, J. Oikeusministeriö julkaisu 2008:7. Humanistinen ammattikorkeakoulu Sarja C. Oppimateriaalit 16. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisu 2008:15C, 110-123.

► Taru Reinikainen esittelee asiamiestyötä ammattiliitossa.

Mäki, S. 2010. Toimintaympäristön muutos hyvinvointialalla haastaa järjestötyön osaamisvaatimukset. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu, järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma, ylempi AMK. Opinnäytetyö.

Reinikainen, T. 2012. Liiton miehet. Ammattiliitto Pron asiamiesten ammatti-identiteetti. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu, järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma, ylempi AMK. Opinnäytetyö. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/44437>

Sauramo, A. 2006. Kaiken varalta. Tutkimus vasta-valmistuneiden korkeasti koulutettujen ammattijärjestöjäsenyydelleen asettamista odotuksista. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.

Soanjärvi, K. 2011. Lukijalle. Teoksessa Järjestötyötä oppimassa ja kehittämässä. Korkeakouluhenkilöstö työelämäjaksoilla, toim. Holopainen, A. Humanistinen ammattikorkeakoulu Sarja B. Projektiraportit ja selvitykset 19, 5-6.

Suihkonen, J. Sektoripäällikkö, OTK. Teemahaastattelu. Maaliskuu 2012. Helsinki. Tehnyt Taru Reinikainen. Muistiinpanot ovat tekijän hallussa.

Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ry. 2011. STTK:n puhelinmuistio 2011. Helsinki: Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ry.

pro

Mitä se työ on



TEEMME YHTEISTÄ TYÖTÄ ”PILVESSÄ”

Ylemmän AMK-tutkintoni opinnäytetyön aihe vuonna 2012 oli Johda ja hyödynnä sosiaalista mediaa – työkalupakki kunnan nuorisotyön johtamiseen (Timonen 2012). Tutkinto on tuonut tekemiseeni rohkeutta, varmuutta ja herkkyyttä hypätä uuteen. Olin jo ennen YAMK-opintojani työskennellyt verkkonuorisotyötä tekevien kanssa ja olemme yhdessä kehittäneet oppimateriaaleja (liite 1). Nuorten parissa verkkotyötä tekevät ovat siis olleet tärkeä kumppanini verkko-opintojaksojen yhteiskemittäjänä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi opetusaineiston ajankohtaisuuden varmistamista, jotta opiskelijat saavat relevanttia tietosisältöä tehtävissään. Se voi tarkoittaa myös työelämän edustajien osallistumista verkossa reaaliaikaisiin webinaareihin luennoitsijoina. Tällaisen yhdessä tekemisen työtavan tärkeys on korostunut entuudestaan. Suunta on siis hyvä.

Humanistisessa ammattikorkeakoulussa (Humak) lehtorin työtehtäviäni ovat 2014 - 2015 olleet: Distanssi – joustava etäopetus nuorisotyöntekijöiden digitaalisten taitojen vahvistajana -hanke eli 5 kk:n selvitystyö yhdessä Metropolian ja Verken kanssa, Nuorten tieto- ja neuvontatyön täydennyskoulutuksen (10 op) suunnittelu ja toteutus sekä loppuvuonna 2015 ilmestyvän nuorten tieto- ja neuvontatyön julkaisun työstäminen yhteistyössä Nuorten tieto- ja neuvontatyön kehittämiskeskus Koordinaatin kanssa. Humakin yhteisöpedagogin vapaasti valittavissa opinnoissa olen toteuttanut Nuorisotyötä ja -toimintaa verkossa verkkokurssin (10 op) kiinteässä yhteistyössä työelämän kanssa (Verke, Pelastakaa Lapset, Koordinaatti). (liite 1.)

Syksystä 2015 lähtien tuen ja kehitän verkkopedagogina Humakia kohti digitaalista kampusta. Olen myös osaltani mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa DistanssiMOOC-hanketta

lukuvuonna 2015 - 2016. Siinä tavoitteena on toteuttaa nuorisotyön digitaalisen työtteen sisältöihin massiivisia avoimia verkkokursseja eli cMOOCeja yhteensä 3 opintopisteen laajuisesti. cMOOCit toteutetaan kevään 2016 aikana. (cMOOC = Constructive Massive Open Online Course.)

Verkostoyhteistyötä internetissä ja kasvokkain

Yhteistyölle on ollut tarvetta verkkonuorisotyön (nykyisin käytetään termiä digitaalinen työte nuorisotyössä) opetuksen ja oppimateriaalien kehittämisen osalta mm. seuraavista syistä:

- työn kehittäminen yhdessä Verkkonuorisotyön valtakunnallisen kehittämiskeskus Verken kanssa; tarve oppimateriaalille (tulos: Sähköä ilmassa – näkökulmia verkkoperustaiseen nuorisotyöhön -yhteisjulkaisu 2011)
- tarve tuottaa osaavia opiskelijoita ammattialalle (tulos: verkkonuorisotyö, internet osana yhteisöpedagogin opintoja verkko-opintojaksot ja oppimateriaalit)
- uudet ympäristöt verkkonuorisotyössä (digitaaliset pelit, mobiili, verkko-osallisuus) (tulos: Distanssi, MOOCiin menevä nuorisotyö -yhteisjulkaisu 2014)

Distanssi – joustava etäopetus nuorisotyöntekijöiden digitaalisten taitojen vahvistajana -hanke toteutettiin 1.8. - 31.12.2014. Kyseessä oli ESR:n rahoittama hanke, jossa yhteistyökumppaneina olivat Metropolia, Humak ja Verke. Nuorten parissa työskentelevien digitaalisen osaamisen lisäämiseksi tähänneen Distanssi-hankkeen tavoitteena oli selvittää moderneja avoimen etäopetuksen, kuten MOOCien, mahdollisuuksia. Hankkeessa tarjottiin

toimenpide-ehdotuksia cMOOCien hyödyntämiseksi verkkonorisotyön koulutuksissa. Vuonna 2016 tavoitteena on toteuttaa norisotyön digitaalisen työotteen täydennyskoulutukseen MOOC. Tässä hankkeessa siis tehtiin esityötä tulevaa varten. Yhtenä huippukohtana yhteistyöstä haluan mainita mikrokirjan: MOOCiin menevä norisotyö (ks. liite 2). Humakin rooli oli selvittää humanististen, yhteisöllisten cMOOCien pedagogiikkaa. Massiivisten verkko-opintojaksojen kohderyhmänä olisivat siis nuorten parissa toimivat työntekijät ja norisoalan opiskelijat.

Distanssi-hanke jakautui neljään osioon:

1. Selvitystyö, jossa tavoitteena oli hahmottaa hankkeen verkkonorisotyön koulutukseen sopivaa etäkoulutustapaa, sisältöä ja mahdollisia kehittämistarpeita. Selvitystyössä otettiin huomioon tekninen, sisällöllinen ja pedagoginen osa.
2. Verkkopohjaisen sekä painetun julkaisun tuottaminen.
3. Yhteiskoulutuksen järjestäminen Metropolian ja Humakin opiskelijoille, jossa opiskelijat osallistuvat selvityksen ja suositusten laatimiseen.
4. Keskustelutilaisuus 10.12.2014 hankkeen teemoista Uudenmaan ammattikorkeakoulujen ja norisoalan työntekijöille. Dokumentoitua materiaalia käytetään julkaisun ja suositusten tukena. (Distanssin päivitetty hankekuvaus 2014.)

Minulle Distanssi-hanke oli yksi työyhteisösyksyn 2014 ajan. Pidimme vuorotellen kunkin toimijan tiloissa työkokoukset, meillä oli eri työkulutturit ja erilainen tapa työskennellä. Lisäksi Distanssi-hankkeen työskentely-alustoina olivat Google Drive ja Facebookin salaiset ryhmät. Malli oli sujuva ja toimiva: hankehallinto, vuorovaikutus, hankkeen eri toimintalinjat -kansiot, mikrokirjan työotö siellä yhdessä jne.

Distanssissa syöksyttiin uuteen tuntemattomaan

Selvitimme Distanssissa MOOCeja tutkivan ja kehittävän työotteen avulla. Kerrytimme tietoa hanketyön alusta lähtien ja pyrimme ketterästi reagoimaan saatuun tietoon hankkeen edetessä.

Tutkivan ja kehittävän työotteen sisältö:

- yhteisopintojaksolle osallistuvat opiskelijat kirjoittivat kolme verkkoartikkelia omista MOOC-kokemuksistaan (aloitusfiilistely, pedagogiikka ja tekniikka) sekä sekä vastasivat strukturoituun kyselyyn
- hankkeen työntekijöille sekä hankkeen keskustelutilaisuudessa pidetyt työpajat (pedagoginen, sisällöllinen eli digitaalinen työote norisotyössä, tekninen ja tulevaisuus)
- itsearviointi ja kehittäminen
- kukin toimija käytti kerättyä tietoa hyväkseen selvitystyössä
- tietoa käytettiin myös uuden hankkehakemuksen tausta-aineistona

Työskentelyä reaaliaikaisesti verkossa usean toimijan kesken

Haluan nostaa tämän konkreettisen yhteisen työn tekemisen mallin esille, koska sitä hyödynnetään vielä aivan liian vähän. Työskentelin viikoittain eri paikkakunnilla tai eri puolilla pääkaupunkiseutua olevien organisaatioiden kanssa (liite 1). Hankkeissa ja työelämän kanssa työskenneltäessä teimme työtä "pilvessä". Teimme esimerkiksi MOOCiin menevä norisotyö-mikrokirjan pääosin yhteiskirjoittamalla Google Drivessä. Työssäni korostui tämän tyyppinen työn yhdessä tekeminen Humakin ulkopuolisten toimijoiden ja asiantuntijoiden kanssa, joko heidän yhteisöllisen tuottamisen alustoissaan tai sosiaalisessa mediassa. Kun oppimista järjestetään erilaisissa ympäristöissä, sitä kutsutaan sulautuvaksi oppimiseksi (blended learning). Olisikohan tämä tapani yhteistyöskennellä sulautuvaa työskentelyä?

Olen oppinut, että työn kehittäminen on pitkä prosessi. Asioiden etenemisen nopeuteen ei aina itse voi organisaatiossa paljon vaikuttaa. Samoin olen oppinut, että painettu julkaisu on yhä se, joka elää ihmisten käsissä ja kirjahyllyissä. Sähköisen aika on tuloillaan. Olen tehnyt osamistani näkyväksi eri tavoin: julkaisut, blogit, niksi-humak, seminaarit, wiki, sosiaalinen media yms. Haluaisin nostaa toista tärkeää yhteistyöskentelyn muotoa vielä enemmän esille. Se on toimialan kanssa järjestetyt reaaliaikaiset

MITÄ	TEKIJÄT/ TOIMIJIAT	VUOSI	URL	REAALIAIKAINEN / TYÖSKENTELY VERKOSSA
Distanssi-hanke (MOOC), julkaisut ja yhteisopintojakso	Humak, Metropolia & Verke – Verkkonuorisotyön valtakunnallinen kehittämiskeskus	1.8.- 31.12.2014	http://distanssi.metropolia.fi	Google Drive (kansiorakenne ja sisältö noudatti hankkeen rakennetta), Wordpress-blogi ja Facebook (suljetut ja salaiset ryhmät, julkinen sivu hankkeelle).
Nuorten tieto- ja neuvontatyön täydennyskoulutus 10 op (sulautuva + V) Täydennyskoulutus toteutuu sulautuvana oppimisena, joten kontaktien lisäksi olemme rakentaneet verkko-oppimisen polun Moodle-ympäristöön.	Humak & Koordinaatti – Nuorten tieto- ja neuvontatyön kehittämiskeskus	Toteutuma: 2014 - 2015 Suunnittelu: 2013 ->	https://moodle.humak.fi/ http://koordinaatti.purot.net/	Koordinaatin Sisältölabrassa, wiki-pohjaisessa yhteistyöskentelyn alustassa. Yhteistä työstä teemme myös Google Drivessa. Adobe Connect -kokoukset.
Nuorten tieto- ja neuvontatyön oppikirja	Koordinaatti – Nuorten tieto- ja neuvontatyön kehittämiskeskus & Humak	Toteutuma: 2015 Suunnittelu: 2014 - > 2015 2010 - 2012: 15 op (2 kertaa)	http://koordinaatti.purot.net/	Koordinaatin Sisältölabrassa. Adobe Connect -kokoukset
Nuorisotyötä ja toimintaa verkossa -opintojakso (15 op ja 10 op)	Humak & työelämän asiantuntijat / organisaatiot	2013 - 2015: 10 op (2 kertaa)	https://moodle.humak.fi/	Adobe Connect -webinaarit
Nuorisotyö ja verkko: Nuorisotyö 5 op (V), Nuorisotutkimus 3 op (V), Pelit ja nuorisotyö 5 op (V + sulautuva) Nettikiusaaminen ilmiönä ja siihen puuttuminen 2 op (V)	Humak / MIMO-hanke	2011 - 2013	https://moodle.humak.fi/	Adobe Connect -webinaarit
Sähköä ilmassa. Näkökulmia verkko-perustaiseen nuorisotyöhön 2011.	Nuorisotutkimusseura / Nuorisotutkimusverkosto Jani Merikivi, Verke – Verkko-nuorisotyön valtakunnallinen kehittämiskeskus Leena Tuuttila & Humak Päivi Timonen. (Sekä työryhmä, jossa jäseniä kustakin organisaatiosta.)	2010 - 2011	http://www.nuorisotutkimusseura.fi/catalog/kirjat/sahkoa_ilmassa	Google Drive yhteisen työskentelyn alustana



verkkowebinaarit opiskelijoille tai työelämälle. Olen mallintanut oppimispolun Adobe Connect -tekniikalla toteutettaviin webinaareihin. Reaaliaikaiset webinaarit kuuluvat nykyaikaiseen verkko-oppimiseen ja ammattialan koulutukseen.

Humakissa verkko-oppimisen ja verkkopedagogiikan kehittäminen on lähellä sydäntäni. Tavoitteenani on aina myös työyhteisön osaamisen kehittäminen. Nyt syksystä 2015 lähtien kehitän Humakin verkkopedagogina koko ammattikorkeakoulun verkko-oppimista kohti digitaalista kampusta 2018.

Lähteet:

Timonen, P. 2012. Johda ja hyödynnä sosiaalista mediaa – työkalupakki kunnan nuorisotyön johtamiseen. Saatavissa: http://issuu.com/paiviti/docs/paivitimonen_yamkopinnay-te2012_some_johtaminen_nso

◀ Liite 1. Verkostoyhteistyötä reaaliaikaisesti ja viiveellisesti internetissä.

▶ Liite 2. Distanssi – joustava etäopetus nuorisotyöntekijöiden digitaalisten taitojen vahvistajana -hanke

Distanssin tuotokset 2014:

- MOOCIin menevä nuorisotyö – joustava etäopetus digitaalisen työotteen vahvistajana -julkaisu
- Etäoppimassa-verkkajulkaisu, jossa on opiskelijoiden kirjoittamat verkkoartikkelit ja hankkeen työntekijöiden kirjoittamia sisältöjä
- Saatavissa: <http://www.humak.fi/julkaisut/moocit-tulevat-myos-humanistiselle-alalle/>

Distanssi-hankkeesta tietoa sosiaalisessa mediassa (2014):

- <http://distanssi.metropolia.fi/>
- <https://twitter.com/Distanssi>
- <https://www.facebook.com/distanssi>

Distanssin vuoden 2014 tuloksia on esitetty muun muassa:

- Sulautuva opetus & oppiminen -seminari SULOP2015, Case-esittely: <http://blogs.helsinki.fi/sulop2015/ohjelma/mooc-nuorisoalan-digitaalisen-tyootteen-vahvistajana-kartoitus/>
- 23.4.2015 Humak ja Valkea talo: Studia Generalia

DistanssiMOOC 2015 - 2016, keväällä 2016 Digitaalisen nuorisotyön perusteet cMOOCit.

Lisätietoja: <http://humak.mrooms.net>



IV

**YAMK-OPISKELIJAT
TYÖELÄMÄÄ
KEHITTÄMÄSSÄ**

**MASTER STUDENTS
AS DEVELOPERS**

EUMASLI-OPISKELIJAT TYÖELÄMÄÄ KEHIT- TÄMÄSSÄ KOLMELLA MANTEREELLA

EUMASLI:n taustaa

Kolmen eurooppalaisen korkeakoulun yhteinen koulutusohjelma EUMASLI – European Master of Sign Language Interpretation – tarjoaa vähintään kolme vuotta toimineille viittomakielen tulkeille mahdollisuuden kansainväliseen, ylempään ammattikorkeakoulututkintoon ja edelleen väylän tohtoriopintoihin viittomakielen tulkauksen alalla. Humanistisen ammattikorkeakoulun, saksalaisen Magdeburg-Stendalin ammattikorkeakoulun sekä skotlantilaisen Heriot-Watt -yliopiston koulutusohjelma sai muotonsa vuonna 2006 EU:n Sokrates-ohjelman rahoittamassa kehittämishankkeessa. Ensimmäisellä kerralla kaksi ja puoli vuotta kestävään koulutusohjelmaan hakeutui 16 opiskelijaa kahdeksasta eri maasta (Saksa, Iso-Britannia, Alankomaat, Belgia, Itävalta, Kreikka, Yhdysvallat ja Suomi).

Vuonna 2013 alkaneella toisella kierroksella opiskelijapohja laajentui entisestään, sillä hakijoiden joukosta valikoitunut 24 opiskelijan joukko edusti jo kolmea eri mannerta. Nyt mukana on viittomakielen tulkkeja niin Yhdysvalloista kuin Euroopastakin (opiskelijat toimivat Alankomaissa, Belgiassa, Espanjassa, Isossa-Britanniassa, Kreikassa, Ruotsissa, Saksassa ja Tanskassa) sekä myös Etelä-Afrikasta. – Yhtään suomalaista opiskelijaa ei tällä kertaa ole mukana. Sen sijaan aiemmasta poiketen kolmannes opiskelijoista on kuuroja ja viittomakieleltään äidinkieliisiä, tulkin tai kääntäjän ammatissa toimineita henkilöitä. Kolmannen kerran koulutusohjelma on

suunniteltu alkavaksi tammikuussa 2017.

EUMASLI näkyvyyden lisääjänä

Euroopassa viittomakielen tulkkien koulutusta järjestetään pienimuotoisista kuurojen etujärjestöjen ja aikuiskoulutuskeskusten lyhytkursseista lähtien ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen laajempiin opinto-ohjelmiin asti. EUMASLI-ohjelman tavoitteena on nimenomaan tarjota eripituisista ja -tasoisista koulutusohjelmista valmistuneille, alallaan jo pitempään toimineille viittomakielen tulkeille perusteelliset akateemiset opiskelu- ja toiminta-valmiudet. EUMASLI:ssa opiskelijat voivat perehtyä viittomakielten tulkkauksen ja lingvistiikan alan tutkimukseen sekä eri maiden viittomakielisten parissa tehtyyn kulttuuriseen ja sosiopoliittiseen tutkimukseen. Näiden lisäksi he saavat valmennusta toimiakseen tulkkeina erityisesti kansainvälisillä foorumeilla.

EUMASLI:n koulutusjaksot järjestetään kolme kertaa vuodessa järjestäjien kotipaikoissa. Tämän ohella koulutusohjelman näkyvyyttä pyritään lisäämään esimerkiksi siten, että opinnäytetyöseminaarit järjestetään tulkkaukseen liittyvien eurooppalaisten kongressien tai viittomakielisten omien tapahtumien yhteydessä. Tutkimus- ja kehittämisopintojensa aikana EUMASLI-opiskelijat ohjataan myös hakeutumaan oman alansa kansainvälisiin konferensseihin.

EUMASLIn toimintafilosofiana on kannustaa opiskelijoita kehittämään viittomakielen tulkkauksen professiota laaja-alaisesti omissa maissaan, työn toiminnallisista sisällöistä ja organisaatorakenteista lähtien viittomakielen tulkkauksen koulutukseen ja tutkimukseen saakka. Tähän nimenomaiseen kontekstiin liittyi vuonna 2013 koulutuksensa aloittaneen ja keväällä 2015 opinnäytetyönsä pariin siirtyvien opiskelijoiden valmentautuminen ja esiintyminen From Intercultural **Encounters to Interprofessional Development** -konferenssissa kehittämisopintoja sisältävän koulutusmoduulin yhteydessä. Konferenssin teeman mukaisesti työryhmät olivat transnationaalisia, ja jokainen työryhmä oli valinnut esityksensä kohteeksi monikansallisen, omaan ammattikuntaansa liittyvän kehitystehtävän.

Yhteistoiminnallisuuden, saavutettavuuden ja järjestäytymisen edistäminen transnationaalisessa kontekstissa

Viittomakielentulkkauksen alalla, toisin kuin puhuttujen kielten välillä, tulkkaus B-kieleltä (viittomakielestä) A-kielelle koetaan usein vaikeammaksi kuin päinvastaiseen suuntaan toimittaessa. Charlotte Dohm (Tanska) sekä Ellen Yassine Nauta (Alankomaat) pohtivat esityksessään **Voicing out of the box – Ways to reduce the sign-to-voice-interpreting challenge**, miten yhteistyö kuuron, äidinkieleltään viittomakielisen tulkin kanssa kehittää viittomakieltä B-kielenään käyttävän kuulevan tulkin tulkkausta omalle äidinkielelleen (A-kielelle). Äidinkielisten kuurojen tulkkiin ja viittomakieltä toisena kielenään käyttävien kuulevien tulkkiin välistä keskinäistä luottamusta käsittelevät myös Emmy Kauling (Alankomaat), Bo Hårdell (Tanska) ja Brett Best (Yhdysvallat); ks. ryhmän artikkeli tässä teoksessa. Mentorointi ja sen kehittämistä kokeneiden ja alalle vastikään tulleiden ammattilaisten välillä pohtivat Yvonne Jobse (Alankomaat), Mary Cave (Yhdysvallat) ja Barry-Alan Davey (Iso-Britannia) samoin kuin Vivien Batory (Tanska) sekä Carolien Doggen (Belgia) ja Lianne van Dijken (Alankomaat). Mentorointi samoin kuin sen vastaanottamiseen harjoittuminen nähtiin niin

merkittävänä osana ammatillisessa kehittämisessä, että tällaisen ohjauksen sisällyttämistä tulkkiin koulutukseen pidettiin esityksissä erittäin tärkeänä.

Viittomakielen tulkkiin järjestäytymisen kansainvälistä historiaa esittelivät Lourdes Calle Alberdi (Espanja), Mindy Lanie ja Andrea Smith (Yhdysvallat) sekä Natasha Parkins Maliko (Etelä-Afrikka). Ryhmä tarjosi mallin koko Afrikan kattavalle viittomakielentulkkiin etujärjestölle Waslin (World Association of Sign Language Interpreters) ja Efslin (European Forum of Sign Language Interpreters) tapaan, mutta toi myös hienovaraisesti esiin erilaisissa ryhmittymissä ajan myötä ilmenneet haasteet.

Viittomakielen tulkit Maria Deliou (Kreikka), Jannice Rådahl (Ruotsi) sekä Yhdysvalloissa toimivat Christopher Tester ja Liesbeth L.E. Wulffraat käsittelevät puolestaan asiakasnäkökulmaa esityksessään **The access of communication for the Deaf population during natural disasters – A comparative study between four countries**. Työryhmä oli selvittänyt, miten luonnonkatastrofien aikana lähetettävät radio- ja tv-tiedotukset ja muut hätäpalvelut saavuttavat viittomakieliset neljässä eri maassa. Esityksen kautta paljastui, miten eriarvoisessa asemassa eri maissa asuvat viittomakieliset henkilöt ovat. Esimerkiksi Kreikassa viittomakieliset joutuisivat järjestämään oman tulkin varmistaakseen sen, että he saavat kriisitiedotteet omalla äidinkielellään. Vain vähäinen määrä tv-ohjelmia tarjotaan kreikaksi tekstitettyinä. Kreikassa on myös käytössä tekstiviestipalvelu, kuten Alankomaissakin. Ruotsissa taas eri lääneissä toimivat maakuntapäivien palkkaamat viittomakielen tulkit ovat velvollisia toimimaan virka-aikana annettavien hätätiedotteiden tulkkeina, muina aikoina toimii tulkkiin päivystys. Hätänumeropalveluun rekisteröityneet kuulovammaiset ja kuurot henkilöt saavat myös tekstiviestin mahdollisesta kriisitilanteesta. Eurooppalaisten tulkkiin koulutukseen ei kuitenkaan sisälly ohjausta kriisitilanteissa tiedottamiseen toisin kuin Yhdysvalloissa. Yhdysvalloissa taas tiedotuksen tapa vaihtelee osavaltiosta ja lainsäädännöstä toiseen: osassa velvoitetaan käyttämään viittomakielen tulkkiin suorissa tv-lähetyksissä, osassa pelkän englanninkielisen



tekstityksen katsotaan riittävän. Vaihtelevien käytäntöjen takia työryhmä ehdottaakin kansainvälisten kuurojen etujärjestöjen laativan suosituksia eri valtioille viittomakielisen tulkauksen varmistamiseksi kriisitilanteissa.

Lopuksi

Kansainvälinen EUMASLI-ohjelma rakentaa opiskelijoiden omaa ammatillisuutta vahvistaessaan myös kestäviä monikulttuurisia yhteistyöverkostoja. Mutta koulutusohjelmaan sisältyy vieläkin vahvempi potentiaali: Eri kulttuuri-taustoista ja koulutuksellisista viitekehyksistä muodostuva opiskelijaryhmä joutuu pakostakin kohtaamaan sekä toisissaan että koulutusta tarjoavissa korkeakouluissakin niin monimuotoista asiantuntijuutta, että prosessi haastaa

jatkuvasti kaikki osapuolet kyseenalaistamaan niin omaan kokemukselliseen näkemykseen kuin myös tutkimukseen piiloutuvan rajallisen maailmankuvan. Juuri tässä piilee EUMASLI:n kaltaisten monikansallisten ja -kulttuuristen koulutusohjelmien tarjoama aspekti, mikä tuli esiin myös opiskelijoiden IE-ID-konferenssin esityksissä. Tämä opiskelijoissa läsnä oleva vahva innovaatiopotentiaali tulisi voida hyödyntää ja ottaa huomioon myös koulutusohjelmaa edelleen kehitettäessä. IE-ID-konferenssi tarjosi erinomaisen väylän tunnistaa, esitellä ja ratkoa näitä ammatillisen monialaisuuden ja työelämän kehittämiskysymyksiä monikansallisella tasolla.

USHERING IN A NEW PARADIGM: FOSTERING TRUST IN RELATIONSHIPS BETWEEN DEAF AND HEARING INTERPRETERS

While one may think of a sign language interpreter as an individual who is able to hear (hereupon referred to as ‘hearing’) and who works between a signed and spoken language, the phenomenon of Deaf interpreters – a Deaf person called upon to work professionally with the hearing interpreter to facilitate an interpretation process – is an increasing occurrence. Considerations of intercultural communication are highly relevant to an exploration into the working relational dynamics between Hearing and Deaf sign language interpreters, as Deaf and Hearing cultures are disparate, distinct cultures with differing values and norms (Padden and Humphries, 2009). Indeed, this is one of the reasons why a Deaf interpreter may prove particularly advantageous in certain situations, as a skilled Deaf interpreter may be able to further facilitate linguistic and cultural mediations. The extent to which this is possible, however, depends on how effectively the Deaf and Hearing interpreters are able to work together. It is, therefore, particularly important that as the linguistic and cultural intermediaries, Deaf and Hearing interpreters are able to work together effectively in order to achieve accurate, successful communication for all parties involved in an interpreted interaction. While the working relational dynamics between these professional interpreters is a multifactorial process, an integral intercultural consideration is the level of trust between the

Deaf and Hearing interpreter. This paper will explain the importance of professional trust in these types of interpreting scenarios and recommendations for enhancing it.

Deaf Interpreters, a New Paradigm

The professionalisation of signed language interpreting has made tremendous advancements in the past several decades, resulting in higher quality services for both Deaf and hearing consumers of interpreting services. This professionalisation process has focused primarily on the establishment of professional criteria for hearing people working as signed language interpreters, mediating communication between a signed language and a spoken language. Historically, however, certain Deaf individuals have periodically been called upon to work with a Hearing interpreter to facilitate the interpretation process by applying enhanced skills in visual-gestural language, culture, or other extra-linguistic knowledge (NCIEC, 2009). The unique skillset these Deaf interpreters contribute to the interpreting process is becoming more recognized, thus the demand for Deaf interpreters is growing. Hence some researchers such as Napier (Best, 2015) have stated that the professionalisation of signed language interpreting is entering a new era as the recognition and demand for Deaf interpreters grows. The emerging professional paradigm of Deaf

interpreters (Forestal, 2014) deserves further study and attention in order to better understand the advantages offered to all by this paradigm shift and devise avenues to smooth and encourage the transition.

Trust

In literature on interpreting, the importance of trust is often mentioned (e.g. Edwards, Temple, & Alexander, 2005; Hsieh, Ju & Kong, 2010; Napier, 2011). Even though it is mentioned often, it seems difficult to pin down one definition of 'trust'. This is shown by McKnight and Chervany (2001), who compared the definitions of 'trust' in three ordinary dictionaries, finding 17 different entries. This number is surprisingly high compared to concepts related to trust (e.g. cooperation, confidence, predictable), which have an average of 4.7 entries. In addition to the dictionary study, they reviewed 56 articles on trust, from which the following four main themes regarding trust were identified: benevolence, integrity, competence and predictability. McKnight and Chervany (2001) propose the following definition: "A trustee who is consistently (predictable) shown to be willing (benevolent) and able (competent) to serve the trustor's interest in an honest, ethical manner (integrity) is indeed worthy of trust" (McKnight & Chervany, 2001: 36). This means that a trustor is willing to rely on another person, even though he cannot control this person, therefore negative outcomes are possible (McKnight & Chervany, 2001). Apart from trust in personal relationships, the concept of institution-based trust is worth noting, which means "[that] one believes, with feelings of relative security, that favorable conditions are in place that are conducive to situational success in a risky endeavor or aspect of one's life" (McKnight & Chervany, 2001: 37). This concept focuses on trust in situations or institutions, opposed to trust in other people. This is especially interesting to take into account in sign language interpreted settings, since deaf people have relatively negative experiences with the broader hearing community, (e.g. Bauman, 2008; Lane, Hoffmeister & Bahan, 1996), which may influence the way a deaf person trusts the (hearing) interpreter.

This consideration of how a hearing interpreter, as a member of the majority which many Deaf people may have had negative experiences with, may be viewed by Deaf clients and interpreter colleagues, also relates to what Sako (1992: 38) refers to as goodwill trust. This type of trust is defined as "a more diffuse kind and refers to mutual expectations of open commitment to each other." Goodwill trust arguably may be born out of two of McKnight and Chervany's (2001) foundations of trust – benevolence and integrity. It is worth considering that a hearing interpreter – as a member of a majority is often found to exert negative experiences for members of the Deaf community, and regardless of their shared linguistic ability and expected knowledge of cultural norms – may immediately be granted less goodwill trust by both Deaf colleagues and clients who have had negative experiences with hearing people in the past. This may make it challenging for Deaf and hearing interpreters to immediately grant one another goodwill trust and form a trusting working relationship, particularly if they are working together for the first time.

As two professionals working together to bridge a linguistic and cultural divide, however, it is especially important that the working relational dynamics between the Deaf and hearing interpreter is not fractured. Trust between the Deaf and hearing interpreter is therefore the cement in the bridge that is constructed to cross the linguistic and cultural gap between participants in an interpreted interaction.

Current Situation

Deaf interpreters have reached varying levels of professionalisation in different countries. An important part of professionalisation is the establishment of jurisdiction, which Skaten (2012) defines as, '[The] profession's right to define the work, to decide who is to be a member on which criteria, and to draw boundaries to other occupational groups or professions'. While the overall professionalisation of signed language interpreting is shifting toward a new paradigm of greater incorporation of Deaf interpreters in interpreted events, there is a

concurrent professionalisation process specifically for Deaf interpreters. Some of the friction that is occurring in the profession may be due to the professionalisation process mentioned by Skaten (2012) as both hearing and Deaf practitioners struggle to define the roles, criteria, and occupational boundaries of each group.

In England, there are pathways for Deaf individuals to gain professional qualification as a Registered Sign Language Translator (RSLT), and Deaf professionals with such qualifications are accepted, along with their hearing colleagues, as members into the Association of Sign Language Interpreters (ASLI). Deaf interpreters in England have also delineated their occupational group as a distinct and separate group within the sign language interpreting profession by establishing the Deaf Interpreter's Network, a group which held its own conference exclusively for Deaf interpreters with only a few selected, pre-approved hearing interpreters allowed to attend. This certainly has its benefits for networking, support, and sharing best practices amongst Deaf interpreters, but it is also important that the entire profession – both Deaf and hearing – remains collectively active, open to, and cognizant of the importance of fostering teamwork with all colleagues. In other countries, such as the Netherlands and Denmark, the national associations for sign language interpreters do not accept Deaf interpreters as members yet, citing a lack of formal qualifications – though none currently exist – and despite their professional experience. In the Netherlands, a committee of the Deaf association is now working on stimulating the profession of Deaf interpreters and determining how to set up a training programme that fits the desires of all parties involved, e.g. the government (who is responsible for paying interpreters), the Deaf interpreters themselves, but also the hearing interpreters. Desires are somewhat different with regard to the level and duration of the Deaf interpreter programme (compared to the hearing interpreters

programme) and how to register with the national registry for sign language interpreters with a lower qualification.

Many of these occurrences are indicative of friction accompanying the paradigm shift, arguably due to weak foundations of trust between the two groups. Hearing interpreters, who likely lack an understanding of the beneficial contributions Deaf interpreters can make to the interpreting process, due to the dearth of training regarding their work (Forestal, 2005, 2006), may not trust that their livelihoods are safe if they welcome Deaf interpreters into their ranks. They may not trust that the skills they are able to bring to a situation, such as spoken language fluency and a deep understanding of hearing culture, will be valued by the Deaf interpreter and that they will not simply be judged by the Deaf interpreter as sorely lacking in other skills that the

”
**DEAF
PEOPLE ARE
NO LONGER
SOLELY IN
THE ROLE
OF CLIENT**
”

Deaf interpreter may possess more of, such as visual-gestural linguistic ability and Deaf cultural knowledge.

Forestal (2014) explains that hearing people have historically made decisions about interpreting, so Deaf interpreters may not trust that they will be given a fair chance to demonstrate their abilities, be taken seriously as equal professional colleagues, or be called upon as appropriate, thereby putting their livelihoods at risk. Indeed, Forestal (2014) posits the dissonance hearing interpreters may feel as Deaf people are no longer solely in the role of client, but are now also expected to be equal colleagues, and Morgan and Adam (2013) state that ‘Deaf interpreters are often treated differently and accorded a lower status than Hearing interpreters’. Professional boundaries are being drawn on both sides, but Forestal (2014) reminds us all of the importance of working together to achieve the best possible interpretations for consumers. Adam (2014: 7) states that ‘Deaf interpreters and Hearing interpreters are situated differently with respect to their habitus’. This is precisely what



makes them both necessary in certain situations for an accurate interpretation. In order to work together, we need to recognise the unique skillsets both groups possess by respecting one another as equal colleagues. When we open the doors to better interpretations by opening the doors to each other, we demonstrate professional integrity. Integrity, as McKnight and Chervany (2001) state, is an indispensable stepping stone on the pathway to mutual trust.

Recommendations

Researchers McKnight, Liu, and Pentland (2012) explain that for trust to even begin to develop, experience is necessary. Unfortunately, Forestal (2005, 2006) reports that training opportunities instructing practitioners how to work in Deaf-hearing interpreting teams are limited. Hence the experience necessary for establishing the foundations of trust between Deaf and hearing interpreters is lacking. In order to build the experiences necessary to foster trust, interpreter training programmes need to incorporate formalized training on how to work in such teams, and workshops offering this information need to be made widely available to currently practicing professional interpreters.

McKnight, Liu, and Pentland's (2012) requisite of experience for building trust ties in closely with McKnight and Chervany's (2001) requisite of predictability. Experience creates predictability. By familiarizing both Deaf and hearing interpreters on what to expect in a co-working situation with one another through formalized training that creates an experience with this kind of work, a level of predictability ensues, leading to greater trust of one another when co-working in such situations.

Other aspects of the importance of formalized training are relevant to other foundations of trust mentioned by McKnight and Chervany (2001), such as the significance of competence. In order to ensure competence of both Deaf and hearing interpreters, there needs to be established and recognized career pathways into professional interpreting for both groups. Both Deaf and hearing interpreters should be expected to have undergone cultural, linguistic, and interpretation training on an equivalent or comparable level. When both members of an interpreting team share the same body of professional knowledge and training, then they are able to put trust in one another's understanding of their roles as professionals and the interpreting process.

Conclusion

The signed language interpreting profession in developed countries is currently undergoing a shift toward greater incorporation of Deaf interpreters in the interpreting process. Mikkelsen (1996) reports that one of the main benefits of professionalisation is that it results in better quality services for consumers, and by utilizing a team of professionals which possess unique and complementing skillsets, such as Deaf and hearing interpreters working together, there is an increased potential for optimal interpreted communication. In order for us to advance as a profession, it is important that we work together with one another. Establishing and fostering trust through formalized training for both groups of practitioners in order to raise awareness about the skillsets of each and learn how to best work together is of paramount importance going forward.

References:

- Adam, R., Aro, M., Druetta, J. C., Dunne, S., & af Klinberg, J. (2014). Deaf Interpreters: An Introduction. In R. Adam, C. Stone, S.D. Collins, & M. Metzger (Eds.), *Deaf Interpreters at Work*. Gallaudet University Press.
- Best, B. (2015). We Are At Another Transition Stage: An Interview with Jemina Napier. *Newsli: The Magazine for the Association of Sign Language Interpreters in the United Kingdom*. Issue 91.
- Edwards, R. (2013). Power and Trust: An Academic Researcher's Perspective on Working with Interpreters as Gatekeepers. *International Journal of Social Research Methodology*, 16(6). pp. 1 - 12.
- Forestal, E. (2005). The Emerging Professionals: Deaf Interpreters and their Views and Experiences on Training. In M. Marschark, R. Peterson, and E. Winston (Eds.), *Sign Language Interpreting and Interpreter Education*. pp. 235 - 258. England: Oxford University Press.
- Forestal, E. (2006). Effective Practices for Teaching Deaf Interpreting Processes. In E. Maroney (Ed.), *A New Chapter in Interpreter Education: Accreditation, Research, & Technology*, Proceedings of the 16th National Convention Conference of Interpreter Trainers (pp. 11 - 18). San Diego, CA.
- Forestal, E. (2015). Deaf Interpreters: Shaping the Future of the Sign. Language Interpreting Profession. *Street Leverage*. Available from: <http://www.streetleverage.com/2015/02/deaf-interpreters-shaping-the-future-of-the-sign-language-interpreting-profession/>. [Accessed 2 May 2015].
- Hsieh, E., Ju, H., & Kong, H. (2010). Dimensions of Trust: the Tensions and Challenges in Provider-Interpreter Trust. *Qual Health Res*, 20 (2). pp. 170 - 181.
- Lane, H. L., Hoffmeister, R., & Bahan, B. J. (1996). *A journey into the Deaf-World*. San Diego: CA: DawnSignPress.
- McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (2001). Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time. In *Trust in Cyber-societies*. Springer Berlin Heidelberg. pp. 27 - 54.
- McKnight, D. H., Liu, P., & Pentland, B. T. (2012). How Events Affect Trust: A Baseline Information Processing Model with Three Extensions. In *Trust Management VI*. Springer Berlin Heidelberg. pp. 217 - 224.
- Mikkelson, H. (1996). *The Professionalization of Community Interpreting*. Global Visions: Proceedings of the 37th Annual Conference of the American Translators Association (1996).
- Morgan, P. & Adam, R. (2012). Deaf Interpreters in Mental Health Settings: Some Reflections and Thoughts about Deaf Interpreter Education. In L. Swabey & K. Malcolm (Eds.), *In our hands: Educating Healthcare Interpreters* pp. 190 - 208. Washington, DC: Gallaudet University Press.
- Napier, J. (2011). "It's not what they say but the way they say it". A Content Analysis of Interpreter and Consumer Perceptions towards Signed Language Interpreting in Australia. *International Journal of the Sociology of Language*, 2011(207). pp. 59 - 87. NCIEC Deaf Interpreting Work Team. (2009). Available from: <http://media.ncrtm.org/presentations/Sshop/DIDOMAINS.pdf>. [Accessed September 17, 2011].
- Padden, C., & Humphries, T. (2009). *Inside Deaf Culture*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sako, M. (1992). *Prices, Quality, and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press.
- Skaten, Ingeborg. (2012). *The Power of the Profession, Taken for Granted*. Paper presented at EFSLL, Vienna, 2012.



A large, stylized number '5' is positioned on the left side of the page. It is composed of several overlapping, rounded shapes in a light beige color, creating a modern, abstract look. The number is partially cut off by the left edge of the page.

V

**TKI-HANKKEEN
MUOTOILEMINEN**

**DESIGNING
RDI PROJECTS**

TUTKIMUS- JA HANKEPROSESSIN PALASET, DYNAMIIKKA JA KATKOKSET

Johdanto

Tarkastelen tässä artikkelissa ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehityshankkeen osia ja dynamiikkaa. Tarkoituksena ei ole kattaa kaikkia hankkeiden toteuttamiseen liittyviä seikkoja, vaan keskityn joihinkin hanketoteutuksen kohtiin, jotka ovat kokemukseni mukaan keskeisiä tai kriittisiä hankkeiden hyvän toteutuksen kannalta. Artikkelin ei pääosin perustu kirjallisuuteen, vaan omiin kokemuksiini ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehittämissankkeissa, joissa olen työskennellyt vuodesta 2005 lähtien.

Artikkeli jakautuu neljään osaan: Ensin käsitellään hankkeen ideointia, sitten lineaarista hankeprosessia eli hankkeen etenemistä ajassa ja kolmantena epälineaarista hankeprosessia eli hankkeen toteutuksessa ilmenevät katkokset. Artikkelin lopussa on lyhyt pohdintaosuus. Artikkelin on osa Metropolialueen kansainvälistyvä liiketoiminta, monikulttuurinen työelämä ja ammattikorkeakoulujen vastavuoroiset TKI-vaihdot (KV-metro) -hankkeen toimintaa.

Hankkeen ideointi

Hankesuunnitelmien tekoon ja rahoituksen hakemiseen vaikuttavat voimakkaasti ammattikorkeakoulun toimialat, strategia ja rakenteet sekä luonnollisesti hankkeita rahoittavien tahojen ohjelmalliset vaatimukset. Nämä rakenteet suuntaavat ja rajoittavat hankesuunnitelmien tekoa.

Hankesuunnitelmien tekoa ei kuitenkaan kannata aloittaa rakenteellisten rajoitusten näkökulmasta, vaan niistä teemoista, joista hankkeita toteuttavat henkilöt (ammattikorkeakoulun lehtorit, yliopettajat ja tutkijat) ovat kiinnostuneita. Temaattisen ideoinnin tulisi alkuvaiheessa olla mahdollisimman vapaata, jotta uusien ideoiden keksiminen mahdollistuisi.

Jos temaattisen ideoinnin synnyttämät hankeideat ovat laajoja tai sellaisenaan sopimattomia yhdenkään yksittäisen hankerahoittajan rahoituksen kriteereihin, laajemmat hankeideat voidaan pilkkoa pienemmiksi osakokonaisuuksiksi, joihin haetaan erikseen rahoitusta. On myös mahdollista suunnata alkuperäistä ideaa siten, että se soveltuu yksittäisten rahoittajien mittapuihin. Joissakin tapauksissa temaattisen ideoinnin synnyttämää hanketta voidaan alkaa toteuttaa jo ennen ulkoisen rahoituksen saamista ammattikorkeakoulun sisäisenä hankkeena, osana opintojaksojen toteutusta, ulkoista yhteistyötä ja työelämän kehittämistä.

Ideoinnin merkitystä hankesuunnittelun osana voi tuskin liioitella: hankerahoituksen saamisen ehtona on usein se, että hanke tuottaa jotakin uutta. Tästä syystä olisi hyvä pyrkiä käyttämään erilaisia menetelmiä ideoinnin parantamiseksi. Työelämän kumppaneiden, yhteistyökorkeakoulujen sekä muiden yhteistyötahojen on hyvä olla mukana jo ideointivaiheessa, koska monien toimijoiden mukana oleminen lisää

uusien ideoiden keksimisen todennäköisyyttä ja ideoinnissa mukana oleminen motivoi yhteistyökumppaneita osallistumaan hankkeisiin.

Lineaarinen hankeprosessi

Tutkimus- ja kehityshankkeet etenevät lineaarisesti (ajallisesti) alusta keskikohdan työskentelyn kautta hankkeen loppuun. Hankeprosessin toteutuksessa on ajallisesti sijoituvia toimenpiteitä, joiden täytyy tapahtua tietyssä järjestyksessä. Esimerkiksi hanketyöntekijöiden rekrytointin ja taloushallinnon organisoiminen täytyy tapahtua hankeprosessin alkuvaiheessa, hankkeen keskeisten prosessien toteutus voi tapahtua vasta sen jälkeen kun hanketyöntekijät on rekrytoitu ja loppuraportointi tehdään – lopussa. Seuraavissa kappaleissa kiinnitän huomiota seuraaviin lineaarisen hankeprosessin keskeisiin kohtiin: hanketyöntekijöiden rekrytointiin, hanketyön yhteissuunnitteluun, hankkeeseen tarvittavan työajan varaamiseen, hankkeen ja opetuksen integrointiin, epäonnistumisiin hankkeissa sekä hankkeessa oppimiseen ja hankkeen vaikuttavuuteen.

Hanketyöntekijöiden rekrytointi on hankkeen onnistumisen kannalta tärkeää, koska hyvät hanketyöntekijät takaavat hankkeen onnistumisen. Ammattikorkeakoulussa pyritään integroimaan opetus ja työelämän kehittämistoiminta. Tästä syystä keskeisen hanketyöntekijöiden ryhmän muodostavat lehtorit ja yliopettajat. Sisäisen rekrytointin suurimman hallinnollisen haasteen muodostaa se, että rekrytoijat ja osa potentiaalisista rekrytoitavista on mahdollisesti jo osallistunut hankkeen ideointiin ja suunnitteluun, jolloin he ovat paremmissa asemassa kilpailtaessa hanketyöntekijöiden paikoista. Tätä ongelmaa on kuitenkin vaikeata tai mahdotonta korjata kokonaan, koska harvalla ammattikorkeakoululla on varaa kokonaan erilliseen hankkeita valmistelevaan henkilökuntaan. Toiminnallisesti ei olisi myöskään mielekäästi erottaa hankkeiden ideoinnin ja suunnittelun henkilökuntaa niiden toteuttajista.

Hankkeeseen rekrytoitavien työntekijöiden lukumäärä riippuu hankkeen sisällöstä ja suuruudesta sekä siitä tavasta, jolla ammatti-

korkeakoulussa halutaan integroida hankkeet opetukseen. Erilaiset ratkaisut ovat mahdollisia ja kullakin ratkaisulla on omat etunsa ja haittansa. Joskus hankkeet toteutetaan hyvin suppealla 1 - 2 työntekijän täysiaikaisella miehityksellä. Tämän ratkaisun etuna on hyvin tiivis hankeprosessi, mutta toisaalta ratkaisu voi eristää hankkeen ammattikorkeakoulun opetuksesta ja muusta toiminnasta. Toinen ratkaisu on hankkeen toteuttaminen osa-aikaisesti hankkeessa työskentelevällä suuremmalla 4 - 6 hengen hankeryhmällä, mikä antaa jo paremmat mahdollisuudet hankkeen ja opetuksen yhdistämiseen. Kolmannessa ratkaisussa painotetaan erityisesti hankkeen ja opetuksen yhdistämistä. Tällöin hankkeessa työskentelee suhteellisen suuri ryhmä (10 - 12 työntekijää) opettajia ja muita hanketyöntekijöitä ja heidän henkilökohtaisten resurssien määrä voi vaihdella suuresti. Joissakin tapauksissa (hankkeen vetäjä ja keskeiset toteuttajat) työaikaresurssien määrä voi nousta puoleen työajasta ja joissakin tapauksissa resurssina on vain joitakin kymmeniä tunteja käytettäväksi opintojaksojen toteutusten yhteydessä. Tämän ratkaisun etuna on hankkeen hyvä integraation ammattikorkeakoulun opetukseen ja muuhun toimintaan, mutta heikkoutena on hankeprosessin heikentynyt hallittavuus ja toteutusresurssien jakautuminen pieniin osiin.

Hanketyöntekijöitä rekrytoitaessa ei tule tehdä vain varmoiksi tiedettyjä ratkaisuja valitsemalla jo hyväksi tiedettyjä hanketyöntekijöitä, vaan on tärkeitä pyrkiä myös löytämään uusia kykyjä organisaation sisästä. Tästä syystä on tärkeää ottaa hanketyöntekijöiksi myös sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole työskennelleet aiemmin hankkeissa. Uusien henkilöiden rekrytointi organisaation sisällä antaa uusille työntekijöille mahdollisuuden kokeilla siipiään hanketyössä, ja osa heistä voi jatkaa näissä tehtävissä menestyksekkäästi seuraavissa hankkeissa. Tällainen toimintatapa on tärkeä koko työorganisaation (ammattikorkeakoulun) sekä yksittäisten työntekijöiden kehityksen kannalta.

Hanketyöntekijöiden rekrytointin jälkeen on mielekäästi, että kaikki hankkeeseen osallistuvat voivat yhdessä suunnitella hankkeen konkreet-



kuvauksena (1) (Diak)

1. Hankkeentekijöiden rekrytointi (oikeat tekijät oikeisiin tehtäviin rekrytoinnin ongelmat, riskit ja uusien hankkeentekijöiden löytäminen)
2. Ideointi ja hankkeen toteutuksen yhteissuunnittelu (ideointi ongelmallista, koska asenteet liian produktivistisia), ideointi ja suunnittelu jatkuu koko hankkeen ajan
3. Hankkeen sisällöllinen vetäminen: miten edistää sisällön kehittymistä, osallistujilla tulisi olla omia näkökulmia ja intressejä
4. Hankkeen kriisi(t): miten käyttää näitä hyödyksi ja oppia niistä, kriisiä kannattaa jäädä pohtimaan joksikin aikaa, muuten siitä ei opittu
5. Yksi vastaus kriisiin on palaaminen ideointiin

tista toteutusta. Yhteissuunnittelu on hyvin tarpeellista kolmesta syystä. Ensimmäkin yhteissuunnittelu pyrkii takaamaan sen, että kaikkien hankkeeseen osallistuvien ideat, intressit ja henkinen kapasiteetti saadaan hankkeen käyttöön. Toiseksi hankkeen alkuvaiheen yhteissuunnittelu takaa osaltaan sen, että hankkeessa tarpeellinen yhteistyön prosessi alkaa hyvin. On keskeistä, että hankkeessa työskennellään yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja että hanke ei hajaudu yksittäisten hanketyöntekijöiden henkilökohtaisiin projekteihin. Kolmanneksi yhteissuunnittelu auttaa kutakin työntekijää löytämään oman paikkansa hankekokonaisuuden työnjaossa. Se, että työntekijöillä on omia hankkeen teemaan liittyviä tavoitteita ja kunnianhimoa ei ole hankkeelle haitaksi, päinvastoin. Vasta se, että hankkeen tavoitteet ja yksittäisten työntekijöiden intressit yhtyvät ainakin jossakin määrin takaa sen, että työntekijät sitoutuvat hankkeeseen ja tekevät siinä parhaansa. Kyse on siis oikean

tasapainon löytämisestä yksittäisten hanketyöntekijöiden ja hankkeen tavoitteiden ja intressien välillä.

Kun suuri osa hanketyöntekijöistä on ammattikorkeakoulun opettajia, hankkeen toteutukseen haasteeksi nousee se, miten taataan riittävä todellinen työaika hanketyöhön opettamisen ja muiden työtehtävien rinnalla. Hanketyö on luonnollisesti merkitty opettajien työaikasunnitelmiin, mutta tämä ei vielä takaa sitä, että tämä työaika todellisuudessa käytetään hanketyöhön. Hankkeen kannalta ongelmana on, että opetuksella ja monilla muilla työtehtävillä on tarkat ja usein toistuvat kalmanlinjat (deadline), jolloin näiden tehtävien tulee olla tehtyinä. Hankkeen ja sen osatavoitteiden kalmanlinjat ovat pidemmän ajan päässä ja epämääräisempiä. Joissakin hankkeissa tämä johtaa siihen, että hankkeen toiminta painottuu hankkeen loppuun, kun huomataan että hankkeen työaikaressurit on lopulta saatava käytetyiksi.

Lyhytaikainen hankkeen tavoitteiden urakointi ei tietenkään ole hankkeen tavoitteiden toteuttamisen kannalta edullista.

Hanketyöhön paperilla varatun työajan todellista käyttämistä voidaan pyrkiä varmistamaan ainakin kolmella tavalla. Ensinnäkin valitsemalla hankkeeseen sitoutuneita henkilöitä, joiden omat mielenkiinnon kohteet ja intressit yhtyvät hankkeen tavoitteisiin. Tällaiset työntekijät priorisoivat todennäköisesti hankkeen työaikaa enemmän kuin työntekijät, jotka on vain määrätty hankkeeseen. Toiseksi kaikkien hanketyöntekijöiden kalenteriin kannattaa varata hyvissä ajoin työaikaa hankkeen työkokouksia sekä muuta työskentelyä varten. Työajan varaaminen kalentereihin takaa osaltaan sen, että muut työtehtävät eivät syrjäytä hanketyötä. Kolmanneksi hankkeen toteutumista voidaan edistää integroimalla sen toteutus opintojaksojen toteutukseen, sillä opintojaksojen toteutus on ammattikorkeakoulun opettajien ensimmäinen prioriteetti. Lisäksi yksi ammattikorkeakoulun keskeisistä tehtävistä on juuri integroida ammatillinen koulutus, työorganisaatioiden ja työn tekemisen kehittäminen sekä aluekehitys toisiinsa.

Opintojaksojen liittäminen hankkeiden toteutukseen voi tapahtua eri tavoilla. Opiskelijoille tai opiskelijaryhmille voidaan tarjota hankkeeseen liittyviä opinnäytetyöaiheita tai opintojaksoihin sekä opiskelijoiden työharjoitteluihin voidaan sijoittaa hankkeeseen liittyviä oppimistehtäviä. Tarjottaessa opiskelijoille hankkeisiin liittyviä opinnäytetöiden aiheita opiskelijoiden motivoituminen on yhtä tärkeää kuin hanketyöntekijöidenkin motivaation syntyminen. Tästä syystä en pidä mielekkäänä opiskelijoita määräämistä tekemään opinnäytetöitä hankkeisiin. Pakko vähentäisi myös oleellisesti opiskelijoiden omien ideoiden ja innovaatioiden mahdollisuuksia, mikä taas puolestaan vähentää opinnäytetöiden tuomaa sisältöä hankkeille.

Toinen tapa integroida hankkeita opintoihin on sisällyttää hankkeisiin liittyvää opetusta ja oppimistehtäviä opintojaksoihin. Tämä on tehokkaampi tapa hankkeiden ja opintojen

yhdistämiseksi kuin opinnäytetöiden aiheiden tarjoaminen, sillä osallistuvia opiskelijoita on paljon enemmän ja hankkeen ja opintojaksojen aikataulujen sovittaminen yhteen on huomattavasti helpompaa kuin opinnäytetöiden tapauksessa. Lisäksi opintojakson opetus hyötyy hankkeen yhteydessä kerätystä ajankohtaisesta informaatiosta.

Parhaassa tapauksessa sekä hanke että opiskelijat ja opintojaksojen toteutukset hyötyvät hankkeiden ja opintojen yhdistämisestä: Hankkeiden kautta opintojaksoihin saadaan lisää ajankohtaista sisältöä ja opiskelijoiden havainnot ja ideat rikastavat hanketta. Ammattikorkeakoulun perus- ja jatkotutkinnon opiskelijat eivät yleensä pysty käsitteellistämään ilmiöitä kovin pitkälle, joten he eivät voi ratkaista hankkeisiin liittyviä käsitteellisiä pulmia. Sen sijaan opiskelijat ovat hyviä tekemään raikkaita havaintoja työorganisaatioiden todellisuudesta. Tämä pätee etenkin perustutkinnon opiskelijoihin, jotka eivät vielä ole ammatillisten rutinien ehdollistamia.

Jotta hankkeiden ja opintojaksojen integrointi onnistuisi käytännössä, on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten hanketoteutuksen vaatima ylimääräinen opettajan työ opintojaksoissa resursoidaan. Hankeresurssien jaossa on ainakin kaksi vaihtoehtoa. Ylimääräisiä hankeresursseja voidaan jakaa suoraan opintojaksojen opettajille, jolloin opettajista tulee osa-aikaisia hanketyöntekijöitä tai hankkeen toteutukseen osallistuvat opettajat tulevat mukaan opintojakson toteutukseen, jolloin opintojakso saa heidän työnsä kautta sen ylimääräisen resurssin, jonka hanketyöskentely opintojaksoissa vaatii.

Hankkeen edetessä tulee usein jossakin vaiheessa esille, että se ei tule saavuttamaan kaikki tavoitteitaan, tai ainakaan se ei tule saavuttamaan kaikkia tavoitteitaan yhtä vahvasti. Hanke epäonnistuu tavallisesti osittain ja on parempi päättää ajoissa missä kohdin tämän tulee tapahtumaan. Näin voidaan priorisoida niitä päämääriä, jotka ovat osoittautuneet lineaarisen hankeprosessin kuluessa tärkeimmiksi ja antaa vähemmän tärkeille asioille vähemmän painoarvoa hankkeen

lopputyöskentelyn aikana. Kääntäen näin päästään myös päättämään se, missä hanke onnistuu erityisen hyvin.

Hankkeen loppuessa tehdään yleensä loppuraportti ja arvioidaan hankkeen toimintaa. Hankkeiden rahoittajilla voi olla omat ulkoiset kriteerinsä hankkeen arvioinnille, mutta vähintään yhtä tärkeää on pohtia sisäisesti, mitä hankkeesta on opittu, millainen toteutuksen tapa juuri kyseisellä hankkeella on ollut ja mitä tästä toteutuksen tavasta on mahdollisesti siirrettävistä tuleville hankkeille. Kukin hanke on oikeastaan yksittäistapaus, joten sen toteutuksen tapaa ei kannata sellaisenaan siirtää seuraavalle hankkeelle, mutta yksittäistapauksista voidaan silti oppia tulevaisuutta varten.

Hankkeessa oppiminen koskee kaikkia hankkeeseen osallistuvia: ammattikorkeakoulun henkilökuntaa, opiskelijoita, erilaisia hankkumppaneita ja hankkeen rahoittajia. Jos hankkeeseen osallistuvan henkilökunnan rekrytointi on onnistunut, osallistuvat opettajat ovat voineet kehittää tietojaan ja taitojaan hankkeen kuluessa ja osa hankkeeseen osallistuneista osoittautuu hyviksi hanketyöntekijöiksi, jotka jatkavat seuraavissa hankkeissa. Jos hanke on ollut osa laajempaa hankekokonaisuutta, jota käsiteltiin tämän artikkelin osan alussa, hanke on parhaassa tapauksessa pystynyt tuottamaan sisältöä tämän laajemman hankekokonaisuuden jatkamista varten.

Hankesuunnitelmassa ja hankkeiden rahoittajien toiveissa tuodaan usein esille se, että hankkeiden tuloksien tulisi juurtua työorganisaatioiden käytäntöihin. Tässä suhteessa hankerahoituksen tavoitteet tuntuvat joskus epärealistisen suurilta; aivan kuin yksittäiset hankkeet pystyisivät rajoitettuihin resurssineen todella muuttamaan maailmaa. Realistisempaa lienee ajatella, että hankkeet ovat yksittäisiä sattumia historiallisessa keitossa ja jos yksittäisellä hankkeella näyttää olevan suurempaa

vaikutusta, se johtuu siitä, että hanke on ollut osa laajempaa samaan suuntaan tapahtuvaa muutosta.

Epälineaarinen hankeprosessi

Lineaarisen hankeprosessin lisäksi hankkeissa tapahtuu myös asioita, jotka eivät etene lineaarisesti alusta loppuun. Niille ovat tyyppisiä katkokset, erilaisten tilanteiden ja ilmiöiden yllättävät ilmaantumiset ja poistumiset ennakoimattomissa hankeprosessin vaiheissa. Epälineaarisen hankeprosessin ilmiöt ovat hyvin tärkeitä hankkeen sisällöllisen toteutuksen kannalta. Niissä tulee esille hankkeiden luonne luovina yksilöiden ja ryhmien prosesseina. Käsittelen seuraavaksi kolmea tämän kaltaista ilmiötä: hankkeeseen osallistuvien motivaatioita, hankkeen kriisejä sekä ideointia hankeprosessin jokaisessa vaiheessa.

Kuten edellisessä osassa tuotiin esille, hankkeeseen tulee pyrkiä rekrytoimaan tekijöitä, joilla on vahva motivaatio hankkeen sisältöön. Motivaatio voi kuitenkin vaihdella hankkeen kuluessa ja hankkeen aihe voi alkaa tuntua liian vaikealta tai liian loppuun kalutulta. Tällöin on tärkeitä koettaa löytää uusia näkökulmia hankkeen teemaan, vaihtaa ehkä hanketoimijoiden työtehtäviä tai yhteistyökumppaneita. Joka tapauksessa on tärkeää kiinnittää huomiota hanketoimijoiden mahdolliseen motivaation vähenemiseen ja pyrkiä löytämään uusia motivoivia tekijöitä. Motivaation kannalta hankkeen sisällöllinen kehittyminen on erityisen tärkeitä. Hankeprosessissa olisi hyvä olla selkeä kehittymisen näkökulma, jolloin toimijat näkevät hankkeen kasautuvan ja kehittyvän sisällöllisesti ja heillä on toivoa hankkeen hyvistä lopputuloksista.

Kuten useimmat luovat prosessit hanke, tai vaihtelevasti siihen osallistuvat toimijat, kokevat kriisin jossakin vaiheessa tai vaiheissa. Syystä tai toisesta hankkeen toteutuminen tai sen sisältö alkavat tuntua mahdottomilta,

”
**HANKKEESSA
OPPIMINEN
KOSKEE KAIKKIA
HANKKEESEEN
OSALLISTUVIA**
”

toteuttamiskelvottomilta tai yksinkertaisesti tyhmiltä. Kriisi on epämurkava olotila, mutta se on myös merkki siitä, että ollaan tekemässä jotakin sellaista, joka ylittää tai koskettaa toimijoiden aiempien toimintatapojen rajoja. Jos siis hankkeen tarkoituksena on tuottaa jotakin uutta, kriisi on hyvä merkki, eikä sen luomia mahdollisuuksia kasvuun tulisi hukata. Yksittäisten hanketoimijoiden tai koko hankkeen kriisejä ei siis tule kieltää tai ohittaa liian nopeasti, vaan niihin tulisi pysähtyä ja niitä tulisi käsitellä ajan kanssa.

Ideointia käsiteltiin tämän artikkelin alussa, ja sen paikka onkin lineaarisen hankeprosessin alussa. Vapaalle ideoinnille ja assosioinnille on kuitenkin tilausta hankeprosessin jokaisessa vaiheessa, sillä jokaisessa hankkeen vaiheessa tulee esille uusia haasteita ja kysymyksiä, joihin olisi hyvä löytää älykkäitä ja hyvin toimivia vastauksia. Ideointiin palaaminen on myös hyvä tapa etsiä ulospääsyä motivaation puutteisiin sekä kriiseihin, sillä ideoimalla voidaan löytää uusia motivaation lähteitä ja keksiä uusia näkökulmia kriiseihin.

Ideoinnilla on kuitenkin rajoitteensa ammattikorkeakoulun hankkeissa. Ensinnäkin rajoitettujen hankeressurssien ja aikataulujen puitteisissa ideointi ja etenkin palaaminen siihen eri hankeprosessin vaiheissa voi tuntua ylimääräiseltä luksukselta, johon ei ole varaa. Ammattikorkeakouluilta odotetaan Opetus- ja kulttuuriministeriön vaatimia tuloksia, mikä johtaa usein hyvin kiireiseen ja produktivistiseen toimintatapaan, josta poikkeaminen voi tuntua liian suurelta riskin ottamiselta. Mielestäni mielikuvituksettomuus ja byrokraattisuus ovat kuitenkin hankkeen sisällön toteutukselle suurempia riskejä kuin ajan käyttäminen ideointiin. Toiseksi ideointi voi tuottaa ajatuksia hanketoiminnan sisällöistä, jotka eivät soviukaan alkuperäiseen hankesuunnitelmaan. Tällöin on tärkeää arvioida kuinka paljon alkuperäisestä suunnitelmasta voidaan poiketa ja mitkä ideat kannattaa siirtää mahdollisesti tulevaisuudessa toteutettaviksi. Jos yksittäinen hanke kuuluu laajempaan hankkeiden jatkumoon, nykyiseen hankkeeseen sopimattomat ideat kannattaa siirtää seuraavissa hankkeissa toteutettaviksi.

Pohdinta

Olen käsitellyt tässä artikkelissa joitakin ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehityshankkeiden toteutuksen prosesseihin liittyviä kysymyksiä. Tutkimus- ja kehityshankkeiden toteutukselle voidaan tehdä yleisiä vuokavioita tai prosessikuvauksia, mutta käsitykseni on, että tällaisten kaavioiden käytettävyys rajoittuu hankkeiden yleiseen hallintoon. Hankkeiden toteuttamisen haasteet eivät kuitenkaan mielestäni liity ensi sijassa hankhallintoon, budjetin käyttämiseen tai muihin muodollisen hallinnon kysymyksiin. Nämä kyllä osataan ammattikorkeakouluissa. Haasteita on sen sijaan hankkeiden sisällön luovassa ja mielikuvitusta käyttävässä toteutuksessa, luottamuksessa työntekijöihin sekä vallan antamisessa työntekijöille. Hankekohtaiset yhteistyökuviot ovat useimmiten monimutkaisia matriisiorganisaatioita, jotka ylittävät muodollisten työorganisaatioiden rajat. Haasteena on saada nämä hankekohtaiset matriisiorganisaatiot toimimaan hyvin. Käytännössä hankkeet eroavat toisistaan aikataulunsa, sisältönsä, yhteiskumppaniensa, hanketyöntekijöidensä ja laajuutensa suhteen. Tästä syystä on tärkeää tunnistaa ja käsitellä niitä erilaisia dynaamisia tekijöitä, palapelin palasia, joista useimmat hankkeet koostuvat, mutta jotka eivät ole eri hankkeissa samassa järjestyksessä. Luova hanketoteutus merkitsee tällaisten palasien tilannekohtaista yhdistelemistä – ja uusien palasien keksimistä.

Lähteet:

Csikszentmihalyi, M. 1996. Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention. New York: Harper Collins Publishers.

Hall, K. 2013. Making the Matrix Work. How Matrix Managers Engage People and Cut Through Complexity. London, Boston: Nicholas Brealey Publishing.

METROPOLIAN ROOLI JA KEINOT INNOVAATIO- TOIMINNAN JA YRITTÄ- JYYDEN EDISTÄMISESSÄ

Johdanto

Innovaatiotoiminnasta syntyvän yrittäjyyden edistäminen on tärkeä osa ammattikorkeakoulun aluevaikuttavuutta. Korkeakoululähtöisiin liikeideoihin tai keksintöihin perustuvan yrittäjyyden asiantuntijatuella ja erilaisille palveluinstrumenteille on jatkuvasti lisääntyvä tarve.

Yleinen yrittäjyysilmapiiri on Suomessa varsin myönteinen ja erityisesti startup-asiat ovat suosittuja puheenaiheita myös päättäjien tasolla. Tämä on hyvä asia, mutta korkeakoululähtöisessä yrittäjyydessä on tästä huolimatta aina riskejä, joita voidaan ainakin jonkin verran vähentää oikeanlaisella ohjauksella sekä kulloinkin käsillä olevan liikeidean huolellisella analyysillä ja tuella. Samalla vähennetään sitä mahdollisuutta, että joku ryhtyy yrittäjäksi väärin luuloin. Vastaavasti voidaan tukea opiskelijoita, jotka ovat määrätietoisesti kehittämässä yrittäjyyttä oman osaamisensa tai innovaatioaihionsa ympärille.

Tässä artikkelissa esitellään eräitä Metropolia Ammattikorkeakoulun keinoja innovaatiotoiminnan ja yrittäjyyden edistämiseksi. Keskiössä ovat yrittäjyyteen ohjaava opintojakso InnoVaara, Innovaatio-projekti MINNO® ja Electria-tutkimusyksikön palvelut. Lopuksi pohditaan toiminnan erityispiirteitä ja haasteita.

METROPOLIAN TOIMINTAMALLIT

InnoVaara mahdollistaa liiketoimintasuunnitelman teon yrittäjyydestä kiinnostuneille opiskelijoille

InnoVaara on Metropolian 10 op:n laajuinen korkeakoulujen rajat ylittävä opintojakso. Sen lisäksi InnoVaara on monipuolinen innovaatioverstaas ja yrittäjyyspaja, jonka tavoitteena on edistää Espoon alueen yrittäjyyttä. Opintojaksosta vastaa Metropolia Ammattikorkeakoulu. Yhteistyössä ovat mukana myös mm. Laurea-ammattikorkeakoulu ja Kelloseppäkoulu.

InnoVaaraan osallistuvat opiskelijat oppivat tekemään innovatiivisen liiketoimintasuunnitelman asiantuntijoiden ohjaamana. Yhden lukukauden pituinen opintojakso sisältää sekä asiantuntijaluentoja että mentorointitapaamisia, joissa liiketoimintasuunnitelmia sparrataan yksilöllisesti. Mentoroinnista vastaa Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Startup School. Opiskelijat, joita on mukana paitsi yllämainituista oppilaitoksista, myös Aalto-yliopistosta, muodostavat monialaisia ja oppilaitosrajoja rikkovia pienryhmiä, jotta keskustelu ja ideointi olisi mahdollisimman hedelmällistä. Heillä on myös mahdollisuus kartuttaa osaamistaan osallistumalla muiden hankkeen organisaatioiden projektiin liittyviin tilaisuuksiin. Opintojakson jälkeen opiskelijat osaavat tehdä liiketoimintasuunnitelman ja

työskennellä tehokkaasti tiimeissä, sekä arvioida liikeideoiden menestymismahdollisuuksia. InnoVaara antaa yrittäjyydestä kiinnostuneille opiskelijoille paremmat edellytykset ymmärtää yrittäjyyden lainalaisuuksia ja perusteita. Se luo luontevan perustan monialaisuudelle, jota voidaan pitää edellytyksenä menestykselle liiketoiminnalle. InnoVaarassa on monia piirteitä sekä innovaatiokiihdyttämöistä että perinteisemmäksi mielletystä esihautomotoinnasta. Toiminta on alkanut vuonna 2014.

MINNO on monialaista työelämäyhteistyötä

Metropoliassa MINNO-innovaatioprojekti toteuttaa monialaista työelämäkumppanien kanssa tehtävää yhteistyötä. Jokainen opiskelija osallistuu opintojensa aikana 10 op:n laajuiseen projektikonaisuuteen, jossa monialaisesti ideoidaan, konseptoidaan ja toteutetaan ratkaisuja työelämälähtöisiin haasteisiin. Vuosittain toteutetaan arviolta noin 1 000 projektia. Yhteistä innovaatioprojekteilla on palvelujen, toimintatapojen, menetelmien tai tuotteiden uudistaminen ja kehittäminen yhteistyössä työelämäkumppaneiden kanssa. Tuloksena syntyy muun muassa tuotteita, palveluita ja uutta mediaa. Hyvän projektin tunnusmerkistöön kuuluvat esimerkiksi aktiivinen ja kiinteä yhteistyö työelämäkumppanin kanssa ja työn toteutus monialaisessa tiimissä, jossa kaikkien osallistujien osuus on mahdollisimman tasapuolinen. Tärkeää on myös, että lopputulos on kaupallisesti tai muuten hyödynnettävissä ja se hyödyttää työelämäkumppania aidosti.

MINNO-projektit ovat pedagogisia prosesseja, joilla vastataan aluekehittämishaasteeseen ja integroidaan tutkimus- ja kehittämistyötä opetukseen. Projektia pidetään onnistuneena, jos lopputulos on aidosti edistänyt projektissa työskennelleiden opiskelijoiden opintoja ja innovaatiopedagogiikkaa on hyödynnetty oivaltavalla ja tuloksellisella tavalla. Tällä hetkellä kehitetään uusia työkaluja, jotta projektit dokumentoidaan ja raportoidaan aina yhdenmukaisella tavalla. Tämä on elintärkeää, mikäli halutaan huolehtia **innovaatioylijäämän** hyödyntämisestä. Innovaatioylijäämällä tarkoitetaan tässä yhteydessä projekteissa sovittujen

tulostavoitteiden lisäksi syntyneitä oheistuloksia, jotka eivät kuulu projektiin, mutta joilla voi oikein eteenpäin vietyinä olla mahdollisuuksia esimerkiksi liiketoiminnan pohjaksi.

Electrian Pienprojektit pk-yritysten tukena

Metropolian soveltavan digiteknologian tutkimus- ja kehitysyksikkö Electrian pienprojektit ovat kompakteja innovaatioprojektitoteutuksia, jotka on suunnattu erityisesti pk-sektorin yrityksille. Pienprojekteilla pääkaupunkiseudun pk-yrityksille tarjotaan ketterä ja helppokäyttöinen tuotekehityksen työkalu, jolla yritys voi ratkaista jonkin toiminnassaan olevan ongelman uudella ja innovatiivisella tavalla. Leimallista kaikessa Electrian projektitoiminnassa on monialaisuus ja se, että se toteutetaan yhdessä Metropoliassa annettavan opetuksen kanssa. Näin varmistetaan, että projekteissa jalostuu osaavia asiantuntijoita työelämän kehittäjiksi. Projektien tuloksia siirretään myös perustettaviin startup-yrityksiin, joita Electriasta on syntynyt jo vuosien ajan.

Johtopäätökset

Metropolian ammattikorkeakoulu on 16 000 opiskelijansa turvin kehittämispotentiaaaliltaan alueellisesti merkittävä voimavara. MINNO-projektit, InnoVaara ja esimerkiksi Electrian erilaiset projektit ovat hyvä osoitus ammattikorkeakoulun aluevaikuttavuudesta. Metropolian työelämän kanssa toteutettavat projektit luovat aktiivisesti kohtaamisia pk-yritysten ja opiskelijatiimien kanssa. Projekti-toiminta myös etsii **innovaatioylijäämää** eli sellaisia yrityksissä ja yrittäjillä olevia ideoita, joita ei ole pystytty resurssipulan takia hyödyntämään. Näin voidaan luoda piileviä innovaatiomahdollisuuksia, joita monialaiset opiskelijatiimit yhdessä yritysten henkilöstön kanssa tuottavat. Toiminnan tuloksena voi syntyä ideoita, joita kumpikaan osapuoli ei yksin oivaltaisi. Siinä on monialaisuuden ja toimivan työelämäyhteistyön voima.

Kaikki ei kuitenkaan ole vielä valmista ja kehittämistyötä tarvitaan monella saralla. Erityisesti innovaatioylijäämän etsintä ja hyö-

dyntäminen tarvitsevat uusia työkaluja. Piilevät innovaatiot edellyttävät aiempaa tehokkaampaa yritysten (erityisesti pk-yritysten) ja oppilaitosten välistä vuorovaikutusta. Myös hyödyntämismahdollisuuksien arvioinnin työkaluja tarvitaan lisää. Tällä hetkellä ammattikorkeakouluilla ei ole käytettävissään alkuvaiheen innovaatioaihioiden (ja esim. innovaatioylijämmän) arviointiin ja eteenpäin viemiseen tarkoitettuja rahallisia tuki-instrumentteja. Innovaatio- ja yrittäjyysasiantuntijat antavat lähinnä neuvontaa. ELY-keskusten Tuoteväylä-palvelu tukee yksityishenkilöitä neuvonnalla, mutta kehittämiseen tarkoitettut rahalliset tuet on tarkoitettu vain Y-tunnuksen haltijoille, eikä opiskelijoita voi velvoittaa perustamaan yrityksiä vain siksi, että he voisivat hakea muutoinkin harkinnanvaraista ja ankarasti kilpailtua tukea.

Tilanne on varsin haasteellinen, koska monet hyvät innovaation idut, joista voisi kasvaa esimerkiksi uutta liiketoimintaa, edellyttävät varhaisen vaiheen tukea. Neuvonnalla voidaan edistää asioita, mutta se ei aina riitä. Kokemus on osoittanut, että rahasummien ei välttämättä tarvitse olla suuria, vaan joskus riittää hyvinkin vähäinen tuki, kuten esimerkiksi toimivuutta osoittavan prototyypin kustannusten kattaminen. Pidemmälle edistyneet startup-aihiot ohjataan Metropoliasa tehtävän neuvonnan ja ensiarvioinnin jälkeen uusyrityskeskuksiin, joiden asiantuntijapalveluilla osin voidaan korvata nyt puuttuvia työkaluja. Metropolian kanssa yhteistyötä tekevät esimerkiksi Helsingin kaupungin alueella toimiva NewCo Yritys-Helsinki-edistämiskeskus ja Espoossa toimiva Spinno-kiihdyttämö.

Uusia ideoita ja sitä kautta myös uutta osaamista syntyy enemmän, jos opiskelijoille annetaan mahdollisuus etsiä käytännön työelämästä sopivia kehittämiskohteita yhdessä yritysten kanssa. On esitetty, että peräti 96 % innovaatioista syntyy käytännön työelämässä. Opiskelijoiden ja yritysten henkilöstön välinen vuorovaikutus on siis hedelmällisempää ja luovempaa kuin kunkin osapuolen yksinäinen puurtaminen oman työpöytänsä ääressä.

Keskustelu

Olemme artikkelissamme tarkastelleet eräitä toimintatapoja, joita Metropolia Ammattikorkeakoululla on tällä hetkellä käytettävissään innovaatiotoimintaan ja yrittäjyyden edistämiseen. Valmistuneet, osaavat ja tuoreella tavalla ajattelevat opiskelijat vaikuttavat ammattikorkeakouluja ympäröivään yhteiskuntaan suotuisalla tavalla, kun he työskentelevät yrityksissä ja muissa organisaatioissa. Sama vaikutus on uusilla, oikein hyödynnetyillä korkeakoululähtöisillä innovaatioilla ja liiketoimintakonsepteilla, jotka synnyttävät uusia yrityksiä ja työpaikkoja.

Nykyaikainen ammattikorkeakouluopetus sisältää yhä enenevässä määrin projektivetoista toimintaa. Metropolian useimmissa projekteissa yhdistyvät toisiinsa niin humanistiset kuin teknologiset ja taloudellisetkin ulottuvuudet. Monialainen työskentely saattaa luoda sellaista kaupallisestikin hyödynnettävää pääomaa, joka jää tällä hetkellä piiloon, koska opiskelijoilla ei ole valmiuksia tunnistaa uusia asioita tekemästään työstä ja koska opetushenkilökunta ei välttämättä ehdi seuraamaan kaikkea, mitä projekteissa tapahtuu. Myös hyödyntämismekanismit saattavat puuttua. Erilaisten projekti-, tutkimus- ja opintosuoritusten yhteydessä syntyneiden tulosten etsintää, arviointia ja hyödyntämistä varten tulisikin kehittää uusia työkaluja.

Tätä kautta voidaan entistä varhaisemmassa vaiheessa tunnistaa mahdolliset keksinnöt, jotka voivat toimia uuden liiketoiminnan perustana tai ovat muulla tavoin innovatiivisia ja hyödynnettävissä. On ilmeistä, että tällä hetkellä korkeakouluissa tehtävien projektien ja tutkimushankkeiden yhteydessä syntyy paljon sellaisia tuloksia, joilla voi olla taloudellista tai yhteiskunnallista merkitystä. Uusien, korkeakoululähtöisten liikeyritysten toiminnan tulee perustua monialaiseen tiimityöskentelyyn ja tiimissä pitää aina olla myynti- ja liiketoimintaosaamista, mikä myös edistää potentiaalisten ideoiden löytymistä. Samalla uskottavuus markkinoilla, minkä tahansa palvelun tai tuotteen tarjoajana lisääntyy ja uusien asiakkaiden hankinta helpottuu. Myytti siitä,

että suomalainen laatutuote myy itse itsensä, on syytä haudata viimeistään nyt.

Käytännön työssä on havaittu, että innovaatioihin, keksintöihin ja tulosten kaupallistamiseen liittyvissä asioissa on monin paikoin kehittämisen varaa niin opiskelijoiden kuin henkilökunnan keskuudessa.

Muun muassa ideoiden ja keksintöjen erottamisessa ja tunnistamisessa on suuria puutteita ja keskeisistä käsitteistä, kuten innovaatiosta vallitsee monia erilaisia näkemyksiä. Pelkkää ideaa voidaan pitää innovaationa. Toisaalta yrittäjyysasiat eivät monissa koulutusohjelmissä ole kovin merkityksellisessä roolissa, vaikka samoista koulutusohjelmista monet valmistuneet työllistyvät nimenomaan yrittäjyyden kautta. Onkin ilmeistä, että yrittäjyyteen liittyvää neuvontaa ja tukea tulisi toteuttaa sisäisesti muun muassa luentojen muodossa ja että nämä toteutettaisiin yhteistyössä yrittäjyyttä tukevien järjestöjen, kauppakamarien ja kaupunkien elinkeinotoimien kanssa.

Kehitettävää on myös itse käsitteistössä. Jos arkikielessä idea ja innovaatio saavat usein synonyymimerkityksen, on se yhtä harhaanjohtavaa kuin että innovaatio ammattikorkeakoulussa tarkoittaisi ainoastaan kaupallistunutta **keksintöä** (keksintö on patentoitavissa oleva uusi, teollisesti hyödynnettävissä ja toistettavissa oleva esim. tutkimustulos). AMK-lähtöisen innovaation käsitettä tulisi laajentaa merkitsemään myös uutta tietoa, osaamista ja liiketoimintaimpeleitä. Laajennettu määritelmä sopisi paremmin ammattikorkeakoulujen innovaatio-toimintaan. Useimmiten pelkkä keksintöjen kaupallistaminen (esimerkiksi patenttisalkkujen hallinta ja patenttien myynti) saa ammattikorkeakoulujen strategioissa vähemmän painoarvoa kuin alueellisen vaikuttamisen rooli tulosten (esimerkiksi tulosten siirtäminen yritysten ym. hyödynnettäväksi) kautta.

Yhteenveto

Yhteenvedon voidaan todeta, että Metropolia luo mahdollisuuksia innovaatioiden sekä uusien ja parempien palveluiden ja tuotteiden synnylle. Uusien korkeakoululähtöisten

yritysten kohdalla tavoitteena on auttaa ensi askelissa, ohjata ja edistää yllä mainittuja asioita. Tähän tähtää mm. InnoVaara.

Yritystoiminnan käynnistäminen siten, että ammattikorkeakoulu osallistuu itse taloudellisiin riskeihin esimerkiksi osakkeenomistajana, on harvoin kannattavaa. Sen sijaan tuloksien entistä tehokkaampi siirtäminen hyötykäyttöön on aina vain tärkeämpää. Keinovalikoima mahdollisuuksien synnyttämiseen on kuitenkin monilta osiltaan edelleen puutteellinen, joten lisätutkimusta ja palveluiden kehittämistyötä tarvitaan, mikäli tavoitteena on tehokas ammattikorkeakoululähtöinen innovaatiojärjestelmä. Useimmat ammattikorkeakoulut mielellään esittelevät start-upien synnyttämiseen tähtäävää toimintaansa ja eritoten tuloksena syntyneitä yrityksiä. Tietoa vaikuttavuudesta, yritysten elinkelpoisuudesta ja esimerkiksi siitä, millaisia kokemuksia uusilla yrittäjillä on ollut, on kuitenkin niukanlaisesti. Kiintoisaa olisi esimerkiksi selvittää laajemman tutkimuksen avulla, mikä on joidenkin AMK-lähtöisten start-upien syntyhistoria ja millaisin keinoin kyseinen ammattikorkeakoulu on niiden toiminnan käynnistämisen auttanut. Myös seurantatutkimuksen tulokset voisivat olla kiinnostavia, eli miten yrityksen toiminta kehittyi pidemmällä aikavälillä ja miten hyödyllisenä tai hyödyttömänä oppilaitoksen alkuvaiheen tuki koettiin. Periaatteessa tätä edellyttää jo ammattikorkeakoulujen rooli kansallisessa koulutusjärjestelmässä, sillä niillä on alueellisen vaikuttavuuden velvoite.

Lähteet:

Electria tutkimus- ja kehitysyksikkö. 2015. Saatavissa: <http://electria.metropolia.fi/> [viitattu 22.6.2015].

Helsingin kaupungin yrityspalvelut. 2015. Saatavissa: <http://www.newcohelsinki.fi/> [viitattu 23.6.2015].

InnoVaara. 2015. Saatavissa: <http://innovaara.fi/> [viitattu 22.6.2015].

Käsikirjatyöryhmä. 2015. Patenttikäsikirja. Helsinki: Patentti- ja Rekisterihallitus. Patentti- ja innovaatiolinja.

Spinno. 2015. Saatavissa: <http://www.spinno.fi/> [viitattu 23.6.2015].

KANSAINVÄLISEN TKI-TOIMINNAN HAASTEET AMMATTI- KORKEAKOULUSSA

Johdanto

Ammattikorkeakoulujen toteuttaman tutkimus-, kehittämis-, ja innovaatiotoiminnan (TKI) tarkoituksena on palvella opetusta ja työelämää sekä edistää alueellista kehitystä, työelämää ja elinkeinorakenteiden uudistumista. TKI-toiminta on ammattikorkeakoulussa käytännön ja teorian yhteensovittamista, ja erilaiset hankkeet ja projektit ovat tyypillisesti se alusta, jolla kehittämistyötä tehdään yhdessä kumppaniyritysten ja -organisaatioiden kanssa (Ammattikorkeakoululaki 2014; Arene 2015.)

Globalisoituvan elinkeinoelämän palveleminen edellyttää ammattikorkeakouluilta yhä vahvemmin myös kansainvälistä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-osaamista. Globalisaation kautta avautuu jatkuvasti uusia mahdollisuuksia suomalaisille yrityksille ja kilpailun kiristyessä uusia markkinoita on aktiivisesti haettava kansainvälisistä verkostoista (TEM 2015). Selviytyminen kansainvälisessä kilpailussa edellyttää tuoreisiin ideoihin ja uusiin innovaatioihin perustuvaa liiketoimintaa. Korkeakoulut ovat tulevaisuudessa yhä luontevampi, ulkomaista osaamista ja investointeja puoleensa vetävä voima, jonka avulla elinkeinoelämä monipuolistuu ja yritykset voivat vahvistaa kilpailukykyään. (OPM 2009, 9 - 21.)

Tiedekorkeakouluilla on pitkät perinteet kansainvälisessä tutkijayhteistyössä suomalaisen tutkimustoiminnan laadun ja vaikuttavuuden

kehittämiseksi. Ammattikorkeakoulujen toimintakenttä ja rooli on niiden perustehtävän mukaisesti erilainen ja kansainvälisen innovaatiotoiminnan näkökulmasta toistaiseksi kehittyvä. Ammattikorkeakoulujen käytännönläheinen toiminta on lähellä yritysmaailman käytäntöjä ja siten otollista innovaatiopainotteiselle, konkreettiselle ja jopa kaupallistettavaan lopputulokseen tähtäävälle kehittämiselle.

Opetus- ja kulttuuriministeriö on vuosina rahoittanut 2014 - 2015 KV-metro -hanketta (Metropolialueen kansainvälistyvä liiketoiminta, monikulttuurinen työelämä ja ammattikorkeakoulujen vastavuoroiset TKI-vaihdot). Hankkeen tavoitteena on edistää TKI-toiminnan avulla metropolialueen yritysten kansainvälistymistä ja kansainvälisten opiskelijoiden työllistymistä sekä kehittää henkilöstövaihdon toimintamalleja, jotka edesauttavat henkilöstön ja yritysten välistä TKI-yhteistyötä, osaamisen vaihtoa sekä kansainvälistymistä. Hanketta toteuttavat Metropolia ja Diakonia-ammattikorkeakoulu yhdessä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun kanssa, joka koordinoi hanketta. Hankkeessa luodaan uudistettuja käytäntöjä TKI-toiminnan vaikuttavuuden varmistamiseksi samalla kun syvennetään pitkäaikaisia yrityskumppanisuhteita kotimaassa ja ulkomailla. Yhtenä hankkeen tuotoksena syntyy ammattikorkeakoulujen käyttöön kansainvälisen innovaatiotoiminnan käsikirja. Tämä artikkeli käsit-

telee KV-metro-hankkeen aikana esille nousseita havaintoja ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan kansainvälistymisen kehittämishaasteista.

Strategisuuden haaste

Ammattikorkeakoulujen kansainvälistymisen tarve nousee niiden erityisestä tehtävästä palvella elinkeinoelämää, joka tällä hetkellä tarvitsee vahvaa osaamista ja innovaatioita kansainvälistyvien markkinoiden saavuttamiseksi. Tällä hetkellä kansainvälinen kehittämistoiminta näyttäytyy ammattikorkeakoulujen toimintaa tarkastellessa enimmäkseen opiskelija-, opettaja- ja henkilöstövaihtoina, työharjoittelujaksoina ulkomailla, englanninkielisenä opetustarjontana, kieliopintoina, kansainvälisinä tutkinto- ja vaihto-opiskelijoina ja toki myös kansainvälisesti rahoitettuna TKI-hankkeina. Opettaja- ja henkilöstövaihdot ovat käytännössä usein lyhytkestoisia, noin viikon kestäviä vierailuja, joissa pääpaino on opetuksella ja verkottumisella yhteistyökorkeakoulussa. TKI-näkökulma kansainvälisessä toiminnassa ilmenee pääsääntöisesti hankeyhteistyönä ulkomaisen kumppanikorkeakoulujen kanssa sekä jäsenyytenä erilaisissa kansainvälisissä verkostoissa. Tavoitteellinen, innovaatioihin asti pyrkivä kehittäminen yhdessä yritysten kanssa edellyttää vahvaa verkottumista, yhteisiä hankkeita ja pitkäkestoista, kehittyvää yhteistyötä yrityskumppanien kanssa. Nämä innovaatioihin pyrkivät kansainvälisen TKI-toiminnan käytänteet etsivät tällä hetkellä ammattikorkeakouluissa muotoaan. (Arcada 2015; Diak 2015; Haaga-Helia 2015; Metropolia 2015; Laurea 2015; Mamk 2015).

Kansainvälisen TKI-toiminnan nostaminen selkeäksi painopisteeksi organisaation strategiaan ja sen kytkeytyminen kiinteästi organisaation arvoihin, visioon ja toiminta-ajatukseen ovat vaikuttavan kansainvälisen TKI-toiminnan lähtökohta. Selkeä ja avoimesti viestitty strategia tekee toiminnasta tavoitteellista, ohjaa arkista työtä haluttuun suuntaan ja tekee tavoitteista jokaiselle työntekijälle ymmärrettäviä. Santalaisen ja Baligan (2015, 28 - 33) mukaan innovaatioita ruokkivan

organisaatiokulttuurin tulisi olla ketterä ja avoin, ”sisäisiä siiloja liuottava”, jotta ulkoisten verkostojen voima saataisiin organisaatiossa hyödynnettyä. Tulevaisuuden strategiatyössä yhä tärkeämpää on toimintaympäristöstä avautuvien mahdollisuuksien tunnistaminen ja reagoitavuus ympäristöstä nouseviin haasteisiin samalla kun turvataan perustoiminnan jatkuvuus. Vahva ja jokaiselle selkeä organisaation identiteetti mahdollistaa ketteryyden toiminnassa vaarantamatta matkaa kohti asetettua visiota.

Kansainvälistä yhteistyötä ja TKI-toimintaa toteutetaan ammattikorkeakouluissa moniulotteisesti, mutta yritysten kilpailukykyä ja markkinoita uudistavien innovaatioiden luomiseen tarvitaan uudenlaista tavoitteellisuutta, uusia toimintatapoja ja uutta osaamista. Yritykset toimivat tällä hetkellä vaikeasti hahmottuvien haasteiden keskellä rajusti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa pysyviä kilpailuetuja ei enää ole. Voidakseen aidosti vastata muospaineissa elävien yritysten kehittämistarpeisiin ja yltää yhteistyössä innovaatioihin ammattikorkeakoulujen on tarkasteltava organisaati-orakenteitaan ja johtamiskulttuuriaan uusista tulokulmista. Rakenteet ja vakiintuneet toimintatavat ohjaavat toimintaa vahvasti, joten niiden uudistamiseen tulee panostaa. Muutokseen pääsee osalliseksi ja sitä voi johtaa vain rohkenemalla itsekin uudistua.

Toimintakulttuurin muospaineet

Yhteiskunnan muutos edellyttää ammattikorkeakouluilta nykyisten toimintojen kriittistä tarkastelua ja tavoitteiden kirkastamista, jotta ne voivat palvella yrityksiä niiden kansainvälistymisessä ja kehittämis- ja innovaatio-tarpeissa. Tämä tarkoittaa, että TKI-toiminnan lähtökohdaksi asetetaan pääsääntöisesti yritysten ja kumppanien tarpeet. Yhteistyöhön tulee saada syvyyttä, prosesseihin ja toimintatapoihin yhdenmukaisuutta ja osaamisen kehittämiseen uusia näkökulmia, joilla kaikilla tavoitellaan yhteistä päämäärää, suomalaisen työelämän menestystä. Tavoitteiden kirkastaminen yritysten ja muiden kumppanien tarpeita palvelevaksi tuo tekemiseen uudenlaista energiaa ja kasvattaa ymmärrystä

siitä, että jokaisen työntekijän rooli on yhteistyön näkökulmasta merkityksellinen. Kulttuurinmuutos edellyttää näkökulman kääntämistä tuotantolähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen läpi organisaation.

TKI-toiminta pk-yritysten kanssa on aktiivista. Vuonna 2014 yli 6 000 pk-yritystä teki yhteistyötä ammattikorkeakoulujen kanssa. Kv-hankkeita, joiden budjetti ylittää 250 000 euroa, toteutettiin yhteensä 150. (Tuomi 2015.) Työ- ja elinkeinoministeriön tekemä tutkimus pk-yritysten keskuudessa kertoo, että oppilaitosyhteistyössä on paljon kehittämistä eikä yritysten todellisia tarpeita yhteistyön näkökulmasta aina kuulla. Yhteistyö näyttäytyy yrityksille useimmiten opettajien yhteydenottoina työharjoittelupaikkojen löytämiseksi opiskelijoille. Yritykset toivoisivat enemmän vuoropuhelua muun muassa koulutuksen sisältöjen työelämälähtöisyyteen sekä opiskelijoiden ja työelämän kohtaamisiin liittyen (TEM 2014, 66 - 68.) Yhteistyö TKI-toiminnassa on usein riippuvaista yksittäisen työntekijän aktiivisuudesta ja henkilökohtaisista kontakteista, jolloin pitkäjänteisyys jää puutteelliseksi. Yhteistyön kehittämistä ja syvenemistä ei tapahdu organisaation tasolla mikäli kontaktit ovat henkilökohtaisia tai niiden omistajuus rajataan tiettyyn toimintoon. Tarvetta on uudella tavalla avoimen toiminnan ja jakamisen kulttuurille.

Kansainvälisyyteen ja TKI-toimintaan liittyvät tavoitteet saattavat erityisesti hajautetuissa organisaatiomalleissa jäädä avaamatta työntekijöiden arkisen työn näkökulmasta. Mitä kansainvälisyys tarkoittaa minun työssäni? Miten käytännössä osallistun TKI-toimintaan, jos työni pääsisältö on opettamista? Kenelle TKI-toiminta oikeastaan kuuluu? Merkityksellistä on se, kuinka organisaatio onnistuu viestimään TKI-toimintaan liittyvät tavoitteensa jokaiselle työntekijälle niin, että yhteistyön mahdollisuuksiin osattaisiin tarttua siellä missä ne eteen tulevat, riippumatta siitä kuuluvatko ne olennaisesti omaan työnkuvaan. Jokainen työntekijä voi omassa työtehtävässään toimia TKI-toiminnan lähettiläänä, jos yritys yhteistyön strateginen merkitys organisaatiolle ja siitä kaikille lankeava hyöty osataan perustella ja tehdä näkyväksi. Osallistumisen ja jakamisen kulttuuria

sekä innovaatiomyönteistä ilmapiiriä voidaan edistää monin tavoin, esimerkiksi luomalla kannustimia, jotka osaltaan viestivät millaista tekemistä tavoitellaan ja arvostetaan. Jotta ammattikorkeakoulujen koko yritysverkostojen ja kumppanuuksien potentiaali saataisiin yhteiseen käyttöön, on ihmiset saatava innostumaan ja motivoitumaan TKI-toiminnasta sekä näkemään se luontevana osana omaa työtään.

Tuloksellisen innovaatiotoiminnan edellytyksenä on osaava, innostunut ja tekevä ihminen. Innovaatioita syntyy ympäristöissä, joissa ihmisillä on kykyä nähdä yli vakiintuneiden toimintatapojen ja tunnistaa avautuvia mahdollisuuksia muuttuvassa toimintaympäristössä. Kansainvälisellä vuorovaikutuksella on innovaatiotoimintaa rikastuttava vaikutus uusien ajatusten ja erilaisesta toimintaympäristöistä tuotujen käytäntöjen haastaessa olemassa olevaa toimintakulttuuria. (Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen 2011, 16 - 18, 132.)

Asiakkuusajattelu osaksi arkea

Ammattikorkeakouluissa olemassa olevat, lukuisat verkostot tulisi valjastaa nykyistä suunnitelmallisemmin ja tavoitteellisemmin osaksi molempien osapuolien liiketoiminnan kehittämistä. Yritysyhteistyö vaatii niin ammattikorkeakoululta kuin sen yrityskumppaneilta runsaasti aikaa, mistä syystä resursseja on järkevää kohdentaa hankkeisiin niiden toimijoiden kanssa, joiden tavoitteet sopivat yhteen organisaation omien tavoitteiden kanssa ja joiden kanssa kumppanuussuhde on jo mahdollisesti muussa yhteydessä luotu. Olemassa olevien verkostojen kehittämiseen ja suhteiden syventämiseen keskittyminen luo edellytykset päästä yhteistyössä aidosti vaikuttavampiin tuloksiin. TKI-toiminnan tuloksellisuutta ei voi mitata yrityskontaktien määrällä, sillä se ei korvaa tekemisen laatua. Harkitumpi lähestymistapa yhdessä tekemiseen ja aitojen kumppanuuksien vaaliminen järkeistää automaattisesti työn tekemistä. Pysähtymällä tarkastelemaan aiemmin kehitettyä jatkuvien uusien tunnustelujen sijaan on kansainvälisessä TKI-toiminnassa ja yritys yhteistyössä mahdollista päästä uudelle tasolle, jossa innovaatioiden mahdollisuus on aidosti läsnä.

Organisaation kaikkien prosessien – asiakkuuksien hallinnasta projektiraportointiin – tulisi johdonmukaisesti tukea samaa tavoitetta: pitkäkestoista, kehittyvää ja strategisesti merkityksellistä kumppanuutta. Hiljaisen tiedon siirtyminen hankkeesta tai kontaktista toiseen on haaste, johon tarvitaan uusia työvälineitä. Kumppanuuksilla on elinkaari, jonka vaiheiden ymmärtäminen on olennaista yhteistyön kehittymiseksi. Yhdessä hankkeessa saatetaan tehdä tunnusteluja, jotka eivät sillä kertaa johda yhteistyöhön. Uusi mahdollisuus saattaa avautua myöhemmässä vaiheessa, jos kontaktit ja yhdessä tehty avataan avoimesti kaikkien käyttöön organisaation sisällä. Projektien tulosten jakamisen käytännöt ovat kriittinen kohta, jossa hyvin alkanut kumppanuus usein joko katkeaa tai saa mahdollisuuden nousta uudelle tasolle. Liian usein hyvä yhteistyöprojekti raportoidaan ja unohdetaan kansioon, josta sen löytäminen seuraavan tekijän hyödyksi jää sattumanvaraisten kohtaamisten varaan. Kansainväliset kumppanudet vaativat erityistä huomiota. Kulttuurista riippuen voi kulua runsaasti aikaa etenkin prosessin alkuvaiheessa, ennen kuin yhteistyössä on mahdollista edetä konkreettisiin yhteishankkeisiin. Tästä seuraa tarve saada organisaatiolta riittävästi tukea prosessin läpiviemiseen resurssien ja tarvittavan osaamisen varmistamiseksi.

Osaamisen ja resurssien haasteet

Ammattikorkeakoulujen on entistä tärkeämpää tunnistaa ja huomioida ne kompetenssit, jotka edistävät strategisia tavoitteita vaikuttavan ja kansainvälisen TKI-toiminnan edistämiseksi sekä huomioida ne tavoitteellisesti henkilöstön koulutuksessa, työn organisoinnissa ja rekrytoinneissa. Yritysyhteistyö edellyttää henkilöstöltä monia työelämässä muutoinkin tarpeellisia taitoja; epävarmuuden sietokykyä, verkostoitumistaitoja, neuvottelukykä ja kielitaitoa. Liike-elämän lainalaisuuksien

ymmärtäminen on olennaista, jotta yrityksen tarpeet tulevat kuulluksi ja ymmärretyksi ja jotta yhteinen näkemys tekemisestä voi syntyä. Osaamisen tulisi tukea osapuolia pääsemään vuorovaikutuksessa niin lähelle toisiaan, että yhteistyön rajapinnassa voidaan keskittyä olennaiseen – tilan antamiseen uusien ideoiden synnylle.

Opiskelijoita voisi nykyistä enemmän olla mukana monissa kansainvälisissä projekteissa tuottamassa yritysten kanssa uusia innovaatioita.

Innovaatioiden lisäksi opiskelijoiden ja yritysten yhteistyöprojektit tuottavat maailmalle kulttuurisensitiivisiä, kansainvälisesti verkottuneita nuoria osajia, joilla on jo valmistuessaan syvä ymmärrys työelämässä tarvittavista meta-taidoista ja runsaasti suoria kontakteja rekrytoiviin yrityksiin. Projektityöhön ulkoisen toimeksiantajan kanssa liittyy vastuuta, joka antaa opiskelijalle mahdollisuuden

kasvaa ammattilaisena. Innovointi ja sitä edistävät menetelmät on mahdollista sisällyttää opetukseen aiheesta riippumatta, jolloin opiskelija työelämään siirtyessään omaa valmiuksia innovaatioiden tuottamiseen ja siirtää osaamisensa suoraan tulevien työnantajien hyödyksi.

Opettajan työtä ammattikorkeakoulussa ohjaavat vahvasti opetukseen osoitetut resurssit ja lukujärjestys, jonka ympärille arkinen tekeminen nivoutuu. Ydintehtävien, työelämään valmistavan korkeakouluopetuksen ja toisaalta työelämää palvelevan kansainvälisen TKI-toiminnan yhteensovittaminen ei ole opettajille käytännössä helppoa, vaikka niiden välinen synergiaetu on helppo tunnistaa. Hanketyö vaatii opettajalta paitsi henkilökohtaista kiinnostusta kansainvälisyyteen ja yhteistyöhön elinkeinoelämän kanssa, myös oma-aloitteisuutta, aktiivista asennetta ja sinnikkyyttä hanketyön mahdollistumiseksi opetustyön raamittamassa todellisuudessa. Yhteisten tapaamisten ja suunnitelmien

”
**TULOSELLISEN
INNOVAATIO-
TOIMINNAN
EDELLYTYKSENÄ
ON OSAAVA,
INNOSTUNUT
JA TEKEVÄ
IHMINEN**
”

tekeminen saattaa olla haastavaa pitkin välimatkojen, aikaeron ja erilaisten työskentelytapojen vuoksi. Kansainväliselle TKI-toiminnalle suotuisten olosuhteiden luomisessa tarvitaan tukea ja joustoa koko organisaatiolta.

Rahoituksen haasteet – ja mahdollisuudet

Kansainväliseen TKI-toimintaan olennaisesti liittyvä kysymys on rahoitus. Yhteistyön tunnisteluun ei ole käytettävissä luontevia ulkoisia rahoitusmalleja, jolloin yhteistyötahojen kartoittaminen, kontaktien luominen ja hankehakemusten kirjoittaminen joudutaan resursoimaan muulla tavoin. Tämä hidastaa yhteistyön rakentamista. Monissa kulttuureissa henkilökohtaisella kohtaamisella on pitkäaikaisen yhteistyön kehittämisessä merkittävä rooli, jotta tarvittava luottamus yhteiseen tekemiseen saadaan rakennettua. Erilaiset digitaaliset alustat saattavat palvella varsinaista toimintaa ja tekemistä myöhemmässä vaiheessa, mutta kontaktien luomiseen tarvitaan usein tapaamisia kasvokkain. Kansainvälisen yhteistyön käynnistämisen esteenä saattaa olla juuri rahoituksen löytyminen hankkeen valmisteluvaiheeseen. Projektimaailmassa toimiminen tarkoittaa usein väistämättä myös toiminnan katkeamista jossain kohdin rahoituskauden tai projektin päättymiseen, mikä tekee pitkäjänteisen yhteistyön rakentamisesta haasteellista. Hyvälle alulle saadut keskustelut ja pitkään rakennettu suhde lupaavaan kumppaniin saatetaan joutua jäädyttämään sopivan rahoitusinstrumentin puuttuessa tai rahoitusehtojen muuttuessa.

Ammattikorkeakoulusektorilla toteutetaan paljon lyhytkestoisia, kertaluonteisia vierailuja tai projekteja muun muassa Erasmus + -rahoituksen tuella. Yrityskumppanien tapaaminen on näillä vaihtomatoilla vähäistä, sillä lyhyet, korkeakoulu yhteistyöhön keskittyvät vierailut eivät edellytä yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa. Rahoituslähteet kehittyvät ja monipuolistuvat kuitenkin jatkuvasti ja ammattikorkeakoulujen ulottuville on avautunut viime aikoina useita, lupaavia kansainväliseen yritys-

yhteistyöhön kannustavia uusia rahoitusmalleja. Tärkeää olisi kuitenkin arvioida myös kriittisesti olemassa olevien rahoituslähteiden käyttöä ja sitä, onko niiden kaikkea potentiaalia huomattu hyödyntää.

Kestävän yritys yhteistyön ja vaikuttavan kv-hanketoiminnan edistäminen edellyttää ajattelutavan muutosta myös suhteessa rahoitukseen. Kun hanketoimintaa lähdetään luomaan tarvelähtöisesti yhdessä yrityskumppanien kanssa, tekemiseen tulee luonnollista tavoitteellisuutta ja uskottavuutta. Sopivia rahoituslähteitä löytyy todennäköisemmin, myös yrityksen omalla rahoituspanoksella, kun tarve on todellinen ja perusteltavissa. Pitkäaikaisessa, syvässä kumppanuussuhteessa yritysten kanssa yhteisen tekemisen paikkoja on helppo tunnistaa ja hankeaihioita syntyy luontevasti ja pakottamatta. Näistä lähtökohdista päästään hankkeissa väistämättä vaikuttavampaa lopputulokseen molempien osapuolien näkökulmasta.

Ulkoista rahoitusta tullaan jatkossakin tarvitsemaan kansainvälisen hanketoiminnan toteuttamiseksi. Hankkeita toteutettaessa olisi kuitenkin hyvä tavoitteellisesti pohtia, kuinka niissä syntyvät hyvät käytännöt ja tulokset kasvattavat mukana olleiden toimijoiden osaamista, ja vielä tärkeämpää, kuinka tulokset saadaan laajemmin ja systemaattisemmin ohjattua koko organisaation hyödyksi. Hankkeissa työskentelee tyypillisesti projektihenkilöstöä hankerahoitukseen kytkeytyvissä määräaikaisissa työsuhteissa. Hankkeiden päättyessä niissä kertynyt osaaminen katoaa organisaatiosta henkilöstön mukana. Samalla menetetään hankkeissa syntyneitä kansainvälisiä verkostoja, asiantuntijuutta ja hiljaista tietoa. Hankkeissa syntyneet tulokset jäävät helposti hyödyntämättä, kumppanuuksia katkeaa ja resursseja hukataan käynnistämällä seuraava hanke jälleen nollapisteestä. Työn organisointiin hankkeiden välivaiheissa tarvitaan perusrahoitukseen kytkeytyviä ratkaisuja, joiden tuella voidaan rakentaa siltoja hankkeiden välivaiheiden yli. Pysyvillä työsuhteilla paitsi sitoutetaan henkilöstöä ja estetään osaamisen kato, myös nostetaan hankkeiden ja TKI-toiminnan laatua.

Lopuksi

Ammattikorkeakoulut ovat tärkeässä roolissa suomalaisen elinkeinoelämän kilpailukyvyyn tukemisessa. Suuri haaste tällä hetkellä on kuinka ottaa haltuun mahdollisuuksia täynnä oleva muutostilanne yhteiskunnassa. Yritykset tarvitsevat menestyäkseen kansainvälistä osaamista ja innovaatioita, joiden luomisessa ammattikorkeakoulujen kumppanuus ja asiantuntemus on merkittävässä roolissa.

Innovaatiotoiminnalle vastaanottavaisen maaperän luomisessa on tärkeää, että ammattikorkeakoulut ovat organisaatioina valmiita itse uudistumaan, kehittymään ja edistämään innovaatiotoimintaa omassa toiminnassaan strategiansa mukaisesti, jotta ne voivat uskottavasti toimia asiantuntijoina ja kehittämiskumppaneina elinkeinoelämälle. Suomalaisen koulutusjärjestelmän hyvä maine on kantanut pitkään kansainvälisesti pitkälle, mutta maineen ylläpitäminen vaatii tulevaisuudessa nöyryyttä tarkastella kriittisesti järjestelmän rakenteita ja rohkeutta tavoitella uudenlaista edelläkävijyyttä, jolla voidaan vastata muuttuneen yhteiskunnan tarpeisiin. Käytännössä palvelevien innovaatioiden tuottaminen on ammattikorkeakoulujen kärkiosaamista parhaimmillaan ja ne voivat tulevaisuudessa olla yhä vetovoimaisempi TKI-kumppani yrityksille, myös kansainvälisesti, mikäli omia toimintatapoja uskalletaan rohkeasti uudistaa.

Lähteet:

Ammattikorkeakoululaki. 2014. Finlex 932/2014. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140932>

Arcada. 2015. Saatavissa: <http://www.arcada.fi/fi>

Arene. 2015. Saatavissa: <http://www.arene.fi/fi/ammattikorkeakoulut/tki-toiminta>

Diak, Diakonia-ammattikorkeakoulu. 2015. Saatavissa: <http://www.diak.fi/Sivut/default.aspx>
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. 2015. Saatavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/etusivu?userLang=fi>

KV-metro. 2015. Hankkeessa käydyt keskustelut TKI-toimijoiden kanssa.

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2015. Saatavissa: <https://www.laurea.fi/>

Mamk, Mikkelin ammattikorkeakoulu. 2015. Saatavissa: <http://www.mamk.fi/>

Metropolia ammattikorkeakoulu. 2015. Saatavissa: <http://www.metropolia.fi/>

OPM. 2009. Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009 - 2015. Opetusministeriön julkaisuja 2009:21. Santalainen, T. & Baliga, Ram. B. 2015. Kun normibisnes ei riitä. Kestävä strategointi. Helsinki: Talentum.

TEM. 2014. Pk-yritykset ja työvoiman kohtaanto. Mitä pk-yritykselle tarkoittaa sopia työvoima? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjäyys. 47/2014. Saatavissa: https://www.tem.fi/files/41229/TEMjul_47_2014_web_30102014.pdf

TEM. 2015. Innovaatiotoiminnan kansainväistyminen. Saatavissa: http://www.tem.fi/innovaatiot/kansainvalinen_innovaatioyhteistyo

Tuomi, L. 2015. Ammattikorkeakoulut ja TKI-toiminta 2014. Lauri Tuomi, vararehtori, KTT, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Pj, TKI-johdon verkosto. Esitys AMK-päivillä 19.5.2015.

Ruckenstein, M., Suikkanen, J. & Tamminen, S. 2011. Unohda innovointi. Keskity arvonluontiin. Ihmislähtöisen innovaatiotoiminnan menestystarinoita eli kuinka uudenlaista arvoa synnytetään käytännössä. Sitran julkaisusarja (Sitra 291). Helsinki: Edita Prima Oy



VI

**KOHTI MONIALAISIA
TULEVAISUUKSIA**

**TOWARDS
INTERDISCIPLINARY
FUTURES**

LOPPUSANAT – MISTÄ OIKEIN ON KYSYMYKSI?

”Elämme maailmassa, jossa asiantuntijuutta rakennetaan monialaisen ja kulttuurien välisen yhteistyön sekä verkostojen kautta. Herkkyys havainnoida käsillä olevia muutoksia ja kyky ymmärtää niiden merkitys alan toimijoiden ja asiakkaiden kokemuksellisen tiedon muokkaajana ovat tekijöitä, joista asiantuntijuus tänään rakentuu. Menestyksellinen työelämän kehittämistyö vaatii yhä useammin eri koulutusalojen rajapintaosaamista. Innovaatiopotentiaali piilee rajapinnoilla, samoin rajapintoihin kätkeytyvät työelämän kriittisimmät ongelmat.”

– Ote IE-ID-konferenssin kutsusta

Suomalaisen korkeakoulutuksen dualimalli, joka tarkoittaa jakoa soveltaviin korkeakouluihin eli ammattikorkeakouluihin ja tiedekorkeakouluihin eli yliopistoihin, on vasta varhaisessa aikuisiässä. Ensimmäiset vakinaiset toimitukset annettiin 1996 ja ammattikorkeakoulututkintona toteutettava ylempi korkeakoulututkinto (ylempi AMK) vakinaistettiin tutkintonimikkeenä vasta noin kymmenen vuotta sitten. Koska nykyiset ammattikorkeakoulututkinnot sisältävä tutkintojärjestelmä on näin nuori, on ymmärrettävää, että erityisesti ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot ovat vastaaviin yliopistojen master-tason tutkintoihin nähden altavastajaan asemassa ja näiden kahden tutkinnon yhdenvertaisuuden edistämiseksi on vielä työtä tehtävänä. Erityisesti työelämä toimijat tarvitsevat edelleen tietoa siitä, mikä merkitys ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittamisella työnantajalle voi olla tai miksi kyseinen ylempi korkeakoulututkinto on olemassa. Lisäksi tälläkin hetkellä käydään edelleen yhteiskunnallista keskustelua nykyisen dualimallin tarpeellisuudesta ja siitä, pitäisikö ammattikorkeakoulut ja yliopistot

yhdistää yhdeksi korkeakoulujärjestelmäksi.

From Intercultural Encounters to Interprofessional Development -konferenssin yhtenä tarkoituksena oli tuoda esiin sitä, mikä ylempien korkeakoulututkintojen erityinen merkitys voisi työelämän kehittämisen osalta olla, kun kyseessä on niinkin haastava ja ajankohtainen aihe kuin monialainen kehittämisosaaminen. Tämän konferenssin painopisteen valinta ei kuitenkaan ole noussut vain toteuttavien korkeakoulujen, Humakin ja Kyamkin, omien ylempien ammattikorkeakoulututkintojen monialaisuuteen liittyvän tiedon ja osaamisen jakamisen tarpeista, vaan kyse on valtakunnallisesti tärkeäksi havaitusta kehittämisalueesta. Konferenssi oli osa Opetus- ja Kulttuuriministeriön rahoittamaa valtakunnallista YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi -hanketta, jonka keskiössä on monialaisen rajapintaosaamisen esiin nostaminen ja kehittäminen. Monialaisuusosaaminen nähdään yhteiskunnallisesti yhdeksi niistä uudistavista voimista, joita tämän hetken työelämän organisaatiot tarvitsevat nykyisestä monimutkaisesta ja jatkuvassa muutoksessa olevasta tilanteesta selvitäkseen. Tämän kaikkien Suomen ammattikorkeakoulujen yhdessä kokonaisuutena toteuttaman hankkeen tavoitteena on YAMK-toimintojen uudistaminen, ylemmän AMK-tutkinnon TKI-toiminnan profilointi, korkeakoulujen ja työelämän välisen tiedon ja osaamisen siirron kehittäminen ja vahvistaminen sekä työelämäinnovaatioiden monialaisuuden lisääminen ja yhteisöllisen tiedon kehittäminen.

Toteutuneen konferenssin antia ajatellessa voidaan nähdä, että monialaisesti toteutettu kansainvälinen konferenssi on työelämän ja koulutuksen monialaisuusosaamiseen liittyvän

tiedon ja osaamisen siirtoa kehittävä innovatiivinen toimintatapa. On erittäin harvinaista, että eri alojen tutkijat, ammattilaiset ja opiskelijat kokoontuvat yhteiseen tapahtumaan, jossa yhdenkään alan substanssi ei varsinaisesti ole keskiössä. Oma ammattillista ymmärrystä laajentavaa on jo pelkästään se, että saa tietoa eri aloihin liittyvästä monialaisuuden problematiikasta ja haasteellisista rajapinnoista, joihin millään yksittäisellä koulutuksella tai ammattiosaamisella ei ole tarjottavissa suoraa ratkaisua. Yhtenä haasteena on kuitenkin jo pelkästään jokaisen konferenssiin osallistujan oman näkökulman avartuminen siten, että toisen ammattialan näkökulmasta esiin tuotu ongelma voidaan kokea ja nähdä yhteisenä eikä niinkään ”jonkun toisen ongelmana”. Monialaisuuden ja monialaisen ammattillisen osaamisen yhtenä ehtona onkin, että todelliseen yhteisymmärrykseen tähtäävä rajapintayhteistyö nähdään kaikkien osallisten taholta tärkeänä ja jopa välttämättömänä haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi. Innovatiiviseksi konferenssin toteuttamisen teki myös monikanavainen ja -kielinen luonne. Tiettyssä ajassa ja paikassa toteutetut esitykset ja keskustelut olivat livenä seurattavissa mistä päin maailmaa tahansa ja useita esityksiä myös tallennettiin sähköisesti myöhemmin seurattavaksi. Konferenssin anti ei näin ollen ollut aikaan eikä paikkaan sidottua, ja samat osallistujat ovat voineet osallistua konferenssiin niin livenä kuin etänäkin oman kiinnostuksensa mukaisesti. Esitykset olivat lisäksi usealla eri menetelmällä ja kielillä tulkattuja, mikä mahdollisti kielellisten rajapintojen ylittämisen ja yhteistyön sellaistenkin yksilöiden ja kulttuuristen yhteisöjen kesken, joiden välinen vuorovaikutus olisi muuten ollut hyvin haasteellista.

Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen sisältävän TKI-toiminnan tunnettuuden lisäämisessä konferenssin toteutus ja sisällöt toimivat myös hyvin. Konferenssi loi katsauksen ammattikorkeakoulujen TKI-yhteyksiin kolmesta YAMK-tutkinnoille keskeisestä näkökulmasta: ammattikorkeakoulujen omat monialaiset TKI-projektit, työelämän näkemykset TKI-toiminnan tarpeita ja suunnasta sekä kotimaisten ja kansainvälisten YAMK -tutkinto-

opiskelijoiden opinnäytteisiin liittyvät TKI-kysymykset ja -haasteet. Ammattikorkeakoulujen TKI-projekteja esittelivät ja niiden monialaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia pohtivat projekti- ja tutkimuspäälliköt sekä projekteissa toimivat yliopettajat. Nämä puhuttelevat participant observer -tyyppiset kuvaukset herättivät runsaasti kysymyksiä ja toivat esiin tarpeen lisätä tietoista monialaisuuden hyödyntämistä kehittämistyössä. Monialaisuuden hyödyntämisestä voitaisiin edistää esimerkiksi Call for projects -tyyppisellä kutsulla TKI-projektien reflektointiin ja oivallusten jakamiseen laajemmalla foorumilla. Työelämässä muutoksia johtavat YAMK -alumnit kertoivat ajankohtaisista kehittämisteemoista, joihin heidän aiemmat ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyönsäkin olivat usein liittyneet. Lisäksi konferenssin esiintyjinä oli useita ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavia opiskelijoita, jotka pääsivät esittelemään opinnäytetöissään toteuttamaansa tutkimus- ja kehittämistoimintaa suoraan työelämän edustajille sekä muiden kuin omien korkeakoulujen ohjaajille ja eri alojen asiantuntijoille. Esittäjisä oli mukana myös kansainvälisen ylemmän AMK-tutkinnon suorittajia, joten tutkimus- ja kehittämistöiden temaattisia haasteita oli mahdollista tarkistella myös kansainvälisestä näkökulmasta. Ylemmän AMK-tutkinnon sisältämät tutkimus- ja kehittämisprojektit ovat joka tapauksessa työelämälähtöisiä ja niiden tavoitteena on työelämän kehittäminen, mutta usein kehittämistulokset jäävät vain sen sidosryhmäorganisaation käyttöön, jonka kanssa yhteistyössä työ on toteutettu. Konferenssi mahdollisti tulosten ja näin ollen tiedon ja osaamisen levittämisen laajemmän ammattillisen yhteisön käyttöön.

Edellä kuvatuista aiheista kertovat myös osallistujilta kerätyt sähköisen kyselyn kautta saadut palautteet. Palautteesta kävi mm. ilmi, että konferenssin kuluessa syntyi useita uusia yhteistyöideoita sekä ammattikorkeakoulujen välillä että YAMK-tutkintojen ja työelämän välillä. Konferenssissa esiintyneet saivat myös hyviä jatkoideoita omalle työlleen sekä solmivat uusia kontakteja. Osallistujat myös kokivat, että YAMK-tutkinnoilta vaadittava monialaisuus, tieteidenvälisyys ja rajapintaosaaminen nousivat konfe-



renssissa hyvin näkyviin. Palautteesta (ja järjestäjien omista havainnoista) kävi tosin myös ilmi, ettei konferenssin monikanavainen, aikaan ja paikkaan sitomaton toteutumistapa ollut osallistujien kannalta ongelmaton. Vaikka sähköinen tiedonvälitys oli pääosin toimivaa, tekninen toteutus petti ajoittain. Tämä tarkoittaa sitä, että käytännössä tällainen monikanavainen toteuttaminen olisi tarvinnut enemmän teknisiä tukiresursseja. Sähköinen tiedonvälitys ja virtuaaliset kohtaamiset ovat tällä hetkellä työelämässä välttämättömiä ja mahdollistavat entistä laajemman tiedon ja osaamisen jakamisen myös koulutuksen ja sen sidosryhmien välillä, joten tällaisesta toteutustavasta ei kuitenkaan ole syytä luopua. Kyse on enemminkin korkeakoulujen sisäisestä vahvemmasta aiheeseen liittyvästä panostuksesta ja resurssien kohdentamisesta.

Kaiken kaikkiaan järjestäjien kokemukset ja konferenssista saadut palautteet tukivat käsitystä siitä, että tällaisella monialaiseen kehittämisoosaamiseen liittyvällä innovatiivisella tiedon ja osaamisen jakamisen foorumilla olisi jatkossakin tarvetta. Koska aihealue ja toteuttamistapa olivat sekä järjestäjille että suurimmalle osalle osallistujista uusia, jatkossa vastaavan tapahtuman järjestäminen vaatisi

kuitenkin selkeästi vahvempaa panostusta kokonaisuuden rakentamiseen, tiedottamiseen ja tekniseen toteuttamiseen. Monialainen kehittämisosaaminen on osaamisen alue, joka tulee edelleen pysymään yhteiskunnallisesti tärkeänä aiheena vaikka koulutuksellisesti ja tutkimuksellisesti se on edelleen marginaalissa. IE-ID-konferenssin kaltainen kansallisia ja kansainvälisiä aineksia yhdistävä monen alan ammattilaisia yhdistävä tapahtuma voi toimia omalta osaltaan monialaisuusosaamisen kehittäjänä ja eteenpäin viejänä sekä inhimillisen ymmärryksen lisääjänä.

Lähteet:

HAMK. 2015. YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi. Saatavissa: <http://www.hamk.fi/verkostot/yamk-koulutus-vahvaksi-tki-vaikuttajaksi/Sivut/default.aspx>

Innola, M. 2012. Selvitys ylempien ammattikorkeakoulututkintojen asemasta työelämässä ja uudistuksen vaikutuksesta koulutusjärjestelmään ja työelämään. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja.

