

**HUMAK<sup>H</sup>**

# **OPINNÄYTETYÖ**

## **Hankeosaamisen tunnistaminen kulttuuri- ja luovilla aloilla**

Jenna Romppanen

Kulttuurituotannon koulutusohjelma  
(240 op)

Arvioitavaksi jättämisaika  
(5/2024)

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Kulttuurituotannon koulutusohjelma 240 op

---

Tekijä: Jenna Romppanen  
Opinnäytetyön nimi: Hankeosaamisen tunnistaminen kulttuuri- ja luovilla aloilla  
Sivumäärä: 68 ja 4 liitesivua  
Työn ohjaaja: Paula Kostia  
Työn tilaaja: Luova verkko -koordinaatiohanke (ESR+)

---

Kulttuuri- ja luoviin aloihin kohdistuu globaaleja sekä toimialakohtaisia muutosvoimia, jotka ovat luoneet alan toimijoille uusia kehittämistarpeita. Alojen keskeinen kehittämistyön väline on hanketoiminta. Tämä opinnäytetyö käsittelee hankeosaamisen tunnistamista. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millaista hankeosaamista kulttuuri- ja luovien alojen hankesuunnittelu edellyttää sekä millaisista osatekijöistä hankeosaaminen muodostuu. Opinnäytetyön tilaaja on valtakunnallinen Luova verkko -koordinaatiohanke.

Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät olivat strukturoimaton havainnointi ja teemahaastattelu. Havainnoinnin kohteena oli Luova verkko -koordinaatiohankkeen Ideasta hankkeeksi -työpaja, johon osallistui kulttuuri- ja luovan alan toimijoita. Havainnoinnin avulla selvitettiin hankeosaamisen ilmenemistä sekä hankesuunnitteluun liittyviä haasteita. Teemahaastatteluihin osallistui kaksi hankeasiantuntijaa ja kaksi rahoitusasiantuntijaa. Haastattelujen avulla selvitettiin asiantuntijoiden mielipiteitä ja kokemuksia liittyen hankeosaamisen määrittelyyn ja tunnistamiseen. Opinnäytetyön analyysimenetelmä oli teoriasidonnainen sisällönanalyysi.

Opinnäytetyön johtopäätöksenä on, että vahva hankeosaaminen perustuu syvään ymmärrykseen hanketoiminnan vaikuttavuudesta. Hankesuunnittelussa osaamisen lähtökohta on vahva motivaatio, joka esiintyy tahtona luoda pysyvää muutosta hankkeen toimintaympäristöön. Muutoksen käynnistämiseen tarvitaan rohkeutta, innostusta ja innovatiivisuutta. Hankesuunnittelussa tarvitaan myös tietoja ja taitoja, kuten sisällöllistä osaamista, rahoitusinstrumentin tuntemusta, taustaselvityksiä ja verkostoitumistaitoja. Vahvan hankesuunnitelman muodostamiseksi tarvitaan myös kykyä tunnistaa ja sanoittaa hankeosaamista tietoisella tavalla.

Opinnäytetyön lopputulos on osaamiskartta hankeosaamisen tunnistamiseen. Osaamiskartta on työpohja, jota voidaan hyödyntää hankesuunnittelun tukena. Sen tavoitteena on tuoda näkyväksi hankesuunnitteluun tarvittavaa osaamista sekä toimia lähtöpisteenä hankeosaamisen tunnistamiselle.

---

Asiasanat: hankesuunnittelu, osaaminen, kehittäminen, kulttuuriala, luovat toimialat

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Degree Programme in Cultural Management 240 ECTS

---

Author: Jenna Romppanen  
Title: Identifying Project Competence in the Creative and Cultural Sectors  
Number of Pages: 68 and 4 attachment pages  
Supervisor: Paula Kostia  
Commissioned by: Creative Net coordination project (ESF+)

---

The purpose of this thesis was to gather information about project competence in the creative and cultural sectors. The aim of the study was to identify which skills, characteristics and knowledge are needed for a successful project planning process. The thesis was commissioned by the Arts Promotion Centre Finland's Creative Net coordination project. The intention of the coordination project is to encourage and support small and medium-sized creative and cultural actors to participate in ESF+ project applications.

The methods used in this study were observation and interviews. The data were collected by observing the participants in the "From Idea to Project" workshop. The participants were creative and cultural actors, and the workshop was organized by the Creative Net coordination project. The interviews were conducted with four specialists. The participants included two finance specialists and two project specialists. The data were analyzed using theory-guided content analysis.

The findings indicate that the basis of strong project competence is a deep understanding of the project's impact. The starting point for successful project planning is strong motivation, which appears as a commitment to create permanent change in the project's environment. Planning a long-lasting change requires a specific approach, which includes courage, enthusiasm, and innovativeness. Skills and knowledge are also needed to ensure a good-quality project plan. Good information retrieval skills and networking skills are essential. To ensure a fundable project plan, there needs to be a good understanding of the funding instrument. The ability to identify and communicate project competence effectively is crucial when building a project consortium.

As a result, the findings of the thesis were utilized to develop a tool aimed at identifying project competence. The primary objective of this tool is to support and enhance the project planning process.

---

Keywords: project, project planning, competence, creative sectors, cultural sectors

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO.....	6
2	TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	9
	2.1 Luova verkko -koordinaatiohanke .....	9
	2.2 Hanketoiminta.....	10
3	TIETOPERUSTA.....	11
	3.1 Hankesuunnittelu .....	11
	3.2 Hankeosaamista käsittelevät julkaisut ja tutkimukset .....	13
	3.3 Yksilön osaaminen.....	16
4	MENETELMÄT .....	19
	4.1 Strukturoimaton havainnointi .....	19
	4.2 Teemahaastattelu .....	20
5	AINEISTON ANALYSOINTI .....	22
	5.1 Havainnointiaineiston analysointi.....	22
	5.2 Aineiston yhdistäminen ja analysointi .....	26
6	MOTIVAATIO, ARVOT JA ASEENTEET .....	28
	6.1 Motivaatio hankesuunnittelussa.....	28
	6.1.1 Motivaationlähteet.....	29
	6.1.2 Motivaatiotekijöiden tunnistaminen.....	30
	6.1.3 Motiivina hanketoiminnan juurruttaminen.....	30
	6.2 Asenteet, arvot ja tunneäly hankesuunnittelussa .....	32
	6.2.1 Rohkeus, innostuminen ja rehellisyys .....	33
	6.2.2 Riskinottokyky ja epäonnistumisten hyväksyminen .....	34

6.2.3	Innovatiivisuus .....	35
6.2.4	Toiminnan rajallisuuden hyväksyminen.....	36
6.2.5	Rohkeus kysyä palautetta .....	37
7	TIEDOT JA TAIDOT .....	39
7.1	Hankeidea ja taustatutkimus .....	39
7.1.1	Organisaation sisäiset valmiudet ja sisällöllinen osaaminen.....	39
7.1.2	Hankeidean innovatiivisuus ja tarvelähtöisyys .....	40
7.1.3	Rahoitusinstrumentin tuntemus .....	42
7.2	Verkostot hankesuunnittelun voimavarana.....	43
7.3	Hankeosaamisen tunnistaminen.....	46
7.3.1	Kokemus hankeosaamisen lähteenä .....	48
7.3.2	Tavoitteena hanketoiminnan jatkuvuus .....	50
7.3.3	Hankeosaamisen kerryttäminen.....	51
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	53
9	TUOTOS: OSAAMISKARTTA.....	55
9.1	Osaamiskartan johdanto.....	55
9.2	Onnistumisen näkökulma .....	56
9.3	Kokemus hankeosaamisen lähteenä.....	57
9.4	Hankeosaamisen osa-alueet .....	58
10	LOPUKSI .....	61
	LÄHTEET .....	64
	LIITTEET.....	69

# 1 JOHDANTO

Kulttuuri- ja luovien alojen kentällä tapahtuu jatkuvaa muutosta. Siihen ovat vaikuttaneet globaalit muutosilmiöt, kuten digitalisaatio, teknologian nopea kehittyminen, ilmastonmuutos, koronapandemia ja väestön ikääntyminen. Globaalien muutosten lisäksi kulttuuri- ja luoviin aloihin kohdistuu myös toimialakohtaisia muutoksia. Näistä yhtenä merkittävimmistä on rahoituspuhjan murros. Kulttuurialan julkinen rahoitus on vähentynyt sekä rahoituslähteet ja -käytännöt ovat jatkuvassa muutoksessa (Tillev 2022, 29). Muutokset veikkausvoittovaroissa, valtion budjetissa sekä kuntarahoituksessa ovat aiheuttaneet huolta sekä muutospainetta alan toimijoille. Alalla on tunnistettu tarve löytää uusia ratkaisuja rahoitusvajeen paikkaamiseen. (Pekkarinen, Siltanen & Virkkala 2022, 10, 15, 48.)

Kulttuuri- ja luoviin aloihin kohdistuneet muutokset ovat luoneet uusia osaamis- ja kehittämistarpeita alan toimijoille. Alojen keskeinen kehittämistyön väline on hanketoiminta. Hanketoiminnalla on olennainen rooli uuden osaamisen, tiedon, innovaation ja toimintatapojen tuottajana sekä eteenpäin viejänä. Pienille ja keskisuurille kulttuuri- ja luovan alan toimijoille hanketoiminnan käynnistäminen ei kuitenkaan ole ollut ongelmatonta.

Opetus- ja kulttuuriministeriön mukaan (2022) alan toimijoilla on usein asiantuntijuutta ja loistavia hankeideoita, mutta ei aina välttämättä riittävää osaamista hankehakuihin tai hanketoiminnan toteuttamiseen (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022a). Oulun ammattikorkeakoulun toteuttamassa selvityksessä (2017) todetaan, että hankerahoitus usein näyttäytyy kulttuuri- ja luovan alan toimijoille haastavana tai tuntemattomana. Selvitykseen osallistuneiden hankerahoittajien mukaan alalla on puute hankeosaamisesta, joka näkyy hankehakemusten heikkona tasona. (Vitikka & Jakku 2017.)

Kulttuuri- ja luovien alojen hankeosaamisen vahvistamiseksi tarvitaan ajantasaista tietoa sekä keinoja hankeosaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaista hankeosaamista kulttuuri- ja luovien alojen hankesuunnittelu edellyttää sekä millaisista osatekijöistä hankeosaaminen rakentuu. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esiin, millaista hankeosaamista kulttuurialalla tulisi vahvistaa, jotta toimijoilla olisi paremmat lähtökohdat hankesuunnitteluun. Opinnäytetyön tilaaja on valtakunnallinen Luova verkko -koordinaatiohanke.

Humanistisen ammattikorkeakoulun selvityksen (2022) mukaan hankeosaamisen tulisi kuulua tulevaisuudessa kulttuurituottajien kompetenssiin (Tilev, 2022, 33). Kulttuurituottaja on tuotannollisen prosessin ammattilainen, jonka ydinosaamista on tuotantojen ideointi, suunnittelu, toteutus ja rahoituksen hankinta. Kulttuurituottajan osaamiseen kuuluu laajojen kokonaisuuksien hallintaa, ongelmanratkaisua, innovointikykyä ja kekseliäisyyttä. Olennainen osa kulttuurituottajan ammattitaitoa on myös olla tietoinen alan ilmiöistä, toiminnasta ja rakenteista. (Muhonen & Pekkinen 2023, 30.) Kulttuurituottajilta edellytetään kykyä ennakoida tulevaisuuden kehittämishaasteita, tunnistaa kulttuurialan kehittämistarpeita sekä kehittää toimialan käytäntöjä kehittämisprojektien muodossa (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2024).

Kulttuurituottajille toimintaympäristön muutokset näkyvät projektimaisen ja verkostomaisen työn lisääntymisenä. Jo tällä hetkellä merkittävä osa kulttuurituottajista työllistyy erilaisiin projekteihin, kuten tapahtumiin tai yhteisötaidehankkeisiin. Työelämän sirpaloitumisen myötä projektiluontoisuus korostuu entisestään. (Tilev 2022, 24.) Suomalaisessa kulttuurituotannossa on myös näkyvä yhteisöllisen ja yhteistuotannollisen tekemisen tapa. Tahtotila yhteiseen tekemiseen ja muiden osallistamiseen kulttuurin tuottamisessa on vahva. Toimintatapa esiintyy niin alan toimijoissa, kuten myös hanketoiminnassa. (Strandman & Vartiainen 2019, 7.)

Kulttuuri- ja luovien alojen hanketoiminta näyttäytyy kiinnostavana työllistymisen muotona kulttuurituottajille. Kulttuurituottajien tuotannollista osaamista, kehittämisosaamista ja projektiosaamista voitaisiin hyödyntää entistä enemmän hankesuunnittelussa ja -toiminnassa. Oma kiinnostukseni hanketoimintaa kohtaan herätti intoa ja uteliaisuutta perehtyä kulttuuri- ja luovien alojen hankeosaamiseen. Koen, että hankeosaamiseen liittyy paljon hiljaista tietoa, joka tulisi saada näkyväksi ja uusien hanketoimijoiden käyttöön. Lähdin selvittämään asiaa opinnäytetyöni muodossa.

Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ovat strukturoimaton havainnointi ja teemahaastattelu. Havainnoin Luova verkko -koordinaatiohankkeen Ideasta hankkeeksi -työpajaa, johon osallistui hankesuunnittelusta kiinnostuneita kulttuuri- ja luovien alojen toimijoita. Lisäksi toteutin neljä teemahaastattelua. Haastattelin kahta hanketoiminnan asiantuntijaa sekä kahta rahoitusasiantuntijaa. Tietoperustassa käsittelen hanketoimintaa, hankesuunnittelua, hankeosaamista ja yksilön osaamisen rakentumista.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy osaamiskartta hankeosaamisen tunnistamiseen. Sen tavoitteena on saada luovan ja kulttuurialan toimijoita oivaltamaan ja tunnistamaan hankeosaamista uudella tavalla. Sen keskeisimpänä tavoitteena on kuitenkin tuoda näkyväksi, millaista hankeosaamista tarvitaan vaikuttavan hankesuunnitelman toteuttamiseen. Osaamiskartta tulee osaksi Luova verkko -koordinaatiohankkeen materiaaleja, joilla tuetaan Luovan ja kulttuurialan innovaatio-osaamisen teeman (ESR+) hankkeita sekä rahoitusta hakevia.



## 2 TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön tilaajan ja toimintaympäristön. Opinnäytetyön tilaajana on valtakunnallinen Luova verkko -koordinaatiohanke. Hankkeen tarkoituksena on koordinoita kulttuuri- ja luovan alan hankkeita, jotka ovat osa Euroopan Unionin alue- ja rakennepoliittikan Uudistuva ja osaava Suomi 2021–2027-ohjelmakautta.

### 2.1 Luova verkko -koordinaatiohanke

Opinnäytetyön tilaaja on Taiteen edistämiskeskuksen Luova verkko -koordinaatiohanke. Hankkeen tarkoituksena on tukea Luovan ja kulttuurialan innovaatio-osaamisen teeman (ESR+) hankkeita ja rahoitusta hakevia. Koordinaatiohanke tukee hankkeiden keskinäistä yhteistyötä, toteuttaa viestintää sekä levittää hankkeissa syntyviä hyviä toimintamalleja ja käytäntöjä. Lisäksi hankkeen keskeinen tavoite on aktivoida yhä useampia kulttuurialan toimijoita osallistumaan hankehakuihin. (Taiteen edistämiskeskus 2023a.) Koordinaatiohanke järjestää työpajoja, hakuinfoja ja sparraustapaamisia, joiden tarkoituksena on auttaa toimijoita luomaan entistä vahvempia hankehakemuksia (Taiteen edistämiskeskus 2024a). Koordinaatiohanke on kehittänyt hankesuunnittelua vahvistavia materiaaleja, kuten Ideasta hankkeeksi -ideakankaan, Hakijan muistilistan sekä Ideasta hankkeeksi -kortit (Taiteen edistämiskeskus 2024b).

Luovan ja kulttuurialan innovaatio-osaaminen on Euroopan sosiaalirahaston valtakunnallinen teema. Teeman rahoitus on tarkoitettu sellaisten pilotti- ja kehittämishankkeiden toteuttamiseen, jotka vahvistavat luovia aloja, luovaa taloutta sekä taide- ja kulttuurialan osaamista. Teeman tavoitteena on tiiviimpi yhteistyö elinkeinoelämän, oppilaitosten ja tutkimustoimijoiden kanssa. Teeman tarkoituksena on, että osaamisen uudistaminen vastaa työelämän sekä toimintaympäristön muutoksesta aiheutuviin osaamistarpeisiin. Pilotti- ja kehittämishankkeissa otetaan huomioon globaalit toimintaympäristömuutokset, kuten digitalisaatio, datatalouden kehitys, ilmastonmuutos sekä väestönrakenteen muutokset. Lisäksi koronapandemian aiheuttamat toimintaympäristömuutokset huomioidaan. (Rakenerahastot.fi 2024a.)

Teeman rahoitusta voivat hakea erikokoiset taiteen, kulttuurin ja luovan alan toimijat. Hankehakuun voi osallistua esimerkiksi yhdistys, säätiö, yritys, oppilaitos, tutkimuslaitos, kunta tai palveluntarjoaja. (Taiteen edistämiskeskus 2023a.) Vuonna 2023 rahoitusta myönnettiin yhteensä yhdeksälle hankkeelle. Seuraava hakukierros järjestetään loppuvuodesta 2024.

## 2.2 Hanketoiminta

Hanke on projektin lähikäsite, eikä sille ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Saari 2022). Projekti yleisesti määritellään ainutkertaiseksi kokonaisuudeksi, jolle on ennalta asetettu selkeä tavoite. Projekti on ajallisesti, kustannuksellisesti ja laajuudeltaan rajattu. (Artto, Martinsuo & Kujala 2008, 26; Mäntyneva 2016, 13.) Suhosen ja Paasivaaran mukaan (2007) kehittämishankkeella tarkoitetaan kertaluonteista ja tavoitteellista tehtäväkokonaisuutta, jonka tavoitteena on luoda uusi ja aiempaa parempi toimintatapa (Suhonen & Paasivaara 2007, 3). Kehittämishankkeen lopputuloksena voi syntyä uusi käytäntö, palvelu, tuote tai järjestelmä (Silfverberg 2004, 13).

Kehittämistyön tarpeet ovat nousseet yhteiskunnallisista muutoksista, kuten globalisaatiosta, tietoyhteiskunnan kehittämisestä ja hyvinvointivaltion kriisiytymisestä (Suhonen & Paasivaara 2007, 3). Hanketoimintaa tarvitaan, sillä yhteiskunnan muutos luo ratkaisevia haasteita ja tarpeita jatkuvasti (Rakennerahastot 2024b). Hanketoiminnalla voidaan muun muassa edistää uuden teknologian käyttöön ottamista, työelämän kehittymistä, jatkuvaa oppimista ja osallisuutta yhteiskunnassa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024).

Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cuporen selvityksen mukaan (2014) kulttuurihankkeiden toiminta näkyy muun muassa kulttuurimatkailun, luovien alojen yrittäjyyden ja alan työntekijöiden toimintamahdollisuuksien edistämisenä, alueiden kulttuurin infrastruktuurin parantamisena sekä hyvinvoinnin ja sosiaalisen koheesion lisääntymisenä. Kulttuurihankkeissa on kehitetty alueellista taloutta, kulttuuripalveluita sekä kansalaisten osallistumisen mahdollisuuksia. (Jakonen & Mitchell 2014, 138.)

Suomessa hankkeista on muodostunut keskeinen väline kehittämistyöhön (Mäki & Lakso 2001, 16) sekä uudistuksen eteenpäin viemiseen (Lehto 2017, 2). Hanketoiminta koetaan usein tärkeäksi, sillä se mahdollistaa sellaisten kehittämistoimien käynnistämisen, jotka eivät olisi muuten olleet mahdollisia. Hankkeet tarjoavat resursseja sekä uusia mahdollisuuksia ongelmien ratkaisuun. (Mäki & Lakso 2001, 16.) Rakennerahastojen mukaan (2024) hankerahoituksen pääasiallinen tarkoitus onkin olla uudenlaisen toiminnan liikkeellepaneva voima. Hankerahoitus ei siis ole toiminnan pysyvä rahoitusmuoto. Onnistuneessa hanketoiminnassa tulee aina huomioida toiminnan jatkuvuus hankkeen päättymisen jälkeen. (Rakennerahastot 2024c.)

### 3 TIETOPERUSTA

Osaaminen on monen kulttuuri- ja luovan alan toimijan arvokkain pääoma. Luova osaaminen on innovaatiokykyä, muutoskykyä, näkemyksellisyyttä, kokeilukykyä ja arvonluontikykyä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 19). Luovan alan toiminnasta syntyy uusia ajatuksia ja innovaatioita, jotka muuttuvat tuotteiksi, palveluiksi ja tuotannoiksi. Luovan alan innovaatiot tuottavat pohjaa myös muiden toimialojen innovaatiotoiminnalle. Yhteiskuntamme tarvitsee luovaa osaamista, sillä sen myötä elinkeinorakenne monipuolistuu ja talous vahvistuu. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022b, 16.) Luovien alojen hankkeet ovat keino välittää luovaa osaamista eteenpäin (Schalin 2023, 59).

#### 3.1 Hankesuunnittelu

Onnistunut hanke tarvitsee huolellista suunnittelua. Hankesuunnitelma on hankkeen strateginen työkalu, johon on määritelty hankkeen tausta, tarve, tavoitteet, kohderyhmä, tärkeimmät toimenpiteet ja kustannusarvio. (Silfverberg 2007, 7, 37). Hankesuunnitelman tavoitteena on selvittää, mitä hankkeen on tarkoitus saada aikaan, mikä on hankkeen aikataulu, millä resursseilla hanke toteutetaan ja kenen vastuulla toteuttaminen on (Kymäläinen, Lakka, Caver & Kamppari 2016, 25). Kaikkiin hankkeen yksityiskohtiin ei kuitenkaan hankesuunnitelmassa oteta kantaa, sillä isoimmissa hankkeissa erillisiä tehtäväkokonaisuuksia voi olla jopa satoja tai tuhansia (Mäntyneva 2016, 48).

Hankesuunnitelman pohjalta toteutetaan rahoitushakemus eli hankehakemus, joka tehdään hankerahoittajien laatimalle lomakepohjalle. Tämä hakemus ei siis ole sama dokumentti, kuin hankesuunnitelma. Hankehakemus on laadittu rahoittajan tarpeita ja näkökulmaa ajatellen sekä se on laajuudeltaan usein suppeampi kuin varsinainen hankesuunnitelma. Huolellisesti laaditun hankesuunnitelman pohjalta hankehakemus on kuitenkin yksinkertainen toteuttaa. Hankesuunnitelma voidaan myös lisätä hankehakemuksen liitteeksi. (Silfverberg 2007, 3.)

Hankesuunnittelu alkaa prosessin organisoinnilla. Ensin on päätettävä, kenen vastuulla hankesuunnittelu on. (Mäntyneva 2016, 46.) Päätöksen jälkeen hankesuunnittelu on tyypillisesti jaettu kahteen vaiheeseen. Ensimmäisestä vaiheesta puhutaan valmisteluna tai esisuunnitteluna. Sen tunnuspiirteitä ovat kehittämisaiheen ideointi, taustaselvitysten tekeminen, rahoituksen reunaehtoisten selvittäminen, hanketoiminnan tavoitteiden alustava rajaus, sidosryhmien osallistaminen ja ratkaisujen etsiminen (Silfverberg 2007, 11; Kymäläinen ym. 2016; 16.)

Esisuunnittelu alkaa hankeideoinnilla. Sen tarkoituksena on selvittää, millaiseen tarpeeseen hankkeen halutaan vastaavan ja millaisia vaikutuksia hankkeella halutaan olevan. (Kymäläinen ym. 2016, 13.) Hankkeella on aina kohde- ja sidosryhmiä, jotka ovat hanketoiminnan hyödynsaajia. Hankeideoinnin tulisi aina perustua näiden toimijoiden aitoon tarpeeseen (Silfverberg 2007, 6.) Ensisijaista on myös ymmärtää hankkeen rahoittajan tarpeita, sillä rahoittaja asettaa hanketoiminnalle tavoitteet ja resurssit. (Kymäläinen ym. 2016, 15).

Sidosryhmien osallistaminen hankeideointiin on tärkeää, sillä se saa aikaan sitoutumista ja luo yhteistä näkemystä hankkeen tavoitteista (Kymäläinen ym. 2016, 15–16). Sidosryhmillä tulee olla aito mahdollisuus olla mukana päätöksenteossa. Tämä on myös oikea vaihe selvittää, onko yhteistyökumppanien välillä mahdollisesti eriäviä arvonäkemyksiä tai ristiriitoja. (Silfverberg 2007, 17–18.) Yhteistyössä on olennaista, että liian aikaisin ei siirrytä ongelmien ratkaisemiseen. Ongelmiin liittyvistä teemoista ja ilmiöistä keskustelemalla voidaan löytää uusia lähestymistapoja. (Kymäläinen ym. 2016, 17.)

Tärkeän osan hankesuunnittelusta muodostaa erilaiset suunnitteluanalyysit. Yleisimmin käytettyjä ovat ongelma- ja riskianalyysi. Ongelma-analyysissä selvitetään mitkä ovat toivotun kehityksen suurimmat esteet sekä niiden syyt ja seuraukset. Riskianalyysillä selvitetään hankesuunnitelman heikkouksia ja hankkeen onnistumiseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä. Täysin riskitöntä hanketoimintaa ei ole koskaan, mutta riskianalyysillä voidaan arvioida riskien toteutumisen todennäköisyyttä. (Silfverberg 2007, 21–24, 32; Kymäläinen ym. 2016, 22–22, 33.)

Esisuunnittelussa alustava rajausta määrittää sen, mitä hanke tekee ja ei tee. Kaikkia haluttuja toiveita tai tavoitteita ei voida saavuttaa yhden hankkeen aikana. Hankesuunnittelussa on aina kyettävä priorisoimaan ja tekemään valintoja. (Kymäläinen ym. 2016, 20.) Rajausta suunnittelussa tulisi huomioida hankkeen resurssit sekä taustaselvityksissä selvinneet asiat, kuten sidosryhmien näkemykset kehittämistarpeen luonteesta. Rajaamisessa hyödyllistä on myös selvittää kehittämistoimintaan liittyvät mahdollisuudet ja vahvuustekijät. (Silfverberg 2007, 15, 56.)

Silfverbergin mukaan (2007) esisuunnittelun ja varsinaisen hankesuunnittelun erottaa siitä, että esisuunnittelu päättyy päätöksen tekoon. Esisuunnittelun lopussa päätetään, aiotaanko hankesuunnittelussa edetä vai hylätäänkö hankeidea kokonaisuudessaan. (Silfverberg 2007, 11.) Helsingin kaupungin kehittämässä kehittämistoiminnan mallissa (Kehmet) todetaan, että esisuunnittelun jälkeen tehtävä päätös on tärkeä osa hankesuunnittelua. Päätöksellä varmistetaan, että

hanke on toteuttamisen arvoinen. Hankkeen hyöty tulee arvioida suhteessa panostukseen. (Helsingin kaupunki 2024.)

Varsinaisessa suunnitteluvaiheessa määritellään hankkeen aikataulu ja tarkemmat tavoitteet. Tavoitteista johdetaan toimenpiteitä ja toimenpiteille kohdennetaan oikeat resurssit, kuten henkilöstö ja budjetti (Mäntyneva 2016, 19). Mitä realistisemmin tavoitteet on kuvattu, sitä parempaa hankkeen toteutus tulevaisuudessa on. Liian korkealentoisesti kuvatut tavoitteet aiheuttavat hanketoteuttajille epävarmuutta. (Mäki & Lakso 2001, 88–89.) Tärkeää on myös se, että tavoitteiden määrittelyn yhteydessä on kerrottu, miten tavoitteiden täyttymistä aiotaan mitata. Hankesuunnitelmassa tulee siis kuvata tavoitteiden seurantamenettely, eli laadulliset ja määrälliset mittarit. (Silfverberg 2007, 39.)

Tavoitteiden lisäksi hankesuunnitelmaan kuvataan hankkeen toimenpiteet ja tuotokset. Toimenpiteiden kuvauksen tulee olla konkreettista ja tarkkaa, jotta jokainen hankesuunnitelman lukeva saa realistisen kuvan hankkeen toteutuksesta. Toimenpiteet voi jäsentää esimerkiksi työpaketteihin, johon on myös kirjattu toteutuksesta vastaavat tahot. Hankkeissa tuotokset voivat olla suunnitelmia, palveluja, tuotteita, prototyyppejä, tapahtumia tai raportteja (Kymäläinen ym. 2016, 27–28.) Tärkeimmät tuotokset määritellään aina hankkeen tavoitteiden pohjalta. Tuotoksia suunnitellessa tulisikin kysyä, että riittääkö niiden toteuttaminen tavoitteiden saavuttamiseen? (Silfverberg 2007, 36.)

Hankesuunnittelun tulisi olla joustava ja oppiva prosessi, joka jatkuu myös hankkeen toteuttamisen aikana. Hankesuunnittelun tarkoituksena ei siis ole, ettei suunnitelmaa saisi myöhemmin muuttaa. Hankesuunnittelun aikana on mahdollista arvioida kaikkia hanketoimintaan liittyviä muuttujia. Hyvään hanketoimintaan kuuluu huomioida toimintaympäristön muutokset, sekä kyky muuttaa suunnitelmaa tarvittaessa. Muutosmenettelystä on kuitenkin aina sovittava rahoittajan kanssa. (Silfverberg 2007, 10, 7; Kymäläinen 2016, 13.)

### **3.2 Hankeosaamista käsittelevät julkaisut ja tutkimukset**

Hankeosaamiselle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tässä alaluvussa olen nostanut esiin erilaisia julkaisuja ja tutkimuksia, joissa on käsitelty hankeosaamista. Julkaisujen valinnassa olen korostanut tiedon ajantasaisuutta sekä moniammatillisuuden näkökulmaa.

Tiedon ajantasaisuudella on erityistä merkitystä hankeosaamista käsitellessä, sillä hanketoiminnan lähtökohtana on usein yhteiskunnan muutoksen luomat kehittämistarpeet. Rakennerahastojen mukaan (2024) yhteiskunnan muutoksessa pysyminen edellyttää hankeosaamiselta tuoreita näkemyksiä ja luovia ratkaisuja (Rakennerahastot 2024b). Vaikuttavan hanketoiminnan varmistamiseksi hankeosaamisen tulee pysyä yhteiskunnan muutoksen mukana.

Osaamisen ennakointifoorumi on luokitellut moniammatillisen osaamisen kulttuurialan kasvavaksi sekä tärkeimmäksi osaamistarpeeksi (Osaamisen ennakointifoorumi 2019, 15). Moniammatillisuus on olennainen näkökulma myös hankeosaamista käsitellessä. Hankkeissa tehtävä kehittämistoiminta usein tapahtuu eri toimialojen yhdyspinnoilla, kuten esimerkiksi kulttuurinen nuorisotyö (Halonen 2021a, 7). Moniammatillisen yhteistyön käsitteelle on useita eri määritelmiä. Yleisesti ottaen sillä kuitenkin tarkoitetaan eri ammattiryhmiin kuuluvien asiantuntijoiden välistä yhteistyötä, jonka keskeinen tavoite on näkökulmien, osaamisen ja tiedon yhteen saattaminen. (Koskela 2013.)

Yksi lähtökohta kulttuuri- ja luovien alojen hankeosaamisen käsittelyyn on Oulun ammattikorkeakoulun tuottama selvitys (2017). Selvityksessä tarkastellaan luovan ja kulttuurialan hanketoimintaa EU-rahoitteisten hankkeiden näkökulmasta. Selvityksessä todetaan, että kulttuurin painoarvoa tulisi nostaa sekä hankerahoituksissa että yhteiskunnassa. Selvitykseen osallistuneiden hankerahoittajien mukaan tämä edellyttää kulttuuritoimijoiden aktiivisuutta. Kulttuurialalla toimivien tulisi panostaa entistä enemmän verkostoitumiseen, aitoon yhteistyöhön ja yhteisen edun syntymiseen. Selvityksessä korostetaan verkostoitumista myös toimialarajat ylittävällä tavalla. Kulttuuritoimijoita kehoitetaan muodostamaan hankeyhteistyötä eri toimialojen edustajien kanssa, kuten matkailualan, hyvinvointialan ja teknisen alan. Hankerahoittajien mukaan luovan ja kulttuurialan toimijoilta tarvitaan myös lisää hankerahoituksen ymmärrystä, kuten byrokratian sietämistä ja rahoituskielen osaamista. (Vitikka & Jakku 2017.)

Hankeosaamista hanketuottajuuden näkökulmasta on käsitellyt Katri Halonen julkaisussa Avaimia hanketuottajuuteen (2021). Hanketuottajilla tarkoitetaan hankkeissa projektipäällikön rinnalla työskentelevää ammattikuntaa. Julkaisussa hanketuottajien osaamista on jäsennelty hanketuottajan osaamistähdellä. Sen mukaan hankeosaaminen muodostuu sektorirajat ylittävästä osaamisesta, erilaisten kohderyhmien tuntemisesta, tuotannollisesta osaamisesta, projektin sisältöalueeseen liittyvästä osaamisesta ja projektihallinnasta (Halonen 2021, 8).

Hanketuottajan on osattava toimia eri toimintasektoreiden muodostamissa, erilaisten tiedotuskanavien, käytänteiden ja toimintatapojen verkostoissa. Hanketyössä myös usein työskennellään erilaisten kohderyhmien kanssa. Toimintaa voidaan järjestää tai palveluja voidaan kehittää ns. ”asiakkaille”, jotka ovat hankkeessa kehitettyjen tuotosten loppukäyttäjiä. Loppukäyttäjiä voi myös olla ammattilaiset, jotka ottavat hankkeen tulokset käyttöön omassa työssään. Keskeinen kohderyhmä muodostuu eri organisaatioiden, toimialojen ja alueiden päättäjistä, joiden kanssa työskennellään hankkeen tulosten laajamittaisen hyödyntämisen varmistamiseksi. Tärkeän elementin hanketuottajan työhön tuo asenne, eli tapa tehdä töitä ja suhtautua kehittämiseen. Hanketuottaja tarvitsee ihmisläheisyyttä, sekä rohkeutta luoda ja rakentaa yhteistyöverkostoja. On oltava utelias ja kiinnostunut, kärsivällisyyttä unohtamatta. Hanketyössä tärkeitä ominaisuuksia ovat myös luovuus, uusien ratkaisuehdotusten etsiminen, epävarmuuden sieto ja epäonnistumisien hyväksyminen. (Halonen 2021a, 7–9.)

Parkkisen ja Kolehmaisien tutkimuksessa (2020) selvitettiin aluekehittäjien kompetensseja. Osana aluekehittäjien työnkuvaa tutkimuksessa käsiteltiin hanketoimintaan ja -suunnitteluun liittyvää osaamista. Tutkimuksessa hankeosaamisesta nostettiin erityisesti esiin sisällöllinen osaaminen, verkostoitumistaidot sekä kyky fasilitoida yhteiskehittämisen tilanteita. Parkkisen ja Kolehmaisien mukaan hankesuunnittelussa toimijan on tarvittaessa oltava verkoston koollekutsuja. Hankesuunnittelussa tarvitaan kykyä tunnistaa, huomioida ja yhteensovittaa oikeita resursseja sekä osapuolia. Tarvitaan taitoa muodostaa yhteinen tavoite sekä kommunikoida tavoite ymmärrettävästi kaikille hankkeen toteuttamiseen osallistuville osapuolille. Yhteisen tavoitteen toteuttamiseen tarvitaan myös kykyä motivoida ja innostaa ihmisiä. Yhteistyön muodostamista hankesuunnittelussa on kuvattu palapelin rakentamiseksi. Tarvitaan kykyä tunnistaa palasia, joista yhdessä muodostuu enemmän kuin osiensa summa. (Parkkinen & Kolehmainen 2022, 252–253.)

Hankeosaamista on käsitelty Kunnallisan kehittämissäätiön (KAKS) tutkimuksessa *Voitdaanko rakennerahastoilla vaikuttaa? Kuntien näkökulma* (2021). Tutkimuksessa tarkasteltiin kuntien osallistumista yleishyödyllisiin EU-rahoitteisiin kehittämishankkeisiin. Tutkimuksen mukaan hankerahoituksen hakeminen edellyttää positiivista asennetta, verkostoja ja tietotaitoa. Tietotaito tulee esiin retorisenä osaamisena. Hankesuunnittelussa tarvitaan kykyä muotoilla kehittämisasihe ”rahoituskelpoisesti”. Vahva hankeidea ei yksinään riitä, vaan hankesuunnittelu edellyttää rahoitusohjelman sisällöllisten painopisteiden sekä tavoitteiden tuntemista. Tutki-

muksessa kuvataan, että hankesuunnittelussa osaaminen on ”taikasanojen” tuntemista. Hanke-suunnitelman kirjoittamiseen tarvitaan myös huomattavaa kirjoitusteknistä osaamista. (Jakola & Prokkola 2021, 41, 66.)

Annika Saarto selvitti opinnäytetyössään (2020) millaista hankeosaamista tarvitaan Humanis-tisen ammattikorkeakoulun kansainvälisten hankkeiden valmistelussa. Opinnäytetyössä han-keosaaminen on jaettu kolmeen eri luokkaan, motivaatioon ja asenteeseen, sosiaalsiin taitoihin ja verkostoihin sekä substanssitaitoihin. Hankesuunnittelun pohja rakentuu rahoitusinstrumen-tin tuntemuksesta, eli hankehallinnon ja rahoittajan asettamien reunaehtojen ymmärtämi-sestä. Hankesuunnittelussa sosiaaliset taidot puolestaan mahdollistavat uudet kumppanuudet ja verkostojen syntyminen. Saarton mukaan on oma taitonsa osata herättää luottamusta ja vakuut-taa yhteistyökumppanit omasta osaamisesta. Vakuuttaminen linkittyy substanssiosaamiseen. Hankesuunnittelua on mahdollista tehdä vain, jos on asiantuntemusta sen sisällöstä. Keskinäi-sestä luottamuksesta herää ilmapiiri, joka mahdollistaa rohkeuden ja innostuksen uuden kokei-lemiseen. Hankesuunnittelussa lopputuloksen kannalta merkittävää on myös aito kiinnostus sekä motivaatio hanketoimintaa kohtaan. Jos hanketoiminta ei motivoi, ei prosessi etene toivo-tulla tavalla. Hanketoiminnassa edellytetään myös yrittäjämäistä asennetta, joka on oppimisha-lua, heittäytymiskykyä ja kykyä sopeutua nopeasti erilaisiin tilanteisiin. (Saarto 2020, 32–33, 38.)

Hanketoiminnan epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on käsitelty Kunnallisalan kehittämis-säätiön (KAKS) julkaisussa Miksi hanke ei onnistunut – vai onnistuiko se? (2017). Julkaisussa nostetaan esiin hanketoiminnan yleisimpiä sudenkuoppia, sekä esitetään niihin ratkaisuja. Leh-don mukaan (2017) onnistuneessa kehittämishankkeessa tarvitaan sosiaalisia taitoja, oikeaa asennetta sekä riittävää tietoa hanketoiminnan sisällöistä. Lehto myös korostaa, että vanhojen toimintamallien uudistamiseen tarvitaan sitkeää ja selkeää tahdonvoimaa. Uutta toimintaa ke-hittäessä on tärkeä taito osata pitää kiinni hankkeen tavoitteista. Vastoinkäymisten sattuessa ei tulisi sortua jälkiviisauteen tai palata vanhoihin toimintatapoihin. Sen sijaan hanketoiminnassa tulisi aina pitää kirkkaana mielessä, miksi uudistusta ollaan tekemässä. (Lehto 2017, 11,17.)

### 3.3 Yksilön osaaminen

Hankeosaamista voidaan käsitellä monesta eri näkökulmasta. Se voi olla sekä organisaatioiden pääomaa, että yksilötason osaamista. Yksilöiden osaaminen on kuitenkin organisaatioiden ole-



massaolon lähtökohta sekä menestyneen toiminnan ratkaiseva tekijä (Viitala 2005, 16). Innovaatioita ja toimintaa saavat aikaan ihmiset, eivät organisaatiot (Helakorpi 2006, 33). Hankeosaamisen tunnistamista varten on ensin ymmärrettävä, miten yksilön osaaminen rakentuu.

Yksilön osaamista on kuvattu erilaisilla termeillä. Yksi yleisimmin käytetyistä termeistä on kompetenssi. Kompetenssilla voidaan tarkoittaa kolmea eri asiaa. Sillä voidaan tarkoittaa kykyä, jolla yksilö suoriutuu työtehtävistä. Kompetenssia voidaan myös pitää yksilön ominaisuuksina eli tietoina, taitoina ja asenteina. Edellä mainitut voidaan myös yhdistää. Hanhisen mukaan (2010) kompetenssi kuitenkin viittaa osaamiseen kokonaisuutena, kun taas osaamisalue tarkoittaa joitakin osia kompetenssista. (Hanhinen 2010, 53, 59.)

Sydänmaanlakan mukaan (2012) yksilön osaaminen on sama kuin kompetenssi. Se on tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja verkostoista muodostuva kokonaisuus. Osaamista on myös kyky ja halu suoriutua työstä hyvin. (Sydänmaanlakka 2012, 148.) Ojala tulkitsee osaamisen samankaltaisesti, mutta hän lisää osaamisen määritelmään vielä yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet. Ojalan mukaan (2008) henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat persoonallisuus, asenteet, motiivit ja tunneäly. Niihin kuuluvat myös kyky luoda mielikuvia sekä nähdä ja ymmärtää mahdollisuuksia. Henkilökohtaiset ominaisuudet ovat muodostelma sosiaalisia ja henkilökohtaisia taitoja, jotka määrittelevät sen, miten hyvin tulemme toimeen itsemme ja muiden kanssa. (Ojala 2008, 50–51.)

Viitalan mukaan (2005) kompetenssi tarkoittaa samaa kuin ammattitaito. Ammattitaito on määriteltä kokonaisvaltaiseksi ja monipuoliseksi kyvykkyydeksi suoriutua työtehtävistä. Se sisältää laajan toiminta- ja kehityskyvyn. Ammattitaitoinen ihminen suoriutuu työtehtävistä hallitusti, itsenäisesti ja vastuullisesti. Hän tuottaa onnistuneita työsuorituksia myös muuttuvissa olosuhteissa. (Viitala 2005, 113.)

Osaamisen määrittelylle keskeistä on, että minkäänlainen osaaminen ei ole mahdollista ilman riittävää tietoa. Jos tietty toiminto onnistuu vahingossa, silloin ei voida puhua osaamisesta. Toisaalta pelkkä tieto ei yksin riitä osaamiseen. Ihmisellä voi olla tietoa siitä, miten tietty toiminto tulee suorittaa, mutta hän ei osaa tehdä sitä itse. Osaamisen voidaan siis sanoa olevan kykyä muuttaa tieto toiminnaksi. (Hanhinen 2010, 48.) Myös Tuomi ja Sumkin kokevat, että osaaminen on ennen kaikkea aktiivista toimintaa (Tuomi & Sumkin 2012, 26).

Osaamisen katsominen toiminnan näkökulmasta tuo esiin siihen liittyvän tavoitteellisuuden. Osaamista yleensä arvioidaan onnistumisen kautta. Jos etukäteen suunniteltu tehtävä epäonnistuu, voidaan muodostaa tulkinta, että asiaa ei vielä osattu riittävän hyvin. Tämän takia osaaminen siis usein mielletään kokonaisuudeksi, jolla henkilö suoriutuu onnistuneesti tehtävästä. (Hanhinen 2010, 48.)

On myös hyvä huomioida osaamisen kontekstisidonnaisuus. Osaamisen ilmentyminen on aina tehtävä- ja tilannekohtaista. (Hanhinen 2010, 94; Helakorpi 2006, 20.) Osaaminen näyttäytyy aina tietyn roolin tai tehtävän yhteydessä. Sen määrittely edellyttää siis myös ymmärrystä siitä, mitä yksilöltä vaaditaan tässä tietyssä kontekstissa. (Rahikainen, Rautiainen, Tiensuu, Paavola, Ulander, Sjöblom, af Hällström & Jousilahti 2024, 20.)

Osaamisen konteksti voi olla materiaallinen, sosiaalinen tai kulttuurinen ympäristö. Esimerkiksi kirurgin osaamisen konteksti on sairaala. Osaaminen on siis määriteltävissä tietynä toiminnan tapana tietyssä ympäristössä. Niin kauan kuin nämä ympäristöt pysyvät muuttumattomina, on myös osaaminen yleensä selkeää. Se voi olla jopa rutiininomaista. Olemme kuitenkin tilanteessa, jossa yhteiskunta on jatkuvassa muutoksessa. Sosiaalinen, teknologinen ja kulttuurinen ympäristö on muuttunut nopeasti. (Tuomi, Hautamäki & Ketamo 2021, 23–24.) Se tarkoittaa, että työelämään on syntynyt uutta osaamista ja osaamistarpeita.

## 4 MENETELMÄT

Toteutan opinnäytetyön konstruktiivisena kehittämistyönä. Konstruktiivinen lähestymistapa sopii sellaisiin kehittämistöihin, joiden tavoitteena on ratkaista todellinen ja käytännönläheinen ongelma uudella rakenteella. Rakenne voi olla konkreettinen malli, suunnitelma, järjestelmä tai muu tuotos. Uuden rakenteen luomiseksi tietoa tarvitaan sekä teoriasta että käytännöstä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65–66.)

Koska konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on luoda uutta, on silloin kannattavaa käyttää kehittämistyön menetelmiä monipuolisesti. Erilaisten menetelmien käyttö tuottaa erilaista tietoa, joten useiden eri menetelmien käyttö on suositeltavaa. Samaa aihetta on siis mahdollisuus tarkastella useasta eri näkökulmasta. (Ojasalo ym. 2015, 68, 104, 190.) Opinnäytetyön aineistokeruumenetelmiksi valikoituivat strukturoimaton havainnointi ja teemahaastattelu. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy osaamiskartta hankeosaamisen tunnistamiseen.

### 4.1 Strukturoimaton havainnointi

Opinnäytetyötä varten havainnoin Luova verkko -koordinaatiohankkeen Ideasta hankkeeksi-työpajaa. Ideasta hankkeeksi -työpajojen tarkoituksena on tarjota tukea hankeideointiin sekä hankesuunnittelun haasteisiin. Työpajan vetäjinä toimivat koordinaatiohankkeen erityisasiantuntija ja hankepäällikkö Sofia-Charlotta Kakko sekä suunnittelija Milla Minerva Mertanen.

Suoritin havainnoinnin täysin ulkopuolisena havainnoitsijana. Ennen opinnäytetyön aloittamista minulla ei ollut aikaisempaa suhdetta Luova verkko -hankkeeseen tai työpajan osallistujiin. Havainnoinnista tiedotettiin etukäteen työpajan osallistujille sekä suomeksi että englanniksi. Työpajaan osallistuneilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta ennen havainnoinnin alkua. Työpajaan osallistuneilla oli myös mahdollisuus kieltäytyä tutkimuksesta, ilman että se vaikutti työpajaan osallistumiseen. Kaikki työpajan osallistujat osallistuivat tutkimukseen.

Havainnoin työpajassa esiintyvää hankeosaamista, sekä hankesuunnitteluun liittyviä haasteita. Dokumentoin havainnot kirjoittamalla käsin muistiinpanoja, sillä koin työpajatilanteessa tietokoneella kirjoittamisen olevan liian häiritsevää osallistujille. Tavoitteeni oli herättää mahdollisimman vähän huomiota, jotta työpajatilanne säilyisi osallistujille luonnollisena. Työpajan

osallistujat oli jaettu kolmeen pienryhmään, joten jaoin havainnointiajan jokaisen pienryhmän kesken. Työpajan kokonaiskesto oli noin tunti ja 45 minuuttia. Työpajassa oli 10 osallistujaa.

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on oleellista huomioida tulevan tuotoksen käyttäjien tarpeet (Ojasalo ym. 2015, 68). Tässä mielessä työpajan havainnointi on hyvä menetelmä opinnäyte-työlle, sillä osaamiskartan tulevia käyttäjiä ovat Luova verkko -koordinaatiohankkeen lisäksi myös kulttuuri- ja luovan alan hankesuunnittelua tekevät toimijat. Työpajassa pääsin siis havainnoimaan hankesuunnittelua tekevien toimijoiden tarpeita.

Menetelmänä havainnointi on hyödyllinen, sillä se mahdollistaa todellisen työelämätilanteen seuraamisen reaaliaikaisesti. Havainnoinnin kautta on mahdollista tarkastella, millä tavoilla esimerkiksi dokumenteista kerätty tieto todentuu käytännössä. Havainnointi on hyvä menetelmä tiedon keräämiseen, sillä on olemassa aihepiirejä ja ilmiöitä, joita voi olla vaikea pukea sanoiksi esimerkiksi haastattelutilanteesta. (Juuti & Puusa 2020, 127.) Hyödynsin havainnointia tuottamaan tietoa, jonka pohjalta muodostin teemahaastattelulle teema-alueet.

## 4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelun tarkoituksena on kohdentaa keskustelu tiettyihin, tutkittavan ilmiön kannalta keskeisiin teemoihin. Menetelmän lähtökohtana on oletus, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia ja uskomuksia voidaan tutkia teemahaastattelua hyödyntäen. Teemahaastattelua käytettäessä on yleensä kiinnostuttu selvittämään tutkittavan ilmiön perusluonnetta ja -ominaisuuksia, ei niinkään ennalta asetetun hypoteesin todenperäisyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 46–47, 66.) Teemahaastattelussa siis korostetaan ihmisten tulkintoja asioista sekä heidän asioille antamia merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 77). Sen tarkoituksena voi siis olla tiettyyn asiaan syventyminen (Ojasalo ym. 2015, 106).

Teemahaastattelun ominaispiirre on, että haastattelun aihepiirit ovat etukäteen tiedossa mutta kysymysten esittämiselle ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1999, 203). Haastattelujen tarkoituksena oli oppia ymmärtämään hankeosaamista asiantuntijoiden näkökulmasta. Haastattelun tavoitteena oli saada tietoa asiantuntijoiden mielipiteistä, kokemuksista sekä asenteista, jotka koskivat hankeosaamisen määritelmää, tunnistamista ja sanoittamista. Tarkoituksena oli oppia tunnistamaan niitä hankeosaamisen tekijöitä, joita vahvistamalla uusilla toimijoilla on paremmat lähtökohdat hankesuunnitteluun.

Opinnäytetyötä varten toteutin neljä teemahaastattelua. Haastattelin kahta (2) hankeasiantuntijaa ja kahta (2) rahoitusasiantuntijaa. Haastatteluun osallistujat valittiin yhteistyössä opinnäytetyön tilaajan kanssa. Opinnäytetyön tilaaja toimitti listan, jossa oli sopivia ehdokkaita haastatteluun. Lista perustui opinnäytetyön tilaajan kokemukseen kulttuuri- ja luovan alan hankekentältä.

Koin listan erittäin hyödylliseksi tavaksi kartoittaa sopivia haastateltavia. Lopullinen valinta haastateltavista oli kuitenkin minulla ja sain lähestyä haastateltavia vapaasti myös listan ulkopuolelta. En tiedottanut opinnäytetyön tilaajalle etukäteen, kenelle aion lähettää haastattelukutsun. Kysyin neljää asiantuntijaa haastatteluun ja kaikki heistä suostuivat.

Teemahaastattelujen teema-alueet valikoituivat havainnointiaineiston perusteella. Teema-alueet olivat hankesuunnittelun lähtökohdat, motivaatio ja asenne, tiedot ja taidot sekä hankeosaaminen hankesuunnittelussa. Haastattelut toteutettiin 8.12.2023- 11.1.2024 Zoom - verkkoympäristössä. Haastattelujen kesto oli 50–85 minuuttia.

Haastatteluun osallistuneilla asiantuntijoilla on hankekokemusta 20–26 vuotta. Työhistorian aikana asiantuntijat ovat toimineet useissa eri hanketoiminnan työtehtävissä, kuten projekti-päällikkönä, hankesuunnittelijana, hankehakemusten arvioijana, hankekonsulttina, hankehallinnon työntekijänä, projektikoordinaattorina ja rahoitusasiantuntijana. Kaikilla haastateltavilla on työkokemusta hankkeiden toteuttamisesta. Opinnäytetyön selkeyden vuoksi olen viitannut haastateltaviin käyttämällä kirjaintunnusta H ja numeroa 1-4.

Haastateltavat olivat:

- Katri Halonen, hankeasiantuntija (H1)
- Pilvi Kuitu, hankeasiantuntija (H2)
- Riikka Koivula, rahoitusasiantuntija (H3)
- Minna Taipale, rahoitusasiantuntija (H4)

## 5 AINEISTON ANALYSOINTI

Opinnäytetyötä varten keräsin havainnointi- ja haastatteluaineistoa. Havainnointiaineisto analysointiin ensin erillisenä aineistona, sillä teemahaastattelujen teema-alueet muotoutuivat analyysin pohjalta. Toteutin analyysin aineistolähteisellä sisällönanalyysillä, ja esittelen havainnointiaineiston löydökset taulukkona sekä tekstimuodossa. Teemahaastattelujen jälkeen yhdistin haastatteluaineiston havainnointiaineiston kanssa. Lopullisena analyysimenetelmänä hyödynsin teoriasidonnaista analyysimenetelmää.

### 5.1 Havainnointiaineiston analysointi

Analysoin havainnointiaineiston aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Sen lähtökohta on, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. Aikaisemmillä havainnoilla tai tiedoilla ei siis pitäisi olla merkitystä analyysin toteuttamiselle. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97.)

Siirsin havainnointiaineiston Word-tiedostoon alkuperäisessä muodossaan, minkä jälkeen pelkistin havaintoja yksittäisiksi ilmaisuiksi. Havainnointitilanteessa ei kerätty suoria lainauksia ja koska olin dokumentoinut havainnointiaineiston käsin, oli havaintoja dokumentoidessa tapahtunut ilmaisujen pelkistämistä. Seuraavaksi rajasin pois opinnäytetyön kannalta epäoleellisen tiedon. Epäoleellinen tieto osoittautui sellaisiksi havainnoiksi osaamisesta, joita oli analyysivaiheessa vaikea sitoa hankesuunnittelun kontekstiin. Jotta siis voidaan puhua hankeosaamisesta, tulee havainnoissa säilyttää hankesuunnittelun näkökulma. Tästä syystä analyysistä piti rajata pois sellaiset havainnot, joiden yhteyttä hankesuunnitteluun en voinut aineistosta varmaksii päätellä. Kontekstin puuttumiseen vaikutti se, että havainnointitilannetta ei nauhoitettu. Koska keskustelu työpajatilanteessa eteni nopeasti, ei kaikkia havaintoja ollut mahdollista taustoitaa kattavalla tavalla.

Päädyin säilyttämään analyysissa sellaiset havainnot hankeosaamisesta, joiden merkitys hankesuunnittelulle oli minulle selkeä ja perusteltu. Riittävän kontekstisidonnaisuuden varmistamiseksi pyrin vastaamalla samanaikaisesti seuraaviin kysymyksiin: Millaista osaamista hankesuunnitteluun tarvitaan? Miksi juuri sillä osaamisella on merkitystä? Ryhmittelin pelkistettyjä ilmaisuja ensin alaluokkiin, josta lopulta muodostin yläluokkia ja teema-alueita. Jäsentelin työpajassa esiintyvän hankeosaamisen taulukoksi. Tekstimuotoisena käsittelen hankesuunnitteluun liittyviä haasteita.

Koin havainnoinnin erinomaisena tapana kartoittaa teemahaastatteluille sopivat teema-alueet. Havainnointiaineiston kerääminen ja analysointi lisäsivät ymmärrystäni hankesuunnittelusta. Työpajan aikana sain peilattua hankesuunnittelun teoretieto aitoon työelämätilanteeseen. Sen lisäksi sain kysymyksien muodostamiseen myös kulttuuri- ja luovan alan toimijoiden ääntä. Teemahaastattelujen lähtökohtana ei ollut ainoastaan oma mielenkiintoni, vaan myös laajemman kohderyhmän tiedon kaipuu.

Taulukko 1: Hankeosaaminen Ideasta hankkeeksi -työpajassa.

Tiedot	Taidot	Motivaatio	Asenne
<p><u>Suunnittelijan organisaatio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organisaation resurssien tuntemus: osaaminen, aika ja talous</li> </ul> <p><u>Toimintaympäristö:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tieto, millaisia hankeideoita on jo toteutettu</li> <li>- tieto, miksi jo toteutuneet hankkeet ovat menestyneet tai eivät ole menestyneet</li> <li>- tieto, miten kohderyhmä suhtautuu hankeideaan</li> <li>- tieto, millaisella kehittämistoiminnalla on aito mahdollisuus juurtua toimintaympäristössä</li> <li>- sisällöllinen osaaminen: hankkeen toteuttamiseen tarvittavien resurssien syvälinen ymmärrys</li> <li>- yhteiskunnallisten teemojen tunteminen ja huomiointi (esim. kestävä kehitys) hankesuunnittelussa</li> </ul> <p><u>Rahoitusosaaminen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- oikean hankehaun löytäminen hankeidealle</li> <li>- rahoituksen valintaperusteiden ja tavoitteiden ymmärrys</li> </ul>	<p><u>Verkostoitumistaidot</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hankeidean vieminen ja kuvailu verkostolle</li> <li>- palautteen pyytäminen hankeideasta</li> <li>- kyky löytää ja sitouttaa verkosto hankeideointiin</li> </ul> <p><u>Kehittämisaosaaminen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aidon kehittämistarpeen tunnistaminen toimintaympäristöstä</li> <li>- kyky kehittää uusia ratkaisuja, kuten toimintamalleja</li> <li>- hankesuunnittelussa huomioidaan oman organisaation sekä muiden toimijoiden aikaisempi kehittämissyö</li> <li>- hankesuunnittelussa huomioidaan, miten tuloksia aiotaan hyödyntää ja juurruttaa hankkeen jälkeen</li> <li>- kyky muokata hankeidea palautteen perusteella</li> <li>- kokonaisuuden hallinta: tieto mistä tekijöistä onnistunut hanketoiminta syntyy</li> <li>- kyky tuottaa taustaselvityksiä ja hankkia tietoa</li> </ul> <p><u>Viestintäosaaminen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- viestintäsuunnitelman toteuttaminen hankesuunnitelman liitteeksi</li> </ul>	<p><u>Suunnittelijan motivaatio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kyky perustella, miksi hanke halutaan toteuttaa ja miksi juuri näillä tuloksilla on merkitystä</li> <li>- hankesuunnittelussa näkyy tahto luoda pysyvää muutosta toimintaympäristöön (tulosten juurruttaminen ja levittäminen)</li> </ul> <p><u>Kyky tunnistaa motivaatiotekijöitä</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kyky tunnistaa rahoittajan tavoitteita ja huomioida ne hankesuunnittelussa (tärkeä osa myös rahoitusosaamista)</li> </ul>	<p><u>Innostaminen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- muiden innostaminen hankesuunnitteluun</li> </ul> <p><u>Innovatiivisuus</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- halu kehittää uutta</li> <li>- kyky luoda uusia ratkaisuja ongelmiin</li> </ul> <p><u>Uteliaisuus:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kyky tunnistaa kehittämistarpeita</li> <li>- kyky tehdä taustatutkimusta</li> <li>- kyky pyytää palautetta hankeideasta</li> </ul> <p><u>Mukautumiskyky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kyky muokata hankeidea palautteen perusteella</li> </ul> <p><u>Asenteen hallinta</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kyky ylläpitää optimaalista asennetta hankesuunnittelussa</li> </ul>



Työpajassa hankesuunnittelun suurimmat haasteet liittyivät tiedon ja resurssien puutteisiin. Tiedon puutteet näyttäytyivät enimmäkseen epävarmuutena siitä, onko hankeidea tarpeeksi vahva herättääkseen kohderyhmän ja rahoittajan mielenkiinnon. Rahoittajan ja kohderyhmän suhdetta hankeideaan pohdittiin paljon työpajassa.

Työpajassa esiintyi hankeidea, jonka tarkoituksena oli lisätä kuntalaisten viihtyvyyttä tietyllä asuinalueella. Työpajan osallistujat pohtivat tilannetta, jossa hankkeen kohderyhmä eli alueen asukkaat eivät kiinnostuisikaan kehittämistyöstä vaan kirjaimellisesti ”kävelevät ohi” tai pahimmassa tapauksessa aiheuttaisivat ilkivaltaa. Kysymyksiä herätti, miten hankesuunnittelija voisi varmistaa, että kehittämistyön tulokset ovat myös kohderyhmän kannalta tärkeitä. Aihe oli osallistujille tärkeä, sillä kehittämistyöhön käytettävää taloudellista panostusta ei haluta riskeerata.

Työpajassa myös mietittiin sitä, kuinka kehittämistarpeen merkitys kohderyhmälle voidaan selvittää jo ennen hankkeen toteuttamista. Aina on olemassa riski, että kehittämistarve ei ole kohderyhmän mielestä tärkeä. Silloin kohderyhmä kokee, että kehittämistyön resurssit tulisikin priorisoida toisenlaiseen toimintaan. Työpajassa oli yksimielisyyttä siitä, että hankesuunnittelu edellyttää vahvaa toimintaympäristön ja kohderyhmän tuntemista, mikä kytkeytyy perusteellisen taustatyön tekemiseen.

Epätietoisuutta herättivät myös rahoituksen kriteerit. Hankehakuohjeissa oli termistöä, jonka merkityksiä työpajan osallistujat halusivat varmistaa työpajan vetäjiltä. Erityisesti työpajan osallistujat kaipasivat konkreettisia esimerkkejä siitä, millainen on hankeidea, joka täyttäisi kaikki rahoituksen kriteerit. Erityisesti hämmennystä herättivät yrittäjien keinot osallistua hankeluun.

Haasteena koettiin myös oikeiden yhteistyökumppaneiden löytäminen hankeidea varten. Erityisesti silloin, kun kumppaneita etsitään olemassa olevan verkoston ulkopuolelta. Työpajassa kaivattiin näkemystä siihen, millä tavoin vierasta organisaatiota olisi kannattavaa lähestyä hankeidealla. Samaa aihepiiriä koski myös epävarmuus siitä, miten saada oman organisaation ulkopuoliset toimijat innostumaan hankeideointiin ja hankkeen toteuttamiseen.

Yksi isoimmista hankesuunnittelun haasteista liittyi kuitenkin hankesuunnittelun toteutukseen osana organisaation perustoimintaa. Hankesuunnittelun koettiin vievän liikaa resursseja muulta

työltä. Työpajassa koettiin ristiriitaisena se, että hankesuunnittelu vie paljon organisaation resursseja mutta silti rahoituksen saamista ei voida varmistaa. Ylimääräinen työ ja epävarmuus rahoituksen saamisessa aiheuttivat varautuneisuutta hankesuunnittelua kohtaan.

Työpajassa kaivattiin erityisesti näkemystä siihen, miten pienellä organisaatiolla voisi olla mahdollisuus toteuttaa hankeidea tai hankesuunnittelua ilman, että se vaikuttaa heikentävästi muuhun toimintaan. Haasteena koettiin myös se, että pienissä organisaatioissa koettiin olevan ensisijaisesti tarvetta perusrahoitukselle. Erään työpajan osallistujan mukaan pienissä organisaatioissa ei ole lähtökohtaisesti vahvaa tarvetta kehittää uutta, vaan ennemminkin vahvistaa olemassa olevaa toimintaa.

## 5.2 Aineiston yhdistäminen ja analysointi

Teemahaastattelujen jälkeen yhdistin haastatteluaineiston havainnointiaineistoon. Aineistoa oli kertynyt kattavasti ja analysoinnin isoimpana haasteena olikin aineiston laajuus. Analysoin aineistoa ensin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, mutta tämä lähestymistapa ei ollut toimiva. Se ei muodostanut analyysistä tarpeeksi johdonmukaista ja selkeää kokonaisuutta. Pääluokkia muodostui useita, epäolennaisen ja olennaisen tiedon erottaminen oli hankalaa eikä analyysi tarjonnut selkeitä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Koin vahvasti, että aineiston analysointi hyötyisi teoriasidonnaisesta näkökulmasta.

Teoriasidonnaisessa analyysissä teoria toimii apuna aineiston analyysin etenemisessä. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava vaan ennemminkin uutta ajattelua herättävä. Teoriasidonnaisessa analyysissä analyysiyksiköt valitaan yhä aineistosta ja siinä voi olla teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät pohjaudu suoraan teoriaan. Teoriasidonnaisessa analyysissä tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit teoreettiset mallit. Näitä pyritään yhdistelemään, jotta lopputuloksena saadaan luotua jotain uutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98.)

Litteroin haastatteluäänitteet Wordin litterointityökalua hyödyntäen. Sen lisäksi kuuntelin äänitteet huolellisesti, jotta pystyin varmistumaan litteroinnin totuudenmukaisuudesta. Muodostin teemaluokat hyödyntäen opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltyä yksilön osaamisen määrittelyä. Teemaluokat olivat tiedot, taidot, motivaatio, arvot, asenteet ja hankeosaamisen tunnistaminen. Kävin haastattelukysymykset yksi kerrallaan läpi ja jäsentelin aineistoa teemaluokien mukaisesti. Sen jälkeen pelkistin lauseet yksinkertaisiksi ilmaisuiksi ja ryhmittelin samaa

tarkoittavat ilmaisut alaluokkiin. Lopuksi jäsentelin havainnointiaineiston pelkistetyt ilmaukset samaan dokumenttiin.

Rajasin opinnäytetyön käsittelemään hankesuunnittelun ensimmäistä vaihetta eli esisuunnittelua. Esisuunnittelun tunnuspiirteitä ovat muun muassa taustatiedon kerääminen, hankeidean kriittinen tarkastelu, hanketoiminnan alustava rajausta ja sidosryhmien osallistaminen hankeideointiin. (Silfverberg 2007, 11.) Aiheen rajaaminen esisuunnitteluun täten jättää pois varsinaisen hankesuunnittelun vaiheet.

Hankesuunnittelun varsinaiseen vaiheeseen kuuluvat tavoitteiden tarkempi asettaminen, toimenpiteiden suunnittelu, budjetointi ja hankekirjoittaminen. Kaikista näistä osaamisista kertyi tietoa aineistoon, mutta ne rajautuivat pois analyysivaiheessa. Muita rajoituksia aineistolle ei tarvinnut tehdä. Verrattuna havainnointiin, haastattelun etuna oli se, että minulla oli mahdollisuus tarkentaa reaaliaikaisesti itselleni epäselviä asioita. Haastatteluaineistoon ei siis päätyneet ilmaisuja, joita olisi ollut vaikea ymmärtää tai sitoa hankesuunnittelun kontekstiin.

Tuomen ja Sarajärven mukaan (2002) laadullisen tutkimuksen aineistosta tulee aina esiin kiinnostavia asioita, joita ei ole mahdollista sisällyttää tutkimukseen. Aineistosta tutkijan on rajattava kapea ilmiö ja kerrottava siitä kaikki mahdollinen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94.) Koen, että aineiston rajaaminen esisuunnitteluun oli välttämätöntä opinnäytetyön onnistumiseksi. Rajaaminen mahdollistaa syvällisemmän perehtymisen aineistoon.

## 6 MOTIVAATIO, ARVOT JA ASEENTEET

### 6.1 Motivaatio hankesuunnittelussa

Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore on tehnyt Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) kulttuurihankkeiden vaikuttavuuden arviointia. Selvityksen mukaan (2014) kulttuurihankkeiden vaikuttavuus syntyy rahoitusohjelmissa asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta, mutta myös kulttuurisista vaikutuksista yhteiskuntaan. Luonteeltaan vaikuttavuus voi olla suoraa, epäsuoraa, henkistä, aineellista tai kulttuurista. (Jakonen & Mitchell 2014, 49).

Hanketoiminnan vaikuttavuuden arvioinnin lähtökohta on, että vaikuttavuus ei voi syntyä satumalta. Vaikuttavuudessa on aina kyse tavoitellusta muutoksesta. Vaikuttavuus syntyy tarkoituksenmukaisesta toiminnasta, jonka ytimessä on tavoitteiden asettelu. Hanketoiminnan vaikuttavuutta ei siis ole itse hanketoiminta, vaan saavutetut tavoitteet eli tulokset (Mt., 2014, 48–49). Yleisesti ottaen hankkeen vaikuttavuus perustuu siihen, millaisia pitkäaikaisia ja pysyviä vaikutuksia hankkeella aiotaan saada aikaiseksi (Rajavaara 2006, 32).

Kyky asettaa ja saavuttaa tavoitteita on lähtöisin motivaatiosta. Motivaatio luo pohjan tavoitteisiin pyrkimiselle (Helkama, Myllyniemi, Liebkind, Ruusuvoori, Lönnqvist, Hankonen, Renvik, Jasinskaja-Lahti & Lipponen 2020, 189). Työelämässä tiedot ja taidot eivät siis yksinään riitä, sillä motivaatiota tarvitaan osaamisen suuntaamiseen (Viitala 2008, 105). Motivaatiosta on kuitenkin hyvä huomioida, että se tyypillisesti esiintyy melko lyhytaikaisesti esimerkiksi asenteisiin verrattuna (Viitala 2008, 115). Lönnqvistin mukaan työelämässä omia motivaation lähteitä tiedostetaan heikosti. Ihmiset ovat voimakkaasti tuntevia sekä melko usein irrationaalisesti ajattelevia ja ristiriitaisia. Suoraviivainen tavoiteajattelu ei siis toteudu käytännön työelämässä niin johdonmukaisesti kuin olisi toivottua. (Sydänmaanlakka 2012, 104.)

Hanketoiminnassa tarvitaan motivaatiota, sillä ilman sitä toiminta kuihtuu ennen kuin se on edes kunnolla alkanut. Olennaista on, että motiivi on kaikille hankkeen toteuttamiseen osallistujille yhteinen, sillä ristiriitaiset intressit heikentävät hankkeen onnistumisen mahdollisuuksia. Mitä paremmin eri toimijoiden motiivit pystytään yhdistämään, sitä varmemmin hankkeessa päästään toivottuun tulokseen. On myös tärkeää huomioida, että hankesuunnittelun aikana motivaatioon voidaan vaikuttaa, ja niin tulisi myös tehdä. (Lehto 2017, 13, 18.)

### 6.1.1 Motivaationlähteet

Asiantuntijoiden mukaan onnistuneen hanketoiminnan keskeisin tekijä on toimijan motivaatio saada aikaan pysyvää muutosta (H1; H2; H3; H4). Muutoksen lähtökohtana on toimintaympäristöstä tunnistettu ongelma tai kehittämiskohde, jonka ratkaisemiseksi hankkeessa halutaan kehittää esimerkiksi uusi toimintamalli, koulutus tai verkostoyhteistyö (H4). Olennaista on, että kehittämistyötä ei tehdä toimintaympäristöstä etäältä, eikä se perustu valmiiden ratkaisujen tarjoamiselle (H1; H4). Hanketoiminnan taustalla tulisikin olla aito halu kuunnella ja huomioida toimintaympäristössä toimivia organisaatioita ja kohderyhmän edustajia. (H1; H2; H3; H4.) Toimintaympäristön aktiivisen osallistamisen tulee näkyä aidosti jo hankkeen suunnitteluvaiheessa (H1; H4).

Toinen oleellinen motivaatiotekijä on, että hanketoiminta tuo lisäresursseja organisaation perustarkoituksen toteuttamiselle (H2; H3). Rahoitusasiantuntijan mukaan (H3) hanketoiminnan onnistumisen ytimessä on ymmärrys, että hanketoiminta mahdollistaa asioita, joita perustoitinnalla ei voida järjestää. Hankerahoituksen tarkoituksena on tuoda organisaation toimintaan tukea ja lisäarvoa. (H3.) Parhaimmillaan hanketoiminta lisää organisaation tehokkuutta ja tarjoaa mahdollisuuden toteuttaa tärkeinä pidettyjä tavoitteita (Lehto 2017, 3).

Hanketoiminta motivoi, kun hankeidea vastaa organisaation perustarkoitusta ja asiantuntijuuden ydintä. Organisaation sisällä on yhteisymmärrys siitä, että työntekijöillä on kokemusta, asiantuntijuutta ja osaamista vastata hankehaun tavoitteisiin. (H2). Tällä tavoin hanketoiminta kytkeytyy organisaation strategian toteutumiseen. Organisaatio on voinut laatia strategiaan esimerkiksi tavoitteen olla kulttuurialalle keskeisen aihepiirin edelläkävijä. Hanketoiminta antaa mahdollisuuden toteuttaa strategisia tavoitteita toimijalle uudella, innovatiivisella tavalla. (H2)

Hanketoiminnalle kolmas tärkeä motivaation lähde on oppimishalu (H2; H3; H4). Jos organisaatiolla ei ole halua oppia ja kehittää omaa toimintaansa, ei hankerahoitus ole silloin oikea instrumentti. Rahoittaja kiinnittää organisaation oppimiseen huomiota muun muassa loppuraportoinnin yhteydessä. Loppuraportissa toimijan tulee kuvata, mitä organisaatio on oppinut hankeprosessin aikana. (H4.) Mikään ulkopuolinen arviointi ei voi kuitenkaan korvata toimijan omaa halua kehittyä. Syvälinen oppiminen edellyttää aidosti koettua merkityksellisyyttä. Sen kautta syntyy tietämiselle ja oppimiselle välttämätön sisäinen halu. (Viitala 2008, 144.)

### 6.1.2 Motivaatiotekijöiden tunnistaminen

Motivaatiotekijöiden tunnistaminen on tärkeä osa hankesuunnittelua. Suunnittelun aikana tulee kirkastaa se, mikä on organisaation aito motivaatio hankerahoituksen hakemiselle. Organisaation sisällä on oltava yhtenäinen ja rehellinen ymmärrys siitä, mikä hanketoiminnassa motivoi ja mitä sillä aidosti tavoitellaan. (H2; H3.)

Hankehakemusta arvioitaessa on rahoittajan tehtävänä selvittää, ovatko hankehakijan motivaatiotekijät linjassa rahoituksen tavoitteiden kanssa. Rahoitusasiantuntija kertoo (H4), että he saavat säännöllisesti hankehakemuksia, joissa toimijan motivaatio hanketoiminnalle ei ole rahoittamiskelpoinen (H4). Rahoitusasiantuntijoiden mukaan syynä on se, että valitettavan usein rahoitusperusteisiin ei ole tutustuttu etukäteen (H3; H4).

Hankehakemuksissa toistuvasti esiintyvä virhe on, että kehittämishankkeisiin tarkoitettua hankerahoitusta haetaan organisaation perustoiminnan ylläpitämiseen. Lisäksi rahoitusta voidaan hakea aikaisemmissa hankkeissa kehitettyjen tulosten juurruttamiseen. Nämä eivät ole rahoituskelpoisia tavoitteita. Kehittämishankkeiden tärkeä rahoituskriteeri on, että hankkeessa kehitetään uutta toimintaa (H4).

Toinen toistuva väärinymmärrys on, että julkiseen kehittämistyöhön tarkoitettua rahoitusta haetaan yritysten liikesalaisuuksiin kuuluvien tuotteiden tai palvelujen kehittämiseen. Kehittämisrahoitusten hakeminen ei ole yrityksiltä poissuljettua. On kuitenkin hakijan tehtävänä ymmärtää, että kehittämishankerahoituksella kehitetyt tulokset on tarkoitettu julkiseen käyttöön. (H4.)

Rahoitusasiantuntijan mukaan (H3) hanketoiminnan fokus on useimmiten kehittämistyössä, mutta osassa hankerahoituksia taiteellisia sisältöjä voidaan tukea kehittämistyön rinnalla (H3). Sen sijaan tiettyjen kehittämishankkeiden rahoitusta ei ole tarkoitettu taiteellisten sisältöjen luomiseen, mutta taide voi olla kehittämistoiminnan väline. Tällaiset kehittämisrahoitukset on kohdennettu yhteiskunnallisten asioiden ratkaisemiseen. (H1.) Hankehakijan kannattaa aina selvittää perusteellisesti, miten kulttuurialan toiminta yhdistyy erilaisten hankerahoitusten tavoitteisiin.

### 6.1.3 Motiivina hanketoiminnan juurruttaminen

Opinnäytetyössä selvitettiin, millaisen motivaatiotekijän tulisi näkyä entistä vahvemmin kulttuurialan hankesuunnittelussa. Asiantuntijoiden näkemys oli, että hankesuunnittelussa tulisi

keskittyä yhä vahvemmin tulosten juurruttamiseen ja levittämiseen. Juurruttamista pidettiin hanketoiminnan heikoimpana osaamisalueena (H1; H2; H3; H4).

Juuruttamisella tarkoitetaan suunnitelmallista toimintaa, jonka seurauksena hanketoiminnan tulokset kiinnittyvät pysyviin rakenteisiin. Juurruttaminen alkaa jo hankkeen suunnitteluvaiheessa, sillä silloin tehdään juurruttamisen kannalta monia oleellisia ratkaisuja. Jotta toiminta jatkuu hankkeen päättymisen jälkeen, tulee hankesuunnittelun aikana juurruttamiselle varata oikeita resursseja sekä sille tulee asettaa selkeät tavoitteet. (Halonen 2021b, 6–8.)

Hankeasiantuntijan mukaan (H1) on vakava virhe, jos tulosten levittäminen resursoidaan ainoastaan hankkeen loppuun. Rahoitusasiantuntijan mukaan (H4) on yhä olemassa hankeorganisaatioita, joissa työntekijät eivät tiedä mitkä aikaisempien hankkeiden tulokset olivat. Tulokset eivät ole levinneet organisaation sisällä tai jääneet elämään organisaatiokulttuuriin. (H4).

Usein tehokkaimmin juurtuminen syntyy, kun se tapahtuu luontevana osana organisaatiossa toimivien yksilöiden arkea. Kun yksilö kokee, että uusi toimintamalli ratkaisee arjen ongelman, omaksuu hän sen käyttöönsä. Silloin uusi toimintamalli leviää myös välillisesti lähiympäristöön. Yksilötason lisäksi juurruttamisessa tulee huomioida myös organisaation tiimi- ja johtotaso. Saman tahon, joka on päättänyt hankkeen käynnistämisestä, tulisi osallistua myös sen tulosten juurruttamiseen. Johdolla voi olla suurikin merkitys hankkeen tulosten laajemmassa levittämisessä organisaation sisälle. Johto voi esimerkiksi kutsua erilaisia yksiköitä tai tiimejä kokeilemaan uutta käytännettä sekä osallistumaan sen kehittämiseen. Se osoittaa, että hanketoiminnan tuloksia arvostetaan ja ne nähdään osana organisaation perustoimintaa. (Halonen 2021b, 36–39.)

Hanketoiminnan päättymisen ei siis tarkoita juurruttamisen päättymistä. Hankeorganisaatio kantaa vastuun siitä, että hanketoiminnan tulokset jäävät elämään organisaation toimintaan. Hanketoiminnan tulokset voivat säteillä vielä pitkän ajan jälkeen hankkeen päättymisestä. (H1).

Hanketoiminnan päämääränä usein on, että kehitetyt toimintamallit leviäisivät myös toteuttajaorganisaation ulkopuolelle. Tästä kerron lisää luvussa 7. Tuloksen juurruttamisen ja levittämisen lähtökohta on kuitenkin sama eli riittävä motivaatio. Tahto juurruttaa hanketoimintaa on keskeinen motivaatiotekijä, jota rahoittajat arvostavat ja arvioivat hankehakemuksista (H3; H4). Tulevaisuudessa hankehakemuksiin odotetaan yhä tarkempaa kuvausta siitä, millaisilla määrällisillä ja laadullisilla mittareilla hankkeen tuloksia aiotaan mitata (H4).

## 6.2 Asenteet, arvot ja tunneäly hankesuunnittelussa

Hanketoiminnan päämääränä on saada aikaan muutosta (Silfverberg 2007; Lehto 2017; Halonen 2021c). Lehdon mukaan (2017) muutoksen aikaansaaminen edellyttää, että hanketoiminta herättää ihmisissä myönteisiä tunteita. Tämä tarkoittaa, että hankesuunnittelussa esimerkiksi muutostarpeita tulee käsitellä rehellisesti, mutta kuitenkin moittimatta aikaisempia toimintatapoja. Ei ole hankesuunnittelun kannalta hyödyllistä, jos prosessi saa ihmiset syyllistymään tai kokemaan itsensä epäpäteväksi. Hankkeen muotoilu tulisi kokea positiivisena asiana, sillä muutoksen aikaansaaminen edellyttää myönteistä tunneapanosta. Hanketoiminnan taustalla tulisi olla positiivinen tunnevireys sekä uskoa muutoksen mahdollisuuteen. (Lehto 2017, 3, 14.)

Kyky toimia rehellisesti ja samalla toisten tunteita huomioiden osoittaa tunneälyä, joka on sosiaalisen älykkyyden muoto. Se on kykyä erotella omia sekä toisten tunnetiloja ja hyödyntää tietoa oman toiminnan ohjaamiseen. Kyseessä on tärkeä osaamisalue, sillä ihmisten toiminnan motiivi pohjautuu tunne-elämyksiin. Tunteet ovat toimintaa liikkeelle panevia voimia. Työelämässä tunneälyä tarvitaan lähes kaikissa työtehtävissä, mutta erityisesti vuorovaikutustilanteissa. (Hanhinen 2010, 57, 68–69.) Hankesuunnittelu on vahvasti vuorovaikutteista toimintaa, joten tunneäly on olennainen osa jokaista hankesuunnittelun prosessia.

Asenteet ja arvomaailma ovat myös tärkeä osa ihmisen käyttäytymistä. Asenteella tarkoitetaan suhtautumista johonkin kohteeseen. Asenne muodostuu myönteisistä ja kielteisistä tunteista, ja siihen vaikuttavat myös ihmisen ajattelu ja toiminta. Asenne on kokonaisvaltaista kohteen arvioimista joko suopeasti tai epäsuopeasti. Arvoilla tarkoitetaan ihmisten toivottuina pitämiä päämääriä. Arvoja käytetään mittapuuna sille, ovatko teot, tapahtumat tai ihmiset hyviä tai pahoja. Arvot ovat osa ihmisen minuutta ja niiden pohjalta tehdään valintoja. (Helkama ym. 2020, 174, 309.)

Työelämässä arvot ja asenteet usein näyttäytyvät tiedostamattomina ja tunneperäisenä reagoimattomina tiettyyn kohteeseen tai ajatukseen (Kyrö, Mylläri & Seikkula-Leino 2008, 274). Ne vaikuttavat muun muassa ihmisen kykyyn käsitellä pelkoja, ottaa riskejä, kokeilla uutta (Koiranen & Ruohotie 2001, 104) sekä kykyyn luoda ja hyödyntää mahdollisuuksia (Kyrö ym. 2008, 274). Arvoilla on myös suora yhteys motivaatioon. Arvojen kanssa ristiriitainen toiminta ei motivoi työskentelemään. Arvoja vastaava työskentely sen sijaan voi herättää innostumista, mikä taas johtaa hyvään työmotivaatioon. (Hämäläinen 2005, 56.)



### 6.2.1 Rohkeus, innostuminen ja rehellisyys

Kulttuurialan hanketoiminnan ytimessä ovat rohkeus, innostaminen ja rehellisyys. Rohkeus on uskallusta muuttaa asioita ja tehdä uskaliaita kokeiluja (H1; H2; H4). Hanketoimijalla tulisi olla asenne, että maailma muuttuu mutta me voimme olla muutoksen ajureita (H1). Uudet innovaatiot syntyvät, kun hanketoiminnassa uskalletaan olla ennakkoluulottomia sekä ylittää toimialan, taiteenalan ja toimintarakenteiden rajoja (H1; H2; H3). Hanketoiminnassa ei voida aina tehdä turvallisia ratkaisuja, sillä se ei johda uusiin lopputuloksiin (H1; H2). Hanketoimijan tulisi uskaltaa olla oman toimialansa edelläkävijä (H1).

”Täytyy olla sellainen niin kun asenne, että maailma muuttuu ja me voidaan olla sen ajureita. Että me ei niinku vaan seurailta ja ihmetellä ja mennä mukana, vaan me voidaan liidata, että huomista rakentaa tän päivän ketterät kehittäjät, ne on ne jotka miettii ja luo meille niitä mahdollisuuksia.” (H1)

Kyky innostua ja innostaa muita nousi yhdeksi hanketoimijoiden tärkeimmistä ominaisuuksista (H1; H2; H3; H4). Innostuminen koettiin tärkeäksi, sillä asenteella nähtiin olevan suora vaikutus hanketoiminnan laatuun. Jos toiminnasta ei olla innostuneita, ei lopputulos voi olla kovinakaan merkittävä. (H1; H2; H3.) Lisäksi hanketoiminta edellyttää sitä, että hankeidea osataan innostavasti ja vakuuttavasti ”myydä” eri kohderyhmille. Ensin oma organisaatio on saatava sitoutumaan idean toteuttamiseen, minkä jälkeen täytyy innostaa mukaan myös muu verkosto (H4). On virhe ajatella, että hyvä hanke myisi itse itsensä (Karinen 2009).

Hankeasiantuntijan mukaan (H1) innostaminen on olennainen osa projektijohtamista. Pohjimiltaan innostaminen on dialogisuutta ja aitoa yhteyden luomista. Se tarkoittaa, että hanketoimijan oma innostus ei saa tulla yhteistyön esteeksi. Samaan aikaan kun jakaa ideaansa muille, on oltava kyky kuunnella ja huomioida vastapuolen näkemykset. (H1). Dialogisuuden huomiointi hankesuunnittelussa osoittaa tunneälyä.

Hankeasiantuntija (H1) myös huomauttaa, kuinka innostamisen tärkeys ei rajoitu vain hankkeen alkuaan. Projektijohtamisen suurin haaste liittyy usein innostuneen tunnelman ylläpitämiseen. Innostuneisuus ei saisi lopahtaa hankkeen ensimmäisen toimintavuoden jälkeen, vaan sen tulisi jatkua koko hankkeen toimintakauden ajan.

Rehellisyys on hanketoiminnan tärkeä arvo (H1; H2; H4). Rehellisyys on sitä, että hankesuunnitelmassa luvatut asiat on laadittu realistisesti. Ne vastaavat aidosti organisaation osaamista, resursseja ja tavoitteita. (H1; H2.) Rehellisyys on myös kykyä olla avoin hanketoiminnan edis-

tymisestä hankeverkostolle ja rahoittajalle (H4). Tärkeää on olla luotettava toimija – hankerahoituksella ei yritetä korjata organisaation aikaisempia virheitä tai esimerkiksi heikkoa taloustilannetta (H2).

Arvot osoittavat sen, mihin organisaation arkitoiminta perustuu (Tuomi & Sumkin 2012, 58). Hanketoiminnan arvot voivat löytyä myös organisaation strategiasta. Organisaation strategialla on usein vakaa arvopohja, jolle organisaatio on uskollinen. Keskeistä on, ettei hanketoiminnassa ainakaan toteuteta arvopohjan kanssa ristiriidassa olevia toimenpiteitä. (H1.)

Hankeasiantuntijan mukaan (H2) hankesuunnittelussa arvopohja vaikuttaa merkittävästi muun muassa hankeyhteistyön muodostamiseen. Jos organisaatio joutuisi luopumaan perusarvoistaan tai tekemään niitä koskevia kompromisseja, ei hankeyhteistyö silloin näyttäytyä oikeana ratkaisuna. Vahvinta hanketoimintaa syntyy silloin, kun arvopohja on yhteisesti jaettu ja se on linjassa organisaatioiden perustarkoituksen kanssa. (H2.)

## 6.2.2 Riskinottokyky ja epäonnistumisten hyväksyminen

Ihmisillä on luontainen taipumus välttää uhkaa. Työelämässä uhkana voidaan kokea esimerkiksi tilanne, joka aiheuttaa epäpätevyyden tunteen. Uuden oppiminen kuitenkin edellyttää aina uusille asioille altistumista. On kyettävä luopumaan turvallisuuden tunteesta ja tehtävä tilaa uusille mahdollisuuksille. (Viitala 2008, 142.) Hankerahoituksen hakeminen vaatii aina riskinottokykyä (H1; H2; H4). Koskaan ei voi olla varma siitä, tuottaako valmistelutyö halutun lopputuloksen. Hanketoimijan täytyy hyväksyä, että useimmat hankehakemukset eivät johda rahoitukseen (H2).

Hankeasiantuntija kertoo (H2), että hankehakemusten hylkäyspäätöksien hyväksymistä on helppottanut sen ymmärtäminen, että jokaisesta kokemuksesta on mahdollisuus oppia. Myös hylättyjen hankepäättösten myötä on syntynyt uudenlaisia yhteistyökumppanuuksia ja osaamista. (H2.) Hylkyjen ei kannata antaa lannistaa, vaan ne kuuluvat hanketoimijan arkeen. Riskinottokyky edellyttää epäonnistumisten hyväksymistä.

Kyky hyväksyä epäonnistumista liittyy olennaisesti myös hanketoimintaan. Silloin kun hanketoiminnan arvona on rohkeus, voi kehittämistyön lopputulos olla ennalta arvaamaton. Tuloksena voi olla tieto siitä, että aika ei ollut oikea. Silloin aloitettua toimintaa ei kannata enää jatkokehittää. Hanketoiminta on paljon muutakin, kuin ainaista menestymistä. (H1.) Myös Silfverberg on todennut (2007), että kehittämishankkeet ovat aina hyppyjä tuntemattomaan. Ilman

epäonnistumisia ei voida löytää toimivia ratkaisuja. Riskitöntä on ainoastaan rutiinien toistaminen. (Silfverberg 2007, 2.)

Yksikään hanke ei toteudu täysin suunnitelmien mukaisesti ja epäonnistuneet kokeilut kuuluvat hanketyöhön (H2; H4). Hankkeen tulokset eivät välttämättä ole toivotunlaisia, mutta silloin lopputuloksena on oppi (H2). Rahoitusasiantuntijan (H4) toive on, että epäonnistumisia tuotaisiin yhä enemmän ja rohkeammin esille. Rehellisyys epäonnistumisista tuo hanketoiminnalle uskottavuutta. Hanketoimijan on järkevää viestiä avoimesti siitä, minkälaiset kokeilut eivät tuottaneet haluttua tulosta ja mitä kokeiluista opittiin. Tämä on tärkeää tietoa sekä rahoittajalle, että muille hanketoimijoille. (H4.)

### 6.2.3 Innovatiivisuus

Luovia ja kulttuurialoja pidetään innovaatiotoiminnan ytimenä. Edelläkävijyyttä voidaan nähdä luontevana osana kulttuurialaa, sillä uusia yritysmuotoja, työn tekemisen tapoja ja ansaintamalleja omaksutaan ennen muita (Vitikka & Jakku 2017). Kulttuuri on myös osa innovaatiopoliittikkaa, ja luovan talouden koetaan olevan strategisessa asemassa innovaatioiden synnyttämisessä alueellisella ja paikallisella tasolla. Cuporen selvityksen mukaan (2014) kulttuurihankkeiden innovatiivisuus näkyy uusien ideoiden toteutumisena erilaisina tuotteina, palveluina ja toimintamalleina. (Jakonen & Mitchell 2014, 11, 137–139.)

Innovatiivisuus näkyy kulttuurialan hanketoiminnan sisällöissä, mutta asiantuntijoiden mukaan sen tulisi näkyä entistä vahvemmin hanketoiminnan toimintatavoissa. Asiantuntijat kokevat, että vuosien saatossa hanketoiminnan tavat ovat alkaneet vakiintua (H1; H4). Esimerkiksi perinteisiksi hankkeen tuloksien juurruttamisen keinoiksi ovat muodostuneet päätösseminaarit ja loppujulkaisut. Perinteisillä menetelmillä on yhä oma paikkansa, mutta hanketoiminta kaipaa myös innovatiivisempaa otetta. (H4.) Innovatiivisuutta on kyky tehdä asioita uudella tavalla ja entistä paremmin (Ojala 2008, 24). Se on näkökulma, joka kannattaa huomioida jo hankesuunnittelun aikana (H4).

Asiantuntijoiden mielestä hankesuunnittelijoiden olisi hyvä pohtia, löytyisikö hanketoiminnan tulosten levittämiseen aidosti vaikuttavampia keinoja. Esimerkiksi pelkkä loppujulkaisun lisääminen hankkeen verkkosivuille tai Theseus-tietokantaan ei varmista sitä, että tieto ja hyvät käytännöt leviäisivät eteenpäin. (H1; H4.) Rahoitusasiantuntijan mukaan (H4) hanketoimijan on tärkeää vastata seuraavaan kysymykseen: Palveleeko suunniteltu menetelmä juuri tämän hankkeen toiminnan juurtumista ja leviämistä?

Hankeasiantuntija (H2) kokee innovatiivisuuden tärkeänä ominaisuutena hankesuunnittelussa mutta tunnistaa myös sen toteuttamisen haasteellisuuden. Heittäytyminen ja rohkeat avaukset vaativat paljon aikaa sekä yhteistyötä hankekumppaneiden kanssa. Silloin kun aikaa ei ole, hankesuunnittelussa helposti turvaudutaan konservatiivisiin toimintatapoihin.

Näkökulmaa tukee vuonna 2004 tehty väitöskirjatutkimus, jonka mukaan innovatiivisissa yrityksissä työntekijöillä on käytettävissään enemmän aikaa luovuuteen kuin ei-innovatiivisissa yrityksissä. Kiireen ja paineen alaisina ihmisillä on taipumus turvautua vanhoihin toimintamalleihin. (Viitala 2005, 105.) Innovatiivisuutta ei voida pakottaa. Hankesuunnittelussa voidaan kuitenkin pyrkiä luomaan olosuhteet, jotka tukevat innovatiivisuuden syntymistä.

Otalan mukaan (2008) innovatiivisuus tarvitsee olosuhteet, joissa ihmiset uskaltavat kyseenalaistaa vanhat toimintatavat, haluavat hankkia uutta tietoa sekä jakaa osaamistaan muiden kanssa. Nykyisessä työelämässä yksin on vaikea olla innovatiivinen. (Ojala 2008, 24.) Hankeasiantuntijan mielestä (H2) uusien näkökulmien herättämiseksi voisi olla hyödyllistä järjestää hanketoimijoiden yhteinen inspiroitumispäivä. Siellä voitaisiin esitellä esimerkkejä siitä, millaista hanketoimintaa on tehty esimerkiksi muilla toimialoilla sekä kansainvälisesti.

#### 6.2.4 Toiminnan rajallisuuden hyväksyminen

Hankerahoituksen hakeminen voi luoda paineita, jotka liittyvät toiminnan vaikuttavuuteen. Hankeasiantuntija (H2) tuo esiin, kuinka hankesuunnittelussa voi helposti lähteä suunnittelemaan liian laajoja toimenpiteiden kokonaisuuksia. Voi tulla tunne siitä, että rahoittajalle täytyy ikään kuin todistaa, kuinka paljon organisaatio voi saada hankerahoituksella aikaiseksi.

Hankeasiantuntija (H2) kuitenkin muistuttaa, että paineille ei pidä antaa päätösvaltaa. Hankekokemus on opettanut, että rahoittajaa ei kannatta yrittää hurmata liialla työmäärällä. Toimenpiteiden määrä ei takaa niiden laatua. Parempia tuloksia syntyy, kun toimintaa voidaan tehdä keskittyneesti. Tavoitteiden ja resurssien johdonmukaisuus on hyvän hanketoiminnan perusta.

Työpajassa osallistujat keskustelivat paineista, joita hankkeen kohderyhmän rajaaminen aiheuttaa. Hankesuunnittelijalle voi muodostua tunne siitä, että hanketoiminnalla on pyrittävä vaikuttamaan mahdollisimman laajaan kohderyhmään. Ketään ei haluta jättää toiminnan ulkopuolelle, mutta samaan aikaan liian laaja kohderyhmä syö hankkeen vaikuttavuutta. Työpajassa pohdittiin rahoittajan suhtautumista hanketoimintaan, jossa hankkeen resurssit on priorisoitu vain tietyn kohderyhmän hyväksi.

Rahoitusasiantuntija (H4) kannustaa siihen, että hankesuunnittelussa kohderyhmä uskallettaisiin rajata kehittämistavoitteiden mukaisesti. Jos hankkeen tavoitteena on esimerkiksi parantaa epätasa-arvoisessa asemassa olevan kohderyhmän asemaa, tulee hankkeen resurssit aidosti priorisoida tavoitteen saavuttamiseksi. Rahoitusasiantuntijan mukaan ei ole kenenkään etu, jos hankkeen resursseja yritetään levittää liian laajalle kohderyhmälle. Huonoimmillaan lopputuloksena voi syntyä kehittämistoimintaa, joka ei palvele ketään vaikuttavalla tavalla. Hanketoiminnasta ei kannata suunnitella kaikille avointa, jos se ei edistä hankkeen tavoitteita. (H4.)

Rahoitusasiantuntijan (H3) mukaan hanketoiminnan vaikuttavuuden arviointi suhteutetaan aina hankkeen kokoon nähden. Pienemmissä hankkeissa painotetaan sitä, että hanketoimijat pääsevät tekemään innovatiivisia kokeiluja ja uusia aloituksia. Sen sijaan isoissa kansainvälisissä ryhmähankkeissa oletetaan strategisempia ja rakenteellisempia vaikutuksia esimerkiksi tietyn taiteenalan toimintarakenteisiin. Hankkeita ei kuitenkaan arvoteta vaikuttavuuden laajuuden mukaan. Tärkeää on, että erikokoisia hankkeita rahoitetaan.

Hankesuunnittelijalle on tärkeää hyväksyä oman toiminnan rajallisuus. Totuus on, että yhdessä hankkeessa on mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää vain rajallinen määrä. Ei siis ole kannattavaa vaatia omalta hanketoiminnalta liikaa. (H1; H2; H4). Sen sijaan oma hanketoiminta kannattaa nähdä osana isoa hankekentän kokonaisuutta (H1).

### 6.2.5 Rohkeus kysyä palautetta

Asiantuntijat toivat esiin, että hankesuunnittelun kehittymiseksi tärkeä taito on uskallus kysyä palautetta ja neuvoa (H1; H2; H3; H4). Se ei ole tärkeää ainoastaan aloitteleville hanketoimijoille, vaan taito kuuluu myös kokeneiden hankesuunnittelijoiden hankerutiiniin (H3; H4). Hankesuunnittelijan on tärkeää ymmärtää, milloin hankesuunnitteluun tarvitaan ulkopuolista näkemystä.

Rahoitusasiantuntijat kannustavat ottamaan yhteyttä rahoittajatahoon, jotta rahoitusneuvontaa on mahdollista järjestää. (H2; H3). On kannattavaa myös osallistua hankesuunnittelun työpa-joihin ja verkostoitumistilaisuuksiin (H1; H3; H4). Myös omalla toimialalla ja toiminta-alueella toimiviin hankkeisiin kannattaa olla rohkeasti yhteydessä. Oman idean varastamista ei kannata pelätä, sillä luovalla alalla riittää paljon hyviä hankeideoita (H1; H3). Konsultoinnin saaminen hanketoiminnan ammattilaisilta on tärkeää hankesuunnittelijalle. (H1) Verkostoista hankeidean kehittäjinä kerron lisää luvussa 7.

Rahoitusasiantuntijan mukaan (H4) kyky ottaa vastaan ideoita ja kehittämissuhteita on hyödyllinen taito hankesuunnittelijalle. Avoimuus oman hankeidean kehittämiselle on asenne, jota rahoitusasiantuntija toivoo näkevänsä yhä enemmän hanketoimijoissa. On tärkeää kuulla sekä huomioida toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Se on ominaisuus, joka luo vaikuttavaa hankesuunnittelua. (H4.)

” [Rohkeutta] keskustella niistä hankeideoista avoimesti, ja olla niinku valmiita ottamaan tavallaan ideoita ja kehittämissuhteita vastaan. Ei pidä liian tiukasti kiinni niistä omista lähtökohdista vaan niinku uskoa, että jotkut uudet jutut voi tuoda jotain lisää siihen, että sellaista rohkeutta toivon. Ja realistisuutta omista niinku mahdollisuuksistaan ja siitä, että tarvitaanko niinku yhteistyötahoja, että isot tarvitsee pieniä pienet isoja, että toivon todellakin, että enemmän sitä yhteistyötä.” (H4)

## 7 TIEDOT JA TAIDOT

### 7.1 Hankeidea ja taustatutkimus

Hyvä hankeidea perustuu toimintaympäristön tarpeisiin (H1; H2; H3; H4), istuu rahoitusohjelman tavoitteisiin (H1; H2; H3; H4), herättää innostumista (H1; H2; H3) ja aidosti vastaa toimijan asiantuntijuutta (H1; H2; H3; H4). Hyväkin hankeidea kehittyy useita kertoja hankesuunnittelun aikana. Tärkeän vaiheen esisuunnittelussa muodostaa taustatutkimus. Taustaselvityksiä tarvitaan kaikissa hankkeissa, mutta niiden laajuus vaihtelee hankkeen tavoitteiden mukaan (Silfverberg 2007, 18).

Opinnäytetyön aineiston perusteella hankkeen taustatutkimukselle löytyi viisi tarkoitusta:

1. Se varmistaa organisaation sisäiset valmiudet hanketoiminnalle.
2. Se vahvistaa toimijan sisällöllistä osaamista.
3. Se varmistaa hankeidean innovatiivisuuden.
4. Se todistaa hankkeen tarvelähtöisyyden.
5. Se varmistaa rahoitusohjelman sopivuuden hankeidealle.

#### 7.1.1 Organisaation sisäiset valmiudet ja sisällöllinen osaaminen

Ennen varsinaisen hankesuunnittelun aloittamista, on hyvä perehtyä oman organisaation nykytilanteeseen. Hankesuunnittelijan tulee tietää, millaiset edellytykset hankkeen toteuttamiselle organisaatiolla on. Hankesuunnittelijalla tulisi olla syvälinen käsitys organisaation toimintalogiikasta, arvoista, toimintaedellytyksistä, resursseista, strategiasta ja taloudesta (H1; H2). Lisäksi on hyvä selvittää, mikä on organisaation asenne, motivaatio ja sitoutumisen aste hankesuunnitteluun. Hankesuunnittelu tarvitsee aina koko organisaation tuen (H1) ja organisaation on tiedettävä hanketoiminnan arvo (H4).

Hankeasiantuntijan mukaan (H2) ensimmäisenä tulee kysyä, onko organisaatiolla varmasti ajallisia resursseja hankesuunnittelun toteuttamiselle. Hankesuunnittelu on aina iso ajallinen investointi, joten prosessiin ei kannata ryhtyä kevyin perustein. Jos tavoitteena on laadukas hankesuunnitelma, tulee siihen aidosti panostaa (H2; H4). Samaan aikaan on huomioitava, että suuri osa hankesuunnittelusta on ylimääräistä työtä. Sitä tehdään päivätyön lisäksi iltaisin ja viikonloppuisin (H2). Toimijalla tulee siis olla myös kykyä priorisoida käytettävissä oleva aika oikealla tavalla.

Yksi hanketoiminnan tärkeimpiä edellytyksiä on organisaation vakaa taloudellinen tilanne (H1; H2; H3; H4). Osassa hankerahoituksia toimijalta edellytetään tiettyä omavastuuosuutta sekä sen lisäksi hankerahoitus voi olla jälkirahoitteista. Hankerahoituksen edellytys on, että toimijan talous on kunnossa (H4). Ennen hankesuunnittelun aloittamista pitää olla äärimmäisen rehellinen siitä, riittääkö organisaation likviditeetti hanketoiminnan hoitamiseen (H1; H2).

Hyvä sisällöllinen osaaminen on välttämätöntä hanketyössä (H1; H2; H3; H4). Usein sisällöllinen osaaminen kertyy ja kehittyy osana organisaation perustoimintaa. Hanketoiminnassa sisällöllistä osaamista on sen toimialan tuntemus, johon kehittämistyöllä halutaan vaikuttaa. Tämä sisältää toimialan sekä verkostojen käytänteiden, konventioiden, arvojen, ammatillisten tulokulmien ja käsitteiden tuntemisen. (Halonen 2021a, 8.) Opetus- ja kulttuuriministeriön mukaan (2022) hankehakijan ja yhteistyökumppaneiden ammattitaito tulee olla suhteessa hankkeen sisältöön. Osaaminen ja aiempi kokemus tulee liittyä hankkeen tavoitteisiin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2024.)

Sisällöllistä osaamista voi vahvistaa taustatutkimuksella. Hankeasiantuntijan mukaan (H1) sisällölliseen osaamiseen liittyvä taustatyö kannattaa kytkeä rahoitusohjelman tavoitteisiin. Jos rahoitusohjelman teemana on esimerkiksi työllisyyden edistäminen, innovaation kehittäminen tai kestävä kehitys, on toimijalla tärkeää olla ajankohtaista tietoa ja osaamista näistä aiheista. Täytyy olla ajan tasalla esimerkiksi tieteellisestä kirjoittamisesta. Silloin kun teoreettinen osaaminen on hallussa, voidaan osaaminen tuoda myös käytäntöön. (H1.)

Sisällöllisen osaamisen tärkeys nousi esiin myös työpajassa. Työpajan osallistujat keskustelivat siitä, kuinka tärkeää taustatutkimuksessa on perehtyä niihin resursseihin ja menetelmiin, joita hankkeen toiminnassa on tarkoitus hyödyntää. Jos hankeidea pohjautuu esimerkiksi teknologiaan, on jo hankesuunnittelun varhaisessa vaiheessa oltava kattava ymmärrys teknologian käytöstä. Se tarkoittaa, että hankesuunnittelijan on tarvittaessa konsultoitava alan asiantuntijaa taustatiedon keräämistä varten.

### 7.1.2 Hankeidean innovatiivisuus ja tarvelähtöisyys

Hankesuunnittelijalla tulee olla kyky kriittisesti arvioida hankeidean innovatiivisuutta ja tarvelähtöisyyttä (H1; H3; H4). Hankehakua suunnittelevan toimijan on tärkeää tuntea, millaista toimintaympäristön aikaisempi kehittämistyö on ollut (H3; H4). Vanhoja hankkeita tutkimalla voi varmistua siitä, onko omaa hankeideaa jo kokeiltu jossain muodossa. Samalla on hyödyllistä miettiä, mitä aikaisemmista hankkeista voi oppia. Kokenut hankesuunnittelija osaa selvittää,



millaisilla toimenpiteillä tai yhteistyömuodoilla aikaisemmissa hankkeissa on toimittu (H3; H4.)

”Selkeästi ollaan tietoisia, että hei nää on jo tehnyt tän aiheen tiimoilta jotakin ja me ollaan nyt perehdytty myös siihen ja hyödynnetään sitä olemassa olevaa tietoa, ettei aina lähdettäisi pyörää keksimään uudestaan.” (H4).

Jos hankeidea on jo toteutettu aikaisemmin, ei sitä kannata toteuttaa uudestaan samanlaisena. Kehittämistarve voi olla edelleen olemassa, mutta kehittämistyöhön tulee löytää uusi näkökulma. Taustatyötä tehdessä on myös hyvä muodostaa käsitys siitä, miksi aikaisemman hankkeen tuottamat ratkaisut eivät ole lähteneet leviämään (H1.)

Myös työpajassa osallistuja korosti tätä näkökulmaa. Aikaisempien hankkeiden tunteminen ei yksin riitä. On oltava kykyä ymmärtää, miksi aikaisemmin tehty kehittämistoiminta on onnistunut tai epäonnistunut. Sitä kautta hankesuunnittelija voi muodostaa käsityksen, minkälaisella kehittämistoiminnalla on aito mahdollisuus luoda muutosta toimintaympäristöön. Aikaisemmasta kehittämistoiminnasta tulee oppia ja sitä tulee hyödyntää oman hankesuunnitteluna tukena.

Kehittämishankkeiden tyypillinen haaste on kehittämistarpeen tunnistaminen väärin tai puutteellisesti. Kehittämistarpeen syvällinen ymmärtäminen on kuitenkin välttämätöntä hanketoiminnan onnistumiselle. Jos kehittämistarvetta ei ole tunnistettu oikein, hankesuunnittelussa ei huomioida ongelman juurisyitä vaan hoidetaan ns. oiretta. Tällöin hankkeen tulokset ja vaikutavuus vaarantuvat, koska tarvelähtöisyys ei toteudu oikealla tavalla. (Silfverberg 2004, 36.) Kehittämistoiminnan tulee nousta kohderyhmän tarpeista, vaikka se samanaikaisesti kytkeytyy myös hanketoteuttajan tavoitteisiin (Halonen 2021d, luku Hakuvaiheessa huomioitavaa).

Rahoitusasiantuntijan mukaan (H4) organisaation tuottamat kyselyt, selvitykset ja haastattelut toimivat hyvänä pohjana hankeidean tarvelähtöisyyden todistamiselle (H4). Tärkeää on, että hankehakija osaa perustella hankesuunnitelmaan, miten kehittämistarve on tunnistettu (H3; H4). Tietoa kohderyhmästä on usein saatavilla erilaisten selvitysten ja tutkimusten muodossa. Toisinaan hankkeissa on käynyt niin, että kohderyhmällä on ollut erilainen käsitys kehittämistarpeen luonteesta kuin hankesuunnittelijoilla. Kohderyhmän näkemys kannattaa aina kuunnella avoimesti, vaikka se poikkeaisikin hankesuunnittelijoiden näkemyksestä. Tieto auttaa hankesuunnittelijan kiinnittämään hankeidean laajempaan ilmiöön (Halonen 2021d, luku Hakuvaiheessa huomioitavaa.)

### 7.1.3 Rahoitusinstrumentin tuntemus

Hyvä hankeidea tarvitsee aina oikean rahoitusohjelman (H3). Hankesuunnittelijalle olennaista on kyky tulkita erilaisten rahoitusohjelmien tavoitteita ja kriteerejä. Ennen kuin hankesuunnittelu varsinaisesti aloitetaan, on toimijan varmistettava hankeidean soveltuvuus hankehakuun. Samaan aikaan on hyvä selvittää, millaisia hankehallinnollisia vaatimuksia hankerahoitukseen sisältyy. Vaatimuksia tulee peilata oman organisaation nykyiseen toimintaan ja suunnitella miten niiden toteuttaminen aiotaan järjestää. (H1) Hankehallinnon toteuttamiseksi tarvitaan vahvaa hallinnollis-taloudellista hankeosaamista (Halonen 2021d, luku Hakuvaiheessa huomioitavaa.)

Kulttuurialalla tarvitaan kykyä kääntää hankeideat rahoituskielelle (Vitikka & Jakku 2017). Se ei kuitenkaan tarkoita, että hankesuunnitelman tekstin tulisi olla vaikeaselkoista ”hankejargonia”. Rahoitusasiantuntijoiden mukaan (H3; H4) hankehakemusten massasta erottuu sillä, että osaa pukea sisällön omin sanoin. Rahoittaja ei missään nimessä toivo, että hankehakemuksiin kopioitaisiin suoraa tekstiä esimerkiksi ministeriöiden sivuilta (H4). Mitä konkreettisemmin hankeidean pystyy esittämään, sitä vahvempi hankehakemus on (H3; H4).

Konkreettisuus tarkoittaa myös sitä, että hankesuunnitelman tulee sisältää kaikki arvioimisen toteuttamiseen tarvittavat tiedot (H3; H4). Hankesuunnitelmassa esimerkiksi toimenpiteet eivät voi olla liian suppeasti ilmaistu, sillä silloin rahoittajan on mahdotonta arvioida hakijan osaamista tai sitä mitä hankkeessa on konkreettisesti tarkoitus tehdä (H4). Tärkeää on, että kuka vain henkilö ymmärtää hankesuunnitelman lukemisen jälkeen, mitä hankkeessa aiotaan kehittää (H4). Toimenpiteiden konkreettisuus on tärkeää myös hanketoteuttajille. Jos hanke saa rahoituksen, on sen toteuttaminen helpompaa tarkan suunnitelman perusteella (H2).

Konkreettisuutta hankesuunnitelmaan voi lisätä hankehallinnollisten prosessien kuvaamisella. Rahoitusasiantuntijan mukaan (H3) hankehallinnon kuvaaminen on yhtä tärkeä osa hankesuunnitelmaa, kuin sisällölliset tavoitteet. Rahoittajat arvostavat hankehallinnon tarkkaa kuvausta, sillä se tuo esiin hakijan hankehallinnollisen osaamisen. Rahoittaja ei voi ennestään tietää, kuinka tuttuja hankehallinnon käytänteet hakijalle ovat. Tästä syystä hankehallinnon prosessit on hyvä kuvata auki hankesuunnitelmassa. (H3)

Hankesuunnitelmaan kannattaa kuvata muun muassa se, miten budjetin toteutumista seurataan, miten hankkeen toteuttaja saa tietoa yhteistyökumppaneilta hankkeen toimintojen etenemisestä, miten osallistujat tapaavat toisiaan ja onko hankkeella käytössä projektihallinnan työkaluja.

Rahoittajalle on tärkeää tietää, miten hankkeen etenemistä seurataan ja miten pidetään huolta siitä, että hanke toteutuu suunnitellusti. (H3; H4.) Hankekirjoittajalle voi tulla tunne, että kirjoittaa itsestään selviä asioita. Juuri ne ovat rahoittajalle tärkeää tietoa hankehakijan osaamisesta sekä hankkeen konkreettisesta toteuttamisesta. (H3.)

Ehdottomin edellytys hyväksytylle hankehakemukselle on kuitenkin hankkeen toteuttamiskelpoisuus. Rahoittajan ensisijainen tarkoitus on pyrkiä arvioimaan, ovatko hankkeen tavoitteet, toimenpiteet, resurssit ja tulokset laadittu realistisesti (H3; H4). Esimerkiksi työaikaresurssien alimitoittaminen on virhe, joka nousee hakemuksen arvioinnissa nopeasti esiin. Jos hankkeen tavoitteet on mitoitettu liian suuriksi resursseihin nähden, ei hankesuunnitelma silloin ole rahoittamiskelpoinen (H4).

Rahoitusasiantuntija (H3) kehottaa hankesuunnittelijoita tutustumaan rahoituskieleen ja hanke-toiminnassa käytettyyn terminologiaan. Se voi auttaa ymmärtämään rahoittajan tavoitteita paremmin ja siten ilmaisemaan hankeidea selkeämmin. Jos esimerkiksi hakuohjeissa on jokin termi, joka ei ole hakijalle tuttu, on se hyvä selvittää hyvissä ajoin. Rahoitusasiantuntija pystyy hankesuunnitelmaa lukiessaan tunnistamaan, jos hakuohjeiden tulkinnassa on tapahtunut väärinymmärryksiä. Pahimmassa tapauksessa väärinymmärrykset voivat vähentää hankehakemuksen kokonaispisteitä (H4).

On tärkeää huomioida, että rahoitusosaamisen päivittäminen on myös osa hankesuunnittelua. Ohjelmakausia ja rahoitushakua koskevat ohjeet päivittyvät jatkuvasti ja sen myötä koulutuksen sisältö uudistuu. Yksi koulutuskerta on harvoin riittävä. (H4.)

## 7.2 Verkostot hankesuunnittelun voimavarana

Asiantuntijoiden mukaan (H1; H2; H3; H4) onnistuneen hankeidean ytimessä on verkostojen osallistaminen. Hankeidea on saatava kohderyhmän sekä yhteistyökumppaneiden tietoon mahdollisimman nopeasti (H1; H2). Hankeasiantuntija (H2) kertoo, että hän testauttaa hankeidean verkostolla ensimmäisen kerran, kun osaa tiivistää idean kolmeen lauseeseen.

Idean testauttamisen tarkoituksena on selvittää, onko verkosto tunnistanut kehittämistarpeen, miten he ovat aikaisemmin ratkaisseet ongelman ja miten he suhtautuvat uuteen ratkaisuehdotukseen. Tärkeää on tietää, ottaisiko yhteistyökumppani uuden ratkaisun käyttöön (H1). Jos kehittämistarve tai ratkaisuehdotus ei ole verkostojen mielestä olennainen, antaa se heti suoran palautteen hankesuunnittelijalle.

”Se on ehkä yksi mistä niinku itse katsoisi ainakin, että jos mä arvioisin hanketta niin että minkälaista kokemusta täällä on niinku tämmöisessä verkostomaisesta työstä. Onko se mukana jossain verkostoissa? Vetääkö se jotain verkostoja? Minkälaisia yhteistyökumppanuuksia se kuvaa siinä omassa toiminnassa?” (H2).

Verkostoilla on myös toinen tärkeä tehtävä. Hankeasiantuntija kertoo (H2), kuinka hankesuunnittelun tyypillinen haaste on kirjoittajan blokki. Silloin hankesuunnittelija kokee vaikeuksia visualisoida, miten organisaatio voisi parhaiten hyödyntää osaamistaan rahoitusohjelmassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation osaaminen ja asiantuntijuus on tunnistettu, mutta niiden kääntäminen oikeanlaisiksi toimenpiteiksi voi tuntua hankalalta.

Verkostoilla on mahdollisuus toimia hankesuunnittelijan luovuuden herättäjänä. Yhteistyökumppaneilla on näkemystä ja kokemusta siitä, miten organisaation asiantuntijuus näyttäytyy konkreettisesti. Verkosto voi tarjota tuoreen näkökulman, joka avaa luovuuden hankesuunnittelulle. Hankeasiantuntija (H2) mainitsee, että usein pelkästään omasta ideasta kertominen ja siitä uudelleen innostuminen saa luovuuden ja ideoinnin taas avautumaan (H2). Osaamista usein oivalletaan vuorovaikutustilanteissa. Muut ihmiset toimivat ikään kuin peilinä omalle osaamisellemme. Tällöin voimme huomata osaamisessamme jotain sellaista, mitä ei aikaisemmin ole tullut ajatelleeksi. (Ryky & Arola 2021.)

Myös työpajassa käsiteltiin hankeidean jakamisen tärkeyttä. Työpajan osallistuja kertoi, että erityisesti hankeidean merkityksellisyyden kuvaaminen muille auttaa viemään hankesuunnitelmaa eteenpäin. Se että keskustelee hankkeen toteuttamisen tärkeydestä muiden kanssa, auttaa vahvistamaan ja tarkentamaan hankeidean tarvelähtöisyyttä entisestään. Osallistujan mielestä hankesuunnittelijan on tärkeää ymmärtää, millaisia tuloksia hankkeella tavoitellaan. Sen jälkeen pitää vielä perustella, miksi juuri näillä tuloksilla on aidosti merkitystä.

”Tehokasta hanketta ei tehdä yksin, vaan se tehdään oman verkoston kanssa. Pitää olla kyky löytää verkostosta toimijat, joilla on rahaa, osaamista ja aitoa tahtoa tehdä hanketyötä yhdessä. Ilman sitä, en usko, että hanketta kannattaa lähteä tekemään.” (H1).

Verkostojen osallistaminen hankesuunnitteluun luo parhaimmillaan ilmapiirin, jossa kaikista tulee yhtä innostuneita (H1; H2). Silloin hankeidea tuntuu koko verkoston yhteiseltä lahjalta (H1). Kun yhteinen innostuneisuus ja tunnelma on vahvaa, on se merkki kehittämistoiminnan aidosta mahdollisuudesta lähteä pilotoitumaan ja juurtumaan verkoston mukana eri organisaatioihin (H1).

Verkoston huomiointi tekee hankesuunnitelmasta moniäänisen. Moniäänisyydellä tarkoitetaan toimintaa, jossa eri henkilöiden, ammattiryhmien ja yhteisöjen näkökulmia ja motiiveja saataan vuoropuhelun omaisesti yhteen. Moniäänisyys on tunnistettu tärkeäksi voimavaraksi hanketoiminnalle. (Lambert 2010, 56.) Verkostojen hyödyntäminen tuo hankesuunnitelmaan lisää tietoa, ymmärrystä ja syvyyttä. Hyvässä hankesuunnitelmassa ei esiinny vain kirjottajan tieto, vaan se tuo esiin koko verkoston äänen (H1).

”Verkosto tuo ihan valtavasti sitä sellaista hankekirjoittajan ihan ydin niinku ymmärrystä, jota täytyy kyetä sinne niinku tekemään. Koska mä uskon, että hyvä hanke on sellainen, joka aidosti vaikuttaa. Siellä on paljon enemmän tietoa, kuin se ihan kirjoittajan tieto.” (H1)

Hankekumppanuudet usein muodostuvat, kun toimijat tapaavat yhteisissä verkostoissa (H3). Kokemus verkostomaisesta yhteistyöstä tukee merkittävästi hankesuunnittelua silloin, kun hankkeelle etsitään oikeita kumppaneita. (H3.) Oikeiden kumppaneiden löytämisessä tulee ymmärtää, miten muiden osaamisella voidaan tehdä hankesuunnitelmasta entistä vaikuttavampi. Yhteistyöverkosta kasatessa on tärkeää osata tunnistaa, kenellä toimijoista on osaamista ja aitoa tahtoa edistää hankkeen tavoitteita. (H1.) Vahva yhteistyö tarkoittaa, että hankesuunnittelua tehdään aidosti yhdessä. Jokaisen toimijan osaamista hyödynnetään ja jokaisella on hankkeessa selkeästi tunnistettava rooli. (H3.)

”Kyllä sen yleensä näkee näitä hakemuksia lukiessa ihan siitä, että vaikuttaa siltä, että sitä on niinku myös suunniteltu aidosti yhdessä ja että jokaisella on niinku selkeä rooli siellä hankkeessa. Että se ei ole ikään kuin vaan sen yhden organisaation vetävä hanke, missä muut on silleen vähän mainittu niminä, vaan että kyllä se pais-taa läpi, että onko sitä suunnittelutyötä tehty yhdessä ja hyödynnetäänkö sitten siinä aidosti kaikkien osaamista myös.” (H3)

Yhteinen innostuminen hankeideasta ei yksistään riitä, sillä lopulta aikaan on saatava konkreettista toimintaa. Yhteistyön rakentaminen edellyttää tiivistä yhteydenpitoa, yhdessä rakentuvaa tulokulmaa ongelman ratkaisuun ja kumppanien keskinäistä luottamusta. (Halonen 2021d, luku Hakuvaiheessa huomioitavaa). Aitojen kumppanuuksien muodostaminen ei synny kiireellä. Rahoitusasiantuntijan mukaan (H4) luottamuksen rakentaminen ja yhteistyön organisointi vievät paljon aikaa. Jos prosessia ei ole tehty oikein, näkyy se hanketoiminnan lopputuloksesta. Sitoutuminen on tärkeä vaihe yhteistyötä (H3).

Yhteistyötä muodostaessa on huomioitava, että oman organisaation tarve on harvoin täysin sama toisten organisaatioiden tarpeiden kanssa. (Halonen 2021d, luku Hakuvaiheessa huomi- oitavaa.) Hanketoiminnalla kehitettyjen ratkaisujen tulee olla hyödynnettävissä laajemmin, eli

myös toisissa organisaatioissa. Vahva hankeidea ei siis voi perustua esimerkiksi vain yhden ihmisen uniikkiin osaamiseen. Tuotoksen pitää olla mallinnettavissa erilaisiin tarpeisiin. (H1.) Tuloksellista hanketoimintaa saadaan aikaiseksi vasta, kun hankkeen tavoitteet on yhteisesti määritelty ja kaikki toteuttajat ovat sitoutuneet niiden saavuttamiseen. (H2). Rahoitusasiantuntija (H3) korostaa, että hankeyhteistyössä on oltava vahva yhteinen visio.

Yhteiskehittäminen siinä niinku oppii, siinä voi tulla paremmaksi. Tai tuleekin kun sitä tekee, jos saa tehdä pitkäjänteisesti toisten kanssa. Mä ite aattelen, että myö oltaisiin tosi mitättömiä toimijoina, jos meillä ei ois niitä kumppanuuksia minkä varaan on rakennettu ja sitä koko ajan laajentuvaa yhteistyöverkkoa, mitä tehdään. Oikeastaan kaikki onnistuminen pohjautuu sille. (H2).

Vahvalla verkostolla on merkitystä erityisesti silloin, kuin tavoitteena on tehdä valtakunnallista hanketoimintaa (H1; H4). Hankeasiantuntijan mukaan (H1) valtakunnallinen hanketoiminta edellyttää sitä, että hankkeen toimijoilla on aidot vaikuttajaverkostot sekä -asemat. Niistä käsin hankkeen toimintaa pilotoidaan ja viedään alueilla eteenpäin. (H1.) Pelkästään hankkeen tulosten valtakunnallinen potentiaali ei tee hanketoiminnasta valtakunnallisesti vaikuttavaa (H4).

Hankesuunnittelun aikana on siis tiedettävä millaista tukea hanke saa hankkeeseen osallistuvien toimijoiden taustaorganisaatioilta. On kyettävä esimerkiksi selvittämään, onko tuki hallinnollista vai voidaanko hankkeessa hyödyntää toimijoiden muita resursseja. Hankkeen tulosten juurtumiseen vaikuttavat keskeisesti hankkeen kumppanuusverkoston osaaminen ja vaikuttamismahdollisuudet. (Halonen 2021b, 9.)

Olemassa olevat verkostot ovat tärkeitä hankesuunnittelulle. Hankesuunnittelun aikana voi olla myös tarpeen laajentaa verkostoja. Kulttuurialalla verkostoituminen on tapahtunut hieman silloissa, eli toimialat ja taiteenalat ylittävää yhteistyötä olisi hyvä olla enemmän (H1). Yksi tapa laajentaa verkostoja, on siis verkostoitua oman toimialan tai taiteenalan ulkopuolelle (H1; H2; H3). Useiden eri toimialojen osaamista yhdistelemällä ollaan taas lähempänä aitojen innovaatioiden syntymistä. Toisten toimialojen toiminnasta voi löytyä ratkaisuja, joita omalla alalla ei ole vielä hyödynnetty. (H1.) Verkostojen laajentaminen edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja. Hanketoimintaa pitää tarvittaessa osata kääntää myös toisille toimialoille tai ammattiryhmille sopivalla ja ymmärrettävällä tavalla (Halonen 2021b, 8).

### 7.3 Hankeosaamisen tunnistaminen

Opinnäytetyöhön osallistuneilta asiantuntijoilta kysyttiin, miten hankeosaamisen tunnistaminen vaikuttaa hankesuunnitteluun. Asiantuntijoiden yhteinen näkemys on, että kyky tunnistaa

hankeosaamista on hankesuunnittelua vahvistava tekijä. (H1; H2; H3; H4). Ennen hankesuunnittelun aloittamista on tiedettävä minkälaisen hanketoiminnan toteuttamiseen organisaation osaaminen riittää (H1; H2). Kun osaaminen on tunnistettu, silloin hankesuunnittelu pohjautuu realismiin ja organisaation yhteiseen käsitykseen (H1).

Osaamisen tunnistaminen eli tietoisuus osaamisesta ja sen osatekijöistä tehostaa oppimista. Tämä perustuu siihen, että ihminen kiinnittää huomiota asioihin, joista on tietoinen ja jotka kokee merkityksellisiksi. Vasta kiinnittämällä huomiota voidaan tehdä havaintoja, joiden pohjalta laaditaan oikeita tavoitteita sekä kohdennetaan huomiota niiden saavuttamiseen. Osaamisen tunnistaminen tarjoaa myös lähtökohdan vahvuuksien tunnistamiselle ja kehittämistarpeiden määrittelylle. Jotta osaamista voidaan kehittää, tulee sitä pystyä erittelemään ja arvioimaan yksityiskohtaisesti. Viitala hyödyntää (2005) osuvasti sanontaa ”Voit kehittää vain sitä, minkä tunnet.” (Viitala 2005, 21, 114–120, 142.)

”Jos siihen [hankkeen toteuttamiseen] ollaan valmiita, niin mietitään kriittisesti, mitä kaikkea osaajuutta tarvitaan. Mitä meiltä löytyy. Siitä löytyy yleensä valtavasti, mutta voi olla että sitä ei ole sanoitettu ihan sillä lailla. (H1).

Asiantuntijoiden mukaan kykyä tunnistaa hankeosaamista tarvitaan erityisesti siinä vaiheessa, kun hankeidealle ollaan etsimässä yhteistyökumppaneita. Hankeyhteistyössä on pyrittävä siihen, että eri toimijoiden osaamista yhdistämällä muodostuu vahva kokonaisuus. Hankesuunnittelua tekevällä toimijalla tulee siis olla tietoa siitä, millaista osaamista hankkeen toteuttamiseen etsitään oman organisaation ulkopuolelta. (H2; H3.) Hankeasiantuntijan mukaan (H1) hankeosaamista löytyy yleensä valtavasti, mutta sitä ei ole sanoitettu hankeosaamiseksi (H1).

”Se mikä siinä oikeiden kumppaneiden löytämisessä on varmasti tärkeää, että osaa artikuloida sen mitä itse osaa ja sen minkä tyyppistä osaamista sitten ehkä tarvittaisiin siihen hankkeeseen niiltä muilta yhteistyötahoilta.” (H3)

Hankeasiantuntijan mukaan (H2) yhden henkilön tai toimijan ei tarvitse olla hyvä kaikissa hanketoiminnan alueissa. On jopa epärealistista olettaa, että se olisi mahdollista. Sen jokainen hanketoimija voi kuitenkin tehdä, että pyrkisi tunnistamaan ja sanoittamaan oman organisaationsa osaamista ja oppimistavoitteita. On yhteistyön sujuvuuden ja keskeisen luottamuksen kannalta tärkeää, että hankeosaamisesta keskustellaan rehellisesti ja yhteistä tasapainoa tavoitellen. Jos haluaa oppia muilta jotain, on tärkeää myös tietää, mitä itse tarjoaa muille. (H2).

Organisaation osaamisen ilmaisemista yhteistyökumppaneille usein hankaloittaa se, ettei sitä koskevaa tietoa ole käsitteellistetty yhteisesti ymmärrettävällä tavalla. Osaamisen määrittäminen koetaan usein vaikeaksi. Tiedon jakamista voidaan kuitenkin tehdä vasta, kun osaamisen käsitteet ja termit ymmärretään mahdollisimman yhdenmukaisesti (Hanhinen 2010, 13.)

Keskeinen väline tietoisuuden syntymisessä on kieli. Hankeosaamisesta ja sen kehittämisestä tulisi puhua usein ja luonnollisena asiana. Näin organisaatio ja verkosto voivat saada sen jäseniä omaksumaan ajatusmalleja, jotka liittyvät osaamiseen ja oppimiseen. Parhaimmillaan tästä voi muodostua oppimista ja osaamista tukevan ajattelutavan itseään vahvistava kehä. Uusista osaamiseen liittyvistä ajatuksista muodostuu vähitellen itsestään selviä ajatusmalleja ja lopulta toimintaperiaatteita (Viitala 2005, 22.) Yhteinen kieli rakentaa siltoja ja vahvistaa yhteenkuuluvuutta (Hanhinen 2010, 13). Vuorovaikutusprosessin kautta yksilöille kehittyy jaettua tietoa ja tulkintaa, eli yhteistä tietoisuutta. (Viitala 2008, 184).

### 7.3.1 Kokemus hankeosaamisen lähteenä

Opinnäytetyössä selvitettiin, minkälaisista tekijöistä asiantuntijoiden hankeosaaminen on muodostunut. Hankeosaamisen tärkeimpänä lähteenä pidettiin hankekokemusta (H1; H2; H3; H4). Asiantuntijoiden mukaan hankesuunnittelussa hankekokemus näyttäytyy sisällöllisessä osaamisessa, hankekirjoittamisen taidoissa, kyvyssä muodostaa ja hyödyntää verkostoja, kyvyssä huomioida toimintaympäristön muutokset hankesuunnittelussa sekä taidossa tulkita erilaisten hankerahoitushakujen tavoitteita ja kääntää niitä oman organisaation toiminnalle sopiviksi.

Hankeasiantuntijoille (H1; H2) hankekokemus on tuonut rahoitushakujen lukutaitoa. Se on kykyä tunnistaa rahoittajan tavoitteita sekä kriittisyyttä arvioida, vastaavatko oman organisaation toiminta, tavoitteet ja motivaatio niihin. Resurssien johtamisen kannalta on tärkeää, ettei organisaatio hae hankerahoitusta, jos hankeidea ei ole linjassa rahoitushaun tavoitteiden kanssa. (H1; H2.)

Kokemus tuo hankesuunniteluun myös rutiinia (H1; H2). Mitä enemmän hankekokemusta on taustalla, sitä nopeammin hankesuunnittelua ja -kirjoittamista on mahdollista toteuttaa. Aikaa säästyy, kun esimerkiksi rahoitusohjelman käytänteet, hankeverkosto ja oman organisaation osaaminen on tullut tutuksi (H2). Hankeasiantuntija (H2) kokee, että hankekokemus auttaa toimijaa myös silloin, kun omaa organisaatiota lähestytään hankeidealla. Kokemus auttaa tunnistamaan, milloin toisen tuoma hankeidea on omalle organisaatiolle sopiva.



Rahoitusasiantuntijalle (H4) hankekokemus on tuonut mukautumiskykyä. Hankesuunnittelun aikana toimintaympäristössä voi tapahtua yllättäviäkin muutoksia, jotka edellyttävät hankesuunnittelun uudistamista. Hanketoimijalla tulee olla kyky päästää irti alkuperäisestä hankeideasta ja ottaa avoimesti vastaan palautetta sekä kehittämissuhteita. (H4.)

Hankeasiantuntijan mukaan (H2) hankekokemus tuo mukautumiskykyä myös hankkeen toteuttamiselle. Aina hankkeelle ei myönnetä haettua rahoitusta kokonaisuudessaan. Silloin hankkeen toiminta on budjetoitava ja suunniteltava uudestaan. Kokemus on tuonut näkemystä siihen, millaisista sisällöistä hankesuunnittelijan täytyy pitää kiinni ja millaisia sisältöjä voidaan tarvittaessa karsia pois. (H2.)

Rahoitusasiantuntijalle (H3) hankekokemus on tuonut näkemyksellisyyttä. Uran aikana hankekokemusta on kertynyt erilaisista työrooleista sekä useilta taiteen aloilta ja sektoreilta. Uransa aikana rahoitusasiantuntija on saanut kokemusta onnistuneista sekä epäonnistuneista hankkeista. Hankekokemuksen monipuolisuus on tuonut laaja-alaista näkemystä. Kokemuksen pohjalta on muodostunut tietämys niistä tekijöistä, joista onnistunut hanketoiminta syntyy. Rahoitusasiantuntija kokee hankekokemuksen oleelliseksi työssään, kun tehtävänä on luovan alan hankesuunnitelmien konsultointi.

Työelämässä kokemus on tärkeä ja väistämätön lähtökohta uuden oppimiseen. Tehokas oppiminen edellyttääkin kokemusten tietoista tarkastelua. Mitä vahvempi kyky ihmisellä on reflektoida omia kokemuksiaan, sitä paremmin hän pystyy arvioimaan kokemusten merkitystä ja arvoa. Taitoa tarvitaan, sillä sen mukaan ihminen pystyy päättämään mikä aiemmasta kokemuspiiristä on kannattavaa siirtää uusiin tilanteisiin. Kaikki kokemukset eivät tue oppimista, vaan voivat jopa vahvistaa huonojen käytäntöjen toistumista. (Viitala 2005, 145.)

Hankesuunnittelun aikana on hyvä olla tietoinen siitä, miten organisaation kokemus tulee esiin hankesuunnitelmasta. On tärkeää pystyä tunnistamaan, kenellä organisaation tai verkoston jäsenistä on hankesuunnittelun kannalta hyödyllistä kokemusta ja miten sitä voidaan parhaiten käyttää hankesuunnittelun tukena. Kokemus on arvokas voimavara, sillä kokemustieto on ammattitaidon tärkein tietotyyppi (Viitala 2005, 130).

Kokemuksen esiin tuominen ei aina kuitenkaan ole helppoa. Kokemuksen kautta kertyy paljon sellaista tietoa, jota on vaikeaa tai jopa mahdotonta pukea sanoiksi. (Ojala 2008, 52.) Hiljaisen tiedon esiin saaminen edellyttää tiedon tunnistamista, halua jakaa tietoa muiden kanssa sekä

kykyä kommunikoida tietoa reflektoiden ja oikeita käsitteitä käyttäen. Haasteellisuudesta huolimatta prosessin toteuttaminen on kannattavaa. On havaittu (ks. Nonaka 1994), että hiljaisella tiedolla on vahva merkitys silloin, kun organisaation tavoitteena on kehittää luovia ratkaisuja, innovaatioita ja laadukasta toimintaa. (Viitala 2005, 132.)

### 7.3.2 Tavoitteena hanketoiminnan jatkuvuus

Rahoitusasiantuntijan mukaan (H3) menestyneimmät hankeorganisaatiot ovat olleet sellaisia, jotka ovat panostaneet hanketoiminnan jatkuvuuteen. Hanketoiminnan toimintaedellytykset on kiinnitetty organisaation rakenteeseen, ei tiettyihin ihmisiin. Tällöin esimerkiksi henkilöstömuutokset eivät vaaranna hanketoiminnan jatkuvuutta.

Yksi hanketoiminnan sudenkuopista liittyy siihen, että hankesuunnittelussa ei ole tarpeeksi huomioitu hanketoiminnan jatkuvuutta. Hanketoiminnan jatkuvuuden varmistamisen lähtökohdaksi on kyky tunnistaa, millainen hanketoiminta tuntuu organisaatiolle luontevalta askeleelta. Liikaa resursseja syövä hanketoiminta voi pahimmillaan aiheuttaa kokemuksen siitä, että hanketoiminta vie enemmän kuin antaa. Silloin on suuri riski, että hanketoiminnasta muodostuu epäonnistunut kokemus eikä toimintaan haluta enää koskaan palata (H1; H3; H4.) Jo hankesuunnittelun aikana tulisi huomioida, miten hanketoiminta voidaan tuoda osaksi organisaatiota mahdollisimman kestäväällä tavalla.

Organisaation kestävä oppimisen ytimessä on työntekijöiden hyvinvointi. Tutkimusten mukaan organisaatiomuutokset voivat altistaa työntekijöitä sellaisille oppimisvaatimuksille, joihin työntekijöillä ei ole kykyä vastata tai vaikuttaa. Se voi synnyttää tilanteita, joissa yksilöt joutuvat suoriutumaan työtehtävistä yksin ja ilman tarkoituksenmukaisia resursseja. Tämä voi aiheuttaa kuormittumista, lisätä työmäärää sekä tuottaa ongelmia työn ja vapaa-ajan tasapainon kanssa. Lisäksi muutoksen tuomat stressitekijät voivat vähentää työntekijöiden motivaatiota ja siten estää organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Lemmetty & Collin 2022, 397–399.)

Muutoksen tuoma stressitila tekee organisaatioista helposti ylhäältä johdettuja, osallistamista vältteleviä sekä hitaasti reagoivia. Lopulta voi tapahtua niin, että se organisaatiomuutos, jonka piti mahdollistaa uuden kehittäminen, toimiikin innovatiivisuuden tukahduttajana. (Hyryryläinen 2020.) Työelämässä on huomioitava, että ihmiset eivät opi uusia toimintatapoja kovinkaan nopeasti. Eivät ainakaan niin nopeasti, mitä ulkopuolelta tuleva paine usein vaatii. (Eklund 2021, 34.)

Rahoitusasiantuntijan mukaan (H4) rahoittajan visio on, että hankeosaamisen kasvun myötä organisaatioiden hanketoiminta laajenee isompiin hankerahoituksiin. Päämääränä voi olla esimerkiksi kansainväliset hankerahoitukset. On kuitenkin organisaation etu, että liian aikaisin ei toteuteta liian vaativaa hanketoimintaa (H1; H2; H3; H4).

Hanketoiminnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että hanketoiminta itsessään nähdään motivoivana eikä esimerkiksi organisaation perustoimintaa hankaloittavana asiana (H3). Rahoitusasiantuntija (H3) korostaa, että hanketoiminnassa onnistuminen ei kuitenkaan katso organisaation kokoa. Myös erittäin pienet kulttuurialan toimijat ovat onnistuneesti sovittaneet hanketoiminnan osaksi organisaation perustoimintaa.

### 7.3.3 Hankeosaamisen kerryttäminen

Asiantuntijoiden mukaan hankeosaamista on hyvä kerryttää pienistä paloista. Ennen kuin organisaatio hakee ensimmäistä omaa hankettaan, on hankeosaamista kannattavaa kerryttää hankeyhteistyön kautta (H1; H2; H3; H4). Esimerkiksi ammattikorkeakoulut ovat yksi Suomen suurimmista hanketoteuttajien ryhmistä ja ne etsivät jatkuvasti uusia luovan alan kumppaneita yhteistyöhön (H4). Uusien kumppanuuksien myötä ammattikorkeakoulujen hanketoimintaan tulee lisää innovatiivisuutta ja toimintaympäristön ääntä (H1; H4).

Hankeyhteistyöhön osallistuminen ei edellytä aikaisempaa hankekokemusta. Hyvät lähtökohdat yhteistyölle antavat muun muassa organisaation onnistunut perustoiminta (H1; H2; H3), omalla toimialalla tehty kehittämistyö (H2) ja kulttuurialan projektiluontoisuus (H4). Yhteistyöhön on monta erilaista mallia ja vaihtoehtoa. Kokeneilla hanketoteuttajilla on kykyä arvioida, millainen yhteistyö olisi hedelmällistä kaikille osapuolille (H1). Luonteva tapa aloittaa hanketoiminta voi olla esimerkiksi se, että organisaatioon kohdistuu toimenpiteitä (H4). Pieni kokonaisuus voi olla mahdollista toteuttaa esimerkiksi ostopalveluna (H1).

Organisaation oppimisen näkökulmasta hankeyhteistyöllä on useita etuja. Kokeneimmilla organisaatioilla on mahdollisuus tukea aloittelevia toimijoita jakamalla resursseja (H1). Niillä on hanketoimintaan erikoistunutta osaamista, kuten talousosaamista, juridista osaamista, viestintäosaamista, hankehallinnollista osaamista ja sisällöllistä osaamista. Hankeasiantuntijan mielestä (H1) on syytä pohtia, kannattaako pienen toimijan alkaa rakentaa kaikkia näitä resursseja itse vai voisiko ne saada yhteistyökumppanuuksien kautta.

Hankeasiantuntijan mukaan (H2) kokeneet hankekumppanit ja niiden mukana tulevat lisäresurssit tuovat hanketoiminnalle valtavasti turvaa ja lisäarvoa. Kokeneiden toimijoiden kanssa hanketoiminta on sujuvaa, sillä työn suorittamiselle ovat muodostuneet selkeät käytännöt ja rutiinit. Hankeasiantuntija (H1) myös mainitsee, että lisäresursseilla on valtava merkitys silloin, kun jotain hanketoiminnassa epäonnistuu. Esimerkiksi juridista osaamista tarvitaan hyvin harvoin, mutta on toimijalle iso tuki, kun tietää mistä sitä osaamista voi tarvittaessa saada. Esimerkiksi sopimuksen purkamiseen liittyvät asiat on hyvä käydä läpi asianajajan kanssa.

Hankeyhteistyö myös mahdollistaa sen, että organisaatiolla on aikaa mukautua hanketoiminnan vaatimuksiin sekä keskittyä hanketoimintaan oppimisprosessina. Kun hanketoiminta tulee osaksi organisaation perustoimintaa sopivassa suhteessa, ei pääse syntymään kriisitilannetta, jossa hanketoiminnan organisointi veisi liikaa organisaation resursseja. Oppimisprosessin onnistumisen kannalta on kuitenkin olennaista, että organisaatiossa keskitytään dokumentoimaan hankeosaamiseen liittyvää tietoa ja käytäntöä (Sydänmaanlakka 2012, 41). Osaamisen kehittämisen perusedellytys on, että havainnot nykytilasta, kehittämiskohteista ja tarvittavasta osaamisesta kirjataan ylös (Tuomi & Sumkin 2012, 58). Puutteellinen dokumentointi voi johtaa siihen, että jo opitut asiat unohdetaan (Sydänmaanlakka 2012, 46). Näitä tietoja siis tarvitaan, jotta hanketoiminnan jatkuvuus voidaan varmistaa.

Rahoitusasiantuntija kuvaa (H3), että hankkeet ovat itseään ruokkivaa toimintaa. Jokaisesta hankekokemuksesta kertyy lisää osaamista ja uusia verkostoja, joita tarvitaan seuraavissa hankkeissa. (H3.) Parhaimmillaan hankkeiden myötä voi syntyä kehittämisjatkumo, jonka myötä organisaatio muuttuu oppivaksi organisaatioksi (Halonen 2021d, luku Hakuvaiheessa huomioitavaa). Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan toimintaa, joka edistää oppivaa ilmapiiriä. Se on kokeilutoimintaa, avointa kommunikointia, rakentavaa vuoropuhelua ja kokemusten prosessointia. Organisaatio pyrkii oppimaan jokaisesta kokemuksesta ja hyödyntää oppimisen lähteinä kaikkia sidosryhmäsuhteita. (Viitala 2005, 50.)

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaista hankeosaamista kulttuuri- ja luovien alojen hankesuunnittelu edellyttää. Selvityksen tavoitteena oli löytää ne hankeosaamisen osatekijät, joita vahvistamalla uusilla hanketoimijoilla olisi vahvemmat lähtökohdat hankesuunnittelun toteuttamiseen. Opinnäytetyössä hankeosaamista on käsitelty tietojen, taitojen, motivaation, asenteen ja arvojen kokonaisuutena. Näistä osa-alueista käsittelyyn nousi muun muassa innostumiseen, oppimishaluun, juurruttamiseen, edelläkävijyyteen, taustatyöhön, sisällölliseen osaamiseen, verkostoitumiseen ja osaamisen tunnistamiseen liittyviä osaamisalueita ja näkökulmia. Osaamisalueet ja näkökulmat eivät nousseet käsittelyyn sattumalta, vaan niillä kaikilla on yksi yhteinen tekijä. Ne ovat vaikuttavan hanketoiminnan peruspilareita.

Tässä opinnäytetyössä olen määritellyt vaikuttavuuden hanketoiminnan aikaansaamaksi, suunnitelluksi, pysyväksi ja kohderyhmälle merkitykselliseksi muutokseksi, joka ratkaisee toimintaympäristöstä tunnistetun kehittämistarpeen. Opinnäytetyön keskeinen havainto on, että vahvan hankeosaamisen ytimessä on syvä ymmärrys hanketoiminnan vaikuttavuudesta. Kun vaikuttavuus on hanketoiminnan tavoite, on osaaminen vaikuttavuuden avain. Hankeosaaminen siis perustuu ymmärrykseen siitä, millaisista tekijöistä vaikuttava hanketoiminta rakentuu ja miten hankeosaamisella mahdollistetaan tämän tavoitteen toteutuminen.

Taulukko 2: Hankkeen vaikuttavuuden viitekehys ja arvioinnin prosessi (mukailten Jakonen & Mitchell 2014, 49).

Tarpeet > Tavoitteet > Resurssit: osaaminen > Toteutus > Tuotokset > Tulokset > Vaikuttavuus

Kun hankeosaamista tarkastellaan vaikuttavuuden näkökulmasta, antaa se jokaiselle osaamisalueelle oman arvonsa ja merkityksensä. Hanketoiminnan vaikuttavuus ei synny vain yhdestä lähteestä. Sen aikaansaamiseksi tarvitaan monipuolista osaamista eli tietojen, taitojen, motivaation, asenteen ja arvojen kokonaisuutta. Hankesuunnittelussa nämä osa-alueet tulevat esiin erilaisina valintoina. Hankesuunnittelun aikana valintoja tehdään jatkuvasti, niin tiedostaen kuin välillä tiedostamattakin. Vahva hankeosaaminen antaa kyvyn tehdä valintoja näkemyksellisesti.

Tätä näkemyksellisyyttä voisi kutsua myös tulevaisuusajatteluksi. Sen ydin on, että tulevaisuuteen vaikuttaminen riippuu nykyhetken valinnoista. Vaikuttaminen edellyttää omien valintojen

merkityksen tiedostamista, kokonaisuuksien hahmottamista, muutoksen eri tasojen ymmärtämistä ja vaikuttamistaitojen tuntemista. (Dufva, Grabtchak, Ikäheimo, Lähdemäki-Pekkinen, Poussa 2021, 11, 22, 25). Muutoksenteekijä, eli myös hankesuunnittelija tarvitsee tulevaisuusajattelua. Hankesuunnittelussa on tiedostettava, miten hankesuunnittelun aikana tehtävät valinnat luovat haluttua muutosta pitkällä aikavälillä.

Hankesuunnittelussa tulevaisuusajattelu on merkittävää myös toimintaympäristön nopean muutoksen vuoksi. Muutoksen tekemiseen tarvitaan yhä enemmän ennakkointia, kykyä nähdä ja tarkastella vaihtoehtoisia tulevaisuuden kehityskulkuja sekä toivottuja tulevaisuuskuvia. Tarvitaan kykyä kuvitella innostavia, toivottavia ja tavoittelemisen arvoisia tulevaisuuksia. (Dufva ym. 2021, 5, 8–9.) Uusien mahdollisuuksien näkeminen ja luominen on hankesuunnittelun ydintä.

Kun hankeosaamisen kiintopisteenä on vaikuttavan muutoksen tekeminen, antaa se osaamiselle alati muovautuvan luonteen. Hankeosaaminen ei ole staattinen tila, jonka voisi joskus täysin tai täysmääräisenä saavuttaa. Hanketoiminta tänään ei ole samaa kuin kaksikymmentä vuotta sitten, eikä se ole samanlaista enää kahdenkymmenen vuoden päästä. Siinä missä toimintaympäristö ja hanketoiminta jatkuvasti muuttuvat ja kehittyvät, niin käy hankeosaamisellekin. Vaikuttavuus syntyy osaamisesta ja yhteiskunnan muutos tulee aina haastamaan osaamisen määrittelmää. Toimintaympäristön muutos edellyttääkin kykyä jatkuvasti arvioida uudelleen mistä aineksista hanketoiminnan vaikuttavuus syntyy, millaisia edellytyksiä se osaamiselle luo ja miten tämä osaaminen tuodaan käytäntöön.

## 9 TUOTOS: OSAAMISKARTTA

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy osaamiskartta hankeosaamisen tunnistamiseen. Sen tavoitteena on saada kulttuuri- ja luovan alan toimijoita oivaltamaan ja tunnistamaan osaamista uudella tavalla. Osaamiskartta tarjoaa tukea hankesuunnittelun haasteisiin, kuten hankeidean kirkastamiseen, hankeosaamisen resursointiin, toimenpiteiden suunnitteluun sekä hankeyhteistyön muodostamiseen.

Osaamiskartassa on kolmiosainen rakenne. Ensimmäisessä osassa esittelen kolme tärkeää hankeosaamisen tunnistamiseen liittyvää näkökulmaa, joita ovat vaikuttavuus, onnistumisen määrittely ja kokemuksen hyödyntäminen. Nämä ovat keskeisimpiä löydöksiä, joita olen oppinut opinnäytetyötä tehdessäni. Ne perustuvat tietoperustaan, aineistoon ja omiin johtopäätöksiini hankeosaamisen tunnistamisesta. Toinen osa keskittyy tarkastelemaan kuutta hankeosaamisen osa-aluetta. Ne ovat motivaatio, arvot ja asenteet, verkostoituminen, sisällöllinen osaaminen, taustatyö ja tietoisuus osaamisesta. Nämä osa-alueet nousevat suoraan opinnäytetyöni analyysistä. Viimeinen osa on työpohja hankeosaamisen tunnistamiseen. Työpohjassa on väittämiä, joiden mukaan organisaation hankeosaamisen nykytilaa voidaan tunnistaa. Väittämät on johdettu opinnäytetyön analyysin pohjalta.

Osaamiskartan pituus, sisältö sekä työpohjan malli on suunniteltu yhteistyössä opinnäytetyön tilaajan kanssa ja tilaajan tarpeisiin. Osaamiskartta toimii mallina, jonka jatkokehittämistä Luova verkko -koordinaatiohanke jatkaa. Tulevaisuudessa osaamiskartasta on tarkoitus tulla työpohja hankkeen verkkosivuille.

### 9.1 Osaamiskartan johdanto

Johdannossa määrittelen sen, mitä hanketoiminnan vaikuttavuudella tarkoitetaan. Tämän määritelmän olen johtanut opinnäytetyön tietoperustasta sekä aineistosta. Vaikuttavuutta on siis hanketoiminnan aikaansaama, suunniteltu, pysyvä ja hankkeen kohderyhmälle merkityksellinen muutos, joka ratkaisee tunnistetun kehittämistarpeen.

Vaikuttavuuden määritelmän jälkeen esittelen osaamiskartan tulokulman. Hankeosaaminen on keskeinen resurssi vaikuttavuuden syntymisessä. Jos tavoitteena on luoda vaikuttavaa hankesuunnittelua, tulee myös hankeosaamista ja sen osatekijöitä ymmärtää ja tunnistaa. Opinnäyte-

työn tärkeimpiä havaintoja on, että hankeosaamisen tunnistaminen on hankesuunnittelua vahvistava tekijä. Vain osaamista tunnistamalla voidaan varmistua siitä, että hanketoiminnan tavoitteet ovat johdonmukaisia olemassa olevan osaamisen kanssa.

Hanketoiminnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että käsitys osaamisesta on realistinen ja koko organisaation yhteisesti jakama. Tästä syystä myös osaamiskartan todellinen hyöty tulee esiin, kun se täytetään tiimissä. Näin voidaan varmistua siitä, että näkemys osaamisesta on mahdollisimman monipuolinen, eikä perustu esimerkiksi vain yhden ihmisen rajattuun näkemykseen. Tiimissä täyttäminen antaa myös mahdollisuuden jakaa tietoa ja oppia hankeosaamisesta samaan aikaan.

## 9.2 Onnistumisen näkökulma

Tässä osaamiskartan alaluvussa avaan oppimaani hankeosaamisen tunnistamisesta, kun apuna on onnistumisen näkökulma. Tämä oli havainnointiaineiston keräämisen suurimpia anteja. Havainnoinnin aikana minun tuli olla äärimmäisen tarkkana siitä, millaisia havaintoja dokumentoin. Nopeasti etenevässä keskustelussa kaikkia havaintoja ei ollut mahdollista dokumentoida, joten oli osattava tehdä valintoja. Havainnoimillani henkilöillä oli paljon luovien alojen hanketoimintaan liittyvää osaamista. Opinnäytetyön onnistumisen kannalta oli kuitenkin tärkeää, että kirjoitin ylös vain ne havainnot, jotka olivat keskeisiä hankesuunnittelun kannalta.

Jos osaamista yrittää tunnistaa liian laveasta perspektiivistä, tulee tehtävästä helposti kuormittava. Osaamisen määrä on ylivoimaisen suuri, jotta aihetta voitaisiin käsitellä kokonaisuutena hyödyllisellä tavalla. Osaamisen näkökulmaa on siis rajattava. Oleellisen ja epäoleellisen osaamisen erottaminen toisistaan ei kuitenkaan aina ole yksinkertaista. Koin, että se on jopa mahdotonta ilman selkeää käsitystä onnistumisesta.

Osaamista tyypillisesti arvioidaan onnistumisen kautta. Kun jossain toiminnossa on onnistuttu, on silloin myös osattu. Jos taas jokin toiminto epäonnistuu, voidaan todeta että osaamisessa on puutteita. Ennen kun pystyin itse varmasti tunnistamaan hankesuunnitteluun tarvittavaa osaamista, minun tuli ensin määritellä mitä onnistuminen hankesuunnittelun kontekstissa tarkoittaa.

Hankesuunnittelussa onnistumisena voidaan pitää myönteistä rahoituspäätöstä. Opinnäytetyön aikana kuitenkin ymmärsin, että ennen tämän päämäärän saavuttamista tulee useita muita onnistumisen hetkiä. Niitä ovat hankeidean kirkastuminen, tiedon keräämisen oivallukset sekä verkostojen innostuneisuus hankeideasta.



Onnistumisen hetket ovat merkittäviä vaikuttavan hankesuunnitelman aikaansaamiseksi. Myöhemmin näistä onnistumisen hetkistä tuli pohja opinnäytetyön analyysille sekä osaamiskartan väittämille. Osaamista tunnistaessa kannustan siis keskittymään onnistumisen kokemuksiin. Hankeosaamisen tunnistamista voi siis lähestyä kysymällä seuraavia asioita:

- Millaisia onnistumisia hankesuunnittelulla tavoitellaan?
- Miltä onnistumisen hetket näyttävät hankesuunnittelijan arjessa?
- Millaisesta osaamisesta onnistumiset rakentuvat?

### 9.3 Kokemus hankeosaamisen lähteenä

Opinnäytetyön aineistosta selvisi, kuinka kokemusta pidettiin hankeosaamisen tärkeimpänä lähteenä. Hankeosaamisen tunnistamiseen voi virittäytyä siten, että ensin tunnistaa millaista hankekokemusta organisaatiossa on. Kaiken hankesuunnittelulle arvokkaan kokemuksen ei kuitenkaan tarvitse suoraan tulla hanketoiminnasta. Arvokasta kokemusta ovat myös organisaation onnistunut perustoiminta, muu kehittämistyö sekä projektiluontoinen työ. Lisäksi kaikki se kokemus, joka liittyy toimintaympäristöön, verkostoihin, kehittämistarpeeseen ja kohderyhmään on hyödyllistä.

Parhaiten kokemus muuttuu osaamiseksi reflektoinnin eli tietoisien tarkastelun kautta. Näin tapahtui opinnäytetyön teemahaastatteluihin, kun haastattelin asiantuntijoita hankekokemuksen merkityksestä. Kokemuksiin pakkautuu paljon hiljaista tietoa, joka on hyvä saada esiin myös hankesuunnittelun aikana. Kokemusta löytyy yleensä paljon, mutta siihen liittyvää arvokasta tietoa ei ole useinkaan jaettu yhteisesti. Hankesuunnittelun aikana kannustan kokemuksen yhteiseen kartoittamiseen.

- Millaista kokemusta organisaatiossa pidetään arvokkaana ja miksi?
- Mitä hyödyllistä tietoa kokemus voi antaa hankesuunnitteluun?
- Mitä kokemuksesta oppimaasi haluaisit jakaa toisten kanssa?

Aineistosta selvisi, kuinka oppimishalu on yksi onnistuneen hanketoiminnan tärkeimmistä lähtökohdista. Hankeosaamiseen liittyviä oppimistavoitteita voidaan myös määritellä kokemusten kautta. Voidaan kysyä, millaista hankekokemusta organisaatiossa haluttaisiin lisää. Entä millaisia hanketoiminnan onnistumista on huomattu oman organisaation ulkopuolelta?

Toisten hanketoimijoiden kokemuksista oppiminen on yksi parhaimmista keinoista kerryttää oman organisaation hankeosaamista. Pyörää ei kannata keksiä uudestaan. Olemassa olevaa tietoa ja kokemusta kannattaa hyödyntää. Tästä syystä myös hankeyhteistyö on erittäin kannattavaa jokaiselle hanketoimijalle.

#### **9.4 Hankeosaamisen osa-alueet**

Osaamiskarttaan on valittu hankeosaamisen osa-alueita, jotka ovat syntyneet opinnäytetyön aiheistosta. Nämä osa-alueet eivät ole kaikenkattavia, eivätkä ne pyri määrittelemään hankeosaamista kokonaisuutena. Niiden tavoitteena on toimia lähtöpisteenä hankeosaamisen tunnistamiselle. Tarkoituksena on avata keskusteluja, luoda yhteistä ymmärrystä ja ohjata kohti vaikuttavaa hankesuunnittelua.

Vaikuttavaa hanketoimintaa saadaan aikaiseksi, kun motivaatio hanketoimintaa kohtaan on aitoa. Motivaatio usein syttyy, kun hanketoiminta vastaa organisaatiolle tärkeää kehittämistä, eli toimintaympäristöstä tunnistettua muutoksen tarvetta. Hanke ei siis ole perustoiminnasta irrallista toimintaa, vaan ennemmin keino saada lisäresursseja edistää organisaatiolle jo ennestään tärkeitä kehittämistavoitteita. Keskeistä kuitenkin on, että hanketoiminnan motiivi ja tavoitteet ovat linjassa hankehaun tavoitteiden kanssa.

Hanketoiminnan onnistumisen kannalta tärkeää on oppimishalu eli organisaation tahto kehittyä. Se näkyy suoraan hanketoiminnan tulosten juurruttamisessa ja levittämisessä. Tavoite on, että hanketoiminnan tulokset jäävät elämään organisaatiokulttuuriin. Sen vuoksi hankesuunnittelu tarvitsee aina koko organisaation tuen ja organisaation on tiedettävä hanketoiminnan arvo.

Hankesuunnittelun pohja rakentuu perusteellisesta taustatyöstä. On tärkeää olla tietoinen siitä, miten kehittämistarve on tunnistettu, millaista hanketoimintaa kehittämistarpeen tiimoilta on aikaisemmin tehty, millaisia ratkaisuja aikaisemmissa hankkeissa on kehitetty ja miten ne ovat levinneet käytännössä. On myös hyvä huomioida, että samaa hankeideaa ei kannata toteuttaa kahta kertaa. Kehittämistyössä tulisi aina olla tuore näkökulma. Aikaisempaa hanketoimintaa kannattaa siis hyödyntää oman suunnittelun pohjana.

Taustatyön tarkoituksena on myös selvittää organisaation toimintalogiikka sekä sisäiset edellytykset hanketoiminnalle. Se tarkoittaa niiden resurssien selvittämistä, joita hanketoimintaan on käytettävissä. Onnistuneen hanketoiminnan perusta on sujuva hankehallinnointi, joka muodostuu viestinnällisestä, taloudellisesta ja hallinnollisesta osaamisesta.

Vaikuttava hanketoiminta perustuu verkostojen kanssa tehtyyn yhteistyöhön. Verkostot tuovat hankesuunnitteluun moniäänisyyttä, eli lisää tietoa ja ymmärrystä. Verkostojen aito huomioiminen tarkoittaa hankesuunnittelijoilta mukautumiskykyä. Se on avoimuutta kehittämisehdotuksille ja uusille näkökulmille. Mitä aikaisemmin hankeidean vie verkostoille, sitä helpompi ideaa on kehittää palautteen perusteella. Idea kannattaa testauttaa, vaikka se ei olisikaan loppuun asti muotoiltu.

Parhaimmillaan hankeidean jakamisesta syntyy jaettua innostumista. Se on merkki onnistuneesta hankeideasta. Hankesuunnittelussa positiivisen tunnelman tulisi olla niin vahva, että hankeidea koetaan koko verkoston yhteisenä lahjana. Innostuneisuus kertoo, että hankeideassa on aitoa potentiaalia lähteä leviämään myös hankkeen toteuttavan organisaation ulkopuolelle.

Sisällöllistä osaamista tarvitaan jokaisessa hankkeessa. Sisällöllistä osaamista on sen toimialan, taiteenalan ja toimintaympäristön tuntemus, johon hanketoiminnalla halutaan vaikuttaa. Sisällöllinen osaaminen kertyy ja kehittyy organisaation päivittäisen toiminnan tuloksena. Hankesuunnittelussa sisällöllistä osaamista tarvitaan erityisesti rahoittajan hankehauulle asettamien tavoitteiden täyttämiseen. Hankehakujen tavoitteet yleensä pohjautuvat rahoitusohjelmaan laadittuihin, yhteiskunnallisella tasolla merkittäviin kehittämisteemoihin. Teemoja vastaava sisällöllinen osaaminen antaa tärkeän pohjan käytännön hanketoiminnan suunnittelulle.

Hanke on aina hyppy tuntemattomaan. Vain ennakkoluulottomalla ja edelläkävijyyteen tähtävällä asenteella voidaan saavuttaa uusia lopputuloksia. Hankesuunnittelussa tarvitaan rohkeutta, eli uskallusta muuttaa vanhoja toimintatapoja. Muutoksen käynnistämiseen tarvitaan myös armollisuutta. Hankesuunnittelussa se tarkoittaa kykyä hyväksyä epäonnistumisia ja hanketoiminnan rajallisuutta. Kaikkea ei tarvitse saavuttaa yhdessä hankkeessa ja myös epäonnistumiset tuottavat arvokasta tietoa. Rehellisyys ja avoimuus tuovat hanketoimintaan uskottavuutta.

Hankeosaamiseen kuuluu osaamisen tunnistaminen ja sanoittaminen. Hankesuunnittelussa taitoja tarvitaan erityisesti hankeyhteistyötä muodostettaessa. Oikeiden kumppaneiden löytämisessä tulee ymmärtää, miten muiden osaamisella voidaan tehdä hankesuunnitelmasta entistä vaikuttavampi. Yhteistyöverkostoa kasatessa on siis tärkeää tunnistaa, kenellä toimijoista on osaamista ja aitoa tahtoa edistää hankkeen tavoitteita.

Yhden toimijan ei tarvitse hallita kaikkia hanketoiminnan osa-alueita. Kannattavampaa on, että eri toimijoiden osaamista yhdistelemällä saadaan aikaiseksi vahva kokonaisuus. Vahvan yhteistyön muodostamiseksi jokaisen toimijan osaamista tulee hyödyntää, ja jokaisella tulee olla selkeästi tunnistettava rooli hankesuunnitelmassa. Se tarkoittaa, että osaamista ja oppimistavoitteita tulee pyrkiä sanoittamaan avoimesti ja yhteisesti ymmärrettävällä tavalla.

## 10 LOPUKSI

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaista hankeosaamista kulttuuri- ja luovien alojen hankesuunnittelu edellyttää. Tavoitteen saavuttamiseksi havainnoin Ideasta hankkeeksi – hankesuunnittelun työpajaa sekä haastattelin neljää hanketoiminnan asiantuntijaa. Tavoitteeni oli tuoda näkyväksi hankesuunnittelussa tarvittavaa osaamista sekä muodostaa keräämäni tiedon perusteella osaamiskartta hankeosaamisen tunnistamiseen.

Opinnäytetyön aineisto oli laaja ja täynnä arvokasta tietoa. Sain johdettua aineistosta selkeitä vastauksia opinnäytetyön kehittämisaiheeseen. Analyysin tukena käytin tietoperustaa, joka antoi laajalle aineistolle tärkeän kehyksen. Opinnäytetyön alussa käsittelemään hankesuunnittelua kokonaisuutena. Työn edetessä aihe lopulta rajautui käsittelemään hankesuunnittelun ensimmäistä vaihetta, eli esisuunnittelua.

Jälkikäteen ajateltuna opinnäytetyön aihetta olisi voinut rajata tarkemmin jo ennen teemahaastattelujen toteuttamista. Tällöin aineistosta olisi voinut saada vieläkin kattavampia vastauksia analyysin teema-alueisiin. Aiheen rajaaminen vasta analyysivaiheessa aiheutti sen, että paljon arvokasta tietoa rajautui pois opinnäytetyöstä. Jos olisin rajannut aihetta etukäteen tarkemmin, olisin voinut hyödyntää haastatteluaikaa paremmin kysymällä enemmän kysymyksiä niistä aihepiireistä, jotka lopulta päätyivät opinnäytetyöhön.

Toisaalta näen myös hyödyllisenä sen, että en antanut hankeosaamiselle liian tarkkaa merkitystä ennen teemahaastatteluja. Koen, että liian tarkka aiheen rajaus olisi voinut vaikuttaa tiedon keräämiseen. Lopulliseen opinnäytetyöhön päätyi sellaisia aiheita, joista ennen teemahaastattelua minulla ei ollut lainkaan tietoa. Joten jos olisin rajannut aihetta liikaa etukäteen, nämä aihepiirit olisivat jääneet puuttumaan opinnäytetyöstä kokonaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esiin, että kulttuuri- ja luovien alojen hankeosaaminen on merkittävä resurssi alan toiminnalle ja kehittämistyölle. Hankeosaamista tarvitaan, jotta kehittämistarpeisiin voidaan vastata ja tavoiteltuja muutoksia päästään luomaan. Opinnäytetyö tukee kulttuuri- ja luovan alan toimijoita hankeosaamisen vahvistamisessa ja kehittämisessä. Tarkoituksena on, että opinnäytetyö avaisi keskustelua hankeosaamisesta ja auttaisi luomaan yhteistä ymmärrystä hankeosaamisen merkityksestä.

Opinnäytetyö tuo myös tietoa hankeosaamisesta nykyisille ja tuleville kulttuurituottajille. Kulttuurituottaja on tuotannollisen ja projektimuotoisen työn ammattilainen, joten hanketoiminta

on monella tapaa kulttuurituottajan osaamisen ytimessä. Hanketoiminta ja -suunnittelu on kulttuurituottajille olennainen työllistymisen mahdollisuus. Kulttuurituottajan ydinosaaminen yhdistettynä hankeosaamiseen antaa hyvät lähtökohdat alan kehittämistyölle sekä hanketoiminnan toteuttamiseen ja suunnitteluun.

Hankeosaamisesta saa monta jatkotutkimuksen aihetta. Yksi jatkotutkimuksen aihe voisi olla osaaminen, jota tarvitaan hankkeen sisältöjen suunnitteluun. Silloin osaamisen tunnistaminen keskittyisi niihin ominaisuuksiin, joita tarvitaan esimerkiksi tavoitellun muutoksen visualisointiin ja kehittämistavoitteiden määrittelyyn. Tämä on mielestäni kiinnostava jatkotutkimuksen aihe, sillä siinä vahvana osaamisalueena on tulevaisuusajattelu.

Toinen kiinnostava jatkotutkimuksen aihe liittyy hankeideointiin. Tässä opinnäytetyössä sivuttiin myös hankeideointia, mutta koen että aiheesta olisi mahdollista saada kokonaan oma opinnäytetyönsä. Hankeideointi on merkittävä osa onnistunutta hankesuunnittelua. Kaikki hanketoiminnan onnistuminen oikeastaan pohjautuu sille: hyvälle idealle. Hyvät ideat eivät ole itsensänselvyys vaan niiden tunnistamiseen ja kehittämiseen tarvitaan monipuolista osaamista. Eri-tyisesti silloin, kun hankeideointia tehdään sidosryhmäyhteistyönä.

Esittelin opinnäytetyön keskeisimmät löydökset sekä osaamiskartan Luova verkko -koordinaatiohankkeelle opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa. Palautteen mukaan opinnäytetyö oli onnistunut. Luova verkko -koordinaatiohankkeen projektipäällikkö Sofia-Charlotta Kakon mukaan hankeosaamisen tunnistaminen tuo hankesuunnitteluun strategisempaa lähestymistapaa. Osaamiskartta selkeyttää sitä, millaista panostusta ja osaamista hankesuunnitteluun tarvitaan. Kakon mukaan osaamiskartan täyttäminen tuo hankesuunnitteluun sekä osaamisen tunnistamiseen myös visuaalisen elementin. Jos jokin osaamiskartan alueista jää tyhjäksi, voi se auttaa tunnistamaan hankkeen toteuttamiseen liittyviä osaamistarpeita. Näiden esiintuominen antaa tärkeän pohjan hankeyhteistyön muodostamiselle. Kakon mukaan hankesuunnittelun lisäksi osaamiskarttaa voidaan hyödyntää myös hankeosaamisen kehittämiseen hankkeen toteutuksen aikana. Osaamiskartta voi olla työvälineenä esimerkiksi kehittämiskeskusteluissa ja tulevien toimenpiteiden suunnittelussa.

Osaamiskartta tulee osaksi Luova verkko -koordinaatiohankkeen materiaaleja, joilla sparrataan Luovan ja kulttuurialan innovaatio-osaamisen teeman hankkeita sekä rahoitusta hakevia. Lisäksi osaamiskartta tulee osaksi materiaaleja, jotka lähetetään Kulttuuripolitiikan tutkimuskes-

kus Cuporen tutkimushankkeeseen. Tutkimushanke toteuttaa Luova verkko -koordinaatiohankkeen vaikuttavuuden arviointia. Osaamiskartta lähetetään myös materiaaliksi Humanistisen Ammattikorkeakoulun Project Opus -hankkeelle (ESR+), jonka tarkoituksena on luoda selainpohjainen projektiopas luoville aloille.

## LÄHTEET

- Artto, Karlos & Martinsuo, Miia & Kujala, Jaakko 2006. Projektiliiketoiminta. (E-kirja.) Helsinki: WSOY.
- Dufva, Mikko & Grabtchak, Anna & Ikäheimo, Hannu-Pekka & Lähdemäki-Pekkinen, Jenna & Poussa, Liisa 2021. Vaikuta tulevaisuuteen. Haasta, kuvittele ja toimi! Sitran selvityksiä 174. Viitattu 25.4.2024. <https://media.sitra.fi/app/uploads/2021/01/vaikuta-tulevaisuuteen.pdf>
- Eklund, Anniina 2021. Osaamiskartta – Osaamisen kehittäminen työelämässä. (E-kirja.) Helsinki: Brick Impact.
- Halonen, Katri 2021a. Hanketuottajien ammattikunta vakaassa nousussa. Teoksessa Katri Halonen (toim.) Avaimia hanketuottajuuteen. Ketterää kehittämistä ja luovia ratkaisuja. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja, TAITO-sarja 83, 6–9. Viitattu 14.3.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-315-2>
- Halonen, Katri 2021b. Projekti loppuu, mitä jää? Sosiaalisten innovaatioiden juurruttaminen. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja, OIVA-sarja 33. Viitattu 25.3.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-292-6>
- Halonen, Katri 2021c. Älä johda projektia vaan muutosta. Teoksessa Katri Halonen (toim.) Avaimia hanketuottajuuteen. Ketterää kehittämistä ja luovia ratkaisuja. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja, TAITO-sarja 83, 46–47. Viitattu 14.3.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-315-2>
- Halonen, Katri 2021d. Hakuvaiheessa huomioitavaa. Teoksessa Katri Halonen (toim.) Vaikuttava projekti. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja, OIVA-sarja 40. Viitattu 2.4.2024. <https://vaikuttavaprojekti.metropolia.fi/>
- Hanhinen, Taina 2010. Työelämäosaaminen: kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 20.2.2024. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8290-8>
- Helakorpi, Seppo 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 4/2006.
- Helkama, Klaus & Myllyniemi, Rauni & Liebkind, Karmela & Ruusuvoori, Johanna & Lönnqvist, Jan-Erik & Hankonen, Nelli & Renvik, Tuuli Anna & Jasinskaja-Lahti, Inna & Lippinen, Jukka. 2022. Johdatus sosiaalipsykologiaan. 11. painos. (E-kirja.) Helsinki: Edita.
- Helsingin kaupunki 2024. Valmisteluvaihe ja P1-porttipäätös. Viitattu 24.3.2024. <https://kehmet.hel.fi/menetelmavalinta/projektin-elinkaari/portti-p1/>
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2.painos. (E-kirja.) Helsinki: Gaudeamus.
- Humanistinen ammattikorkeakoulu 2024. Kulttuurituotannon koulutus. Opetussuunnitelma 2018–2024. Viitattu 19.5.2024. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2018/08/Kulttuurituottaja-AMK-OPS-2018-2024.pdf>



- Hyyryläinen, Esa 2020. Organisaatiomuutokset ja innovatiivisuus. Blogikirjoitus 16.12.2020. Viitattu 1.4.2024. <https://blogs.uwasa.fi/hallutk/2020/12/16/organisaatiomuutokset-ja-innovatiivisuus/>
- Hämäläinen, Pekka 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. (E-kirja.) Helsinki: SAGA Egmont.
- Jakola, Fredriika & Prokkola Eeva-Kaisa 2021. Voidaanko rakennerahastoilla vaikuttaa? Kuntien näkökulma. Kunnallisalan kehittämissäätiön julkaisu 38, 2021. Viitattu 14.4.2024. [https://kaks.fi/wp-content/uploads/2021/02/38\\_rakennerahastot.pdf](https://kaks.fi/wp-content/uploads/2021/02/38_rakennerahastot.pdf)
- Jakonen, Olli & Ritva, Mitchell 2014. Kulttuuri alueellisen kehityksen moottorina. Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) rahoittamat kulttuurihankkeet Manner-Suomessa rakennerahastokaudella 2007–2013. Kulttuurimatkailua, luovaa taloutta ja infrastruktuuria. Cuporen verkkojulkaisuja 25, 46–50. Viitattu 2.4.2024 [https://www.cupore.fi/images/tiedostot/kulttuurialueellisenkehityksenmoottorina\\_v06.pdf](https://www.cupore.fi/images/tiedostot/kulttuurialueellisenkehityksenmoottorina_v06.pdf)
- Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (E-kirja.) Helsinki: Gaudeamus.
- Karinen 2009. Onnistuneen hankkeen ainekset. Oppimisympäristöhankkeiden kehittämispäivät. Viitattu 16.3.2024. <http://www02.oph.fi/asiakkaat/seminaarit/oppimisymparisto/Onnistuneen%20hankkeen%20ainekset%20Karinen.pdf>
- Koiranen, Matti, & Ruohotie, Pekka 2001. Yrittäjyyskasvatus: analyseja, synteesejä ja sovelluksia. Aikuiskasvatus Vol 21 Nro 2 (2001), 201-211. Viitattu 20.3.2024. <https://doi.org/10.33336/aik.93350>
- Koskela, Seija 2013. Tarkastelussa moniammatillinen yhteistyö ja sen edellytykset. Elinikäisen ohjauksen verkkolehti 28.3.2013. Viitattu 20.5.2024. <https://verkkolehdet.jamk.fi/elo/2013/03/28/tarkastelussa-moniammatillinen-yhteistyö-ja-sen-edellytykset/>
- Kymäläinen, Hanna-Riitta & Lakkala, Minna & Caver, Erik & Kamppari, Kimmo 2016. Opasprojekti työskentelyyn. Tieteestä toimintaa -verkosto. Helsingin yliopisto. Viitattu 2.4.2024. <http://hdl.handle.net/10138/160099>
- Kyrö, Paula & Mylläri, Jarkko & Seikkula-Leino Jaana 2008. Kognitiiviset, affektiiviset ja konatiiviset ulottuvuudet ja niihin liittyvät metavalmiudet yrittäjämäisessä oppimisessa. Liiketaloudellinen aikakauskirja, 3/2008, 269–296. Viitattu 2.3.2024. [https://lta.lib.aalto.fi/2008/3/lta\\_2008\\_03\\_a2.pdf](https://lta.lib.aalto.fi/2008/3/lta_2008_03_a2.pdf)
- Lambert, Pirjo 2010. Hankekirjoittamisen malli muotoutuu – metodologista tarkastelua. Teoksessa Pirjo Lambert & Liisa Vanhanen-Nuutinen (toim.). Hankekirjoittaminen. Välineitä hankekirjoittamiseen ja opinnäytetyöhön. Haaga-Helia tutkimuksia 1/2010, 12–79. Viitattu 27.2.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015062613728>
- Lehto, Markku 2017. Miksi hanke ei onnistunut – vai onnistuiko se? Kunnallisalan kehittämissäätiön julkaisu 3, 2017. Viitattu 16.3.2024. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2017/05/miksi-hanke-ei-onnistunut-003.pdf>
- Lemmetty, Soila & Collin, Kaija 2022. Kestävän oppimisen ulottuvuudet aikuisten oppimisen kontekstissa. Teoksessa Soila Lemmetty & Kaija Collin (toim.) Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. Jyväskylän yliopisto. Sophi, 150, 387–411. Viitattu 1.3.2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9443-3>

- Muhonen, Johanna & Pekkinen, Sanna 2020. Humanistinen ammattikorkeakoulu Humak. Teoksessa Eeva Oksala & Sanna Pekkinen & Anton Schalin (toim.) Luovien työelämässä. Luova osaaminen yritysten toimintaa kehittämässä. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 155, 30-31. Viitattu 19.5.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023052648448>
- Mäki, Matti & Lakso, Timo 2001. Hanketoiminnan neljä todellisuutta. ESR-rahoitetut hankkeet rahoittajien, toteuttajien ja osallistujien silmin. SENTE-julkaisuja 10 / 2001. Viitattu 1.3.2024. [https://homepages.tuni.fi/markku.sotarauta/verkkokirjasto/j/J\\_10-2001\\_Hanketoiminnan\\_nelja\\_todellisuutta.pdf](https://homepages.tuni.fi/markku.sotarauta/verkkokirjasto/j/J_10-2001_Hanketoiminnan_nelja_todellisuutta.pdf)
- Mäntyneva, Mikko 2016. Hallittu projekti. (E-kirja.) Helsinki: Kauppakamari.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 4.painos. (E-kirja.) Helsinki: Sanoma Pro.
- Osaamisen ennakointifoorumi 2019. Osaamisen ennakointifoorumi. Osaamiskorttipakka. Viitattu 18.5.2024. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamiskortit\\_verkkoversio\\_1.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamiskortit_verkkoversio_1.pdf)
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022a. Hankkeen julkinen tiivistelmä. Luova verkko -koordinaatiohankkeen hankesuunnitelma. Ei julkaistu.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022b. Kulttuurin aika on nyt ja aina. Kulttuurialan tulevaisuustyöryhmän ehdotukset seuraavalle hallituskaudelle. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu: 2022:23. Viitattu 3.5.2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-764-2>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2024. Hakukohtaiset myöntöperusteet. Kulttuuri- ja luovien alojen uudistumisen rakennetuki. Viitattu 3.4.2024. <https://okm.fi/-/kulttuuri-ja-luovien-alojen-uudistumisen-rakennetuki>
- Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.
- Parkkinen, Jonne & Kolehmainen, Jari 2022. ”Vähän pitää tietää kaikesta”: Aluekehittäjien moninaiset roolit ja kompetenssit. Työelämän tutkimus. Vol 20 Nro 2 (2022), 236–264. Viitattu 3.2.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202206225778>
- Pekkarinen, Jenni & Siltanen, Kirsi & Virkkala, Mika 2022. Taidealan jälleenrakennus: Polkuja alan kestävään tulevaisuuteen. Taideyliopisto 2022. Viitattu 6.5.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-329-260-4>
- Rahikainen, Eedla Sofia & Rautiainen, Anni & Tiensuu, Ilkka & Paavola, Juho Matti & Ulander, Mikko & Sjöblom, Merja & af Hällström, Cecilia & Jousilahti, Julia 2024. Osaamisen tunnistamisen hyvät käytännöt. Helsinki: Demos Helsinki & Innolink & TIEKE. Viitattu 5.5.2024. <https://demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2024/03/Osaamisen-tunnistamisen-hyva%CC%88t-ka%CC%88yta%CC%88nno%CC%88t.pdf>
- Rajavaara, Marketta 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69, 2006. Viitattu 3.4.2024. <http://hdl.handle.net/10250/7894>
- Rakennerahastot.fi 2024a. Luovan ja kulttuurialan innovaatio-osaaminen. Viitattu 1.2.2024. <https://rakennerahastot.fi/valtakunnalliset/osaaminen/luovan-ja-kulttuurialan-innovaatio-osaaminen1>

- Rakennerahastot 2024b. Hanketoimijalle. Viitattu 1.3.2024. <https://rakennerahastot.fi/hanke-toimijalle>
- Rakennerahastot 2024c. Hankkeen toiminta. Viitattu 1.3.2024. <https://rakennerahastot.fi/hankkeen-toiminta>
- Ryky, Pinja & Arola, Milma 2021. Saatko osaamisen esiin? 7 havaintoa taitojen tunnistamisesta. Viitattu 2.4.2024. <https://www.sitra.fi/artikkelit/seitseman-havaintoa-oman-osaamisen-tunnistamisesta/>
- Saari, Pia 2022. Työskenteletkö projektissa vai hankkeessa? Laurea Journal 30.3.2022. Viitattu 14.4.2024. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022033026080>
- Saarto, Annika 2020. Paikka kaikelle osaamiselle. Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen kansainvälisessä hankevalmistelussa Humanistisessa ammattikorkeakoulussa. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Kulttuurituotannon koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 20.5.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202102031884>
- Schalin, Anton 2023. Asiantuntijahaastattelut: Luovien alojen uudet suuntaviivat. Teoksessa Eeva Oksala & Sanna Pekkinen & Anton Schalin (toim.) Luovien työelämässä. Luova osaaminen yritysten toimintaa kehittämässä. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 155, 49-61. Viitattu 19.5.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023052648448>
- Silfverberg, Paul 2004. Projektiopas. Osa II: Projektisuunnittelun käsikirja. Helsinki: Suomen ympäristökeskus. Viitattu 1.2.2024. <http://hdl.handle.net/10138/40898>
- Silfverberg, Paul 2007. Ideasta projektiksi. Projektivetäjän käsikirja. Helsinki: Edita.
- Strandman, Pia & Vartiainen Pekka 2019. Kulttuurituotanto myrskyn silmässä? Teoksessa Pia Strandman & Pekka Vartiainen (toim.) KUTU YAMK. Kulttuurituotannosta kirjoitettua. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu & Metropolia ammattikorkeakoulu, 5–8. Viitattu 15.5.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-156-1>
- Suhonen, Marjo & Paasivaara, Leena 2007. Kehittämishankkeen suunnittelu sidosryhmäyhteistyön intressien näkökulmasta. Hallinnon tutkimus, Vol 26 Nro 4 (2007), 3–18. Viitattu 3.3.2024. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101372/58932>
- Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Alma Talent.
- Taiteen edistämiskeskus 2023a. Luovan ja kulttuurialan innovaatio-osaamisen valtakunnallinen hankehaku auki 15.5. asti. Viitattu 10.10.2023. <https://www.taike.fi/fi/uutiset/luovan-ja-kulttuurialan-innovaatio-osaamisen-valtakunnallinen-hankehaku-auki>
- Taiteen edistämiskeskus 2024a. Luova verkko -koordinaatiohanke. Viitattu 4.10.2023. <https://www.taike.fi/fi/projektit/luova-verkko-koordinaatiohanke>
- Taiteen edistämiskeskus 2024b. Luova verkko. Tukea. Viitattu 20.4.2024. <https://www.taike.fi/fi/luovaverkko/tukea>
- Tilve, Kristina 2020. Kulttuurituottajien työmarkkinat, muuttuvat toimintaympäristöt ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 138. Viitattu 15.5.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023030730202>

- Tuomi, Ilkka & Hautamäki, Antti & Ketamo, Harri 2021. Työmarkkinatieto digitalisoituvassa Suomessa.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro Oy: Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2020. Luovan talouden tiekartta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:48. Viitattu 3.5.2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-568-3>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2024. Uudistuva ja osaava Suomi 2021–2027 -ohjelma edistää alueiden elinvoimaa, työllisyyttä ja hyvinvointia. Viitattu 5.5.2024. <https://tem.fi/uudistuva-ja-osaava-suomi-2021-2027>
- Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Infor.
- Vitikka, Riikka & Jakku, Hanna 2017. Mahdollistaja vai ankeuttaja: hankerahoitus kulttuurialan muokkaajana. Teoksessa Pekka Isomursu, Petri Hoppu & Daniel Wallenius (toim.) Minne matka, kulttuurituottaminen? Pohjoinen näkökulma kulttuurituottamiseen nyt ja tulevaisuudessa. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 28. Viitattu 20.3.2024. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2017091886>

## HAASTATTELUT

Kaikki haastattelut on tehnyt Jenna Romppanen.

Halonen, Katri 2023. Projektipäällikkö. Videohaastattelu 8.12.2023.

Kuitu, Pilvi 2023. Toiminnanjohtaja. Videohaastattelu 8.12.2023.

Koivula, Riikka 2023. Ohjelma-asiantuntija. Videohaastattelu 12.12.2023.

Taipale, Minna 2024. Rahoitusasiantuntija. Videohaastattelu 11.1.2024.

# LIITTEET

## Liite 1. Teemahaastattelun runko.

1. Hankesuunnittelun lähtökohdat
  - Millaisia ominaisuuksia, osaamista ja resursseja hankeorganisaatiossa tulisi olla?
  - Mikä on tulisi olla hanketoiminnan päämäärä?
  - Millainen on hyvä hankeidea?
  
2. Motivaatio & asenne
  - Millainen motivaatio hanketoiminnan taustalta löytyy?
  - Millaisia asenteita hankesuunnittelun taustalla on?
  
3. Tiedot & taidot
  - Verkostoitumistaitojen sekä kehittämis-, viestintä- ja rahoitusosaamisen merkitys
  - Mitä muita taitoja tarvitaan?
  - Millainen taustatyö on merkittävää hankesuunnittelussa?
  - Millaista tietoa toimintaympäristöstä tulisi olla?
  
4. Hankeosaaminen hankesuunnittelussa
  - Miten hankeosaaminen tunnustetaan ja määritellään hankesuunnittelussa?
  - Mitkä ovat yleisimmät puutteet hankesuunnittelussa?
  - Mitkä ovat vahvuuksia hankesuunnittelussa?
  - Mitä on hankekokemus ja mitä se tuo hankesuunnitteluun?
  - Miten hankeosaamista voi kerryttää?

## Liite 2. Osaamiskartta hankeosaamisen tunnistamiseen.

# OSAAMISKARTTA

## HANKEOSAAMISEN TUNNISTAMISEEN

### JOHDANTO

Hanketoiminnan keskeisimpänä tavoitteena on usein vaikuttavuus. Tässä osaamiskartassa vaikuttavuudella tarkoitetaan hankkeen aikaansaamaa muutosta, joka ratkaisee yhteiskunnasta tunnistetun ongelman tai kehittämistarpeen. Muutos on suunniteltu, pysyvä ja ai-dosti merkityksellinen hankkeen kohderyhmälle. Tämän muutoksen luominen alkaa samassa hetkessä, kuin hankesuunnittelu.

Hankeosaaminen on keskeinen resurssi vaikuttavuuden luomiseen. Muutos ei synny yhdestä lähteestä, vaan sen aikaan saamiseksi tarvitaan monipuolista osaamista. Tässä osaamiskartassa on tuotu esiin kuusi keskeistä hankeosaamisen osa-aluetta. Tämä jaottelu ei ole kaikenkattava, onhan hankeosaaminen laaja ja moniulotteinen kokonaisuus. Jaottelun tarkoituksena on kuitenkin toimia lähtöpisteenä hankeosaamisen tunnistamiseen.

Osaamisen tunnistaminen on hankesuunnittelua vahvistava tekijä. Vain hankeosaamista tunnistamalla voidaan varmistua siitä, että olemassa oleva osaaminen on johdonmukainen hanketoiminnan tavoitteiden kanssa. Hankesuunnittelun onnistumisen kannalta on myös keskeistä, että käsitys osaamisesta on realistinen ja koko organisaation yhteisesti jakama.

Osaamiskartan tavoitteena on tuoda näkyväksi, millainen osaamisen nykytilanne on hankesuunnittelun näkökulmasta. Sen tarkoituksena on avata keskusteluja, luoda yhteistä ymmärrystä, sekä ohjata eteenpäin kohti vaikuttavaa hankesuunnittelua.

### ONNISTUMISEN NÄKÖKULMA OSAAMISEN TUNNISTAMISEEN

Tärkeä osaamisen tunnistamisen näkökulma liittyy tavoitteellisuuteen. Osaamista yleensä arvioidaan onnistumisen kautta. Kun jossain on onnistuttu, on silloin myös osattu. Hankesuunnittelussa onnistumisena voidaan pitää myönteistä rahoituspäätöstä. Ennen tämän päämäärän saavuttamista tarvitaan kuitenkin useita muita onnistumisen hetkiä.

Merkittäviä onnistumisia on muun muassa aidon kehittämistarpeen tunnistaminen, hankeidean kirkastuminen ja verkostojen innostunut osallistuminen hankesuunnitteluun. Hankeosaamisen tunnistamista voi siis lähestyä kysymällä, millaisia onnistumisia hankesuunnittelussa tavoitellaan? Miltä onnistuminen näyttää hankesuunnittelijan arjessa? Millaisesta osaamisesta onnistuminen rakentuu?

Mitä konkreettisempi osaamisen päämäärä on, sitä helpompi osaamista ja osaamistarpeita on tunnistaa. Esimerkiksi tavoitteena "hyvä hankesuunnitelma" ei ole kovinkaan hyödyllinen, jos sen merkitys ei ole yhteisesti jaettu. Osaamisen tunnistamista siis helpottaa, kun onnistumisen käsityksestä puhutaan avoimesti. Yhteinen käsitys onnistumisista tekee hankesuunnittelusta tavoitteellisempaa.

### KOKEMUKSEN MERKITYS HANKESUUNNITTELUSSA

Kokemus on tärkeä hankeosaamisen lähde. Hankeosaamisen tunnistamista voidaan siis lähestyä myös kokemuksiin havainnoimalla. Voi olla helpompaa tunnistaa osaamista, kun ensin tunnistaa millaista kokemusta organisaatiosta löytyy.

Parhaiten kokemus muuttuu osaamiseksi reflektoinnin eli tietoisien tarkastelun kautta. Kokemuksiin pakkautuu paljon hiljaista tietoa, joka on hyvä saada esiin hankesuunnittelun aikana. Kokemusta löytyy yleensä paljon, mutta niihin liittyvää arvokasta tietoa ei ole useinkaan yhteisesti jaettu.

Myös hankeosaamiseen liittyviä oppimistavoitteita voidaan määritellä kokemusten kautta. Voidaan kysyä, millaista hankekokemusta organisaatiossa haluttaisiin lisää? Entä millaista hanketoiminnan onnistumista on huomattu oman organisaation ulkopuolelta? Toisten hanketoimijoiden kokemuksista oppiminen on yksi parhaita keinoja kerryttää oman organisaation hankeosaamista.

# OSAAMISKARTTA

## HANKEOSAAMISEN TUNNISTAMISEEN

### MOTIVAATIO

Vaikuttavaa hanketoimintaa saadaan aikaiseksi, kun motivaatio hanketoimintaa kohtaan on aitoa. Motivaatio usein syttyy, kun hanketoiminta vastaa organisaatiolle tärkeää kehittämisaihetta, eli toimintaympäristöstä tunnistettua muutoksen tarvetta. Hanke ei siis ole perustoiminnasta irrallista toimintaa, vaan ennemmin keino saada lisäresursseja edistää organisaatiolle jo ennestään tärkeitä kehittämistavoitteita. Keskeistä kuitenkin on, että hanketoiminnan motiivi ja tavoitteet ovat linjassa hankehaun tavoitteiden kanssa. Hanketoiminnan onnistumisen kannalta tärkeää on oppimishalu eli organisaation tahto kehittyä. Se näkyy suoraan hanketoiminnan tulosten juurruttamisessa ja levittämisessä. Tavoite on, että hanketoiminnan tulokset jäävät elämään organisaatiokulttuuriin. Sen vuoksi hankesuunnittelu tarvitsee aina koko organisaation tuen ja organisaation on tiedettävä hanketoiminnan arvo.

### VERKOSTOITUMINEN

Vaikuttava hanketoiminta perustuu verkostojen kanssa tehtyyn yhteistyöhön. Verkostot tuovat hankesuunnitteluun moniäänisyyttä, eli lisää tietoa ja ymmärrystä. Verkostojen aito huomioiminen tarkoittaa mukautumiskykyä. Se on avoimuutta kehittämis ehdotuksille ja uusille näkökulmille. Mitä aikaisemmin hankeidean vie verkostoille, sitä helpompi ideaa on kehittää palautteen perusteella. Idea kannattaa testauttaa, vaikka se ei olisikaan loppuun asti muotoiltu. Parhaimmillaan hankeidean jakamisesta syntyy jaettava innostumista. Se on merkki onnistuneesta hankeideasta. Hankesuunnittelussa positiivisen tunnelman tulisi olla niin vahva, että hankeidea koetaan koko verkoston yhteisenä lahjana. Innostuneisuus kertoo, että hankeidea on aitoa potentiaalia lähteä leviämään myös hankkeen toteuttavan organisaation ulkopuolelle.

### SISÄLLÖLLINEN OSAAMINEN

Sisällöllistä osaamista on sen toimialan, taiteenalan ja toimintaympäristön tuntemus, johon hanketoiminnalla halutaan vaikuttaa. Sisällöllinen osaaminen kertyy ja kehittyy organisaation päivittäisen toiminnan tuloksena. Hankesuunnittelussa sisällöllistä osaamista tarvitaan erityisesti rahoittajan hankehauille asettamien tavoitteiden täyttämiseen. Hankehakujen tavoitteet yleensä pohjautuvat rahoitusohjelman laadittuihin, yhteiskunnallisella tasolla merkittäviin kehittämisteemoihin. Teemoja vastaava sisällöllinen osaaminen antaa tärkeän pohjan käytännön hanketoiminnan suunnittelulle.

### ASENNE JA ARVOT

Hanke on aina hyppy tuntemattomaan. Vain ennakkoluulottomalla ja edelläkävijyyteen tähtävällä asenteella voidaan saavuttaa uusia lopputuloksia. Hankesuunnittelussa tarvitaan rohkeutta, eli uskallusta muuttaa vanhoja toimintatapoja. Muutoksen käynnistämiseen tarvitaan myös armollisuutta. Hankesuunnittelussa se tarkoittaa kykyä hyväksyä epäonnistumisia ja hanketoiminnan rajallisuutta. Kaikkea ei tarvitse saavuttaa yhdessä hankkeessa ja myös epäonnistumiset tuottavat arvokasta tietoa. Rehellisyys ja avoimuus tuo hanketoimintaan uskottavuutta.

### TAUSTATYÖ

Hankesuunnittelun pohja rakentuu perusteellisesta taustatyöstä. On tärkeää olla tietoinen miten kehittämistarve on tunnistettu, millaista hanketoimintaa kehittämistarpeen tiimoilta on aikaisemmin tehty, millaisia ratkaisuja aikaisemmissa hankkeissa on kehitetty ja miten ratkaisut ovat lähteneet leviämään käytännössä. On myös hyvä huomioida, että samaa hankeideaa ei kannata toteuttaa kahta kertaa. Kehittämistyössä tulisi aina olla tuore näkökulma. Aikaisempaa hanketoimintaa kannattaa siis hyödyntää oman suunnittelun pohjana. Taustatyön tarkoituksena on myös selvittää organisaation toimintalogiikka sekä sisäiset edellytykset hanketoiminnalle. Se tarkoittaa niiden resurssien selvittämistä, joita hanketoimintaan on käytettävissä. Onnistuneen hanketoiminnan perusta on sujuva hankehallinnointi, joka muodostuu viestinnällisestä, taloudellisesta ja hallinnollisesta osaamisesta.

### TIETOISUUS OSAAMISESTA

Hankeosaamiseen kuuluu osaamisen tunnistaminen ja sanoittaminen. Taitoja tarvitaan erityisesti hankeyhteistyötä muodostaessa. Oikeiden kumppaneiden löytämisessä tulee ymmärtää, miten muiden osaamisella voidaan tehdä hankesuunnitelmasta entistä vaikuttavampi. Yhteistyöverkosta kasatessa on siis tärkeää tunnistaa, kenellä toimijoista on osaamista ja aitoa tahtoa edistää hankkeen tavoitteita. Yhden toimijan ei tarvitse hallita kaikkia hanketoiminnan osa-alueita. Kannattavampaa on, että eri toimijoiden osaamista yhdistelemällä saadaan aikaiseksi vahva kokonaisuus. Vahvan yhteistyön muodostamiseksi osaamista ja oppimistavoitteita tulee kuitenkin pyrkiä sanoittamaan avoimesti ja yhteisesti ymmärrettävällä tavalla.

# OSAAMISKARTTA

## HANKEOSAAMISEN TUNNISTAMISEEN

### MOTIVAATIO

Kyllä Ei Osittain

Hanketoiminnan motiivi organisaatiolle on selkeä ja yhteisesti jaettu.

  

Hankkeen toteuttaminen tukee organisaation strategian toteutumista. Organisaatiossa on oppimishalua ja tahtoa kehittyä.

  

Motivaatio on linjassa hankehaun tavoitteiden kanssa.

  

Organisaatio on sitoutunut hankesuunnitteluun.

  

Organisaatiossa on tahtoa juurruttaa ja levittää hanketoiminnan tuloksia hankkeen aikana sekä sen päättymisen jälkeen.

  

### VERKOSTOITUMINEN

Hankesuunnitteluun osallistetaan kohde- ja sidosryhmiä. Dialoginen vuorovaikutus on tärkeää.

  

Hankesuunnittelussa ollaan avoimia uusille näkemyksille ja kehittämis ehdotuksille.

  

Hankeidean vastaanotto on innostunutta. Hankkeessa kehitetyillä ratkaisuilla on potentiaalia lähteä leviämään oman organisaation ulkopuolelle.

  

Hankesuunnitelmassa hyödynnetään kaikkien hankkeen toteutumiseen osallistuvien toimijoiden osaamista. Jokaisella toimijalla on hankesuunnitelmassa selkeästi tunnistettava rooli.

  

### SISÄLLÖLLINEN OSAAMINEN

Hankeidea vastaa organisaation asiantuntijuutta.

  

Organisaatiossa on hankehaun kehittämisteemoja sekä tavoitteita vastaavaa osaamista.

  

Organisaatiossa on sen toimialan, taiteenalan ja toimintaympäristön sisällöllistä osaamista, johon hankkeella halutaan vaikuttaa.

  

### ASENNE JA ARVOT

Kyllä Ei Osittain

Hankesuunnitelmassa esiintyy rohkeus muuttaa asioita, edelläkävijyys ja ennakkoluuloton asenne.

  

Hankesuunnittelussa on kannustava ilmapiiri.

  

Hankesuunnitelma laaditaan realistisesti ja rehellisesti.

  

Hankesuunnittelussa tiedetään mistä saada tukea ja neuvoja hankesuunnittelun haasteisiin.

  

### TAUSTATYÖ

Hankeidea perustuu tunnistettuun kehittämistarpeeseen. Hankesuunnitelmassa toiminta on rajattu sekä resurssit on priorisoitu kehittämistavoitteen mukaisesti.

  

Aikaisempien hankkeiden toimintaa ja tuloksia on hyödynnetty hankesuunnittelun pohjana.

  

Hankeideassa on tuore kehittämisnäkökulma.

  

Hankehaun tavoitteet ja valintaperusteet ovat selkeitä.

  

Organisaatiossa on viestinnällistä, hallinnollista ja taloudellista osaamista hankkeen toteuttamiseksi.

  

Hankesuunnittelu pohjautuu ajantasaiseen tietoon organisaation toimintalogiikasta, arvoista, toimintaedellytyksistä, resursseista, strategiasta ja taloudesta.

  

### TIETOISUUS OSAAMISESTA

Organisaatiossa on yhteinen käsitys osaamisen nykytilasta.

  

Organisaation osaamista ja oppimistavoitteita osataan sanoittaa myös organisaation ulkopuolisille toimijoille.

  

Hankesuunnittelussa tiedetään millaista osaamista hankkeen toteuttamiseen tarvitaan hankekumppaneilta.

  

Organisaation kokemusta on kartoitettu yhteisesti. Kokemusta hyödynnetään hankeosaamisen lähteenä.