

Projekti- kommunikaatio

JUHA
KOSKELA



ACTA
ELECTRONICA
UNIVERSITATIS
LAPPONIENSIS

435

2010-2020-LUVUILLA

JUHA KOSKELA

Projektikommunikaatio –
Systemiteoreettisen sosiologian näkökulma julkisen sektorin
projektifikaatioon 2010–2020-luvuilla

Akateeminen väitöskirja, joka Lapin yliopiston Yhteiskuntatieteiden tiedekunnan
suostumuksella esitetään julkisesti tarkastettavaksi Lapin yliopiston luentosalissa B127
toukokuun 15. päivänä 2026 kello 12.



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Rovaniemi 2026

Lapin yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Väitöskirjan ohjaajat:

Professori Jarno Valkonen, Lapin yliopisto
Apulaisprofessori Janne Autto, Lapin yliopisto
Yliopistonlehtori Leena Suopajarvi, Lapin yliopisto

Väitöskirjan esitarkastajat:

Professori Kristiina Brunila, Helsingin yliopisto
Yliopistonlehtori Mikko J. Virtanen, Helsingin yliopisto

Vastaväittäjä:

Yliopistonlehtori Mikko J. Virtanen, Helsingin yliopisto



Taitto: Sisältö- ja suunnittelupalvelut, PunaMusta Oy
Kansi: Antti Huhtala

Acta electronica Universitatis Lapponiensis 435

ISBN 978-952-337-543-7
ISSN 1796-6310

Sähköisen väitöskirjan pysyvä osoite:
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-543-7>

Tiivistelmä

Juha Koskela

Projektikommunikaatio – Systemiteoreettisen sosiologian näkökulma julkisen sektorin projektifikaatioon 2010–2020-luvulla

Rovaniemi, Lapin yliopisto 2026, 224 sivua

Acta electronica Universitatis Lapponiensis 435

Väitöskirja: Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta,

ISBN 978-952-337-543-7

ISSN 1796-6310

Tutkimus tarkastelee julkisen sektorin projektifikaatiota sosiologisesta näkökulmasta. Tarkoitan projektifikaatiolla yhteiskunnallista muutosprosessia, jossa projektimuotoinen toimintalogiikka – projektikommunikaatio – on vakiintunut ja institutionalisoitunut osaksi julkisten organisaatioiden toimintaa. Tutkimukseni kohdistuu empiirisesti Lapin alueella toteutettuihin Euroopan Aluekehitysrahastosta (EAKR) ja Euroopan Sosiaalirahastosta (ESR) rahoitettuihin kehittämisprojekteihin, joissa toteuttajana on ollut julkinen organisaatio. Kysyn tutkimuksessani, miten projektikommunikaatio on muotoutunut osaksi julkisen sektorin organisaatioiden toimintalogiikkaa. Lähestyn projektifikaation ilmiötä Niklas Luhmannin yhteiskuntateoriaan perustuvan systemiteoreettisen sosiologian tarjoamasta näkökulmasta sekä sen puitteissa kehitettyjen käsitteiden ja analyysitapojen avulla.

Tutkimuksellani on kaksi tavoitetta: empiirinen ja teoreettinen. Empiirisenä tavoitteena on osallistua julkisen sektorin projektifikaatiota koskevaan keskusteluun tuottamalla tietoa siitä, millä tavalla Euroopan unionin taholta ohjattu kehittämiss politiikka toteutuu paikallisissa organisaatioissa erityisellä aluekehitysalueella Suomen Lapissa. Tuotan tietoa siitä, millä tavalla ajattelutapoja ja toimintalogiikoita yleistyneet kehittämisprojektit julkisen sektorin organisaatioihin tuottavat.

Teoreettisena tavoitteena on soveltaa ja omalta osaltani myös kehittää systemiteoreettisen sosiologian abstrakteja käsitteitä tutkimusteorian

sekä empiirisen tutkimusasetelman muodostamisen välineiksi. Lähestyn projektikommunikaatiota omana kommunikaation alueenaan, jolla on oma kielensä sekä merkitysten muodostumisen ja havainnoinnin logiikkansa. Merkitysten muodostumista tarkastelen projektikommunikaation semantiikan ja käsitteistön kautta. Toisaalta hyödynnän myös Luhmannin teoriaa modernin yhteiskunnan organisaatioista päätöskommunikaatiosta ja sitä ohjaavista rakenteista muodostuvana järjestelmänä.

Käytän erityisesti Niels Åkerstrøm Andersenin kehittämiä analyysistrategioita, kuten semanttista analyysiä ja muotoanalyysiä. Linaan lisäksi tutkimustapaa semioottisesta perinteestä ja sovellan aktanttianalyysia tutkimukseni aineiston ensivaiheen analyysiin. Nämä tutkimustavat ohjaavat soveltamaan systeemiteoriaa diskursiivisena tutkimussuuntauksena, jossa tarkastellaan kommunikaation muodostamia rakenteita ja kommunikaatiossa syntyviä merkityksiä niin sanotun toisen asteen havainnoinnin näkökulmasta.

Tutkimusaineisto koostuu kahdesta osasta: dokumenttiaineisto ja haastatteluaineisto. Dokumenttiaineisto muodostuu projektien itse tuottamista teksteistä kuten projektien toiminnan kuvaukset, loppuraportit ja muut projektien tuotokset. Haastatteluaineistoa varten olen haastatellut 12 projekteissa työskennellyttä henkilöä, jotka ovat vastuuhenkilöiden, projektipäälliköiden ja projektien toteuttajaorganisaatioiden johtajan rooleissa.

Tutkimustulokseni osoittavat, että projektikommunikaatio on vakiintunut julkisiin organisaatioihin omanlaisenaan toimintalogiikkana ja ajattelutapana. Projektikommunikaatio on vakiintunut julkisiin organisaatioihin tavaksi hahmottaa ja muotoilla yhteiskunnallisia ongelmia projektimaiseen teknis-rationaaliseen ratkaisukehikkoon sopivaksi. Projektikommunikaatio ilmenee myös kehittämisen itseäänselvyyden ja kyseenalaistamattomuuden vahvistumisena, rutiinista erottautumisen käytäntöinä sekä jatkuva muutosta vaativana potentiaalisuushallintana. Projektikommunikaatio konstruoi oman ajallisen, sosiaalisen ja tiedollisen semanttisen verkostonsa, jossa kollektiivisuus, monialaisuus, tiedollistaminen ja jatkuva muutos ovat keskeisiä merkityskategorioita.

Asiasanat: Projektifikaatio, julkisen sektorin projektifikaatio, systeemiteoreettinen sosiologia.

Abstract

Juha Koskela

Project Communication – A Systems-Theoretical Sociological Perspective on the Projectification of the Public Sector in the 2010s and 2020s

Rovaniemi, University of Lapland 2026, 224 pages

Acta electronica Universitatis Lapponiensis 435

Doctoral Thesis: University of Lapland, Faculty of Social Sciences,

ISBN 978-952-337-543-7

ISSN 1796-6310

This study examines the projectification of the public sector from a sociological perspective. By projectification, I refer to a societal transformation in which a project-based logic of operation – project communication – has become established and institutionalized as part of the operations of public organizations. Empirically, the study focuses on development projects implemented in the Lapland region and funded by the European Regional Development Fund (ERDF) and the European Social Fund (ESF), in which the implementing body has been a public organization. The study asks how project communication has become integrated into the operational logic of public sector organizations. The phenomenon of projectification is approached through systems-theoretical sociology based on the social theory of Niklas Luhmann, as well as through the concepts and analytical approaches developed within this theoretical framework.

The study has two main objectives: an empirical and a theoretical one. The empirical objective is to contribute to discussions on the projectification of the public sector by producing knowledge about how development policy guided by the European Union is implemented within local organizations in the specific regional development area of Finnish Lapland. The study provides insight into the modes of thinking and operational logics that increasingly common development projects produce within public sector organizations.

The theoretical objective is to apply and further develop the abstract concepts of systems-theoretical sociology as tools for constructing research theory and an empirical research design. Project communication is approached as a distinct domain of communication with its own language and its own logic of meaning-making and observation. The formation of meaning is examined through the semantics and concepts of project communication. The study also draws on Luhmann's theory of modern organizations as systems constituted by decision communication and the structures that guide it.

The study particularly employs analytical strategies developed by Niels Åkerstrøm Andersen, such as semantic analysis and form analysis. In addition, a method borrowed from the semiotic tradition is applied by using actant analysis in the initial phase of analyzing the research material. These analytical approaches guide the application of systems theory as a discursive research orientation that examines structures formed in communication and the meanings produced within communication from the perspective of so-called second-order observation.

The research material consists of two parts: documents and interview material. The documentary material is composed of texts produced by the projects themselves, such as project descriptions, final reports, and other project outputs. For the interview material, twelve individuals who have worked in these projects were interviewed. They represent roles such as project managers, responsible project officers, and managers of the implementing organizations.

The results of the study indicate that project communication has become established in public organizations as a distinctive operational logic and way of thinking. Project communication has become institutionalized as a way of perceiving and framing societal problems so that they fit within a project-based techno-rational solution framework. It also manifests itself in the strengthening of the taken-for-granted and unquestioned nature of development, in practices that distinguish development activities from routine work, and in forms of potentiality management that demand continuous change. Project communication constructs its own temporal,

social, and factual semantic network in which collectivity, multidisciplinary, knowledge production, and continuous change emerge as central categories of meaning.

Keywords: Projectification, projectification of the public sector, systems-theoretical sociology.

Kiitokset

Väitöskirjatutkimuksesta puhutaan usein projektina. Projektia se tosiaan monin tavoin muistuttaakin. Kuten projektilla, väitöskirjalla on sisällöllisesti rajattu tehtävä ja tavoite sekä ajallisesti alku ja mielellään myös loppu. Olen nyt onnekseni päässyt projekteja tutkivan projektini kanssa siihen pisteeseen, että loppu jo hämmöttää. Siksi onkin paikallaan kiittää niitä, jotka ovat ratkaisevalla tavalla vaikuttaneet väitöstutkimukseni tekemiseen.

Haluan esittää lämpimät kiitokseni väitöskirjani esitarkastajille professori Kristiina Brunilalle ja yliopistonlehtori Mikko J. Virtaselle heidän huolellisesta paneutumisestaan käsikirjoitukseeni sekä arvokkaista kommentistaan ja kehittämisehdotuksistaan. Kiitän Mikko J. Virtasta myös suostumisesta vastaväittäjäkseni.

Suurimmat kiitokset väitöskirjani valmistumisesta kuuluvat ohjaajaleni Jarno Valkoselle. Jarnon ohjaus, teksteihin ja suunnitelmiin saamani kommentit, kannustus ja kaikinainen tuki ovat olleet korvaamattomia ja ratkaisevia työn kaikissa vaiheissa. Myös Janne Auttolle olen kiitollinen tekstieni kommentoinnista, ohjauksesta ja kannuksesta etenkin työn loppuvaiheessa. Kiitän myös Leena Suopajarveä tutkimusprosessin alkusäyksestä sekä arvokkaista kommentista työn monissa eri vaiheissa.

Olen saanut väitöskirjatutkijana ollessani kunnian työskennellä muidenkin upeiden ihmisten kanssa Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnassa. Lämmin kiitos työtoveruudesta kuuluu ”lähityöyhteisölleni”, Lapin yliopiston sosiologian oppiaineen porukalle, johon kuuluvat edellä mainittujen ohjaajieni lisäksi Veera Kinnunen ja Heikki Huilaja. Lisäksi saan kiittää työtoveruudesta koko politiikkatieteiden ja sosiologian tutkinto-ohjelman väkeä sekä yhteiskuntatieteiden tiedekuntaa mukavasta työyhteisöstä ja monista tärkeistä työmahdollisuuksista, joita olen saanut. Kiitän myös Asko Suikkasta ja Seppo Raiskia avusta rahoituksen hankkimiseen liittyen. Seppo Raiskille erityinen kiitos myös tärkeistä kommentista, jotka ovat osaltaan auttaneet tutkimukseni kehittälyssä ja Luhmannin tajuamisessa.

Olen kiitollinen myös niille projektityön ammattilaisille, jotka suostuivat haastateltavikseni tähän tutkimukseen. Tutkimukseni rahoittamisesta kiitän Kunnallisalan kehittämissäätiötä ja Emil Aaltosen säätiötä sekä Lapin yliopistoa Esko Riepula -rahastosta saamastani viimeistelyapurahasta.

Lopuksi haluan kiittää läheisimpiäni. Äitiäni ja jo edesmennyttä isääni kiitän kaikesta tuesta ja avusta, mitä olen myös tämän väitöstutkimuksen aikana saanut. Antti Huhtala on hyvä ystäväni ja sen lisäksi (ja ehkä juuri siksi) hän suunnitteli vielä väitöskirjalleni mahtavat kannet, kiitos siitä! Projektit päättyvät, mutta elämä jatkuu, ja juuri se on tärkeintä. Kiitos ihanasta yhteisestä kodista, arjesta, läheisyydestä, leikistä ja rakkaudesta kuuluu puolisololleni Pauliinalle ja lapselleni Aalolle. Te ette ole projekti. Te olette elämä itse.

Kotona Vantaalla

24.3.2026

Juha

Sisällys

Tiivistelmä	3
Abstract	6
Kiitokset	9
1 Johdanto	13
2 Projektifikaatiotutkimus	21
2.1 Instrumentaaliset lähestymistavat	25
2.2 Kriittiset lähestymistavat	30
2.3 Hermeneuttiset lähestymistavat	37
2.4 Lopuksi	41
3 Systemiteoreettinen sosiologia tutkimuksen lähtökohtana	44
3.1 Modernin yhteiskunnan järjestelmät	46
3.2 Kommunikaatio sosiaalisten systeemien operaationa	52
3.3 Havainnointi ja toisen asteen havainnointi.....	54
3.4 Merkitys, semantiikka ja muoto	58
3.5 Tutkimustehtävä edellä esitetyn valossa	65
4 Tutkimusaineisto ja analyysitavat	67
4.1 Tutkimusaineisto.....	67
4.2 Analyyttinen viitekehys	73
4.3 Aineistojen konkreettinen käsittely.....	77
4.4 Tutkijan asema ja tutkimusetiikka.....	80
5 Kertomukset kehittämisestä	85
5.1 Kollektiivisuuskertomus	87
5.2 Monialaisuuskertomus	95
5.3 Tietämisen kertomus	104
5.4 Jatkuvan muutoksen kertomus	111
5.5 Lopuksi.....	119
6 Projekti-kommunikaation semantiikat	122
6.1 Kollektiivisuussemantiikka	124
6.2 Monialaisuussemantiikka.....	132

6.3	Tiedollistamissemantikka.....	142
6.4	Jatkuvan muutoksen semantiikka.....	152
6.5	Lopuksi.....	161
7	Projektikommunikaation muodot	164
7.1	Ratkaisuun sovitettut ongelmat.....	165
7.2	Kehittäminen rutiinista erottautumisena.....	174
7.3	Mahdollisten maailmojen hallinta	185
7.4	Lopuksi.....	193
8	Projektifikaatio projektikommunikaation vakiintumisena	197
8.1	Projektikommunikaation merkitykset ja muodot	198
8.2	Systeemiteoreettinen sosiologia	202
8.3	Tutkimuksen rajat ja mahdollisuudet.....	204
8.4	Projektifikaatio projektikommunikaation vakiintumisena	205
	Aineisto.....	208
	Lähdeluettelo.....	215

1 Johdanto

Julkisen sektorin projektifikaatiota paikallishallinnossa tutkinut Mats Fred (2018, 1–4) vertaa julkisella sektorilla tapahtuvaa projektimuotoisen toiminnan jatkuvaa lisääntymistä – projektifikaatiota – Troijan puuhevoseen, joka oli mytologian mukaan kreikkalaisten ovela sotajuoni. Sen avulla he onnistuivat tunkeutumaan Troijaan troijalaisten omalla suostumuksella. Troijalaiset luulivat puuhevosta lahjaksi ja toivat sen itse muuriensa sisäpuolelle tietämättä, että sen sisällä oli kreikkalaisia sotilaita. Fredin mukaan projektifikaatio voi toimia samaan tapaan julkisissa organisaatioissa – projektit näyttävät hyvältä ja asioita edistävältä, mutta sisään päästyään voivat tuottaa yllättäviä (negatiivisiakin) seurauksia, jotka muuttavat organisaatiota merkittäväällä tavalla. Tästä syystä Fredin mukaan projektifikaatiota pitäisikin tutkia monenlaisia seurauksia tuottavana laajempänä kulttuurisena ja yhteiskunnallisena monimutkaisena ilmiönä.

Vaikka tunnistanakin Fredin ajatuksen projektifikaatiosta Troijan hevosenä, käytän kuitenkin toisenlaista analogiaa kuvatakseni omaa lähestymistapaani projektifikaatioon. Lähestymistapaani kuvaa ajatus, jonka Abraham Kaplan (1998, 28) on osuvasti muotoillut instrumentin laiksi, ja se kuuluu: ”Give a small boy a hammer, and he will find that everything he encounters needs pounding”. Eli pelkistettynä, kun kädessä on vasara, maailmasta alkaa löytyä yllättävän paljon vasaralla lyötäviä nauloja. Tämä kuvaa lähestymistapaani projektiin omanlaisenaan toimintalogiikkana, jonka puitteissa yhteiskunnallinen todellisuus tulee havaituksi määrättyllä tavalla. Tarkastelen siis projektifikaatiota julkisiin organisaatioihin vakiintuneena havainnoinnin ja toiminnan muotona, joka järjestää maailmaa omalla tavallaan. Eli kun vasara kädessä maailma hahmottuu nauloina, mitä ovat projektimuotoisen toimintalogiikan havainnoinnin tavat ja logiikka?

Tutkimukseni on sosiologinen tutkimus julkisen sektorin projektifikaatiosta, jolla tarkoitan yhteiskunnallista muutosprosessia, jossa projektimuotoinen toimintalogiikka – projektikommunikaatio – on instituutionalisoitunut julkiselle sektorille eri toimialat ja erilaiset organisaatiot

lävistäväksi hallinnan, ohjauksen ja kehittämisen tavaksi. Tutkin, millä tavoilla ja seurauksilla projektikommunikaatio on vakiintunut julkisiin organisaatioihin, ja miten julkisten organisaatioiden projektikommunikaatiossa muodostuu merkityksiä, järjestyksiä ja kategorisointeja yhteiskunnallisesta todellisuudesta. Lähestyn projektifikaation ilmiötä Niklas Luhmannin yhteiskuntateoriaan perustuvan systeemiteoreettisen sosiologian tarjoamasta näkökulmasta ja sen puitteissa kehitettyjen käsitteiden sekä analyysitapojen avulla.

Projekteista on muodostunut erottamaton osa julkisen sektorin toimintaa ja etenkin kehittämistoiminnassa projektit ovat lähes ainoa toiminnan ja organisoinnin muoto. Projekti organisoinnin muotona ei ole kuitenkaan yksinkertainen ja ongelmaton, vaan projekteissa risteää useita yhteen soveltamattomia tavoitteita sekä ristiriitaisia toimintalogiikoita, aikajänkeitä ja päätösketjuja. Projektimainen toimintatapa on muokannut julkisen sektorin rakenteita, johtamista ja työn tekemisen tapoja läpi sektoreiden ja toimialojen. Projektifikaation on todettu koskevan muun muassa elinkeinopolitiikkaa, tutkimusta ja innovaatiota, koulutusta, kasvatusta, tasa-arvotyötä, sosiaalipalveluita, työllisyyspalveluita, maahanmuuttopalveluita ja kulttuuripalveluita. Samalla voidaan sanoa, että projektifikaatio ohjaa kaikkien näiden politiikkalohkojen toimintalogiikkaa. (Fred 2018; Hodgson ym. 2019; Godenhjelm ym. 2015; Brunila 2009.)

Merkittävin tekijä projektimuotoisen toiminnan yleistymiseen ja vakiintumiseen niin Suomessa kuin muualla Euroopan unionin alueella ovat olleet EU:n koheesio politiikka ja rakennerahastot, sillä koheesio politiikka toteutuu juuri rahoituksena, jolla rahoitetaan projektimuotoista toimintaa. EU:n rahoitus- ja hallintakäytännöt ovat luoneet omanlaisen ”projekti maailman”, joka koostuu käytännöistä, joiden kautta paikallista hallintaa ohjataan etäältä. Voidaan myös sanoa, että projektien kautta komissio on vahvistanut omaa poliittista ohjausvaltaansa alueilla. Rakennerahastoille laaditaan ohjelmat, joiden käytännön soveltamisen ja tulkinnan vastuu valuu paikallisille alueille ja sitä myötä yksittäisille organisaatioille. Yksittäisten organisaatioiden vastuulle jää tulkita ohjelma-asiakirjoja ja muotoilla niihin sopivia projekteja. Tätä tulkintavastuun siirtämistä yksittäis-

ten organisaatioiden vastuulle on kutsuttu projektifikaatiotutkimuksissa moderniksi hallinnallisuudeksi ja etäältä hallinnaksi (control at a distance). (Büttner 2019; Godenhjelm ym. 2015; Hodgson ym. 2019; Mackenzie & Barratt 2019, 251; Brunila 2009, 90–92; Büttner & Leopold 2016.)

Näistä syistä oma tutkimukseni kohdistuu nimenomaan rakennerahastoista rahoitettuihin kehittämisprojekteihin, joiden toteuttajana on toiminut paikallinen julkinen organisaatio. Tutkin Lapin alueella toteutettuja EU-rahoitteisia kehittämisprojekteja. Lappi on historiallisesti ollut erityinen aluekehityskohde Suomessa ja nykyäänkin Lappiin ohjataan merkittävä osuus Suomessa jaettavista EAKR- ja ESR-ohjelmien rahoituksesta (Suopajärvi 2009; Työ- ja elinkeinoministeriö 2021). Lapissa EU-rahoitteinen projektipolitiikka näyttäytyy selvästi. Lappi toimiikin tutkimuksessani tapauksena, jossa projektifikaation ilmiö tulee erityisen näkyväksi (ks. Flyvberg 2006). Näistä syistä on tärkeää tuottaa empiiristä tietoa erityisesti EU-projekteista ja erityisesti Lapin maakunnan alueella.

Lapin maakunta on ollut viime aikoina esillä erityisesti liittyen matkailun voimakkaaseen kasvuun sekä luonnonvarojen käyttöön liittyvissä kysymyksissä ja kiistoissa. Matkailuun onkin Lapissa panostettu huomattavan paljon myös rakennerahastojen rahoitusta ja toteutettu monenlaisia matkailua edistäviä projekteja. Tämä näkyy selvästi myös omassa tutkimusaineistossani matkailun tärkeyden korostumisena. Luonnonvarojen käyttö on perinteisesti ollut Lappia koskevan keskustelun aiheena muun muassa kaivosteollisuuden suhteen. Myös kaivosteollisuus näkyy omassa tutkimuksessani, sillä tutkimiani EU-projekteja on käytetty myös esimerkiksi kaivoshankkeisiin liittyviin selvityksiin ja toimintamallien kehittämiseen. Vaikka mainitut toimialat näkyvätkin tutkimuksessani selvästi, olen pyrkinyt kattamaan muitakin toimialoja, alueita ja organisaatioita mahdollisimman laajasti tutkimuksessani, sillä Lappi ei ole vain matkailua ja kaivoksia.

Alueellisesti tutkimukseni kattaa koko Lapin maakunnan, sillä tutkimusaineistossani on materiaalia kaikkien Lapin kuntien alueelta. Tutkimieni projektien toteuttajatahoina on niin ikään laajasti erilaisia julkisia organisaatioita: kunnat ja kaupungit eri toimialoineen, kehittämissyhtiöt, sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiot sekä koulutusorganisaatiot.

Tutkimukseni kohteena olevien projektien kehittämispyrkimykset kohdistuvat monille yhteiskunnallisille alueille, kuten matkailuun, koulutukseen, sosiaalipalveluihin, kulttuuripalveluihin, työllisyyteen ja elinkeinoihin. Maantieteellisten sijaintien, organisaatiotyyppien, hallinnon sektoreiden ja kehittämistoiminnan kohteiden laajuus heijastaa sitä, että projektit ovat vakiintuneet julkisiin organisaatioihin hyvin laajasti.

Tutkimukseni osallistuu osaltaan niin sanotun projektifikaatiotutkimuksen keskusteluihin. Projektifikaatiotutkimus alkoi vakiintua omaksi tutkimusalueekseen 1990-luvun puolivälissä, kun Christophe Midler (1995) esitteli käsitteen ”projectification” Renault’n organisaatiota koskevassa tutkimuksessaan. Samana vuonna Rolf Lundin ja Anders Söderholm (1995) rakensivat teoriaa tilapäisestä organisaatiosta, jossa he loivat teoreettista mallia projektiorganisaatiolle (Temporary organization theory). Nämä tutkimukset loivat pohjan projektifikaatiotutkimuksen perinteelle.

Varhaisessa vaiheessa projektifikaatiolla tarkoitettiin lähinnä yritysten muuttuvia johtamiskäytäntöjä ja yritysten tapaa organisoida esimerkiksi tuotekehitystä. 2000-luvulle tultaessa projektifikaatiotutkimuksessa alettiin painottaa laajempia tulkintoja projektifikaatiosta. Projektifikaatio alettiin nähdä kokonaisvaltaisempana yhteiskunnallisena prosessina, joka muovaa rakenteita, toimintatapoja ja ajattelun logiikkaa. (ks. esim. Kuura 2020.)

Kokonaisuudessaan projektifikaatiotutkimus on siirtynyt Midlerin sekä Lundinin ja Söderholmin organisaatiokeskeisestä lähtökohdasta kohti yhteiskunnallista ja myös poliittista analyysia. Tutkimuksessa on tunnistettu, että projektifikaatio ei ole ainoastaan tekninen tai organisaation johtamisen ilmiö, vaan myös kulttuurinen ja poliittinen muutos, joka muokkaa tapaa, jolla hallinto, työ ja yhteiskunta ymmärretään ja jäsennetään. (ks. esim. Kuura 2020.) Lisääntyvää huomiota on kiinnitetty myös julkisella sektorilla tapahtuvaan projektifikaatioon, josta hyvä esimerkki on Damian Hodgsonin, Mats Fredin, Simon Baileyn ja Patrik Hallin toimittama vuonna 2019 julkaistu *The Projectification of the Public Sector* -kirja. Tuossa teoksessa julkisen sektorin projektifikaatiota lähestytään poliittisuuden, keskus-periferia-suhteiden sekä tekniikoiden ja toimijoiden näkökulmista.

Olen itse tarkastellut projektifikaatioon kohdistuvan tutkimuksen nykytilaa luvussa 2 kriittisen kirjallisuuskatsauksen muodossa. Oman analyysini perusteella projektifikaatiotutkimuksessa 2010- ja 2020-luvulla voidaan erottaa kolme pääasiallista suuntausta. Instrumentaalinen tutkimus tarkastelee projektifikaatiota hallinnon ja johtamisen näkökulmasta. Sen tarkoituksena on useimmiten pyrkiä tehostamaan projektien johtamista, hallintaa ja tuloksellisuutta (ks. esim. Janka ja Kosieradzka 2019). Kriittinen tutkimus puolestaan pyrkii paljastamaan projektifikaation tuottamia ideologisia ja valtasuhteisiin liittyviä ilmiöitä. Tähän kuuluu esimerkiksi eriarvoisuutta tai prekarisaatiota tuottavien mekanismien tutkimus sekä projektia vallan muotona tarkasteleva tutkimus (ks. esim. Edström & Brunila 2016). Hermeneuttinen suuntaus tarkastelee projektifikaatiota puolestaan kulttuurisesta ja filosofisesta näkökulmasta ilmiönä, joka heijastelee oman aikamme elämänmuotoa (ks. esim. Jensen ym. 2016). Asemoin oman tutkimukseni kriittisen ja hermeneuttisen tutkimuksen välimaastoon tutkimuksena, joka tuo julkisen sektorin projektifikaatiota koskevaan tutkimukseen sosiologisen ja vahvan yhteiskuntateoreettisen näkökulman. Esitän tutkimukseni tarkemman asemoinnin suhteessa muuhun projektifikaatiotutkimukseen luvussa 2.

Tutkimuksellani on kaksi tavoitetta: empiirinen ja teoreettinen. Empiirisenä tavoitteena on osallistua julkisen sektorin projektifikaatiota koskevaan keskusteluun tuottamalla tietoa siitä, millä tavalla Euroopan unionin taholta ohjattu kehittämiss politiikka toteutuu paikallisissa organisaatioissa erityisellä aluekehitysalueella Suomen Lapissa. Tuotan tietoa siitä, millälaisia ajattelutapoja ja toimintalogiikoita yleistyneet kehittämiss projektit julkisen sektorin organisaatioihin tuottavat. Empiirisenä aineistonani ovat kehittämiss projektien itsetuottamat tekstit sekä projekteissa toimivien henkilöiden haastattelupuhe. Tutkin siis projektien tuottamaa kommunikaatiota, kieltä ja projektifikaation myötä vakiintuneita toimintalogiikoita julkisissa organisaatioissa.

Teoreettisesti tutkimukseni osallistuu edelleen ajankohtaiseen keskusteluun Luhmannin systeemiteoreettisen sosiologian soveltamisesta empiiriseen tutkimukseen. Teoreettinen tavoitteeni on soveltaa Luhmannin

abstraktia yhteiskuntateoriaa tutkimusteorian tavalla, joka ei kiinnity vain teoreettisiin käsitteisiin, vaan antaa myös empiirisen aineiston puhua (ks. Virtanen 2013, 80–81.) Vaikka Luhmannin systeemiteoria on saavuttanut jo hyvin vakiintuneen aseman sosiologisena yhteiskuntateorian, sen soveltaminen empiiriseen tutkimukseen muotoutuu edelleen. 2000-luvun aikana empiirisiä tutkimustapoja ovat kehitelleet, ja niistä kirjoittaneet esimerkiksi Niels Åkerstrøm Andersen (2003b), Cristina Besio ja Andrea Pronzini (2010), Morten Knudsen (2010) sekä Mikko J. Virtanen (2015). Vielä 2020-luvullakin esimerkiksi YJ Sohn (2021) on pyrkinyt kehittämään ja systematisoimaan ”luhmannilaista” empiiristä tutkimustapaa. Spesifimmin omaan tutkimusaiheeseeni, projektifikaatioon, luhmannilaista empiiristä tutkimusta on viime vuosina peräänkuuluttanut Erik B.W. Aal (2022).

Andersen (2003b) on kehittänyt Luhmannin käsitteisiin pohjautuvia analyysistrategioita, joiden avulla voidaan tutkia diskursiivisesti sitä, miten merkityksiä ja järjestyksiä muodostuu yhteiskunnallisessa kommunikaatiossa erilaisissa konteksteissa. Besio ja Pronzini (2010) kehittivät ja täsmensivät organisaatioiden tutkimiseen tarkoitettuja analyysitapoja. He tarkastelivat esimerkiksi päätöskehityksen analyysia ja semanttista analyysia sekä tarkastelivat, minkälaiset aineistot sopivat kuhunkin tutkimukseen. Knudsen (2010) puolestaan korostaa funktionaalisen menetelmän keskeisyyttä. Funktionaalisen menetelmän keskeisin kysymys on, mihin ongelmaan havaittava ilmiö, kuten jokin kommunikaation muoto, on ratkaisu. Virtanen (2015) kehittää kommunikaatiotilanteiden havainnointiin perustuvaa tutkimusmenetelmää, jossa havainnoidaan kommunikaation puitteistumisia ja perusteluja. Sohn (2021) pyrkii systematisoimaan luhmannilaiset analyysitavat neljäksi keskeiseksi analyttiseksi viitekehikseksi: semanttinen analyysi, eriytymisen analyysi, muotoanalyysi ja havaintojen analyysi.

Oman tutkimukseni teoreettisena tavoitteena on siis soveltaa ja osalltani myös kehittää systeemiteoreettisen sosiologian abstrakteja käsitteitä tutkimusteorian ja empiirisen tutkimusasetelman muodostamisen välineiksi. Lähestyn projektikommunikaatiota omanlaisenaan kommunikaation alueena, jolla on oma kieli sekä merkitysten muodostumisen ja

havainnoinnin logiikka. Merkitysten muodostumisen suhteen tarkastelen projektikommunikaation semantiikkaa ja käsitteistöä hyödyntämällä Stephan Fuchsin (2009) ajatusta kulttuurisesta ja käsitteellisestä verkostosta. Toisaalta hyödynnän myös Luhmannin (2018) teoriaa moderneista organisaatioista päätöskommunikaatiosta ja sitä ohjaavista rakenteista muodostuvana järjestelmänä. Hyödynnän erityisesti Andersenin (2003b; 2008) kehittämiä analyysistrategioita semanttinen analyysi ja muotoanalyysi. Linaan myös tutkimustapaa semioottisesta perinteestä ja sovellan aktanttianalyysia tutkimuksessani aineiston ensivaiheen analyysiin. Nämä tutkimustavat ohjaavat soveltamaan systeemiteoriaa diskursiivisena tutkimussuuntauksena, jossa tutkitaan kommunikaation muodostamia rakenteita ja kommunikaatiossa muodostuvia merkityksiä niin sanotusta toisen asteen havainnon näkökulmasta.

Näiden tavoitteiden pohjalta tutkimukseni pääkysymys on:

Miten projektikommunikaatio on muotoutunut osaksi julkisen sektorin organisaatioiden toimintalogiikkaa?

Lähestyn pääkysymystä kolmessa analyysivaiheessa, joissa kysyn kolme toisiaan täydentävää osakysymystä.

1. Ensimmäisessä vaiheessa tarkastelen kehittämisprojektien itsekuvauksia niiden tuottamissa teksteissä ja kysyn: Miten ja mistä kertomuksellisista elementeistä projektien kehittämiskertomukset rakentuvat?
2. Toisessa vaiheessa tarkastelen kehittämisprojektien itsekuvauksia niiden tuottamien tekstien ja haastatteluaineiston avulla merkityksiä ja havaintoja tuottavina semantiikkoina ja kysyn: Mitä merkityksiä ja käsitteitä kehittämisprojektien itsekuvauksiin kytkeytyy ja tiivistyy?
3. Kolmannessa vaiheessa tutkin projektikommunikaatiota organisaatioiden rakenteisiin vakiintuneina muotoina ja kysyn: Miten projektikommunikaatio on vakiintunut osaksi julkisen sektorin organisaatioiden rakenteita?

Kirjan rakenne on seuraavanlainen. Luku 2 on kirjallisuuskatsaus projektifikaatiotutkimuksesta 2010–2020-luvuilla. Luvussa analysoin 47 tutkimusartikkelia, joissa on tutkittu julkisen sektorin projektifikaatiota. Analyysini perusteella projektifikaatiotutkimuksesta on erotettavissa kolme pääsuuntausta: instrumentaalinen tutkimus, kriittinen tutkimus ja hermeneuttinen tutkimus. Luvussa 3 täsmennän ja syvennän teoreettista ja analyttistä lähestymistapaani. Luhmannilainen systeemiteoreettinen sosiologia on läpileikkaava teoria tutkimukseni teoreettisessa ja analyttisessä viitekehyksessä. Tästä syystä esittelen teoreettista taustaa sekä käyttämiäni käsitteitä melko seikkaperäisesti. Luvussa 4 esittelen tutkimukseni aineiston ja analyysitavat. Käyn ensin läpi aineiston sekä sen hankintatavat. Sen jälkeen esittelen analyttiset välineeni ja kerron, miten aineiston analyysi on käytännössä tapahtunut. Luvut 2, 3 ja 4 muodostavat kokonaisuuden, jossa sijoitan tutkimukseni tutkimuksen kentälle sekä esittelen teoreettisen ja analyttisen viitekehýkseni.

Luvut 5, 6 ja 7 puolestaan muodostavat empiirisen analyysin kokonaisuuden. Ne ovat tutkimukseni tulosluvut, jossa esittelen analyysin havainnot ja tulokset sekä pohdin niitä suhteessa aikaisempaan tutkimukseen ja teoreettiseen keskusteluun. Luku 5 perustuu dokumenttiaineiston narratiiviselle aktanttianalyysille. Luku 6 puolestaan jatkaa aktanttianalyysin tulosten pohjalta dokumentti- ja haastatteluaineiston pääasiassa semanttisen analyysin keinoin tuotettuihin tuloksiin. Luku 7 jatkaa edellisten analyysien pohjalta pääasiassa haastatteluaineiston analyysiin, jossa näkökulmana ovat organisaation kommunikatiiviset rakenteet ja muotoanalyysi. Luvussa 8 esitän yhteenvedon tutkimuksestani sekä pohdintaa tutkimukseni tulosten merkityksestä.

2 Projektifikaatiotutkimus

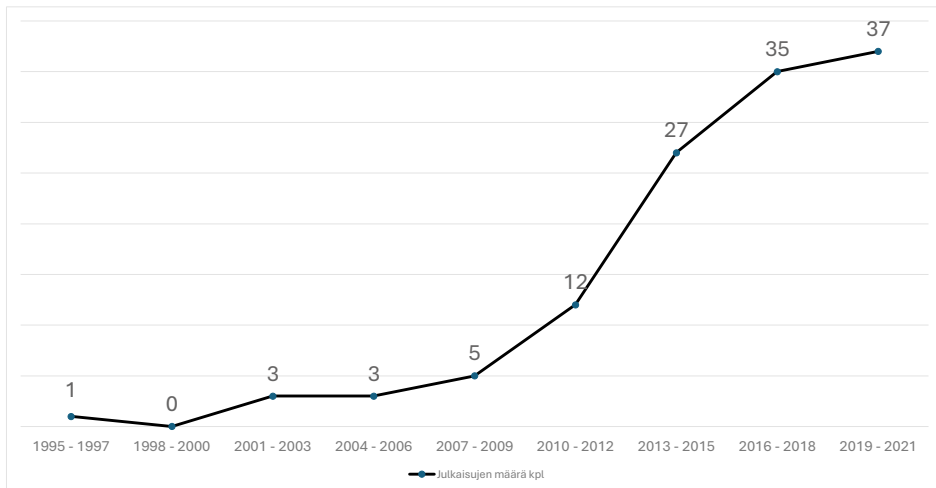
Tarkastelen tässä luvussa julkisen sektorin projektifikaatiota käsittelevää tutkimusta ja teoretisointia. Tutkin, millä tavoilla tieteessä ja tutkimuksessa julkisen sektorin projektifikaatiota, projektisoitumista, projektitoimintaa ja projektimaailmaa on lähestytty, jäsennetty ja määritelty. Toisin sanoen tarkastelen, minkälaiseksi tieteen näkökulmasta projektifikaatio ja siihen kytkeytyvät ilmiöt muodostuvat. Lisäksi tässä luvussa tekemäni kirjallisuuskatsauksen avulla asemoin oman tutkimukseni suhteessa projektifikaatiota käsittelevään aikaisempaan tutkimukseen.

Luvun analyysi perustuu kirjallisuuskatsaukseen, jossa vastaan kysymykseen: Millaista projektifikaatiota koskeva tieto ja tutkimus ovat? En siis etsi vastausta siihen, mitä projektifikaatiosta empiirisenä ilmiönä jo tiedetään, vaan tarkastelen tiedon ja tutkimuksen tyyppejä sekä niiden taustaoletuksia, eli miten projektifikaation ilmiötä konstruoidaan tieteellisessä tutkimuksessa. Analyysini tulokset kertovat projektifikaatiota koskevan tutkimuksen suuntauksista 14 vuoden ajalta. Samalla analyysini auttaa sijoittamaan oman tutkimukseni projektifikaatiotutkimuksen keskusteluihin. Katsaukseni ei pyri systemaattiseen, kaikkia julkaisuja kattavaan kirjoitukseen, vaan analyysiin, jonka tavoitteena on tunnistaa julkisen sektorin projektifikaatioon kohdistuvan tutkimuksen keskeiset suuntaukset ja tiedonmuodostuksen tavat.

Olen analysoinut 47 tutkimusartikkelia, jotka käsittelevät julkista sektoria, ja joissa projektifikaatio esiintyy joko tutkimuksen kohteena, muutoksia selittävänä tekijänä tai tutkimuksen kontekstina. Katsauksen analysoidut artikkelit on lueteltu työn lopussa erillisessä Aineisto-luettelossa. Käytin aineistonkeruussa hyväkseni Mattias Jacobssonin ja Beata Jalochan (2021) projektifikaatiotutkimuksen kehittymistä ja nykytilaa käsittelevää kirjallisuuskatsausta, joista poimin julkisen sektorin projektifikaatiota käsittelevät artikkelit. Tämän lisäksi tein kirjallisuushakuja hakusanalla 'projectification', jonka tuloksista valitsin julkista sektoria koskevat tekstit. Raja-

sin kirjallisuuskatsauksen aineiston englanniksi ja suomeksi kirjoitettuihin teksteihin ja ajallisesti vuodesta 2010 vuoteen 2024.

Olen valinnut tarkastella tekstejä 2010- ja 2020-luvuilta, koska projektifikaatiotutkimuksen määrä on lisääntynyt huomattavasti vuodesta 2010 eteenpäin (Kuvio 1). Toiseksi myös projektifikaatiotutkimuksen näkökulmat ja tutkimisen tavat ovat monipuolistuneet vuodesta 2010 eteenpäin. Kolmanneksi nimenomaan julkiseen sektoriin kohdistuva projektifikaatiotutkimus on lisääntynyt 2010- ja 2020-luvuilla huomattavasti. (Jacobsson & Jalocha 2021, 1589.)



Kuvio 1. Projektifikaatiota käsittelevien tutkimusten määrän kasvu kolmen vuoden jaksoissa 1995–2021. (Muokattu lähteestä Jacobsson & Jalocha 2021, 1589.)

Rajaan katsauksen artikkelijulkaisuihin kahdesta syystä. Ensinnäkin projektifikaatiota koskeva tutkimus on 2010–2020-luvuilla painottunut vahvasti kansainvälisiin tutkimusartikkeleihin, jotka muodostavat tutkimusalueen keskeisen keskustelufoorumin. Toiseksi artikkelit tarjoavat yhtenäisen vertailukelpoisen aineiston, jossa tutkimuksen käsitteelliset ratkaisut ja teo-

reettiset lähtökohdat ovat eksplisiittisiä. Valitsemani tekstit kattavat usean tieteenalan, joilla keskustelua projektifikaatiosta käydään. Projektifikaatiota käsitellään organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksessa, hallinnon tutkimuksessa, politiikan tutkimuksessa, sosiologiassa, feministisessä tutkimuksessa sekä myös filosofiassa.

Projektifikaatiotutkimuksen tarina alkoi vuonna 1995 Midlerin tutkimuksesta, joka kohdistui yritysten projektisoitumiseen. Hän käytti projektifikaation (projectification) käsitettä kuvatakseen muutosta yritysten organisoinnissa, jossa oli alettu yhä enemmän käyttää projektimuotoisia työskentelytapoja. (Midler 1995.) Samana vuonna Lundin ja Söderholm julkaisivat artikkelinsa, jossa he kehittivät tilapäisen organisaation teoriaa kuvaamaan yleistyvien projektien organisoitumista (Lundin & Söderholm 1995). Tilapäisen organisaation teoria (Temporary Organization Theory) on ollut vaikutusvaltainen ja paljon viitattu tarkastelutapa projektien ja projektifikaation tutkimuksessa tähän päivään saakka.

Englanninkielisenä käsitteenä 'projectification' on jokseenkin vakiintunut projektien ja niiden yleistymisen tutkimuksessa. Arvi Kuura (2020, 21) erottaa projektifikaatiotutkimusta käsittelevässä kirjallisuuskatsauksessaan projektifikaation (projectification) ja projektisoitumisen (projectization) käsitteet toisistaan. Hän toteaa niillä olevan hieman erilaiset painotukset. Kuuran mukaan projektisoituminen (projectization) viittaa muutokseen organisaatioiden toiminnoissa, ja tämä käsite koskee lähinnä niin sanotun organisaatiotason tutkimusta. Projektifikaatio viittaa puolestaan laajempaan ilmiöön, esimerkiksi muutokseen kulttuurisesti tai laajemmin yhteiskunnallisesti. Tästä syystä käytän itsekin projektifikaation käsitettä tässä tutkimuksessa. Tarkoitukseni on tarkastella projektifikaatiota laajemminkin yleistyneenä kommunikaation ilmiönä.

Johann Packendorff ja Monica Lindgren (2014) ovat kirjoittaneet kapeasta ja laajasta tavasta ymmärtää projektifikaatio tutkimuksessa. Kapealla he viittaavat lähinnä organisaatiotason tarkasteluihin, joissa projektifikaatio tarkoittaa projektien lisääntyvää käyttöä. Laaja kuva projektifikaatiosta ottaa huomioon ilmiön esimerkiksi kulttuurisena, hallinnallisena ja yhteiskunnallisena. Omassa 47 projektifikaatiota käsittelevän

tieteellisen artikkelin aineistossani esiintyy sekä kapeaa että laajaa tarkastelutapaa. En kuitenkaan erottele projektifikaatiotutkimusta omassa analyysissäni kapeaan ja laajaan tapaan ymmärtää projektifikaatio, vaan olen itse analysoinut tieteellisistä teksteistä seuraavia asioita:

- Mitä projektifikaatio koskee, eli mikä on projektisoitunut?
- Ketä projektifikaatio koskee?
- Miten projektifikaatio sijoittuu ajallisesti?
- Mikä on tutkimuksen tavoite?
- Mistä teoreettisesta näkökulmasta tutkimus lähestyy projektifikaatiota?

Kolmen ensimmäisen kysymyksen perusteella määrittyy tutkimuksen objekti. Kahden viimeisen kysymyksen avulla tutkimus voidaan sijoittaa tieteelliseen kommunikaatioon sen suhteen, mihin keskusteluihin ne osallistuvat. Olen analyysini perusteella muodostanut kolme kategoriaa, joihin projektifikaatiotutkimukset voidaan sijoittaa. Kategoriat ovat: instrumentaaliset lähestymistavat, kriittiset lähestymistavat sekä hermeneuttiset lähestymistavat. Kategoriat kuvaavat kolmea julkisen sektorin projektifikaatiota tutkivaa suuntausta. Nämä pääsuuntaukset erottuvat analyysini perusteella tutkimuksen objektin ja tieteelliseen keskusteluun sijoittumisen sekä tutkimukselle asetettujen tavoitteiden suhteen.

Kategorisoinnin tarkoituksena ei ole ainoastaan järjestää aikaisempia tutkimuksia temaattisesti, vaan tehdä näkyväksi se tiedollinen perusta, jonka varaan projektifikaatiota koskeva tutkimus nykyisin rakentuu. Kaikissa kolmessa kategoriassa projektimaisuutta tarkastellaan eri tavoin rajattuna ilmiönä: kehitettävänä johtamisen ja hallinnon välineenä, eriarvoisuutta tai ristiriitaisia seurauksia tuottavana ilmiönä ja kokonaisvaltaisena yhteiskunnallisena muutoksena. Missään niistä ei analysoida projektifikaation taustalla vaikuttavia käsitteellisiä erotteluja ja kommunikaation muotoja osana julkisen sektorin organisaatioiden rakenteita ja ajattelutapoja, jotka läpäisevät kaikki toimialat. Tämä muodostaa juuri sen tutkimusaukon, johon oma työni sijoittuu: tarkastelen projektifikaatiota ilmiönä, joka muotoutuu omanlaisekseen tavaksi jäsentää ja nähdä yhteiskunnallisia

ongelmia, ja joka siten rakentaa organisaatioiden toimintalogiikkaa nimenomaan semanttisten ja kommunikatiivisten rakenteiden kautta.

2.1 Instrumentaaliset lähestymistavat

Olen nimennyt ensimmäisen projektifikaatiotutkimuksen tyyppin instrumentaalisiksi lähestymistavoiksi, jotka tulevat näkyviin erityisesti tarkasteltaessa tutkimusartikkeleissa ja -teksteissä asetettuja tavoitteita kyseiselle tutkimukselle. Tarkoitan instrumentaalisella tässä yhteydessä tutkimusta, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka avulla projektitoimintaa voidaan kehittää. Instrumentaalisessa tutkimuksessa tietoa tuotetaan siis muun muassa projektien käytäntöjen, johtamisen ja tuloksellisuuden kehittämistä varten.

Projektifikaation merkitykset instrumentaalisessa tutkimuksessa

Instrumentaalisessa tutkimuksessa projektifikaatiolla viitataan muutoksiin, jotka tapahtuvat 1) organisaatioissa, 2) johtamisen tavoissa sekä 3) julkisessa hallinnossa. Projektifikaatio on tällöin organisaationaalisen muutoksen ilmiö, johtamisen ilmiö sekä hallinnon järjestämiseen liittyvä ilmiö.

1) Organisaationaalina muutoksina projektifikaatiolla tarkoitetaan siirtymää jostakin aikaisemmasta tai traditionaalisesta organisaatiomallista uuteen malliin. Organisaation projektisoitumisella tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan sitä, että yhä enemmän organisaation toimintoja toteutetaan projektimuotoisesti; projektit ovat lisääntyneet, mikä nähdään merkittävänä muutoksena organisaatioissa. Keskeisimpiä muutoksia tässä yhteydessä mainitaan olevan tilapäisen organisoimisen lisääntyminen pysyvyyden kustannuksella. Näissä tutkimuksissa viitataan etenkin Lundinin ja Söderholmin (1995) tilapäisen organisaation teoriaan (Temporary Organization Theory). Esimerkiksi Kuura (2011, 117) kuvaa projektisoitumista tilapäisen ja pysyvän välisenä jännitteenä:

Nykyisissä yhteiskunnissa tilapäisten toimintojen suhteellinen merkitys kasvaa, ja niihin liittyvät organisointimuodot – projektit ja ohjelmat – lisääntyvät useimmissa yrityksissä sekä voittoa tavoittelemattomissa ja julkisissa organisaatioissa.¹ (Kuura 2011, 117.)

Kun projektifikaatio tarkoittaa muutoksia organisaatioiden tasolla, puhutaan seurauksista, jotka koskevat muun muassa sitä, miten työtä tehdään, palveluita tuotetaan ja miten henkilöstöä organisoidaan. Analysoimani tutkimukset tarkastelevat julkisia organisaatioita usein jonkun tietyn toimialan puitteissa, mutta myös yleisesti julkisena sektorina (esim. Godenhjelm ym. 2015). Tämän muutoksen myötä yhä useampia julkisen sektorin toimintoja toteutetaan projektimuotoisesti. Tutkimukset tarkastelevat myös esimerkiksi terveydenhuollon, koulutuksen, tutkimuksen tai ympäristöhallinnon organisaatioita erityisinä tapauksina organisationaalisesta projektifikaatiosta. (Hubmann 2021; Gustafsson 2017; Torck 2018; Munk af Rosenschöld 2019; Jalocha 2012.)

2) Organisaatioiden projektisoitumisen suhteen analysoimissani tutkimuksissa projektifikaatio tarkoittaa myös muutoksia johtamisen tavoissa ja tekniikoissa. Kysymys on siitä, että julkisen sektorin organisaatioissa johtamisen tavat ovat muuttuneet perinteisistä johtamisen tavoista projektijohtamisen tekniikoihin. Näissä tarkasteluissa projektifikaation nähdään kohdistuvan ihmisiin erityisesti johtajiin, joiden työ on muuttunut ja muuttuu projektifikaation myötä. Instrumentaalisen tutkimuksen kohdalla johtamisen tarkastelu tarkoittaa myös sen pohtimista, miten projekteja tulisi johtaa tehokkaammin ja paremmin. Esimerkiksi Müller ja kumppanit tutkivat projektien johtamisen tapoja ja määrittelevät projektifikaation näin: ”Projektifikaatiolla tarkoitetaan sitä, missä määrin organisaatio käyttää projekteja ja projektinhallintaa työnsä tekemisen peruseriaatteena.” (Müller ym. 2016, 380.)

1 Olen itse suomentanut kaikki englanninkieliset sitaatit tässä luvussa.

Projektifikaatio on siis niin sanotussa instrumentaalisessa tutkimuksessa yhtäältä johtamisen ilmiö, ja tieteellinen keskustelu kiinnittyy erityisesti projektijohtamiseen. Tässä näkemyksessä projektifikaatio on ilmiö, joka on tuottanut tarpeen kehittää johtamisen tapoja julkisella sektorilla. Tomasz Janka ja Anna Kosieradzka (2019) muun muassa tarkastelevat nimenomaan projektijohtamista ja projektijohtamisen kehittämistä. He toteavat projektijohtamisen läpäisevän organisaatioiden ja johtamisen kaikki tasot.

Analysoitaessa projekti- ja ohjelmajohtamiseen liittyviä kysymyksiä eri johtamisen tasoilla – ylimmästä johdosta keskijohdon kautta operatiiviseen tasoon – on tunnistettu seuraavat ongelmakohdat... (Janka & Kosieradzka 2019, 145.)

Tutkijat toteavat ongelmien ilmenevän kaikilla tasoilla ja liittyvän muun muassa tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen, roolien epäselvyyteen, yhteistyön heikkouteen, tiedonvälitykseen ja opitun hyödyntämiseen.

3) Instrumentaalisen tutkimuksen puitteissa projektifikaatio on myös hallinnon muutokseen liittyvä ilmiö. Analysoimissani tutkimuksissa puhutaan esimerkiksi politiikkatoimien implementoinnin (policy implementation), julkishallinnon (public administration) tai hallinnon (governance) projektisoitumisesta. (Jensen ym. 2015; Munck af Rosenschöld 2019.) Tällöin projektifikaatio liitetään esimerkiksi virkahenkilöiden ja muiden julkisen sektorin ammattilaisten työn muutokseen (Jalocha 2018) tai yleisemmin hallinnollisen logiikan muutokseen (Hodge & Adams 2016). Kysymys voi olla myös hallinnollisen tiedon tuottamisesta, mikä liitetään erityisesti projektiarviointeihin. Arviointitiedon tuottaminen ja tiedon laadun muutokset ovat näissä näkemyksissä myös yksi projektifikaation seurauksista hallinnossa. (Godenhjelm 2013.)

Instrumentaalisessa tutkimuksessa muutosta tarkastellaan ajallisesti jo tapahtuneena siirtymänä vanhasta organisoinnista uuteen organisaatioon. Tämä tarkoittaa lähinnä muutoksen seurausten sekä etenkin niiden paremman hallinnan tarkastelua ja kehittämistä. Tutkimukset pyrkivät ymmärtämään tapahtuneen muutoksen seurauksia, jotta niitä voitaisiin

hallita paremmin. Muutoksen ajankohta sijoitetaan useissa tutkimuksissa Euroopan Unionin koheesiopolitiikan aiheuttamiin seurauksiin julkiselle sektorille. Ajallisesti projektifikaatiosta puhutaan kasvavana trendinä, yhä kiihtyvänä muutoksena ja yleistyneenä viitekehyksenä julkisen sektorin organisaatioissa, johtamisessa ja hallinnossa. (Müller ym. 2016; Godenhjelm 2015; Nylén 2021; Perger 2016.) Joissakin tarkasteluissa puhutaan myös projektiyhteiskunnasta, joka viittaa laajempaan epookin muutokseen yhteiskunnan tasolla, mutta tarkastelu kohdistuu kuitenkin pääosin organisaatiotasoon, johtamiseen tai hallintoon. (esim. Lundin 2016.)

Instrumentaalisen tutkimuksen tavoitteet ja näkökulmat

Instrumentaalinen tutkimus voidaan nähdä havainnoinniksi projektijärjestelmän sisältä sekä tiedontuotannoksi, joka tukee tai vahvistaa järjestelmän toimintaa. Kysymys on silloin siitä, että tutkimus toimii syötteenä tieteellisen kommunikation lisäksi myös projektitoimintaan itseensä.

Johtamisen ja erityisesti projektijohtamisen (project management) kehittäminen on keskeinen juonne projektifikaation instrumentaalisisessa tutkimuksessa. Nostan tässä esiin erityisesti kaksi projektijohtamisen käytännön kehittämiseen keskittyvää artikkelia. Ensimmäkin Janka ja Kosieradzka (2019) pyrkivät tutkimusartikkelissaan kehittämään projektijohtamisen ja strategian implementoinnin mallia, jonka avulla voidaan standardisoida projekti- ja ohjelmajohtamista puolalaisessa julkishallinnossa. He perustelevat tutkimuksensa tärkeyttä korostamalla kuinka paljon projekteja hallinnossa on ja kuinka paljon niissä työskentelee ihmisiä. He ensin toteavat ongelmia projektijohtamisessa kuten tuloksellisuuden heikkous ja roolien epämääräisyys. Tämän jälkeen he esittelevät kehittämänsä holistisen projektijohtamisen ja -hallinnan mallin, jonka avulla projektien johtaminen ja tuloksellisuus paranevat. Siinä yhdistetään projektijohtamisen malli projektijohtamista tukevaan IT-järjestelmään. Näin tutkijat itse kuvaavat sitä, mitä tutkimusartikkelissa on tehty: *"Hallituksen strategian hallintaa varten on erityisesti kehitetty ja otettu käyttöön malli, joka yhtenäistää strategian*

puitteissa toteutettavien projektien ja ohjelmien johtamisen ja jota tukee erillinen tietojärjestelmä.” (Janka & Kosieradzka 2019, 143.)

Johan Munck af Rosenschöld (2019) esittää myös tavoitteekseen kehittää projektien tuloksellisuutta. Hän ei kuitenkaan yhtä selvästi kuin Janka ja Koseradzka kehittä tiettyä mallia projektien hallintaan, vaan pyrkii tuottamaan tietoa tehokkaimmasta projektihallinnan mallista ja sen toimivuudesta.

Artikkelissa väitetään, että mukautuva malli, joka tukeutuu monitasoisiin verkostoihin projektitoiminnan ja tiedon koordinoimisissa, tarjoaa lupaavimman lähestymistavan institutionaalisten muutosten saavuttamiseen monimutkaisten ympäristöongelmien ratkaisemiseksi. (Munck af Rosenschöld 2019, 333.)

Jan Gustafsson (2017) puolestaan tutkii projektien hallintaa kouluympäristössä. Myös Gustafssonin tutkimus kytkeytyy projektien tehokkuuden tai tuloksellisuuden kehittämiseen. Hän osoittaa tutkimuksessaan projekteissa ilmeneviä vaikeuksia ja esteitä tuloksellisuudelle, joita tutkimuksen perusteella voitaisiin ratkaista. Gustafssonin tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, miten projekteja olisi tuloksellisinta toteuttaa.

Artikkeli käsittelee sitä, miten projekteja voidaan käyttää mallinomaisena politiikkavälineenä koulutuksellisten muutosten toteuttamisessa Mountain Schoolissa. Analyysi kuitenkin osoittaa, että politiikan muodostaminen ja koulutuksen muutos eivät olleet helppoja toteuttaa. (Gustafsson 2017, 249.)

Edellä olevista katkelmista voi nähdä, että näissä tutkimusartikkeleissa on tarkoituksena tuottaa tietoa johtamisen ja hallinnon käyttöön organisaatioiden toiminnassa. Systemiteoreettisessa tarkastelussa ne osallistuvat tieteen lisäksi erityisesti politiikan järjestelmän kommunikaatioon, sillä sekä johtamisessa että hallinnossa on kysymys vallasta. Hallinto on yksi sisäisesti eriytyneen politiikan järjestelmän osajärjestelmistä, jota instru-

mentaalisisä tutkimuksessa pyritään kehittämään. (Brans & Rossbach 1997.) Myös johtaminen valtavälitteisenä kommunikaationa voidaan nähdä läpeensä poliittiseksi (Andersen & Pors 2016.)

Instrumentaaliset lähestymistavat muodostavat projektifikaatiotutkimuksen suunnan, jossa projektimaisuutta tarkastellaan ennen kaikkea organisaatioiden, johtamisen ja hallinnon kehittämisen välineenä. Näissä tutkimuksissa projektifikaatio konstruoidaan teknisenä ja manageriaalisenä kysymyksenä, jonka puitteissa projekteja tarkastellaan tehokkuuden, tuloksellisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteerein. Instrumentaalinen näkökulma tuottaa näin tietomuodon, jossa huomion kohteena ovat projektitoiminnan käytännöt ja projektien operatiivinen hallinta, ei projektifikaatio laajempuna yhteiskunnallisena ilmiönä tai merkitysrakenteena. Oma tutkimukseni ei pyri kehittämään projektitoimintaa tai ratkaisemaan siihen liittyviä tehokkuusongelmia, vaan pyrkii ymmärtämään projekteja yleistyneenä toimintalogiikkana julkisissa organisaatioissa.

2.2 Kriittiset lähestymistavat

Olen nimennyt toisen projektifikaatiotutkimuksen tyyppin kriittiseksi lähestymistavaksi, mikä tulee näkyviin erityisesti tarkasteltaessa tutkimuksen tavoitetta, käytettyjä teoreettisia näkökulmia sekä sitä, mitä projektifikaatiolla tarkoitetaan. Tavoitteiden suhteen kriittisyys ja normatiivisuus tulevat esiin tavoitteena osoittaa epäkohtia ja eriarvoisuuksia, joita projektifikaatioon liittyy. Tavoitteena ei ole, kuten instrumentaalisisessa tutkimuksessa, tarjota uusia ratkaisuita tai malleja parempaan projektien toteuttamiseen ja johtamiseen, vaan mieluumminkin osoittaa niiden negatiivisia yhteiskunnallisia tai ihmisiin kohdistuvia seurauksia.

Nostan kriittisten lähestymistapojen kohdalla esiin myös teoreettisia näkökulmia enemmän kuin instrumentaalisten tai hermeneuttisten lähestymistapojen analyysissa. Tämä johtuu siitä, että kriittisen lähestymistavan tutkimuksissa itsessään tuodaan korostuneesti esiin teoreettisia lähtökohtia. Teoreettisissa näkökulmissa näyttäytyvät erityisesti foucault'laisen vallan ja hallinnan tutkimuksen näkökulmat. Projektifikaatiosta maalataan

kuvaa hallinnan logiikoiden muutoksina, jotka tuottavat negatiivisia vaikutuksia ihmisille tai ihmisryhmille ja jotka kytkeytyvät hallinnallisuuden, uusliberalismin tai kapitalismin kaltaisiin ideologioihin.

Projektifikaation merkitykset kriittisessä tutkimuksessa

Kriittiseksi ja normatiiviseksi nimeämässäni artikkeleissa projektifikaatio nähdään laajana yhteiskunnallisena ja hallinnallisena muutoksena, joka on osa jotakin isompaa yhteiskunnallista tai kulttuurista trendiä. Tällaisia trendejä voivat olla esimerkiksi uusliberalistinen (Glasdam & Thrysoee 2015) tai kapitalistinen eetos (Gadinger & Yildiz 2013), jotka tulevat projektien myötä näkyviin myös julkisen sektorin toiminnassa.

Kriittisissä tutkimuksissa tarkastellaan myös projektifikaatiota seurausina politiikalle, hallinnalle ja esimerkiksi demokratian toteutumiseksi. Näissä tutkimuksissa projektifikaatio tarkoittaa esimerkiksi muutosta poliittisen legitimitetin tai demokratian toteutumisessa. (Gadinger & Yildiz 2013.) Kanerva Kuokkasen (2013) projektien ja ohjelmien demokraattisuutta käsittelevässä artikkelissa projektifikaatio liittyy osallisuuden ja demokratian kehittämisen projektisoitumiseen, johon tutkija suhtautuu kriittisesti sekä arvioi ohjelmien ja projektien mahdollisuuksia tuottaa haluttuja tuloksia osallisuuden kannalta.

Lisäksi, vaikka poliittinen vastuuvollisuuden ketju vaikutti jossain määrin ohjelmaan, ohjelman ja kunnallisen edustuksellisen demokratian välinen suhde oli heikko ja välillinen. Citizen Channel -hankkeessa oli selvästi osallistavia ja deliberatiivisia elementtejä, vaikka kehitetyt kansalaisosallistumisen työkalut eivät tarjonneet todellisia mahdollisuuksia vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon. (Kuokkanen 2013, 142.)

Projektifikaatio saa ilmiönä merkityksensä näissä kriittisissä tutkimuksissa suhteestaan muihin yhteiskunnallisiin muutoksiin. Selkeimmin tämän näkökulman ilmaisee Kristiina Brunila (2011) artikkelissaan, joka tarkastelee

projektifikaation yhteyttä ja yhtäaikaisuutta koulutuksen markkinoistumisen ja terapisoitumisen kanssa.

Järjestäytyneinä käytäntöinä, joiden kautta subjekteja hallitaan (Rose 1999), projektit laajentavat markkinoistumista entistä syvemmälle koulutuskäytäntöihin ja mielentilaan. Tavoitteeni tässä artikkelissa on tuoda tämä esiin koulutuksen terapisoitumisen muotona. (Brunila 2011, 421–422.)

Kriittisten tutkimusten määrittelyssä projektifikaatio tarkoittaa vallan ja hallinnan muutoksia. Esimerkiksi Stinne Glasdam ja kumppanit (2015) tarkastelevat foucault'laisesta näkökulmasta potilaan aseman projektisoitumista terveydenhuollossa. Agneta Abrahamsson ja Lena Agevall (2010) puolestaan tarkastelevat projektifikaation negatiivisia vaikutuksia maahanmuuttajiin, jotka ovat joutuneet ”projektifikaation ristituleen” (crossfire of projectification). Kysymys on myös työntekijöiden aseman muutoksesta projektifikaation vuoksi. Tähän liittyen esimerkiksi Catherine Baker (2014) puhuu projektifikaatioon kuuluvasta uudesta prekariaatista, projektariaatista (projectariat). Projektifikaatio tarkoittaa siis yhtäältä kriittisissä tutkimuksissa yhteiskunnallisena muutoksena eri ihmisten ja ihmisryhmien eriarvoistumista tai joutumista heikompaan yhteiskunnalliseen asemaan.

Ajallisesti kriittisen ja normatiivisen tutkimusotteen määrittelemä projektifikaatio nähdään jo tapahtuneena ilmiönä, joka on jo tuottanut muutoksia, mutta se on edelleen käynnissä oleva muutosprosessi. Useissa tutkimuksissa korostetaan sen kiihtyvää tai lisääntyvää luonnetta. Kriittisissä tutkimuksissa projektifikaatioon ei kuitenkaan suhtauduta vain jo tapahtuneena muutoksena, johon tulee organisaatioissa sopeutua ja oppia löytämään parhaat ratkaisut ongelmiin. Mieluumminkin kriittisessä tutkimusotteessa projektifikaatio halutaan ymmärtää käynnissä olevana muutoksena, johon on mahdollista vielä vaikuttaa.

Kriittisen tutkimuksen tavoitteet ja näkökulmat

Erottelen kriittiset projektifikaatiotutkimukset neljään erityyppiseen tavoitteenasetteluun, joissa tavoitteena on: 1) osoittaa projektifikaation tuottamat valtasuhteet, hierarkiat ja eriarvoisuudet, 2) osoittaa projektifikaation ideologisuus, 3) osoittaa, että projektit eivät kykene tuottamaan sitä hyvää, mitä niillä tavoitellaan ja 4) tuoda esiin projektifikaation tuottamia negatiivisia kokemuksia. Erottelu on analyttinen, ja limittäisyyttä tarkastelemisani tutkimuksissa on. Nämä tavoitteet eroavat instrumentaalisen tutkimuksen käytännöllisistä tavoitteista siinä, että niissä ei tavoitella uusia ratkaisuita projektien hallintaan tai parempia projekteja. Ne osallistuvat enemmänkin moraaliseen ja normatiiviseen keskusteluun. Ne tavoittelevat vääryyden, eriarvoisuuden ja negatiivisten seurausten sekä kokemusten paljastamista.

1) Kriittinen tavoite tiivistyy valta-asemien ja vallankäytön muotojen paljastamiseen. Nämä tavoitteet näkyvät esimerkiksi Brunilan (2011) sekä Edströmin ja Brunilan (2016) tutkimuksissa, joissa tavoitteena on vallankäytön sekä hallinnan muotojen ja normeihin kätkeytyvän vallan paljastaminen. Kuten Brunila toteaa tutkimuksensa tavoitteesta, että: *"Pidän tärkeänä osoittaa, että vaikka nämä projektimuotoiset toiminnot sijoittuvat koulutuksen kentällä hyvin erilaisiin konteksteihin, niitä kohdistetaan ja muovataan silti samankaltaisten vallan muotojen kautta."* (Brunila 2011, 422.)

Edströmin ja Brunilan (2016) artikkelissa tavoitteena on paljastaa projektifikaation ja projektien liittyminen tiettyihin yhteiskunnassa vallitseviin normeihin ja ideologioihin, jotka tuottavat hierarkioita. Artikkelin tavoitteena on tuoda esiin, että projektit pitävät yllä ja vahvistavat näitä normeja ja ideologioita, vaikka projektien eksplisiittisenä tavoitteena olisikin päinvastainen.

Osoitamme, kuinka projektifikaatio on toisaalta lisännyt näkyvyyttä sukupuolten tasa-arvoon liittyville ongelmille, mutta toisaalta ylläpitänyt heteronormatiivisuutta ja yhteiskunnallisten erojen, erityisesti sukupuolen, hierarkkista järjestystä. Lisäksi pro-

jektifikaatio on valjastanut tasa-arvon markkinakäyttöön, jolloin siitä on tullut eräällä tavalla hyödyllistä ja tuottavaa. (Edström & Brunila 2016, 11.)

Kriittisen projektifikaatiotutkimuksen tavoitteena on myös tuoda näkyviin se, että projektit asettavat ihmisiä eriarvoisiin asemiin. Kriittisyys tarkoittaa tässäkin yhteydessä lähinnä hierarkioiden paljastamista, ei niinkään uusien projektien organisoimisen tapojen esittämistä niin, että hierarkioita ja eriarvoisia asemia ei syntyisi. Esimerkiksi Nina Fowler ym. (2015) asettavat tavoitteekseen tutkia, miten projektijohtaminen jakaa valtaa uudelleen yliopistoissa ja toteavat, että nuoremmat ja vanhemmat tutkijat voivat joutua eriarvoisiin asemiin projektisoituneessa yliopistossa.

Hodgsonin argumenttia seuraten yksi Project Management -diskurssin omaksumisesta ja vastustamisesta syntyvä sivuvaikutus on uuden ammattiryhmän mahdollinen muodostuminen yliopiston sisälle – ryhmän, joka merkitsee myös uudenlaista hierarkkista järjestystä. Vaikka tämän kehittyvän ammattikunnan osaamista ja kokemusta toisinaan korostetaan yliopistossa hyveinä, sen asema näyttää kuitenkin olevan matalastatuksinen ja sitovan nuoret tutkijat hallinnollisiin tehtäviin. (Fowler ym. 2015, 11; 29.)

2) Toisaalta kriittisen projektifikaatiotutkimuksen tavoitteena on osoittaa projektien yhteyksiä erilaisiin ideologioihin. Ideologiat tarkoittavat tässä yhteydessä esimerkiksi uusliberalismia, kapitalismia, markkina-ajattelua, heteronormatiivisuutta tai psykologismia. Projektifikaation nähdään näissä tutkimuksissa olevan tiukasti yhteydessä kyseisiin ideologioihin. Projektifikaatio voidaan nähdä jonkin ideologian yleistymisen seurauksena tai tietyn ideologian hallinnan tekniikkana. Frank Gadinger ja Taylan Yildiz (2013) lähestyvät projektifikaatiota Luc Boltanskin ja Ève Chiapellon ”new spirit of capitalism” -kehyksessä. He lähestyvät projektifikaatiota ”projektipohjaisena oikeuttamisjärjestyksenä” ja tarkastelevat ”sen vaikutuksia

demokratiaan ja poliittiseen legitimizeettiin länsimaissa” (Gadinger & Yildiz 2013, 3.).

Meredith G. Marten ja Noelle Sullivan (2020) tarkastelevat projektifikaation suhdetta uusliberalistiseen ideologiaan, johon liittyvät ulkoistamispyrkimykset sekä talouskuri. He nostavat vahvasti esiin uusliberalistisen projektifikaation negatiivisia vaikutuksia kansalaisille, jotka joutuvat eriarvoisiin asemiin. Tutkimuksen tavoitteena on osoittaa uusliberalistisen toiminnan seurauksia terveydenhuollolle. He toteavat tutkimuksestaan, että:

Tapaukset osoittavat, että uusliberalistiset ajatusmallit, jotka edistävät terveydenhuollon rahoittamista julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuksien kautta, tarjoavat käytännössä vain niukasti mahdollisuuksia terveydenhuoltojärjestelmien vahvistamiseen matalan tulotason maissa, mikä heikentää näiden järjestelmien kykyä saavuttaa tavoite universaalista terveydenhuollosta. (Marten & Sullivan 2020, 1.)

3) Kolmantena kriittisen projektifikaatiotutkimuksen tyyppinä ovat tutkimukset, jotka pyrkivät osoittamaan, että projektit eivät kykene tuottamaan sitä yhteiskunnallista hyvää, mitä niillä tavoitellaan. Näissä tutkimuksissa on tavoitteena osoittaa, että projektien avulla ei kyetä ratkaisemaan globaaleja kriisejä (Gadinger & Yildiz 2013), kehittämään osallisuutta (Kuokkanen 2013), tuottamaan tasa-arvoa (Ikävalko & Brunila 2011) tai vaikuttavaa terveydenhuoltoa (Hubmann 2021), vaikka projektien tavoitteissa niin väitetään. Sen sijaan niiden nähdään tuottavan jopa vastakkaisia, negatiivisia seurauksia. Esimerkiksi Kuokkanen ilmoittaa tavoitteekseen tutkia erään ohjelman ja projektin demokraattisia piirteitä. Hän pyrkii osoittamaan myös, että vaikka ohjelman ja projektin tavoitteena on ollut kehittää osallisuutta, ne eivät siihen ole yltäneet. (Kuokkanen 2013, 142.)

Elina Ikävalkon ja Kristiina Brunilan (2011) artikkelissa pyritään osoittamaan projektisoitumisen tuottama paradoksaalinen tilanne, jossa tasa-arvosuunnitteluun tähtäävät projektit tuottavatkin perinteisiin sukupuoli-

rooleihin perustuvaa hallintaa. Näin ollen ne eivät Ikävalkon ja Brunilan mukaan kykenekään tuottamaan sukupuolten välistä tasa-arvoa ainakaan niin tehokkaasti, kuin niiden tavoitteeksi asetetaan. He kuvaavat tutkimuksena tavoitetta näin:

Tuotteistettu tasa-arvosuunnittelu muodostaa tasa-arvosta määrällisen, tilastotiedoin hallittavissa olevan ja välineellistetyn hyödykkeen. Tasa-arvosuunnittelun subjektin tulee olla positiivinen ja uskoa yhdessä tekemiseen hyvässä hengessä, mutta toisaalta hyväksyä, ettei muutoksia saa vaatia liikaa eikä liian nopeasti. Esitämme, että tasa-arvosuunnittelun edellyttämä tasa-arvon ”oikein” suorittaminen tarkoittaa sitoutumista kaksinapaiseen sukupuolijärjestykseen sekä talouden ja työelämän intressien palvelemiseen. (Ikävalko & Brunila 2011, 323.)

4) Neljäntenä kriittisen projektifikaatiotutkimuksen tavoitteiden tyyppinä ovat tutkimukset, joiden tavoitteena on osoittaa projektifikaation negatiivisia seurauksia ihmisten kokemuksen tasolla. Projektifikaatioon ja projekteihin rakennetaan kriittistä kantaa ja näkökulmaa tarkastelemalla esimerkiksi ihmisten kokemia negatiivisia seurauksia, joita ei riittävästi huomioida tai jopa ihmisten kokemia vahingoittavia seurauksia. Tällaisen tavoitteen asettavat Abrahamsson ja Agevall (2010). Heillä on tutkimuksessaan tavoitteena osoittaa, että maahanmuuttajien kokemia projektien tuottamia negatiivisia vaikutuksia ei huomata julkisen sektorin organisaatioissa. He toteavatkin tutkimuksessaan, että: *”Kansalaiset ja osallistujat yleensä ja maahanmuuttajat erityisesti kokevat turhautumista ja epäluottamusta projektitoiminnan lyhytjänteisyyden seurauksena. Ne ongelmat, joita projekteilla oli tarkoitus ratkaista, voivat jäädä ennalleen tai jopa pahentua.”* (Abrahamsson & Agevall 2010, 201.)

Nämä kriittiset projektifikaatiotutkimukset ovat yhtäältä moraalista ja normatiivista kommunikaatiota. Niiden tavoitteena on osoittaa, mikä projektifikaatiossa on eettisesti väärin tai epäoikeudenmukaista. Ne osallistuvat tällä tavoin yhteiskunta- tai kulttuurikriittiseen keskusteluun siitä,

minkälainen yhteiskunnan tulisi olla. Toisaalta ne tieteellisenä kommunikationa osallistuvat teoreettisiin keskusteluihin siitä, miten projektifikaatiota voidaan tai tulisi tarkastella yhteiskuntatieteellisesti. Ne myös tuottavat empiirisiä havaintoja monenlaisten laadullisten aineistojen avulla. Teoreettisten näkökulmien suhteen painottuvat Michel Foucault'n teorioihin liittyvät näkökulmat, joissa tutkitaan diskursseja ja hallintaa. Mukana on myös kulttuurisen sosiologian suunnalta tulevat oikeuttamisen teoria sekä kapitalismin uutta henkeä tarkastelevat teoreettiset ideat. Myös feministinen teoria näyttäytyy kriittisissä tutkimuksissa teoreettisena näkökulmana.

Kriittinen projektifikaatiotutkimus tekee näkyväksi vallankäytön, hierarkiat ja projektien kielteiset seuraukset, ja siten laajentaa ymmärrystä siitä, millaisiin ideologioihin ja diskursseihin projektifikaatio kytkeytyy. Kriittinen analyysi tarkastelee projektifikaatiota ennen kaikkea kriittisen arvioivalla katseella. Se ei kuitenkaan pyri systemaattisesti analysoimaan projektifikaation seurauksia laajemmin institutionalisoituneena toimintalogiikkana. Oma tutkimukseni tarkastelee projektifikaatiota organisaatioiden rakenteisiin vakiintuneena toimintalogiikkana laajemmin kuin kriittisestä ja normatiivisesta näkökulmasta.

2.3 Hermeneuttiset lähestymistavat

Kolmannen projektifikaatiotutkimuksen tyyppin olen nimennyt hermeneuttisiksi lähestymistavoiksi. Nämä lähestymistavat pitävät sisällään metaforisia, aikalaisdiagnostisia ja filosofisia perspektiivejä projektifikaatioon. Tämä tutkimuksen tyyppi tulee esiin, kun tarkastellaan tutkimukselle asetettua tavoitetta, teoreettis-metodologista lähestymistapaa sekä, mitä projektifikaatiolla tarkoitetaan. Näissä tutkimuksissa projektifikaatio tarkoittaa jotakin yleistä ja kokonaisvaltaista kulttuurista muutosta, joka ulottuu lähes kaikkeen (tai jopa kaikkeen) inhimillistä elämää koskevaan. Ne pyrkivät tavoittamaan projektifikaatiosta jotakin aikamme henkeä kuvaavaa. Hermeneuttisten lähestymistapojen ero kriittisiin on siinä, että ne

eivät pyri moraaliseen tai kulttuurikriittiseen keskusteluun, vaan holistiseen kulttuuriseen kuvaukseen.

Projektifikaation merkitykset hermeneuttisissa lähestymistavoissa

Hermeneuttisissa lähestymistavoissa projektifikaatio nähdään osana laajempaa yhteiskunnallista tai kulttuurista muutosta. Nämä muutokset voivat kohdistua käsitykseemme ajasta ja työstä (Dollinger 2020), työn kulttuurisiin käytäntöihin (Wehrens ym. 2021) tai ylipäätään ihmisenä olemiseen (Jensen ym. 2016). Projektifikaatio tarkoittaa kulttuurista ilmiötä, joka koskee lähes kaikkia ihmisiä. Ajallisesti projektifikaatio nähdään parhaillaan tapahtuvana muutoksena, joka nähdään myös aikamme symbolina tai aikaamme keskeisesti kuvaavana ilmiönä.

Anders Jensen ja kumppanit (2016) ovat tarkastelleet projektifikaatiota kokonaisvaltaisimmin puhumalla kaiken projektisoitumisesta. Kuten artikkelin otsikko *The Projectification of Everything – Projects as Human Condition* kertoo, projektifikaation nähdään koskevan hyvin laajasti ihmisenä olemista ja ihmisen elämää. He kuvaavat projektifikaation myötä yleistyneen projektimuodon vaikutuksia ihmisten elämään näin:

Tässä mielessä järjestämme elämäämme eräänlaisena projektisalkkuna – perhelomasta urasiirtoihin – ja monin tavoin nämä projektit ja projektiohjelmat muovaavat elämäämme syvästi, eivät vain seuraustensa kautta, vaan myös sen kautta, miten elämme, toimimme ja suhtaudumme toisiin. Voidaan sanoa, että koemme parhaillaan ”kaiken projektifikaation”. (Jensen ym. 2016, 2.)

Toisaalta projektifikaatio saa merkityksensä myös hieman kapeammassa kontekstissa, mutta silti kulttuurisesti kokonaisvaltaisena ilmiönä. Mollie Dollinger (2020) tarkastelee yliopisto-organisaatiota, mutta hyvin laajasta kulttuuria koskettavasta näkökulmasta. Hän lähestyy projektifikaatiota ajan ja työn käsitysten näkökulmasta. Hän toteaa, että: ”Tässä artikkelissa tarkastelen ja erittelen yhä hallitsevammaksi muodostuvaa ajankäytön ja työn

jäsennystapaa, joka on tyypillinen vahvasti manageriaalisille ja kilpailullisille sektoreille, kuten korkeakoulutukselle, ja jota kutsutaan 'projektifikaatioksi'." (Dollinger 2020, 670.)

Kolmantena esimerkkinä Rik Wehrens ja kumppanit (2021) lähestyvät projektifikaatiota kulttuurisesta näkökulmasta Erwing Goffmanin käsitteistöön nojaten. He lähestyvät projektifikaatiota ilmiönä, joka tuottaa seurauksia myös rahoituksesta päättävien tahojen työskentelyyn. He tarkastelevat projektifikaation seurauksia metaforisesti dramaturgisena työnä.

Teatterimetaborien avulla Goffman analysoi, miten yksilöt luovat muiden silmissä uskottavan "yhtenäisen" esityksen. Soveltamalla hänen analyysiaan terveydenhuollon tutkimus- ja kehittämissohjelmiin tämä tutkimus tuottaa uutta ymmärrystä siitä, miten ohjelmakomiteat tietoisesti harjoittavat esitystyötä – eli määrittävät näytelmän keskeiset toimijat, rakentavat narratiivin ja mobilisoivat strategisia symboleja. (Wehrens ym. 2021, 487.)

Hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteet ja näkökulmat

Hermeneuttisten lähestymistapojen tavoitteet eroavat instrumentaalisesta ja kriittisestä näkökulmasta etenkin siinä, että lähtökohtana ei ole jonkin tehottomuuden tai eriarvoisuuden esiin tuominen, vaan kulttuuristen merkitysten tai projektifikaation luonteen ymmärtäminen. Esimerkiksi Pekka Uotila (2015) tarkastelee projekteja kielellisesti rakentuneina tilapäisinä organisaatioina, ja tarkastelee metaforia, joista projektit rakentuvat. Uotilan tavoite on kulttuurinen ymmärrys projektien olemuksesta.

Tavoitteenani on osoittaa: 1) miten projekteja konstituivia metaforia voidaan ryhmitellä, 2) millaisia eroja ja yhtäläisyyksiä kompleksisten metaforien välillä näyttää olevan ja 3) millaisia vai-

kutuksia kompleksisilla metaforilla voidaan olettaa olevan projektien tutkimukseen ja toteutukseen. (Uotila 2015, 42.)

Sebastian M. Büttner ja Lucia M. Leopold (2016) tarkastelevat projektifikaatiota Euroopan unionin kontekstissa. He pyrkivät ymmärtämään metaforisesti nimeämänsä ”projektimaailman” kulttuurista logiikkaa ja julkishallinnon uutta henkeä (new spirit of public policy) viitaten Boltanskin ja Chiapellon ”new spirit of capitalism” -teokseen. He asettavat tavoitteekseen tarkastella projektimaailmaa kulttuurisen sosiologian näkökulmasta. (Büttner & Leopold 2016, 42.)

Kolmas esimerkkini lähestyy projektifikaatiota niin ikään holistisesti ja metaforisesti. Artikkelin tavoitteena on osoittaa projektifikaation tuottama syvällinen muutos ihmisyyteen liittyen.

Tässä artikkelissa ehdotetaan uutta tapaa ymmärtää projekteja ja niiden roolia yhteiskunnassa: projekteja ihmisen eksistentiaalisenä ehtona.

...

Analyysimme projektityhteiskunnasta rakentuu neljän filosofian peruskäsitteen varaan, joita voidaan käyttää inhimillisen ehdon kuvaamiseen: mitä teemme (toiminta), missä teemme (tila), milloin teemme (aika) ja kenen kanssa (suhteet). (Jensen ym. 2016, 3.)

Jacobsson ja Jalocha (2021, 1595) puhuvat projektifikaatiosta filosofisena kysymyksenä omassa kirjallisuuskatsauksessaan. He viittaavat tutkimuksiin, joissa projektifikaatio nähdään metafyyssisenä muutoksena nähdä esimerkiksi aika, tila ja työ. Olen itse nimennyt tämän tyyppisen projektifikaatiotutkimuksen hermeneuttisiksi lähestymistavoiksi. Nähdäkseni tarkastelemisiani tutkimuksissa ei ole kysymys vain filosofisista kysymyksistä (joskin niitäkin on), vaan laajemmin myös kulttuurintutkimuksen, politiikan tutkimuksen ja sosiologian näkökulmista projektifikaatioon. Joka tapauksessa kysymys on projektifikaation ajattelemisesta laajasti inhimil-

listä elämää mullistavana ilmiönä, ja tämän ilmiön ymmärtämisestä. Näissä tutkimuksissa kriittinen lähestymistapa ja tekninen projektien kehittäminen ovat korkeintaan sivuroolissa, ja pääasiana on kulttuurisen muutoksen ymmärtäminen.

Näissä hermeneuttisissa tutkimuksissa projektifikaatio ymmärretään kulttuurisesti holistiseksi ilmiöksi, mutta niissä ei avata, miten tämä kulttuurinen kuvasto jäsentyy julkisen sektorin organisaatioissa toimintalogiikaksi, joka läpäisee kaikki toimialat ja organisaatiotyypit. Juuri tähän oman tutkimukseni semanttinen ja kommunikatiivinen analyysi kytkeytyy.

2.4 Lopuksi

Projektifikaatiotutkimus on kehittynyt monimuotoiseksi tutkimusalueeksi, jossa voidaan kirjallisuuskatsaukseni perusteella tunnistaa kolme pääsuuntausta: instrumentaaliset, kriittiset ja hermeneuttiset lähestymistavat. Näiden tutkimuslinjojen erot liittyvät siihen, miten projektifikaation ilmiö ylipäätään ymmärretään ja mitä tutkimuksen tavoitteet ovat.

Instrumentaalisessa tutkimuksessa projektifikaatio tarkoittaa ennen kaikkea organisaatioiden, johtamisen ja hallinnon muutosta. Tutkimuksen pääpaino on ollut projektijohtamisen kehittämisessä ja hallinnollisen tehokkuuden sekä tuloksellisuuden parantamisessa. Tällainen näkökulma kuitenkin usein vahvistaa niitä hallinnan ja johtamisen logiikoita, joita projektifikaatio tuottaa, sen sijaan että se tekisi niitä näkyviksi tutkimuksen kohteina.

Kriittinen tutkimus puolestaan kiinnittää huomion projektifikaation valtasuhteisiin ja ideologisiin taustoihin. Siinä projekteja tarkastellaan uusliberalistisen hallinnan, kapitalististen toimintaperiaatteiden tai hallinnallisuuden instrumentteina. Vaikka tämä suuntaus on paljastanut projektityön eriarvoistavia ja normatiivisia vaikutuksia, se usein lukitsee projektifikaation valmiiksi määritellyksi ongelmaksi.

Hermeneuttinen tutkimus taas on laajentanut tarkastelua kulttuuriselle ja filosofiselle tasolle. Projektifikaatiota on tällöin käsitelty aikamme henkeä tai ihmisen olemisen ehtoja kuvaavana ilmiönä. Tämä lähestymistapa

tarjoaa arvokkaita tulkintoja projektien merkityksestä osana laajempaa yhteiskunnallista muutosta, mutta sen laaja-alaisuus voi hämärtää konkreettisia organisatorisia ja kommunikatiivisia rakenteita.

Projektifikaation tutkimuksessa on tunnistettu laajasti, että projekteista on tullut keskeinen tapa organisoida julkisen sektorin toimintaa. Tutkimuksessa on myös tunnistettu monia eriarvoisuutta tuottavia mekanismeja sekä valtaan liittyviä ja subjekteihin kohdistuvien odotuksien rakenteita. Kuitenkin vain harvat tutkimukset ovat tarkastelleet, miten projektifikaation myötä yleistynyt projektiformaatti itsessään muodostaa erityisen ajattelu- ja toimintalogiikan – miten se erottelee ja kategorisoi yhteiskunnallista ympäristöään, miten se sulkee ja avaa mahdollisia tulevaisuuksia, ja miten se tuottaa tapoja jäsentää maailmaa. Nähdäkseni kriittisen ja hermeneuttisen näkökulman väliin asettuu vähemmän tutkittu tila, jossa projektifikaatiota tarkastellaan kaikki toimialat ja organisaatiotyypit läpäisevänä toimintalogiikkana.

Edelleen tarvitaan siis projektifikaatiota analysoivaa tutkimusta ja avoimia kysymyksiä on edelleen. Etenkin tarvitaan lisää laajaa näkökulmaa projektifikaatioon kapeamman instrumentaalisen tutkimuksen tai tietyille sektorille keskittyvän tutkimuksen lisäksi (ks. myös Hodgson ym. 2019, 2.) Myös Jacobsson ja Söderholm (2022) esittävät, että projektiyhteiskunnan ymmärtämiseksi tarvitaan tutkimusta, jossa pyritään ymmärtämään projektifikaation toimintalogiikkaa laajasti ja sitä, miten maailman kompleksisuutta ja epävarmuutta hallitaan projektin keinoin.

Tarvitaan siis toimialat ja hallinnon sektorit ylittävää tutkimusta, joka kiinnittyy kriittiseen yhteiskuntatieteelliseen analyysiin, eli kiinnittyy laajempaan ymmärrykseen yhteiskunnasta – yhteiskuntateoriaan. Tavoitteeni tässä tutkimuksessa on paikata tätä tutkimuksellista aukkoa tutkimalla julkisen sektorin projektifikaatiota systeemiteoreettisen yhteiskuntateorian näkökulmasta hallinnon alat ylittävän aineiston avulla. Avoimia kysymyksiä, joihin tällä tutkimuksella pyrin vastaamaan ovat: Minkälaista toimintalogiikkaa projektifikaatio tuottaa yleisemmin julkiselle sektorille? Millä tavalla projektifikaatio tuottaa tapoja havainnoida, järjestää, kategorisoida ja arvottaa maailmaa läpi koko julkisen sektorin? Miten tämä projektimainen

toimintalogiikka järjestää julkisia organisaatioita ajallisesti, sosiaalisten suhteiden kohdalla sekä niiden aiheiden ja asioiden suhteen, jotka projektifikaation puitteissa muodostuvat tärkeiksi?

Tässä tutkimuksessa pyrin vastaamaan näihin avoimiin kysymyksiin tutkimalla projektifikaatiota koko julkista sektoria läpäisevänä yleistyneenä ajattelu- ja toimintalogiikkana – projektikommunikaationa – joka järjestää maailmaa omalla tavallaan projektimaisesti. Samalla tutkimuksessani projektifikaatio sijoittuu yhteiskuntateorian kontekstiin tavalla, joka ymmärtää projektikommunikaation merkityksiä muodostavana ja ajallisuutta, sosiaalisia suhteita sekä tiedollisia perspektiivejä muotoilevana kehyksenä, ei vain organisaation rationaalisenä hallintana tai valtaa ja eriarvoisuutta tuottavana rakenteena. Projektifikaatiotutkimuksessa tarvitaan lisää myös kriittistä tutkimusta (ks. esim. Hodgson ym. 2019). Oma kriittinen näkökulmani rakentuu projektikommunikaation toimintalogiikan ymmärtämisen kautta esimerkiksi siinä, miten se erottelee ihmisiä ja ihmisryhmiä tai minä-kä funktiojärjestelmien logiikoihin projektikommunikaatio valinnoissaan nojaa.

3 Systeemiteoreettinen sosiologia tutkimuksen lähtökohtana

Tutkimukseni tavoitteena on tutkia projektifikaatiota julkisen sektorin organisaatioiden kontekstissa ilmiönä, joka tuottaa omanlaistaan ajattelu- ja toimintalogiikkaa, joka ohjaa sitä, miten organisaatiot toimivat. Analysoin sitä, miten projektifikaation myötä yleistynyt ja vakiintunut projektimainen toimintalogiikka erottelee, jäsentää ja kategorisoi yhteiskunnallista todellisuutta ja maailmaa. Tällaiseen tutkimustehtävään tarjoaa hedelmällisen lähestymistavan Niklas Luhmannin yhteiskuntateoriaan perustuva systeemiteoreettisen sosiologian tutkimussuuntaus. Systeemiteoreettisen sosiologian näkökulmasta analysoin kehittämissuunnitelmaa kommunikaatiomuotona ja systeemisenä merkitysrakenteena, jolla on omanlaisensa merkitysten muodostumisen logiikka, ja joka järjestää ja kategorisoi maailmaa omalla tavallaan oman rakenteensa mukaisesti. Lisäksi tarkastelen myös sitä, miten tämä projektimainen kommunikaatio on vakiintunut julkisiin organisaatioihin.

Tutkimukseni teoreettisena tavoitteena on siis soveltaa Niklas Luhmannin ajatteluun perustuvaa systeemiteoreettista sosiologiaa tutkimusteorian projektifikaation ilmiön empiirisessä tutkimuksessa. Luhmannin yhteiskuntateoriaan perustuva systeemiteoreettinen sosiologia toimii tutkimukseni läpileikkaavana teoreettisena lähestymistapana. Systeemiteoreettiseen sosiologiaan kuuluvat ideat ja käsitteet ovat ohjanneet niin kysymyksenasettelua, analyysistrategiaa kuin aineistohavainnoista tekemiäni tulkintoja. Toteutan analyysini systeemiteoreettisen sosiologian puitteissa kehitettyjen ja siihen soveltuvien analyysitapojen mukaisesti.

Luhmannin teoriaan pohjautuvan systeemiteoreettisen sosiologian keskeiset käsitteet kuten merkitys, muoto ja semantiikka, kuin myös Luhmannin teoria organisaatiosta, mahdollistavat projektikommunikaation toimintalogiikan tarkastelun osana julkisen sektorin organisaatioita. Esittelen tässä luvussa tapaan käyttää Luhmannin yhteiskuntateoriaan perustuvaa systeemiteoreettista sosiologiaa tutkimukseni teoreettisena ja analyytii-

senä viitekehystenä. Lähdän tässä luvussa kuitenkin liikkeelle melko yleisestä lähtökohdasta. Esittelen ensin Luhmannin teoriaa modernin yhteiskunnan kommunikaatiojärjestelmien funktionaalista eriytymistä yleisellä tasolla, sillä yleisen yhteiskuntateorian taso kytkeytyy olennaisesti kaikkiin teorian käsitteisiin ja tasoihin. Tämän jälkeen täsmennän keskeisintä käsitettä, kommunikaatiota, sekä joitakin olennaisia yleisiä metodologisia lähtökohtia. Luvun loppua kohti etenen analyysini kannalta keskeisimpiin käsitteisiin ja lopuksi täsmennän systeemiteorian pohjalta muodostuvan tutkimustehtäväni.

Niklas Luhmannin systeemiteoriaa on 2000-luvun aikana hyödynnetty yhä enemmän empiirisessä yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa, erityisesti organisaatioiden, hallinnan ja yhteiskunnallisten kommunikaatiomuotojen analyysissa. Nykyisessä tutkimuksessa teoriaa ei välttämättä ajatella teoreettisena monoliittina, vaan pikemminkin käsitteellisenä tutkimusohjelmana ja analyyttisenä työkalupakkina, jonka käsitteitä voidaan hyödyntää ja soveltaa erilaisten yhteiskunnallisten ilmiöiden tarkastelussa. Huomio kohdistuu erityisesti siihen, miten yhteiskunnalliset ilmiöt rakentuvat kommunikaation prosesseissa ja miten kommunikaatio kytkeytyy toisiinsa erilaisissa organisatorisissa ja yhteiskunnallisissa yhteyksissä. (ks. Virtanen 2013; 2015; 2019.)

Oma tutkimukseni sijoittuu systeemiteoreettisen tutkimuksen piirissä erityisesti organisaatioiden tutkimukseen sekä yhteiskuntasemantiikan analyysiin. Luhmannin teoriassa organisaatiot ymmärretään kommunikaatiosysteemeiksi, joiden toiminta rakentuu päätösten ja niiden ketjuuntumisen varaan. Tämän näkökulman pohjalta organisaatioita on tarkasteltu erityisesti niiden kommunikaatiossa muodostuvien merkitysrakenteiden ja erottelujen näkökulmasta. (ks. esim. Virtanen 2015, 70–73; Andersen 2003b.) Tutkimukseni liittyy systeemiteoreettiseen semantiikan ja kommunikaation muotojen tutkimukseen, jossa tarkastellaan yhteiskunnallisten merkitysrakenteiden kehitystä sekä niiden roolia yhteiskunnallisten käytäntöjen jäsentäjinä.

Empiirisessä organisaatiotutkimuksessa systeemiteoriaa on kehitetty erityisen aktiivisesti Tanskassa, jossa Luhmannin teoriaa on sovellettu

kriittisesti nyky-yhteiskunnan hallinnan ja julkisten organisaatioiden tutkimukseen. Tämän tutkimuserinteen keskeisiin tutkijoihin kuuluu Niels Åkerstrøm Andersen, jonka työssä systeemiteoriaa on hyödynnetty organisaatioiden kommunikaation, hallinnan muotojen ja poliittis-hallinnollisten uudistusten analyysissa. Andersenin kehittämä ajatus analyttisistä strategioista ja toisen asteen havainnoinnista on muodostunut keskeiseksi metodologiseksi lähtökohdaksi monille systeemiteoreettisille organisaatiotutkimuksille. Oma tutkimukseni hyödyntää erityisesti tätä tutkimuserinnettä ja kiinnittyy erityisesti sen tutkimustapoihin.

Suomessa systeemiteoreettista tutkimusta on sovellettu esimerkiksi Mikko J. Virtasen (2013; 2015) tutkimuksessa lääketieteen eettisen neuvottelukunnan päätöksenteosta, Petteri Hansenin (2016) tutkimuksessa opettajankoulutuksen hankkeistumisesta sekä Antti Hyrkäksen (2016) tutkimuksessa startup-yritysten kommunikaatiologiikasta. Oma tutkimukseni liittyy tähän organisationaalisten ilmiöiden tutkimuskeskusteluun tarkastelemalla kehittämisprojekteja julkisten organisaatioiden kommunikaatiomuotona ja analysoimalla niitä systeemiteoreettisen kommunikaatio- ja semantiikkakäsitteistön avulla.

3.1 Modernin yhteiskunnan järjestelmät

Luhmannin yhteiskuntateorian keskeinen lähtökohta on, että yhteiskunta koostuu kommunikaatiosta. Sosiaaliset systeemit eivät muodostu toimijoista tai yksilöistä, vaan kommunikaation muodoista ja ketjuista, jotka tuottavat uusia kommunikaatioita. Luhmannin mukaan modernissa yhteiskunnassa on kolme erilaista kommunikaation tapahtumisen tyyppiä: vuorovaikutus, organisaatio ja funktiojärjestelmät. Vuorovaikutus rakentuu ihmisten reaaliaikaisen läsnäolon varaan. Organisaatiot puolestaan ovat päätösten tekemisen ympärille organisoitunutta kommunikaatiota, joka on sisällöllisesti avointa (taloudelliset, taiteelliset, tieteelliset, harrastuksiin liittyvät jne. organisaatiot), mutta sosiaalisesti suljettuja (organisaatioon kuuluminen ja jäsenyys on valikoivaa). Funktiojärjestelmät (talous, tiede, uskonto, politiikka jne.) puolestaan ovat sosiaalisesti avoimia (kuka vain

voi periaatteessa osallistua), mutta sisällöllisesti suljettuja yhteen funktioon keskittyviä kommunikaation järjestelmiä. Talouden funktiojärjestelmä kommunikoi rahaan ja talouteen liittyvistä asioista, politiikka valtaan ja tiede tietoon ja totuuteen liittyvistä asioista. (ks. esim. Luhmann 2004a; Knudsen 2007, 111.)

Modernilla yhteiskunnalla on oma historiallisesti muodostunut rakenteensa, joka poikkeaa aikaisemmista yhteiskuntamuodoista. Moderni yhteiskunta on funktionaalisesti eriytynyt niin, että yhteiskunnan eri osa-alueet (funktiojärjestelmät) keskittyvät hoitamaan omia erityisiä kommunikaation alueitaan. Jokainen funktiojärjestelmä keskittyy ratkaisemaan jonkin erityisen sosiaalisen elämän ongelman, kuten varallisuuden tai hyödykkeiden jakautuminen sekä kaupankäynti, kontrolli ja kollektiiviset päätökset tai tieto ja tiedon tuottaminen. Yhteiskunnan osa-alueet ovat muotoutuneet itsenäisiksi järjestelmiksi, joilla kullakin on oma logiikkansa ja erottelun tapansa. Funktiojärjestelmät käyttävätkin perustavaa erottelua, binääristä koodia, joista esimerkiksi talouden järjestelmän koodi on maksaa/ei maksaa tai omistaa/ei omistaa ja tieteen koodi on tosi/epätosi. Näiden koodien kautta järjestelmä havainnoi maailmaa ja kaikki muu jää sen havainnoinnin ulkopuolelle. Tiede järjestelmänä siis jakaa todellisuuden kahteen, tosiin ja epätosiin asioihin ja oikeusjärjestelmä laillisiin ja laittomiin. (Luhmann 2004a; Jalava & Kangas 2013a; Roth 2014; Andersen 2003a.)

Kunkin funktiojärjestelmän perusta on sen symbolisesti yleistynyt mediumi, joka mahdollistaa kommunikaation jatkumisen. Symbolinen yleisyys tarkoittaa sitä, että esimerkiksi rahalla voidaan talouden kommunikaation puitteissa kommunikoida mistä tahansa tai valta välittää kaikkea poliittista kommunikaatiota. Mediumi sitoo kommunikaation omaan koodiinsa, jolloin kommunikaatiosta tulee itseensä viittaavaa. Esimerkiksi taloudessa kaikki näyttäytyy kysymyksinä siitä, mitä voidaan maksaa tai omistaa. (Jalava & Kangas 2013a; Roth 2014; Andersen 2003a.)

Funktiojärjestelmät ovat toisensa poissulkevia, mutta toisistaan riippuvaisia. Poliittikan kommunikaatio ei voi tuottaa välittömästi yhtään taide-
teosta, vaikka esimerkiksi poliittiset puolueet joskus pyrkivät vahvastikin

vaikuttamaan taiteeseen poliittisesti. Vain taide tuottaa taidetta, vaikka onkin riippuvainen esimerkiksi talouden tuottamista resursseista ja toisaan myös poliittisista päätöksistä. Toisaalta tieteen kommunikaatio ei kykene tuottamaan yhtään poliittista päätöstä, vaikka tiedolla pyritään usein politiikkaan vaikuttamaan. Poliittikka on kuitenkin sinänsä riippuvainen tieteestä, sillä ilman tietoa, päätöksiä on vaikea perustella. Moderni yhteiskunta on tällainen monimutkainen, eriytynyt ja itseään ylläpitävä rakenne, joka pysyy koossa ilman keskitettyä ohjaavaa voimaa. (Jalava & Kangas 2013a; Roth 2014; Andersen 2003a.)

Luhmannin mukaan yhteiskunnan rakenteellisen muodon kehitys ja semanttisten, eli käsitteellisten merkitysjärjestelmien muutos liittyvät läheisesti toisiinsa. Yhteiskunnalliset muutokset ilmenevät myös käsitteissä ja merkitysrakenteissa, joiden kautta yhteiskunta kuvaa itseään. Tätä yhteyttä Luhmann tarkastelee historiallisissa tutkimuksissaan analysoimalla esimerkiksi rakkauden semantiikan kehitystä. Näissä analyyseissa hän osoittaa, kuinka käsitteet ja merkitykset muuttuvat yhdessä yhteiskunnallisten rakenteiden kanssa ja historiallisesti muodostavat yhdessä modernin yhteiskuntamuodon, jossa esimerkiksi rakkauden merkitysjärjestelmä on eriytynyt omaksi funktiojärjestelmäkseen. (Luhmann 1986.)

Luhmann käyttää samankaltaista analyysia myös oikeusjärjestelmää koskevassa tutkimuksessaan. Oikeuden järjestelmä rakentuu kommunikaatiolle, jossa tietyt käsitteelliset erottelut, kuten oikea/väärä, ohjaavat kommunikaatiota. Oikeudelliset käsitteet ja tulkinnat muodostavat näin semanttisen rakenteen, jonka kautta oikeusjärjestelmä jäsentää sosiaalisia konflikteja ja ratkaisuja. Omien käsitteellisten erotteluiden ja kommunikaatiokoodien mukaisesti oikeuden järjestelmä on eriytynyt modernissa yhteiskunnassa omaksi funktiojärjestelmäkseen. (Luhmann 2004b.)

Taulukossa 1 on esitettyä modernin yhteiskunnan funktiojärjestelmät, niiden symbolisesti yleistynyt koodinsa ja mediuminsa. Mediumi tarkoittaa siis sitä välinettä tai välittäjää, jonka avulla kyseinen kommunikaatio mahdollistuu ja koodi sitä keskeistä erottelua, jonka mukaisesti kommunikaatio rakentuu. Olen mukaillut taulukossa Steffen Rothin (2014), Janne Jalavan

(2006) sekä Andersenin (2003a) esityksiä. Luhmann itse on kirjoittanut kaikista taulukossa olevista funktiojärjestelmistä.

Taulukko 1. Modernin yhteiskunnan funktiojärjestelmät koodeineen ja mediumeineen.

Funktiojärjestelmä	Koodi	Medium
Politiikka	valta/ ei valtaa hallitsija/hallittu hallitus/oppositio	valta
Talous	maksaa/ei maksaa omistaa/ei omistaa	raha
Tiede	tosi/epätosi	tieto
Taide	taide/ei-taide esteettinen/epäesteettinen	teos
Uskonto	pyhä/maallinen	usko
Oikeus	laillinen/laiton	laki
Terveydenhoito	sairas/terve	diagnoosi
Kasvatus / Koulutus	parempi/huonompi (oppiminen, osaaminen)	lapsi
Massamedia, Joukkotiedotus	informaatio/ei-informaatio uutinen/ei-uutinen	informaatio
Rakkaus, Intiimi kommunikaatio	rakastettu/ei-rakastettu	intohimo

Organisaatiot

Modernissa yhteiskunnassa suuri osa funktiojärjestelmien kommunikatiosta on järjestynyt organisaatioihin. Esimerkiksi kaupankäynti, uskonnon harjoittaminen, tiede ja koulutus tapahtuvat järjestyneenä organisaation muotoon. Voidaankin sanoa, että moderni yhteiskunta on organisaatioiden yhteiskunta, ja elämämme tapahtuvat organisaatioiden puitteissa: syntymä, kasvaminen, työ, sairastaminen, koulutus ja usein vapaa-ajan harrastuksetkin tapahtuvat organisaatioissa. Jopa kuolema tapahtuu ja prosessoidaan useimmiten organisaatioiden puitteissa. (Etzioni 1964, 7; Luhmann 2018, 316; Rahlitz ym. 2021.)

Systeemiteoreettisessa sosiologiassa organisaatioita on kutsuttu päätöksiksi tuottaviksi koneiksi ja organisaatio nähdään autopoieettisena² sosiaalisena systeeminä. Tällä tarkoitetaan, että organisaatiot kommunikation järjestelminä koostuvat päätöskommunikaatioista, jotka viittaavat aiempiin ja tuleviin päätöskommunikaatioihin. Organisaatiot tuottavat päätöksiä monista asioista: oppimisesta ja normaalista kasvamisesta, terveydestä ja sairaudesta, pyhän rituaaleista tai tiedon oikeellisuudesta. Organisaatioissa funktiojärjestelmien (tiede, taide, uskonto, terveys) kommunikaatio konkretisoituu päätöksiksi: arvosanat, diagnoosit, siunaaminen tai tutkimustulos. (Luhmann 2018; Nassehi 2005, 187.)

Organisaatioiden pääasiallinen kommunikaation muoto ovat siis päätökset ja päätöksiä valmistava, rajoittava tai kehystävä kommunikaatio. Organisaation rakenteet tarkoittavat Luhmannin teoriassa näitä päätöksiä kehystäviä muotoja, eksplisiittisiä ja implisiittisiä sääntöjä päätöksenteolle – päätöksenteon premissejä – jotka rajoittavat ja vakiinnuttavat päätöksentekoa. Nämä premissit eivät kuitenkaan ennalta määrää päätösten konkreettisia sisältöjä, vaan ovat kriteereitä, joiden mukaan päätösten sisältöjä voidaan organisaatiossa arvioida ja arvottaa. Osa kriteereistä ovat eksplisiittisiä, ilmeisiä ja formaalisti päätettyjä, mutta Luhmann kehottaa analysoimaan myös ei-päätettyjä, implisiittisiä päätöspremissejä. (Luhmann 2018; Nassehi 2005; Knudsen 2014, 87.)

Luhmannilaisessa tarkastelussa organisaation rakenne muodostuu päätöspremisseistä, joista voidaan erotella neljänlaisia päätöksentekoa ohjavia ”sääntöjä”.

2 Autopoieesi tarkoittaa itsensä tuottavaa järjestelmää. Käsite on peräisin Humberto Maturanan ja Francisco Varelan biologisesta autopoieettisten systeemien teoriasta, jossa sillä viitataan järjestelmään, joka tuottaa ja ylläpitää itseään omien operaatioidensa kautta (Maturana & Varela 1987). Luhmann sovelsi käsitettä sosiaalisiin systeemeihin: sosiaalinen systeemi ei muodostu toimijoista vaan kommunikaatioista, jotka tuottavat uusia kommunikaatioita. Autopoieettiset järjestelmät eivät ole eristyksissä ympäristöstään, vaan rakenteellisesti kytkeytyneitä siihen ja muihin järjestelmiin, vaikka niiden operaatioiden tuottaminen tapahtuu aina järjestelmän omien prosessien varassa. (Luhmann 2012, 32–35.)

1. **Ohjelmat** määrittelevät yksinkertaisimmillaan organisaation tehtävät tai funktiot. Ohjelmat ohjaavat sitä, mitä nähdään organisaation tavoitteiksi, eli mihin organisaatio pyrkii.
2. **Kommunikaatorakenteet** viittaavat organisaation organisoitumisen tapoihin. Tämä tarkoittaa niitä kommunikaatioverkoston muotoja, joiden mukaisesti organisaatio toimii. Tällaisia voivat olla verkostomaiset organisaatiot tai hierarkkiset organisaatiot, eli kysymys on järjestyksistä, joita organisaation jäsenten välille muodostuu.
3. **Jäsenyys** ja jäsenten (kuten henkilöstö) asemiin liittyvät kriteerit ohjaavat henkilöiden valintaan ja asemiin liittyviä päätöksiä. Esimerkiksi kuka kuuluu mihinkin asemaan, millä kriteereillä organisaatioon voi kuulua ja minkälaista osaamista jäseniltä edellytetään.
4. **Organisaatiokulttuuri** viittaa ei-formaalisti päätettyihin päätöspremisseihin, jotka ovat käytännöiksi ja rutiineiksi muodostuneita tapoja organisaation toiminnassa. Muodollisten sääntöjen ohella Luhmann erottelee siis epämuodollisia ja ei-päätettyjä implisiittisiä sääntöjä. (ks. esim. Luhmann 2018; Martens 2006, 89–94.)

Oma tutkimukseni kohdistuu juuri (julkisiin) organisaatioihin ja projektikommunikaation vakiintumiseen niissä. Tämä projektikommunikaation vakiintuminen voidaan nähdä yhteiskunnallisena muutoksena, jossa julkiset organisaatiot omaksuvat ja vakiinnuttavat projektimaisia tapoja havainnoida, kategorisoida ja arvottaa yhteiskunnallista todellisuutta. Projektista on tullut merkitysrakenne, joka määrittää yhteiskunnallisia ongelmia erityisesti kehittämisen puitteissa. Luhmannin systeemiteoreettinen ja konstruktivistinen viitekehys tarjoaa välineen tarkastella projektikommunikaatiota merkitysrakenteena, joka tuottaa todellisuutta omien käsitteidensä ja erotteluidensa kautta. Projektikommunikaation yleistyminen ja vakiintuminen ei ole vain hallinnollinen ja tekninen prosessi, vaan teoreettisesti kiinnostava ilmiö, joka kertoo modernin yhteiskunnan tavasta käsitellä kompleksisuutta kommunikaatiossaan.

3.2 Kommunikaatio sosiaalisten systeemien operaationa

Kommunikaatio on Luhmannin yhteiskuntateorian keskeisimpiä käsitteitä, joten sitä on syytä hieman tarkentaa. Sosiaaliset systeemit eivät ole olemassa fyysisenä entiteettinä, vaan kommunikaation ja merkitysten jatkuvana virtana. Siksi yhteiskuntaa tai sosiaalisia järjestelmiä ei voida mallintaa kuten eliöitä, vaan ne tulee ymmärtää kulttuurisesti ja kommunikaatiossa rakentuvina järjestelminä. (Leydesdorff 2006.) Kommunikaatio on sosiaalisille systeemeille autopoieettinen ja rekursiivinen prosessi, joka tuottaa itse itsensä yhä uusissa muodoissa. Mikään kommunikaation ulkopuolinen (ei-kommunikaatio) ei voi välittömästi syöttää kommunikaatioiden verkostoon mitään.³ Näin kommunikaatio määrittyy myös itseoikeutetusti sosiologian tutkimuskohteeksi, sillä se on ainoa aidosti sosiaalinen operaatio (ei esimerkiksi toiminta), joka edellyttää useampien tietoisuuksien mukana oloa, mutta sitä ei voida palauttaa tietoisuuden akteihin, vaan sillä on ”oma elämänsä”. (Luhmann 1992, 252; Baraldi ym. 2021, 45; Jalava 2006, 80–81.)

Luhmannille (2012, 35–49) kommunikaatio ei ole yksinkertaista viestin siirtämistä osallistujien A ja B välillä, vaan se rakentuu kolmesta toisiinsa kytkeytyvästä elementistä: informaatiosta, ilmaisusta ja ymmärryksestä. Nämä kolme elementtiä muodostavat kommunikaation tapahtuman: informaatio (mitä kommunikoidaan, esimerkiksi ”Tänään sataa.”), ilmaisu (kuka sanoo, miten ja miksi, esimerkiksi henkilö vihjaa, ettei halua lähteä ulos) ja ymmärrys (miten kommunikaatio tulkitaan, esimerkiksi ”Hän ei vain kuvaile säätä, vaan vihjaa, ettei halua mennä ulos.”). Jotta kommunikaatio toteutuu, B:n täytyy siis erottaa olettamansa tarkoitus B:n viestin sisältämästä informaatiosta ja reagoida siihen myöntyen tai kiistäen. Ym-

3 Tämä ei tarkoita, etteivätkö mitkä tahansa kommunikaation ympäristössä olevat asiat voisi tulla kommunikaation kohteiksi tai toimia ärsykeinä kommunikaatiolle. Kyseessä voivat olla vaikkapa Bruno Latourin tai Ulrich Beckin hengessä materiaaliset ”toimijat” kuten virukset, joilla on vakavia-kin yhteiskunnallisia seurauksia (esim. pandemiat). Luhmannin mukaan virukset eivät kuitenkaan voi välittömästi aiheuttaa kommunikaatioita missään sosiaalisessa systeemissä. Virukset eivät voi tehdä päätöksiä organisaatioissa, käyttää valtaa poliittisessa järjestelmässä, suorittaa maksuja talouden järjestelmässä tai tuottaa teoksia taiteen järjestelmässä. Virukset toimivat ympäristöstä tulevana ärsykeinä kommunikaatiolle sekä myös kommunikaation aiheina.

märtäminen tarvitsee kuitenkin jonkinlaisen kommunikatiivisen vasteen, eli esimerkiksi ilmauksen: ”Jäädään sitten sisälle.” Ymmärtäminen ei kuitenkaan tarkoita välttämättä oikein ymmärtämistä, vaan vastaanottaja voi ymmärtää viestin kehotuksena pukea sadevaatteet ja vastata, että ”Selvä, puen kumisaappaat.” Tällöin A on puolestaan pakotettu ”ymmärtämään” tämän viestin kumisaappaista ja antamalla siihen kommunikatiivisen vasteen. Näin kommunikaatiossa syntyy emergentti ketju, jossa jokainen viesti rakentuu viittauksena aiempaan huolimatta osallistujien tarkoituksesta. (Baraldi ym. 2021, 45–48; Andersen 2003a, 5–6; Grothe-Hammer 2022, 98. Luhmann 1992, 252–253; Jalava & Kangas 2013a, 43.)

Michael Grothe-Hammer (2022, 98) esittää valaisevan esimerkin, jossa kommunikaatio voi saada monia erilaisia ymmärryksiä ja merkityksiä eri funktiojärjestelmien puitteissa ymmärrettynä. Hänen esimerkissään elokuvaohjaaja sanoo palaverissa: ”Haluan kuvata St. Tropezissa jahdilla ja Taylor Swift tulee paikalle.” Tässä kommunikaatiossa on informaatio (mitä ehdotetaan), ilmaisu (ohjaajan toive) ja ymmärrys (kuinka muut sen tulkitsevat). Tuotantopäällikkö vastaa heti: ”Liian kallista”. Hän ymmärtää viestin talouden järjestelmän kautta kustannuksina. Kuvaaja innostuu: ”Siitä tulee upeita kuvia!” Hän ymmärtää ehdotuksen taiteen kautta esteettisesti. Juristi puolestaan vastaa: ”Taylor Swiftin kanssa tulee liian monimutkaisia sopimusasioita.” Hän ymmärtää kommunikaation oikeuden järjestelmän kautta. Sama lausuma synnyttää siis useita erilaisia ymmärryksiä, jotka etenevät omien logiikoidensa mukaan.

Projektikommunikaation kontekstissa esimerkiksi kehittämissuorituksen lopputuloksena tuottama uusi toimintamalli työllisyyspalveluihin voi myös saada organisaatiossa monenlaisia kommunikaation ketjuja aikaan sen lisäksi, että toimintamallia ryhdyttäisiin toteuttamaan ja juurruttamaan työllisyyspalveluihin. Hyvin yleinen kritiikki kehittämissuoritteja kohtaan on se, että ne eivät saa aikaan mitään, varsinkaan päätöksiä ryhtyä toteuttamaan uutta toimintamallia. Organisaatio voi käsitellä ehdotuksen liian kalliina tai poliittisesti vaikeana kysymyksenä ja jättää sen toteuttamatta. Erään haastattelemani projektipäällikön (Haastattelu 8) mukaan kunnalle tuotetut elinkeinopolitiikan ehdotukset ”päätyvät muovitaskussa pöytä-

laatikkoon”. Tällöin kommunikaation näkökulmasta projektin tuottama ehdotus ei ole muodostanut organisaatiossa muuta kommunikaatiota kuin ehdotuksesta kieltäytymisen.

3.3 Havainnointi ja toisen asteen havainnointi

Projekti-kommunikaation analyysi edellyttää myös tarkastelua siitä, miten sen puitteissa havainnoidaan maailmaa ja etenkin millaisiin erotteluihin tämä havainnointi perustuu. Luhmann viittaa usein Spencer Brownin teokseen *Laws of Form* (1972) rakentaessaan omaa radikaalin konstruktivistista epistemologiaansa⁴. Spencer Brownin ajatus on pohjimmiltaan se, että maailma tai todellisuus eivät ilmene annettuna, vaan todellisuus konstituoituu vain erontekojen myötä. Ensimmäinen askel minkä tahansa kohteen ilmenemisessä on sen erottaminen kaikesta tai jostakin muusta. Maailma ei ilmene passiivisesti vastaanotettuna sisältönä, vaan aina aktiivisen havainnoinnin kautta. Todellisuus tehdään olevaksi erottelussa – no-thing:stä tulee some-thing, ja tämä tuleminen on se, mikä on kiinnostavaa radikaalin konstruktivismin näkökulmasta. (Luhmann 2006, 43; Spencer Brown 1972, 3.)

Luhmannin teoriassa havainnointi ymmärretään sosiaalisten systeemien operaationa: erilaiset sosiaaliset järjestelmät tekevät erotteluja, joiden avulla ne jäsentävät ympäristöään. Kukin systeemi rakentaa omat erottelunsa ja oman ympäristönsä oman rakenteensa mukaisesti. Organisaatio havainnoi esimerkiksi asiakkaita, mahdollisuuksia markkinoilla tai lainsäädännön sille asettamia velvollisuuksia. Tieteenala havainnoi oman alansa kannalta relevantteja totuuksia ja epätotuuksia. Kaikki muu jää niiden havainnoinnin ulkopuolelle. Havainnointi on aina valikoivaa ja rakenteellisesti rajattua. (Luhmann 2013b, 101–119; Fuchs 2010.) Oma tutkimukseni keskittyy siihen, minkälaisen havainnointikehikon kehittämishavainnointi julkisen sektorin organisaatioihin muodostavat.

⁴ Kysymys on nimenomaan epistemologiasta, sillä Luhmann pyrkii de-ontologisoimaan sosiologiaa. De-ontologisointi tarkoittaa, että olennainen kysymys ei ole, mitä todellisuudessa on, vaan miten asiat saavat merkityksiä ja tulevat relevanteiksi jollekin havaitsijalle.

Maailma on kaikin puolin äärettömän monimutkainen, ja siksi systeemin funktioksi muodostuu juuri se, että ne rajaavat tätä monimutkaisuutta valikoimalla, mikä niille milloinkin on relevanttia ja mikä ei. Esimerkiksi modernia kompleksista yhteiskuntaa ei voi havainnoida sellaisenaan minäkäänlaisena kokonaisuutena, vaan on aina tehtävä rajattu näkökulmavalinta ja eroteltava siitä jokin havaittava aspekti. Havainnointi merkitsee valintaa monien mahdollisuuksien joukosta, eli havainnointi on kontingenttia. Kompleksisuuden rajausta tekee maailmasta havaittavan, mutta samalla jokainen rajausta tekee jotakin näkymättömäksi. (Luhmann 2013a, 82–83; Fuchs 2010; Andersen 2003.)

Näin moderni yhteiskunta rakentuu eriytyneiden havaintojen verkostoksi, jossa jokainen sosiaalinen systeemi havainnoi todellisuutta omasta näkökulmastaan. Tällaisia sosiaalisia systeemejä voivat olla talouden, politiikan, tieteen tai taiteen järjestelmät, jotka ovat erikoistuneet omiin rajattuihin havainnointipositioihinsa⁵. Esimerkkinä voi toimia globaali pandemia, joka näyttäytyy talouden järjestelmälle vaikkapa lisääntyneenä tai vähentyneenä liikevaihtona, politiikalle mahdollisuutena ja velvollisuutena tehdä kollektiivisesti sitovia päätöksiä (käyttää valtaa) vaikkapa ihmisten oikeuksia koskien, tieteen järjestelmälle tutkimustuloksina virusten käyttäytymisestä tai taiteen järjestelmälle esteettisinä tuotoksina. (Andersen ym. 2025.)

5 Keskeinen piirre modernin yhteiskunnan sosiaalisille systeemeille on, että ne eivät ole järjestyneet hierarkkisesti. Toisin kuin esimodernissa maailmassa, jossa uskonto ja jumala olivat hierarkkisesti ylempänä, korkeampia totuuksia, modernissa järjestelmien tuottamat totuudet ja tiedolliset perspektiivit ovat samalla viivalla keskenään. Moderni yhteiskunta on tarkoittanut siirtymistä korkeampien totuuksien maailmasta, rinnakkain järjestyneiden, keskenään kilpailevien totuuksien maailmaan – eli kuten Friedrich Nietzsche (1974, 6; 96) toteaa: jumala on kuollut!

Toisen asteen havainnointi

Maailma ei pyydä tulla havaituksi määrätyllä tavalla. Maailma on mitä se on. Kiinnostavaa on se, millä tavoilla maailma tulee havaittavaksi ja miten se vaikuttaa siihen, miten olemme suhteessa maailmaan.⁶ (Andersen 2008, 12.)

Kiinnostavaa konstruktivistisen havainnoinnin teorian kannalta ei ole vain se, kuka tai mikä havaitsija on ja mihin havainnointi kohdistuu, vaan ennen kaikkea se, miten havainnointi mahdollistuu ja millaisissa rajoissa. Luhmannille keskeinen metodologinen käsite onkin toisen asteen havainnointi, joka tarkoittaa pelkistetysti havainnointimuotojen havainnointia. Toisen asteen havainnointi tekee näkyväksi sen, miten havainnointi, eli kommunikaatiossa muodostuvat merkitykset rakentuvat. Se siirtää huomion pois siitä, mitä maailma on, siihen, miten maailmaa merkityksellistetään ja tehdään ymmärrettäväksi kommunikaatiossa (de-ontologisointi). (Luhmann 1993a, 775–776.)

Ensimmäisellä asteella havainnointi on sokea omalle erottelulleen kontingenttina valintana, mutta toisen asteen havainnoinnin näkökulmasta voidaan tarkastella, miten erottelu muodostuu. Millaisin erotteluin ja rajauksin jokin tulee havaituksi. Esimerkiksi uskonnollisen kommunikaation puitteissa ei koeta ja eletä pyhän ja profaanin erottelua kontingenttina konstruktiona, mutta toisen asteen havainnoinnin näkökulmasta esimerkiksi sosiologi voi tarkastella tätä erottelua sosiaalisena konstruktiona ja valintana. (Fuchs 2010, 86.) Sosiologisen tutkimuksen rooli on tällöin tarkastella kommunikaatiossa muodostuvia erotteluita ja merkityksiä toisen asteen havainnoinnin näkökulmasta, ei arvioida niitä oikeiksi tai vääriksi, tosiksi tai epätosiksi⁷. Toisena esimerkkinä sosiologian tehtävä voisi olla

⁶ Oma suomennokseni.

⁷ Esimerkki tällaisesta havainnoinnin (tiede) sokeudesta omille erotteluilleen ja siitä, miten toisen asteen havainnoinnin näkökulmasta voi nähdä, miten havainnot muodostuvat, voi olla myös Bruno Latourin ja Steve Woolgarin (1986) laboratoriotutkimukset, joissa tarkastellaan sitä, miten tieteelliset tulokset konstruoidaan.

tutkia sitä, mitä pidämme yhteiskuntamme kannalta riskeinä, ei sitä, mitä riskit ”todellisuudessa” ovat. Eli, miten se valinta tapahtuu, että juuri ilmiöstä X (eikä jostakin toisesta ilmiöstä) tulee suuri yhteiskunnallinen riski ja yhteiskunnallinen ongelma (Luhmann 1993b).

Oman tutkimukseni metodologinen näkökulma rakentuu juuri toisen asteen havainnoinnin varaan. Toisen asteen näkökulmasta voidaan tarkastella sitä, miten kehittämisprojektit omalla tavallaan havainnoivat yhteiskunnallisia ongelmia sovittamalla niitä projektimuotoisen toiminnan ratkaistavaksi. Kehittämisprojekteissa usein yhteiskunnalliset ongelmat nähdään esimerkiksi teknis-rationaalisten ratkaisujen valossa, sillä sellaisena ne voidaan sovittaa projektiformaattiin. (ks. Luku 7.)

Tutkimukseni metodologista näkökulmaa voidaan valottaa myös Virtasta (2015, 233–234) seuraten niin sanottujen keksimisen ja oikeuttamisen kontekstien erotteluna. Keksimisen konteksti viittaa niihin käytännön konkreettisiin tapahtumiin, joita esimerkiksi tutkimuslaboratoriossa tapahtuu, kun tutkimusta tehdään. Keksimisen kontekstiin kohdistuvassa tutkimuksessa pyrittäisiin tarkastelemaan sitä, miten ensimmäisen asteen havainnot rakentuvat ja muodostuvat käytännössä. Esimerkiksi tieteellisen laboratoriotutkimuksen tulosten tuottaminen käytännön tilanteissa. Oikeuttamisen konteksti puolestaan viittaa esimerkiksi tutkimustulosten oikeuttamiseen, sanallistamiseen ja käsitteellistämiseen. Tieteellinen kommunikaatio tapahtuu juuri tässä oikeuttamisen kontekstissa, ikään kuin ”rationaalisenä rekonstruktiona aktuaalisesti tapahtuneesta” tutkimusraporteina, tutkimusartikkeleina sekä muina julkaisuina. (Virtanen 2015, 233.) Samaan tapaan hahmotan tässä tutkimuksessa omaa näkökulmaani. En tarkastele projekteja käytännön tapahtumina, vaan projektikommunikaatiota tällaisena rationaalisenä rekonstruktiona, joka muodostaa merkityksiä omalla tavallaan. Kehittämisprojektien sanallistaminen, käsitteellistämisen, perustelu ja oikeuttaminen tapahtuvat projektien tuotoksissa, raporteissa, virallisissa toiminnan kuvauksissa ja julkaisuissa.

3.4 Merkitys, semantiikka ja muoto

Merkitys

”Emme voi asettua mediumin ulkopuolelle. Heti kun toimimme tietoisuudessa tai kommunikaatiossa, olemme väistämättä merkityksen mediumin varassa.” (Luhmann 2013b, 169.)

Kuten Luhmann toteaa, todellisuus avautuu väistämättä meille tietoisuudessa ja kommunikaatiossa merkityksinä, sillä ajatuksen on aina oltava ajatus jostakin ja kommunikaation on oltava kommunikaatio jostakin. (ks. Borch 2011, 41–42.) Mitään ei voida kuitenkaan määritellä yksinään joksikin, vaan havainnot tulevat ymmärrettäväksi vain suhteessa muihin mahdollisiin vaihtoehtoihin. Eli merkitys määrittyy aina suhteessa johonkin muuhun potentiaaliseen merkitykseen. (Morgner 2022, 17.) Tämä ajatus muistuttaa myös semiootikkojen kuten A.J. Greimasin ja Ferdinand de Saussuren ajattelua merkityksistä, jonka Eetu Pikkarainen (2004, 108) tiivistää näin: ”kielessä mitään termiä tai elementtiä ei voi määritellä positiivisesti, sanomalla mitä se on, vaan ainoastaan negatiivisesti: sanomalla mitä se ei ole. Tämä idea voidaan yleistää niin, että kaikki merkityksellisyys – siis ylipäänsä kaikki jonkin havaitseminen joksikin – edellyttää tämän jonkin erottamista jostakin muusta.”

Luhmannin näkökulmasta merkitys syntyy aina erottelun kautta: jokin saa sisältönsä vain sen perusteella, mitä se ei ole ja miten se on suhteessa siihen, mitä se ei ole. Luhmannin mukaan tämä tekee maailmasta jatkuvasti avoimen, eli mikä tahansa voisi aina olla myös toisin. Se tarkoittaa, että jokaisella erottelulla on myös sokea pisteensä. Kun jokin tehdään näkyväksi, jokin muu jää väistämättä näkymättömäksi. Tämä pätee myös teorioihin itseensä: jokainen havaitsija ”näkee” vain sen, mikä on sen oman rakenteen

8 Oma suomennokseni.

mukaista. Tässä mielessä myös konstruktivistinen havainnon teoria itse on havaitsija – omine käsitteineen, erotteluineen ja rajoineen. (Fuchs 2010.)

Projektkommunikaatiossa on omat puhetapansa, omat sanastonsa ja käsitteensä. Esimerkiksi fasilitointi on käsite, jota kehittämisprojektit usein käyttävät kuvaamaan sitä, miten ne pyrkivät ohjaamaan muutosta. Analyysini muukaan (ks. Luku 7) fasilitointi saa kehittämisprojekteissa merkityksensä hierarkkisen ohjaamisen vastakohtana. Eli fasilitointivalta on erilaista kuin hierarkkinen valta julkisella sektorilla. Tämän käsitteen puitteissa ohjauksen kohteet tulevat havaituksi eri valossa kuin hierarkkisen ohjaamisen valossa, eli sosiaalinen suhde rakentuu eri tavalla. Fasilitointi voi saada erilaisia muotoja eri kohderyhmien kohdalla.

Luhmann itse tutki sitä, miten kontingentit käsitteet ja semantiikat laajemmissa historiallisissa muutoksissa vakiinnuttivat itsensä systeemisiksi rakenteiksi modernissa yhteiskunnassa. (ks. esim. Luhmann 1986.) Samaa logiikkaa voidaan soveltaa ikään kuin pienemmässä mittakaavassa erityisesti organisaatioihin ja siihen, miten vallalla olevat kommunikaation muodot ovat vakiintuneet nykyhetkessä. (Andersen 2011.) Siksi analyysin kohteena tässä tutkimuksessa onkin, minkälaisia kommunikaation rakenteita projektifikaatio muodostaa julkisiin organisaatioihin ja minkälaisiin muotoihin projektkommunikaatio perustuu. Semantiikan analyysi tekee näin näkyväksi, millä tavoin tietyt käsitteet ja erottelut organisoivat ja ohjaavat kommunikaatiota.

Kommunikaation jatkuminen edellyttää rakenteita, jotka ratkaisevat sen sisäisiä ongelmia ja tekevät epätodennäköisestä kommunikaatiosta todennäköisempää. Kommunikaatioon liittyy monenlaisia epävarmuutta tuottavia ongelmia, kuten maailman kompleksisuus ja kaksoiskontingenssi⁹. Kompleksisuuden ongelmaa hallitaan differentiaation avulla jakamalla

9 Kaksoiskontingenssi tarkoittaa tilannetta, jossa kommunikaatioon osallistuvat osapuolet ovat molemmat toisilleen kontingenteja eli heidän toimintansa voisi olla myös toisin. Käsite on peräisin Talcott Parsonsilta, ja Luhmann käyttää sitä kuvaamaan sosiaalisen kommunikaation perusongelmaa: ego ei voi tietää etukäteen, miten alter toimii, eikä alter voi tietää, miten ego toimii. Molemmat havainnoivat toistensa valintoja epävarmoina ja joutuvat tekemään omat valintansa tämän epävarmuuden varassa. Juuri tämä molemminpuolinen epävarmuus tekee kommunikaatiosta riskialtista mutta samalla mahdollistaa sosiaalisten järjestelmien syntyminen, sillä kommunikaatio alkaa tuottaa odotuksia ja rakenteita, joiden avulla tätä epävarmuutta voidaan vähentää. (ks. Luhmann 2013b, 233–238.)

maailmaa erilaisiin viitekehyksiin, jotka tekevät siitä käsiteltävän. Kaksoiskontingenssin ongelmaan taas vastaavat mediumit, koodit ja ohjelmat, jotka tuottavat kommunikaatiolle vakautta ja jatkuvuutta. (Qvortrup 2005, 11–12.)

Mediumit ovat tässä yhteydessä keskeisiä: ne toimivat mekanismeina, jotka muuttavat epätodennäköisen kommunikaation todennäköiseksi. Kieli ratkaisee ymmärtämisen ongelman, erilaiset tiedonvälitysmediumit (kirjoitus, kirjapaino, radio, televisio, internet) ratkaisevat tilallis-ajallisen ongelman, ja symbolisesti yleistyneet mediumit – kuten totuus, raha, valta ja rakkaus – ratkaisevat kommunikaation onnistumisen ja jatkumisen ongelman. (Qvortrup 2005, 11–12.)

Semantiikka

Kommunikaation jatkuvuutta helpottaa se, että merkitykset tiivistyvät toistuvissa kommunikaation prosesseissa käsitteiksi, ja käsitteistä puolestaan muodostuu semanttisia varantoja. Luhmannin mukaan sosiaalisten systeemien rakentuminen heijastuu semantiikkojen kehityksessä: kun yhteiskunnan rakenne eriytyy ja monimutkaistuu, myös merkitysten muotoja tarvitaan yhä enemmän. Jatkuvuus edellyttää rakenteita, jotka voivat tiivistää ja yleistää merkityksiä. Käsitteet ovat tällaisia tiivistyneitä muotoja: ne kiteyttävät toistuvia erotteluja (esimerkiksi oikea/väärä, normaali/epänormaali) ja tuottavat kommunikaatiolle odotusrakenteita. (Morgner 2022.)

Kun käsitteet alkavat jäsentyä suhteessa toisiinsa ja kerrostua, niistä muodostuu semantiikkoja, eli historiallisesti ja kulttuurisesti kehittyneitä merkitysjärjestelmiä, jotka tarjoavat yhteiskunnalle valmiita tapoja käsitellä todellisuutta. Semantiikat ovat siis tiivistyneiden merkitysten varastoja, joiden kautta kommunikaatio voi valita, muokata ja yhdistellä merkityksiä. Ne eivät kuitenkaan ole pysyviä, vaan muuttuvat yhteiskunnan rakenteellisten eriytymisten myötä ja pyrkivät jatkuvasti ratkaisemaan kommunikaation sisäisiä ongelmia ja paradokseja. Esimerkiksi projektkommunikaation käsitteistöt voivat muuttua ja käsitteet voivat saada uusia merkityksiä.

Näin merkitysten tiivistyminen käsitteiksi ja käsitteiden järjestäytyminen semantiikoiksi tekee mahdolliseksi sen, että yhteiskunnallinen kommunikaatio voi jatkua, kehittyä ja sopeutua uusien ongelmien ja kompleksisuuksien edessä. (Andersen 2003b.)

Semantiikat eivät ole vain kielellisiä kuvauksia todellisuudesta, vaan kommunikaation tuottamia merkitysrakenteita, jotka muuttuessaan muodostuvat järjestelmiksi ja muokkaavat koko yhteiskuntamuotoa. Luhmann itse tutki tätä analysoimalla historiallisesti muodostuvia semantiikkoja, kuten esimerkiksi rakkauden merkitysjärjestelmää. Hänen mukaansa rakkauden semantiikka muuttui merkittävästi 1600-luvulta alkaen. Rakkaus esimerkiksi irtautui perheen ja uskonnon kaltaisista instituutioista ja alkoi rakentua kulttuurisena koodina, jota kirjallisuus ja kulttuuriset mallit muovasivat. Rakkauden semantiikka alkoi korostaa yksilöllisiä tunteita ja niiden aitoutta, vaikka nämä tunteet rakentuvat usein kulttuurisesti opituista malleista. Aluksi tämä rakkauden semantiikka kehittyi ylimystön ja eliitin piirissä, mutta modernin yhteiskunnan myötä se laajeni ja muodosti keskeisen kommunikaatorakenteen intiimien ihmissuhteiden muodostamiselle. (Luhmann 1986, 45–47.)

Sovellan semantiikan tarkastelussani myös Fuchsin (2009) tapaa lähestyä kommunikaatioita kulttuurisina ja käsitteellisinä verkostoina. Fuchsin mukaan kulttuurinen verkosto muodostuu esimerkiksi käsitteistä, väitteistä ja faktoista, jotka saavat merkityksensä ja tulevat ymmärrettäviksi vain siinä käsitteellisessä kontekstissa, jossa niitä käytetään. Toisin sanoen käsitteet ovat suhteessa toisiinsa ja muodostavat yhteisen semantiikan. Systemiteoreettisessa kirjallisuudessa semantiikan käsite on rinnastettu kulttuurin käsitteeseen (Luhmann 1995, 163; Hyrkäs 2016; Baraldi ym. 2021, 217). Semantiikan käsite tulee hyvin lähelle kulttuurin käsitettä ymmärrettynä merkitys- ja luokittelujärjestelmänä, jonka kautta todellisuutta ymmärretään, todellisuudessa toimitaan, ja jonka välityksellä sosiaalinen järjestys kommunikoidaan, uusinnetaan ja koetaan (Autto & Nygård 2015, 15).

Lähestyn projektikommunikaatiota kulttuurisena verkostona, joka koostuu merkityksistä, jotka viittaavat toisiinsa ja tulevat ymmärretyksi juuri suhteessa toisiinsa. Keskeinen periaate on projektikommunikaation sisäinen ydin-periferia-rakenne. Ydin muodostuu vakiintuneista merkityksistä ja erotteluista, jotka voivat ajan myötä myös institutionalisoitua. Ytimeen liittyy se, että siellä "sijaitsevat" itsestään selvät, kyseenalaistamattomat totuudet. Periferia puolestaan on avoimempi, kokeilevampi ja innovatiivisempi alue, jossa tapahtuvat paradigman muutokset ja kulttuuriset uudistukset. (Fuchs 2009.)

Sovellan Fuchsin (2009) ideaa kulttuurisista verkostoista omassa analyysissäni projektikommunikaatioon liittyvien semantiikkojen, eli käsitteistöjen, tarkasteluun sekä projektikommunikaation perustavien muotojen tarkasteluun. Semantiikan analyysi kohdistuu siihen, minkälaisilla tavoilla, minkälaisilla käsitteillä ja minkälaisissa merkityksissä kehittämisprojekteista itsestään ja niiden kohteista, tavoitteista tai keinoista puhutaan. Semanttinen analyysi kohdistuu tällöin kehittämisprojektien käsitteelliseen ja kielelliseen ilmaisuun, legitimointiin ja oikeuttamiseen. Koska semantiikat ovat käsitteellisiä kuvauksia, ne myös muuttavat muotoaan jatkuvasti. Uusia käsitteitä ja sanoja ilmaantuu, vanhoja unohtuu. Siksi ajattelen, että semantiikat ovat ikään kuin kulttuurisen verkoston laitamilla olevia rakenteita. Projektikommunikaation kulttuurisen verkoston ytimessä ovat puolestaan kiinteämmät ja vakiintuneemmat muodot, jotka eivät ole välttämättä arkikielessä käytettyjä termejä tai käsitteitä. Ne ovat kommunikaatiota ohjaavia perustavia erotteluita. (ks. Fuchs 2009; Andersen 2003.)

Semantiikkaa jäsennetään systeemiteoreettisessa sosiologiassa merkitysulottuvuuksien avulla. Merkitys ja merkityksen muodostumisen logiikka voidaan analyttisesti eritellä kolmeen merkitysulottuvuuteen: sosiaalinen, sisällöllinen ja ajallinen. Tällöin on mahdollista tarkastella analyttisemmin, miten projektikommunikaatiossa muodostuu merkityksiä ja identiteettejä. (Seidl 2005, 93–97; Borch 2011, 42–45.) Voidaan tarkastella esimerkiksi sitä, minkälaisia merkityksiä kehittämisprojektien itse itsestään tuottamisessa kuvauksissa ja teksteissä muodostuu eri merkitysulottuvuuksilla, jotka ovat:

1. Sosiaalinen ulottuvuus, jossa erottelu tapahtuu toimijoihin, henkilöihin, identiteetteihin – siihen kuka kommunikoi ja keneen kommunikaatio liitetään – sekä suhteisiin näiden välillä. Sosiaalisessa merkitysulottuvuudessa merkitykselliseksi tulevat toiset havainnoijat ja toisten havainnoijien moninaisuus. (Luhmann 1995, 76–80; Seidl 2005, 104–107; Andersen 2008, 22–23.) Esimerkiksi projekteihin tyypillisesti liitetään verkostomaisuutta ja monenlaisia toimijoiden välistä yhteistyötä kuvaavia käsitteitä. Näissä semantiikoissa painottuvat sosiaalisen ulottuvuuden merkitykset. Niissä korostetaan projektin tavoitteisiin liittyvien toimijoiden erilaisia perspektiivejä ja pyritään usein sovittamaan perspektiivejä yhteen sekä hälventämään niiden erilaisuutta.
2. Sisältöulottuvuus, jossa erottelu tapahtuu objekteihin, teemoihin ja faktoihin sekä näiden suhteisiin. Sisältöulottuvuudessa tehdään erotteluita ”tämän” ja kaiken muun välillä, ja merkityksellistä on kommunikaation aihe. Mistä kommunikoidaan? Mistä on kysymys? Sisältöulottuvuudesta voidaan käyttää myös nimitystä faktaulottuvuus, asiaulottuvuus, materiaallinen ulottuvuus tai toisaalta myös funktionaalinen ulottuvuus, joka korostaa erityisesti systeemiviittauksia ja viittausten moninaisuutta kommunikaatiossa. (Luhmann 1995, 76–80; Seidl 2005, 104–107; Andersen 2008, 22–23.) Esimerkkinä sisällöllisen ulottuvuuden korostumisesta projektien kommunikaatiossa toimii yhteiskunnallisten ongelmien määrittely. Ratkaistavien ongelmien määrittelyt sisältävät määritelmiä faktoista ja siitä, mikä on se asia, joka on kehittämisen tai toimenpiteiden kohteena.
3. Ajallisessa ulottuvuudessa rakentuu ajallinen horisontti, jonka mukaan asiat saavat merkityksensä. Ajallisessa ulottuvuudessa erottelu tapahtuu menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden välillä. Ajallisessa ulottuvuudessa ilmiöt näyttävät historian (muisti) ja tulevaisuuden odotusten yhteydessä. Ajallinen ulottuvuus näyttää erityisesti muutoksen ja pysyvyyden tai prosessin ja rakenteen kaltaisina teemoina. (Luhmann 1995, 76–80; Seidl 2005, 104–107; Andersen 2008, 22–23.) Ajallinen ulottu-

vuus tulee näkyviin esimerkiksi siinä, miten kehittämisprojektit konstruoivat yhteiskunnallisen ympäristönsä. Projekteja kuvataan ratkaisuna jatkuvassa ennakoimattomassa muutoksessa olevan yhteiskunnan tuottamiin ongelmiin. Kun maailma nähdään jatkuvasti muuttavana, ei ratkaisuksi käy pysyvyyteen ja järjestykseen pyrkivä organisaatio, vaan muutokseen kykenevä ja uusia mahdollisuuksia etsivä organisaatiotyyppi.

Semantiikan lisäksi tutkimukseni toinen keskeinen analyttinen käsite on muodon käsite. Olen jo edellä kuvannut sitä, kuinka havainnot ja merkitykset muodostuvat eronteissa. Muoto on juuri erotteluun liittyvä keskeinen käsite. Projektikommunikaatio rakentuu toistuvista erotteluista, jotka voivat vakiintua niin, että ne ohjaavat kommunikaation suuntaa ja mahdollisuuksia. (Fuchs 2009; Andersen 2003.) Projektikommunikaation ytimessä sijaitsevat siten suhteellisen pysyvät ja jossakin määrin instituionaalistuneet erottelut, kuten esimerkiksi kehittäminen/rutiini, ratkaisu/ongelma ja potentiaalinen/aktuaalinen, jotka tekevät kommunikaation mahdolliseksi ja tunnistettavaksi omana muotonaan.

Käytän muodon käsitettä analysoidakseni näitä projektikommunikaation peruserotteluja ja sitä, minkälaista kommunikaatiota niistä julkisen sektorin organisaatioihin seuraa. Muoto viittaa tässä Luhmannin ja Spencer Brownin hengessä eronteon muodostamaan yhtenäisyyteen: erottelun puolet ovat olemassa vain yhdessä. (Fuchs 2010.) Esimerkiksi ratkaisu/ongelma perustavana muotona tarkoittaa, että projektikommunikaatiossa yhteiskunnalliset ongelmat muotoillaan projektimuotoisen ratkaisuun sopiviksi. Ongelma tulee merkitykselliseksi vain suhteessa ratkaisuformattiin ja päinvastoin. Muodot ovat siis projektikommunikaatiota ohjaavia erotteluita. Projektikommunikaation ytimessä olevat muodot toimivat vakiintuneempina ankkureina, kun taas laitamilla käsitteet ja sanastot ovat avoimempia muutoksille. Näin semantiikan ja muodon käsitteet mahdollistavat sen tarkastelun, miten projektikommunikaatio jatkuvasti rakentaa ja uusintaa itseään. (ks. Andersen 2003; 2008; Fuchs 2009; Knudsen 2010.)

3.5 Tutkimustehtävä edellä esitetyn valossa

Tässä tutkimuksessa projektifikaatiota ei tarkastella ensisijaisesti hallinnan tekniikkana, organisatorisena mallina tai ideologisenä kehityssuuntana, vaan kommunikaation muotona, joka on vakiintunut osaksi julkisten organisaatioiden toimintaa. Luhmannin systeemiteoreettinen sosiologia tarjoaa välineet tämän ilmiön ymmärtämiseen siten, että huomio siirtyy pois projektien käytännöistä ja hallinnosta kohti sitä, miten projektimainen kommunikaatio tuottaa merkityksiä. Projekti ei tällöin ole vain tilapäinen organisaatiomuoto, vaan tapa jäsentää ja tehdä näkyväksi yhteiskunnallista todellisuutta tietyssä merkityskehikossa.

Projektikommunikaatiota voi luonnehtia kommunikaation rakenteena, jossa päätöksiä, tavoitteita ja odotuksia muotoillaan tietyin ehdoin ja rajoituksin. Projektikommunikaatio toimii siis eräänlaisena kehikkona, joka tekee näkyväksi vain sen, mikä sen oman rakenteen mukaan on relevanttia. Näin projektikommunikaatio tuottaa oman käsitteellisen ja semanttisen verkostonsa, jossa maailma näyttäytyy projektimaisena.

Teoreettisesti tutkimus rakentuu ajatukselle, että kommunikaation rakenteet eivät vain kuvaa todellisuutta, vaan konstituivat sen. Tästä näkökulmasta projektifikaatio on yhteiskunnallinen prosessi, jossa tietty kommunikaation muoto, projekti on vakiintunut tavaksi jäsentää ja käsitellä kompleksisuutta julkisen sektorin organisaatioissa. Tutkimukseni tehtävä on siten analysoida, miten tämä projektimainen kommunikaatio rakentuu, millaisia erotteluja ja merkityksiä se tuottaa ja ylläpitää. Tarkastelen yhtäältä projektien tuottamissa teksteissä muodostuvaa semanttista avaruutta ja toisaalta projektitoimijoiden puheessa näyttäytyviä vakiintuneempia muotoja, jotka ovat vakiintuneet osaksi julkisen sektorin organisaatioiden rakenteita. Kysyn tutkimuksessani: Miten projektikommunikaatio on muotoutunut osaksi julkisen sektorin organisaatioiden toimintalogiikkaa?

Tutkimukseni analyysi etenee kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä tarkastelen projektien tuottamia kertomuksia narratiivisina rakenteina. Toisessa analysoin projektikommunikaation semantiikkaa eli käsitteellisiä merkitysrakenteita. Kolmannessa tarkastelen projektikommunikaation pe-

rustavia muotoja eli erotteluja, jotka ohjaavat kommunikaatiota julkisissa organisaatioissa.

4 Tutkimusaineisto ja analyysitavat

4.1 Tutkimusaineisto

Tutkimukseni empiirisenä kohteena ovat Lapin alueella toteutetut Euroopan Unionin rakennerahastoista, Euroopan Sosiaalirahasto (ESR) ja Euroopan Aluekehitysrahasto (EAKR), rahoitetut kehittämisprojektit, joissa toteuttajana on toiminut julkinen organisaatio. Tutkimusaineisto koostuu kahdesta osasta: dokumenttiaineistosta ja haastatteluaineistosta.

Aineisto on tutkimuskysymykseni kannalta toimiva, koska se tekee näkyväksi sekä julkisen sektorin projektimuotoisen kehittämisen virallisen, ulospäin suunnatun kommunikaation (dokumenttiaineisto) että toimijoiden jäsentämistavat ikään kuin organisaatioiden sisältä (haastatteluaineisto). Aineistossa näyttäytyvät institutionalisoituneet ja itsestään selvyiksi muodostuneet semanttiset ja käsitteelliset muodot sekä eronteot ja kategorisoinnit. Näin aineisto mahdollistaa projektifikaation tarkastelun nimenomaan toimintalogiikkana ja kommunikaation muotona. Dokumenttiaineisto osoittaa, miten projektimuotoista kehittämistä perustellaan ja millaiseksi projektit esittävät itsensä, kun taas haastatteluaineisto avaa niitä erotteluita ja kategorisointeja, jotka eivät tule ilmi virallisissa teksteissä.

Dokumenttiaineisto on kerätty EURA 2007 ja EURA 2014 -järjestelmistä, jotka toimivat EU:n rakennerahastoista rahoitettujen projektien hallintajärjestelmänä. Näiden järjestelmien hanketietopalveluun on tallennettu kaikki rakennerahastoista ESR ja EAKR rahoitetut projektit ohjelmakausilta 2007–2013 ja 2014–2020.

Ohjelmakauden 2007–2013 projektit valikoituivat alun perin Lapin EU-hankkeiden arviointikäytännöt ja arviointien kehittäminen -hankkeen kyselyä (Koskela 2013) varten kerätyn aineiston pohjalta. Alkuperäisenä tarkoitukseni oli käyttää projektien arviointikäytäntöjä kartoittavaa kyselyaineistoa myös tämän tutkimuksen aineistona, joten keräsin kyselyyn vastanneista projekteista myös muuta materiaalia. Kyselyaineisto ei osoit-

tautunut kuitenkin hedelmälliseksi aineistoksi tämän tutkimuksen kannalta, joten hylkäsin sen, mutta säilytin vastanneista projekteista keräämäni dokumenttiaineiston ja täydensin sitä EURA2007:stä keräämälläni aineistolla. Myöhemmin täydensin dokumenttiaineistoani ohjelmakauden 2014–2020 projektien materiaaleilla EURA 2014 järjestelmästä. Myöhemmän (2014–2020) ohjelmakauden osalta keräsin EURA 2014 hanke-tietopalvelusta Pohjois-Suomen kehittämissuunnitelmat ja valikoin niistä Lapin alueella toteutetut projektit, joissa oli julkinen organisaatio toteuttajana. Näistä valikoin 28 sellaista projektia, joista oli löydettävissä EURA-kuvausten lisäksi muutakin materiaalia.

Valitsin nämä projektit aineistoon ennen kaikkea siksi, että ne muodostavat mahdollisimman monipuolisen kokonaiskuvan erilaisista kehittämissuunnitelmiin liittyvistä projekteista. Rajasin mukaan vain ne projektit, joista oli saatavilla muutakin materiaalia kuin EURA-järjestelmän toiminnan kuvaukset, koska laajempi dokumenttiaineisto (loppuraportit, julkaisut, arvioinnit) tarjoaa huomattavasti rikkaamman näkökulman projektien itseymmärrykseen, tavoitteiden muotoiluun, lopputulosten selittämiseen ja siihen kielelliseen maailmaan, jossa projektitoimintaa oikeutetaan ja järkeistetään. Muu materiaali tarkoittaa projektiin liittyvää haastatteluaineistoa tai muuta dokumenttiaineistoa. Olen kerännyt verkosta saatavilla olevia raportteja ja julkaisuita valitsemiltani projekteilta. Kyseessä ovat loppuraportit, julkaisut ja arviointiraportit. Näin en ole yhdenkään projektin kohdalla vain EURA-järjestelmän tekstien varassa, vaan käytän täydentävänä materiaalina myös muita raportteja ja julkaisuita.

Tekstuaalista materiaalia on 41 projektista ohjelmakaudelta 2007–2013 ja 28 projektista ohjelmakaudelta 2014–2020. Projekteja on monilta eri toimialoilta, kuten koulutus, matkailu, sosiaalityö, terveydenhoito, työllisyyspalvelut, kulttuuri, maahanmuutto sekä monet paikalliset elinkeinot. Projektien itse tuottamat tekstit edustavat kehittämissuunnitelmiin liittyvää omaa kommunikaatiota nimenomaan itsekuvausten muodossa. Ne ovat siinä mielessä suoraviivaista tutkimusaineistoa, että ne ovat projektien itse tuottamia kuvauksia sellaisenaan – projektien kommunikaatiota.

Aineisto kattaa useita julkisen sektorin organisaatioita: kuntaorganisaatio, kehittämissyhtiöt, koulutusorganisaatiot, sosiaali- ja terveyspalvelut, työllisyyspalvelut sekä paikallisten elinkeinojen kehittämiseen liittyvät organisaatiot. Tämä kattavuus on tutkimuskysymyksen kannalta olennainen, koska halusin lähestyä projektifikaatiota toimialoja läpileikkaavana ajattelun- ja toimintalogiikkana. Siksi monialainen aineisto mahdollistaa projektikommunikaation tarkastelun tavalla, joka ei perustu yhden sektorin erityispiirteisiin vaan laajempaan julkisen sektorin toimintalogiikkaan.

Aineiston laajuus, eli yhteensä 69 projektin dokumenttiaineisto ja 12 haastattelua, on nähdäkseni tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta riittävä ja tarkoituksenmukainen. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyttä, vaan projektimuotoisen toimintalogiikan ja kommunikation semanttisten piirteiden analyysi. Dokumenttiaineisto ja haastattelut tuottavat toistuvia puhetapoja, kategorioita ja merkityksenantoja, mikä osoittaa, että projektikommunikaation keskeiset piirteet ovat aineistossa saavutettavissa.

Tiedostan eron hallinnolliseen tarkoitukseen kirjoitettujen tekstien ja projektien arkisen toiminnan välillä. Usein hallinnollisiin tarkoituksiin kirjoitettu teksti on ”puhdistettu” arjen sotkuisuudesta. Etenkin projektien rahoitushakemusten ja suunnitelmien muodossa olevissa teksteissä korostetaan haluttuja asioita, toisinaan jopa liioitellaan. Myös projektien toiminnasta ja tuloksista raportoivat tekstit usein korostavat tiettyjä asioita ja jättävät joitakin asioita mainitsematta. Niissä ei näy arkisten tapahtumien kaikki vivahteet ja sotkuisuus. Lisäksi kaikki projektikuvauksiin tai rahoitushakemuksiin kuvatuista asioista eivät välttämättä toteudu sellaisenaan kehittämissuunnitelmien toiminnassa. Kuten Fuchs (2010, 89) toteaa, ulkopuoliselle havaitsijalle esimerkiksi organisaation toiminta näyttää rationaalisempaa kuin sisäpuolella olevalle havaitsijalle.

Ajattelen kuitenkin, että nämä tekstit ovat kiinnostavia ja perusteltua aineistoa tutkimukseeni. Hallinnolliseen tarkoitukseen kirjoitetut tekstit valaisevat yleisesti hyväksytyä tapaa puhua, määritellä ja perustella projektimuotoista kehittämistä. Niissä piiryy myös kuva siitä, minkälaisia elementtejä projektiin kehittämisen muotona tulee kuulua, mutta myös siitä,

minkälaisia julkishallinnollisten organisaatioiden tulisi olla projektifikaation aikakaudella. Niissä piiryy kuva tutkimukseni kohteesta, eli projekti-kommunikaatiosta. Virtasen (2015, 233) mukaan systeemiteoreettinen sosiologia on kiinnostunut juuri kommunikaatiosta niin sanotun oikeuttamisen kontekstissa, mikä tarkoittaa ideoiden, väitteiden, havaintojen tai tapahtumien käsitteellistyksiä sekä sanoiksi pukemista.

Tutkimusaineiston toisen osan muodostavat kaksitoista tutkimushaastattelua. Haastattelut on toteutettu puolistrukturoituina teemahaastatteluiluina, jotka kestivät tunnista puoleentoista tuntiin. Haastattelussa kysyin henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä EU-projekteista ja niiden parissa työskentelystä. Haastattelun pääasiallisen rungon kuitenkin muodosti haastateltavan kanssa ennalta sovitun yksittäisen projektin vaiheiden läpi käyminen yksityiskohtaisesti. Valittu projekti käytiin läpi rahoituksenhakuvaiheesta sen lopettamiseen asti.

Haastateltavina olivat kehittämisprojekteissa vastuuhenkilöinä virka-asemansa puolesta toimivia (4), projektipäälliköitä (4) sekä jonkinlaisessa kaksoisroolissa yksikön johtajana ja projektipäällikkönä toimivia (4). Haastateltavat työskentelivät vakituisesti julkisessa organisaatiossa, kehittämissyhtiössä tai määräaikaisesti ikään kuin vierailevana projektipäällikkönä. Haastateltavat valikoituivat tutkimukseen, koska he edustavat julkisen sektorin projektitoiminnan eri tasoja: vastuullisessa johtoasemassa olevia, projektien käytännön toteutusta ja hallinnointia sekä näiden tasojen rajapintaa kaksoisroolissa toimivien kohdalla.

Haastateltavat löytyivät ja valikoituivat niin sanotulla lumipallomenetelmällä, jossa jokaisen haastattelun jälkeen kysyin haastateltavalta vinkkejä henkilöistä, joita kannattaisi haastatella. Haastateltavien joukossa on sekä projektityön konkareita että vähemmän kokeneita projektitoimijoita. Kaikki haastateltavat eivät antaneet lupaa käyttää nimeään tutkimuksessa, joten olen jättänyt kaikkien nimet mainitsematta ja joissakin tapauksissa muuttanut nimen, kun olen viitannut haastatteluun.

Haastateltavieni puhe ei ole välittömästi projektien tuottamaa ”puhetta” eikä myöskään organisaation virallista kommunikaatiota. Väitän kuitenkin, että myös haastatteluaineisto voi toimia sekä semanttisen, että

kommunikaation perustaviin muotoihin keskittyvän analyysin aineistona. Haastattelupuhe voidaan ajatella projektikommunikaation ja organisaatioiden ”sisällä” olevien (Fuchs 2010, 89) havaitsojien reflektioksi projektitoiminnasta. Tai kuten Petteri Hansen (2016, 40) toteaa, haastattelut voidaan ajatella myös organisaatioiden ja projektien itsehavaintojen muodoksi, tosin järjestyttömämmässä muodossa kuin raporttien tekstit. Haastattelupuheessa tulee esiin projektikommunikaation semantiikan, eli käsitteistön ja niihin liittyvien merkitysten paljastavia puhetapoja.

En siis tulkitse haastattelupuhetta projektin tai organisaation tuottamana puheena, vaan tarkastelen haastattelupuheestakin siinä näyttäytyviä projektikommunikaation rakenteellisia tekijöitä, kuten käsitteitä ja niiden vastakohtia, asioille annettuja merkityksiä, arvotuksia, normatiivisia odoituksia sekä organisaation toimintaan liittyviä rakenteellisia tekijöitä – päätöspremissejä. Haastattelupuheesta voidaan siis analysoida esiin projektikommunikaatiota kommunikaation muotona, ikään kuin projektitoiminnan paradigmana, jonka ”sisällä” tai puitteissa kaikki projektitoimijat ja kaikki projektitoiminta tapahtuu. Kuten Fuchs (2010) asian ilmaisee, kulttuurinen muoto (tässä tapauksessa projektikommunikaatio) ei ole meidän käsityksiämme tai sijaitse päidemme sisällä, vaan me ikään kuin astumme paradigman sisään toimiessamme sen puitteissa. Siksi myös haastattelupuhe tuottaa tietoa siitä maailman ja merkitysten hahmottamisen tavasta ja ajattelumuodosta, joka projektikommunikaatio julkisissa organisaatioissa on.

Aineistojen rajat ja mahdollisuudet

Kuten todettua, projektien toiminnan kuvaukset Eura-järjestelmissä sekä projektien tuottamat raportit ja tekstit ovat lähinnä projektien ja organisaatioiden viestintää ulospäin. Luhmann (2018, 347–351) erottelee organisaatioteoriassaan organisaation itsekuvauksia ikään kuin sisäisiin itsekuvauksiin ja ulospäin tarkoitettuihin ”virallisiin” itsekuvauksiin. Ulospäin tarkoitettut itsekuvaukset ovat usein puhdistettuja kriitikkistä ja epävarmuudesta, joita sisäiset itsekuvaukset ja organisaation sisällä tapahtuva

kommunikaatio voivat sisältää. Tässä tulee esiin dokumenttiaineiston rajoitus projektien toiminnan itsekuvauksina. Ne ovat ikään kuin puhdistettuja siitä arkisesta sotkuisuudesta, jota projektitoiminta (ja kaikki muukin inhimillinen toiminta) väistämättä on. (ks. myös Bowen 2009, 31–32.)

Toisaalta virallinen ulospäin tuotettu kuvaus organisaation tai projektin toiminnasta tutkimusaineistona tarjoaa myös mahdollisuuksia. Ensinnäkin tekstuaalinen aineisto on valmiina olemassa, eikä tutkijan tekemät valinnat, kysymykset, haastattelurunko tai haastattelutilanne ole voineet vaikuttaa teksteihin. Tekstit ovat siis projektien itsekuvauksia sellaisenaan, ilman tutkijan vaikutusta niihin. (Bowen 2009, 31–32.) Myös luhmannilaisesta näkökulmasta katsottuna virallinen ulospäin suunnattu raportointi voi olla hedelmällistä tutkimusaineistoa. Koska projektien itse tuottamat tekstit ovat niiden kommunikaatiota ”sellaisenaan”, niistä voidaan havainnoida niitä logiikoita ja taustaoletuksia, joihin ne perustuvat, vaikka projekti itse olisikin sokea omille perustaville erotteluilleen. (ks. Kure 2015, 66.)

Haastatteluaineisto puolestaan tarjoaa monipuolisemman kurkistuksen projektitoiminnan arkisiin käytäntöihin ja ongelmiin. Niissä tulee enemmän esiin niitä tapahtumia, joissa valintoja on tehty ja projekteja toteutetaan. Refleksiivisen tutkijan on kuitenkin tunnistettava, että haastattelupuhe on vain yhden henkilön kuvaus tapahtumista, johon voi kuulua idealisointia, eron tekemistä muihin ja asioiden tarkoituksenmukaista esittämistä positiivisessa tai negatiivisessa valossa. (Högbacka & Aaltonen 2015, 20.)

Oman tulkintani mukaan omista haastattelutilanteistani voin tunnistaa sekä asioiden jonkin asteista idealisointia että vahvaa kriittisyyttä. Yhdessä haastattelussa koin törmänneeni eräänlaiseen ”onnellisuusmuuriin”¹⁰ (Kortteinen 1982, 298), kun haastattelemani kehittämisorganisaation kokenut projektipäällikkö puhui projekteistaan pelkästään erinomaisina onnistumisina. Tässä tapauksessa onnellisuusmuurissa ei ole niinkään kysymys välttämättä henkilön oman julkisivunsa suojelemisesta, vaan pro-

10 Kortteinen (1982, 113; 298) puhuu onnellisuusmuurista, kun ihmiset haastatteluissa esittävät itsensä ja oman elämänsä sekä omat olosuhteensa ikään kuin liian onnellisessa valossa, sillä he haluavat suojella itseään ja julkisivuaan. Tämä hankaloittaa haastattelijan pääsemistä olennaisten asioiden äärelle.

jektien esittämistä, jossa korostetaan onnistumisia ja saavutuksia. Haastattelun edetessä puhe kääntyi kuitenkin myös haasteiden pohdintaan eikä jäänyt vain onnellisuusmuurin taakse piiloon. Toisaalta yksi haastattelemani toimialajohtaja innostui puhumaan projektien taloudellisesta ”järjettömyydestä” hyvin kriittisesti. Pysyin kuitenkin haastattelurungossa ja esitin haastateltavalle kysymyksiäni, jolloin puhe palautui myös muihin asioihin.

En kuitenkaan tavoittele haastatteluaineiston analyysillani objektiivista totuutta tapahtumista tai projektien arjen sotkuisuudesta, joka jää minulta tässä tutkimuksessa näkemättä. Tavoittelen analyysillani niitä vakiintuneita puhe- ja ajattelutapoja, joilla projektitoimintaa ymmärretään, järjeste-
tään sekä perustellaan ja oikeutetaan. Riitta Högbäck ja Sanna Aaltonen (2015, 20) toteavat, että refleksiivisen tutkijan täytyy olla varovainen ja ottaa huomioon haastattelupuheesta, että se voi ”nojautua valmiisiin kulttuurisiin puhetapoihin tai normeihin tai jopa olla vain väylä, jonka kautta tietty yhteiskunnallinen diskurssi tulee näkyväksi”. Oman tutkimukseni kannalta tämä on haastatteluaineiston vahvuus, sillä valmiit kulttuuriset puhetavat ovat juuri ensisijaisesti analyysini kohteena, eivät yksittäisten henkilöiden näkemykset tai kokemukset.

4.2 Analyyttinen viitekehys

Tutkimukseni analyysin peruslogiikka perustuu Luhmannin käsitteistä johdettuihin analyysitapoihin, joita Andersen (2003b) kutsuu diskursiivisiksi analyysistrategioiksi. Tämän lisäksi käytän analyysini ensimmäisessä vaiheessa aktanttianalyysia (Greimas 1980; Autto 2015; Maunu & Törrönen 2005), jonka miellän myös kuuluvan diskursiivisten analyysitapojen joukkoon, sillä senkin tarkoituksena on tarkastella merkityksen muodostumisen rakenteita erilaisissa teksteissä. (ks. esim. Andersen 2003b, 78–89; Sohn 2021, 219.)

Analyyttinen viitekehys rakentuu kolmen toisiaan täydentävän vaiheen ja näkökulman varaan. Ensimmäisessä vaiheessa tarkastelen sitä, miten kehittämisprojektit kertovat itsestään omissa teksteissään. Näissä teks-

teissä kehittämisprojekteja kuvataan ajallisesti etenevinä prosesseina, eli eräänlaisten kehittämisenarratiivien muodossa. Käytän tässä vaiheessa aineiston lukutapana narratiivista aktanttianalyysia, jossa tekstin ajatellaan koostuvan perustavista elementeistä, eli aktanteista (subjekti, objekti, lähettäjä, vastaanottaja, auttaja ja vastustaja). Omassa analyysissäni subjekti kertoo siitä, kuka tai mikä teksteissä nimetään toimijaksi ja millä tavalla. Objekti kertoo kehittämisprojektille asetetuista tavoitteista. Vastustajan olen mieltänyt ongelmaksi, jota projekti pyrkii ratkaisemaan ja auttajan puolestaan keinoiksi ja välineiksi, joiden avulla ongelma ratkaistaan. Lähettäjä on projektikertomuksissa ongelman aiheuttaja ja vastaanottaja ne tahot, jotka kehittämisprojektista hyötyvät. (ks. esim. Greimas 1980; Autto 2015, 30.) Aktanttianalyysin avulla nostan esiin projektinarratiivien keskeiset elementit järjestyneessä muodossa, ja saan aineiston myös järjestettyä seuraavaa vaihetta silmällä pitäen. Analyysin tässä vaiheessa painopiste on projektikommunikaation ”ilmiasussa”, eli kehittämisprojektien itse tuottamissa kielellisissä toiminnan kuvauksissa.

Toisessa vaiheessa analyysi keskittyy projektikommunikaation semanttiseen tasoon. Tarkastelen sitä, millaisia käsitteitä projektikertomuksissa käytetään projektien itsekuvauksiin ja minkälaisia merkityksiä käsitteisiin tiivistyy. Semanttinen analyysi kohdistuu käsitteiden muodostamiin eroteluihin, vastakkainasetteluihin ja merkityksen muodostumisen logiikkaan. Tarkastelen sitä, minkälaisia vastakkainasetteluja, normatiivisia odotuksia ja käsitteellisiä sidoksia projektien ”kieli” rakentaa edellisessä vaiheessa muodostetuissa projektien narratiiveissa. Käytän tässä vaiheessa dokumenttiaineiston lisäksi myös haastatteluaineistoa. Semanttinen analyysi tuo näkyväksi, miten projektikommunikaatio ei ainoastaan kuvaakaan todellisuutta, vaan myös tuottaa sitä. Tietyntylaiset käsitteellistykset saavat vakiintuneen aseman, kun taas toiset suljetaan ulos ja nähdään projektilogiikalle vastakkaisena. Tämä analyysin vaihe tekee näkyväksi sen, mitä merkityksiä kehittämisprojekteihin liitetään. (Andersen 2003b, 78–89; Sohn 2021, 219.)

Kolmannessa vaiheessa analyysi siirtyy organisaation näkökulmaan ja tarkastelee projektikommunikaatiota muodon käsitteen avulla. Organi-

saation näkökulma rakentuu Luhmannin (2018) teoriaan organisaatiosta sosiaalisena systeeminä. Muotoanalyysin avulla voidaan hahmottaa, mitä ovat projektikommunikaation perustavat erottelut, eli perustavat logiikat, ja miten nämä logiikat ovat vakiintuneet osaksi julkisten organisaatioiden rakenteita ja toimintalogiikkaa (Andersen 78–89; Sohn 2021, 219). Tässä vaiheessa käytän aineistonani haastatteluaineistoa, joskin olen analyysin aikana peilannut havaintojani myös dokumenttiaineistoon. Olen rakentanut kolmannen vaiheen analyysin edellisten analyysivaiheiden tulosten varaan. Käytän siis hyväkseni myös semanttisessa analyysissä esiin tulleita keskeisiä käsitteitä kuten kehittäminen, joka on toiminut pohjana kolmannen vaiheen analyysille. Tässä vaiheessa tarkastelen niitä ikään kuin ytimessä olevia erontekoja, joiden varaan julkisen sektorin projektikommunikaatio rakentuu.

Analyysitapojen teoreettiset yhteydet

Aktanttianalyysin käyttäminen tutkimuksessani ei ole vain tekninen väline, vaan nähdäkseni perusteltavissa myös teoreettisesti suhteessa systeemi-teoreettisen sosiologian semanttiseen analyysiin ja muotoanalyysiin. Analyysivälineinä niiden tavoitteet voidaan nähdä yhteneväisinä. Aktanttimalli perustuu ajatukseen siitä, että kertomuksilla ja teksteillä on syvärakenne, joka pysyy samana kertomuksen pinnallisen vaihtelun taustalla. Tekstin ilmiäsun tai niin sanotun diskursiivisen tason taustalla on siis narratiivinen rakenne, joka toistuu tekstistä toiseen. Greimas (1980) hahmottaa merkityksen muodostumista tasoina generatiivisen kulun teoriassa, jonka mukaan aktantiaalisen tason taustalla on puolestaan syvätaaso tai semioottinen taso, joka rakentuu perustavista erotteluista ja vastakkainasetteluista. (Sulkunen & Törrönen 1997; Kyyrä 2008.)

Aktanttianalyysi sijoittuu generatiivisessa kulussa keskimmaiselle tasolla, eli se toimii välittäjänä kielen näkyvän ilmiäsun ja merkitysten syvärakenteen välillä. Perustavat erottelut, jotka ovat merkitysrakenteen perustana tulevat esiin semioottisen neliön avulla, joka on semioottinen väline merkitysten analysointiin. Semioottisen neliön avulla analysoidaan

merkityksen muodostumisen syvätasolla olevia perustavia erontekoja, jotka saavat kielellisissä ilmauksissa monivivahteisempia muotoja. (Sulkunen & Törrönen 1997, 40.)

Vaikka en omassa analyysissäni puhukaan merkityksen eri tasoista, vaan käytän metaforanani mieluummin Fuchsin (2009) kulttuurisen verkoston ideaa, aktanttianalyysi voidaan sijoittaa omaan tutkimusasetelmaani hyvin. Aktanttianalyysin avulla jäsenän projektien tuottamien tekstien sisältämiä merkityksiä ja kielellisiä ilmauksia projektimaisena tarinallisena kerrontana. Semanttisen analyysin keinoin tarkastelen puolestaan laajemmin projektimaisen kerronnan käsitteitä ja erotteluita, eli sitä käsitteellistä varastoa, josta projektikommunikaatio koostuu. Muotoanalyysillä näen puolestaan samankaltaisen tavoitteen semioottisen neliön kanssa, jonka tavoitteena on tavoittaa merkityksen muodostumisen perustavat eronteot tai vastakkainasettelut. Samaan käytän itse muotoanalyysiä: analysoin projektikommunikaation perustavia erotteluita ja niiden ohjaavaa merkitystä organisaatioiden toimintalogiikassa – ja kulttuurisen verkoston ytimessä olevina pysyvämpinä rakenteina. (ks. esim. Luhmann ym. 2000.)

Semanttinen analyysi perustuu Luhmannin (2022) semantiikan käsitteeseen, jota olen käsitellyt jo edellä. Semanttisessa analyysissä on kysymys ikään kuin kommunikaation ilmiöstä, kirjoitetuista teksteistä ja käsitteistä, jotka ovat kommunikaation käytössä. Tarkastelen käsitteitä suhteessa niiden vastakäsitteisiin, eli jännitteisiä muotoja, joita projektikommunikaatio käyttää. Semanttisessa analyysissä ei ole kuitenkaan kysymys yksittäisistä käsitteistä, vaan käsitteiden ryppäistä, jotka sisältävät yleistettyjä odotuksia ajallisessa, sosiaalisessa ja faktuaalisessa ulottuvuudessa. (Andersen 2003b; 2008.)

Muotoanalyysi vie analyysin kohti projektikommunikaation perustavia erotteluita. Perustavat erottelut voivat olla implisiittisiä, eli projektikommunikaation taustalla olevia toimintalogiikkaa ohjaavia erontekoja, rinnastuksia ja vastakkainasetteluja. Perustavat muodot nähdään siis ohjaavina erotteluina, jotka muodostavat projektikommunikaation toimintalogiikan perustan.

4.3 Aineistojen konkreettinen käsittely

Koska varsinkaan semanttista analyysia ja muotoanalyysia käsittelevä kirjallisuus ei anna yksityiskohtaisia menetelmällisiä ohjeita aineiston käsittelyyn, on syytä käydä läpi, miten olen empiiristä aineistoani käytännössä käsitellyt. Aineistojen konkreettinen analyttinen käsittely eteni myös kolmevaiheisesti. Ensimmäinen vaihe oli dokumenttiaineiston jäsentäminen aktanttianalyysin avulla, toinen vaihe dokumenttiaineiston ja haastatteluaineiston semanttinen syväluku ja kolmas vaihe haastatteluaineiston syväluku muotojen ja päätöspremissien näkökulmasta.

Ensimmäisessä vaiheessa luin jokaisen projektikuvauksen läpi ja laadin niistä aktanttitaulukon, johon erottelin aktanttiteorian (ks. Greimas 1980; Autto 2015; Törrönen & Maunu 2005) mukaisesti subjektin, objektin, auttajan, vastustajan, lähettäjän ja vastaanottajan. Käytännössä aktanttianalyysi oman tutkimukseni kohdalla tarkoittaa seuraavien kysymysten esittämistä dokumenttiaineistolle:

1. Mikä tai kuka määritellään toimijaksi projektissa ja minkälaisena projekti esitetään?
2. Mikä on projektin päämäärä, eli mihin projektin kerrotaan pyrkivän?
3. Mikä määritellään ongelmaksi, jonka projekti ratkaisee?
4. Mistä kyseisen ongelman kerrotaan johtuvan?
5. Minkä keinojen ja tekniikoiden avulla ongelman kerrotaan ratkeavan?
6. Kenen tai minkä kerrotaan hyötyvän projektista?
7. Mikä sysää projektin liikkeelle, eli miten päämäärä oikeutetaan?

Näiden kysymysten avulla muodostin jokaisesta projektista oman aktanttitaulukonsa. Tämän jälkeen vertailin projektien taulukoita ja samankaltaisuuksia etsimällä muodostin neljä erilaista tyyppitarinaa, joissa painottuvat hieman erilaiset kertomuksen elementit. (ks. Luku 5.)

Toisen vaiheen semanttinen syväluku rakentui käsitteiden ja merkitysluottuvuuksien analyysin varaan. Lähdin analysoimaan sitä, minkälaisten

käsitteellisten erotteluiden varaan neljä tyyppitarinaa rakentuvat ja mitä merkityksiä näihin käsitteisiin kytkeytyy. Käytännössä tämä tarkoitti dokumenttiaineiston ja haastatteluaineiston syvälukua käsitteistön ja merkitysulottuvuuksien näkökulmasta niin, että etsin aineistosta, minkälaisia faktuaalisen, sosiaalisen ja ajallisen ulottuvuuden ilmauksia teksteistä löytyy. Faktuaalisen ulottuvuuden osalta etsin ilmauksia tiedosta, faktoista ja viittauksia funktiojärjestelmiin kuten taloudelliseen kannattavuuteen (talous) tai osaamisen lisääntymiseen (kasvatus/koulutus). Sosiaalisen ulottuvuuden osalta etsin aineistosta ilmauksia siitä, ketä projektiin katsotaan kuuluvan, ketä se koskee ja kuka siinä toimii. Ajallisen ulottuvuuden osalta etsin aineistosta ilmauksia, joissa kuvataan projektiin kytkeytyvää menneisyyttä tai tulevaisuutta sekä puhutaan pysyvyydestä tai muutoksesta. Keräsin aineistosta taulukkoon ilmauksia ja käsitteitä sekä niille muodostuvia vastakäsitteitä, eli mitä vasten asioita määritellään. Muodostin jokaisen tyyppitarinan käsitteellisen taustan omaan taulukkoon.

Esimerkiksi kuviossa 2 on esitettyä kollektiivisuussemantiikan käsitteistö. Käytän käsitteiden sisältämän erottelun symbolina Spencer Brownin (1972) erottelun merkintätapaa, "the mark", jossa näyttäytyvät erottelun sisäpuoli (käsite) ja ulkopuoli (vastakäsite). Nämä kaksi puolta muodostavat ykseyden, jossa ne tulevat merkitykselliseksi vain yhdessä. (ks. esim. Fuchs 2010.) Jokainen kuviossa ilmenevä käsite ei välttämättä esiinny aineistossa sellaisenaan, vaan on muodostettu ikään kuin yläkäsitteeksi samankaltaisille käsitteille ja puhetavoille. Esimerkiksi kuviossa esiintyvä 'halu sitoutua' ei sellaisenaan esiinny dokumenttiaineistossa tai haastattelupuheessa, mutta se sisältää monenlaisia ilmauksia siitä, miten projektitoimintaan liitetään sitoutunut toiminta, joka ei perustu velvollisuuteen tai käskyihin, vaan aineistossa kuvataan halua, tahtoa, innostusta, motivaatiota tai sitoutumista.

KÄSITE	VASTAKÄSITE
Paikallisuus	Ohjaaminen ylhäältä
Yhteisöllisyys	Erilliset intressit
Verkostot	Erilliset organisaatiot
Omaehtoisuus	Poliittis-hallinnollinen ohjaaminen
Halu sitoutua	Velvollisuus
Fasilitointi	Hierarkia
Yhteyksien etsiminen	Rajojen ylläpitäminen

Kuvio 2. Kollektiivisuussemantiikan käsitteistö

Kolmannessa vaiheessa analysoin pelkästään haastatteluaineistoa, jota lähestyin siitä näkökulmasta, miten niissä kuvataan organisaatioiden toimintalogiikkaa. Pyrin tavoittamaan perustavia erotteluita, joiden varaan projektikommunikaatio toimintalogiikkana organisaatioissa rakentuu. Rakensin analyysin Luhmannin (2018) organisaatioteoriaan perustuvien erilaisten päätöspremissien varaan. Organisaatiota ohjaavien ohjelmien osalta etsin aineistosta, mitä vakiintuneita ja päätettyjä toimintatapoja ja käytäntöjä projekteihin liittyen haastattelussa mainitaan. Kommunikaatiokanavien suhteen kartoitin sitä, miten organisaation sisäisiä suhteita kuvataan ja keitä siihen kerrotaan kuuluvan. Henkilöstön suhteen kysyin, mitä odotuksia henkilöitä kohtaan kuvataan. Organisaatiokulttuurin suhteen tarkastelin sitä, miten toimintatapoja, jotka eivät ole virallisen päätöksen piirissä, kuvaillaan. Aineistohavainnot keräsin havaintomatriisiin, josta taulukossa 2 pieni osa esimerkkinä.

Aineiston analyysi ei ole vain teknistä koodaamista tai sitaattien poimimista tekstimassasta, vaan ennen kaikkea aineiston ja havaintojen ”ajattelu teorian kanssa”. Siksi muodostamani havaintomatriisi ei ole vielä analyysin tulos, vaan teorian kanssa ajattelun lähtökohta. (Salo 2015, 182.) Kun pyrin muodostamaan projektikommunikaation perustavia erotteluita taulukkoon keräämiäni havaintojen perusteella käytin hyväkseni aikaisem-

pien lukujen tuloksia, kuten kehittämisen käsitteen keskeisyyttä, ongelmien muodostamisen logiikkaa ja potentialisointia. Lisäksi otin käyttöön aikaisempaa projektifikaatiota tutkivaa kirjallisuutta sekä systeemiteoreettisen sosiologian kirjallisuutta, joiden pohjalta muodostin kolme keskeisintä ja perustavinta erottelua projektikommunikaatiossa.

Taulukko 2. Esimerkki muotoanalyysin havaintomatriisista.

OHJELMAT	KANAVAT	HENKILÖSTÖ	KULTTUURI
Taloudellinen hyöty, työllisyys, liikevaihto, investoinnit ovat selkeä ja houkutteleva syy projektille.	Yrittäjiltä kysytään mielipiteitä projekteihin. "Aloitteet tulevat yrittäjiltä suoraan".	Projektipäällikköön henkilöityy luottamus, asiantuntemus, verkosto.	"Unohtamisen kulttuuri", on tavallista, että tulokset "unohtuvat".
Elinkeino-ohjelmat ovat konkreettisia.	Suhteet rahoittajaan ovat usein byrokraattiset ja vaikeat.	"Projekti-ihminen" tekee laidasta laitaan töitä. Pitää ymmärtää monia rahoituskanavia, muotoseikkojen ja "jargonin" osaaminen.	Parempina pidetään investointihankkeita ja "konkreettisia" hankkeita. Yleisluontoiset ja paperilla tehtävät eivät ole niin hyviä
Yleiset laajat ongelmat käännetään pienemmiksi osatavoitteiksi.	Ohjausryhmät tuovat painoarvoa projektille, vaikka henkilöiden osallistuminen on vähäistä.	Henkilöihin kohdistuu odotus kyetä muuttamaan omia tapojaan.	Kehittäminen on jotain mitä pitää tehdä – vaikka tulee projektiväsymys tai hankeähky.
Sosiaalialalla tarpeet ja tavoitteet tulevat ammattilaisilta.	Projekti on "pieni piiri", jonka tietoon tulokset jäävät ja katoavat henkilöiden mukana.	Kehittäjäsosiaalityöntekijät yms. puolikkaat työntekijät ovat jäsenyyden muoto.	Uusi ajattelu, uudet ideat tärkeintä.

4.4 Tutkijan asema ja tutkimusetiikka

Tutkimusetiikka yhteiskuntatieteissä ei ole vain muodollinen kysymys, lupakäytäntöjä tai eettisten ohjeiden noudattamista, vaan refleksiivistä pohdintaa läpi tutkimusprosessin, mikä tarkoittaa esimerkiksi oman tutkijaposition tarkastelua. (Högbacka & Aaltonen 2015.) Aloittaessani tutkimustani projektitoiminta oli minulle melko vierasta. Kokemukseni pro-

jekteista rajoittui lähinnä kahteen EU-rahoitteiseen projektiin, joissa olin tavalla tai toisella osallisena. Ensimmäinen kokemukseni EU-projekteista liittyi kandidaatintutkielmaani ja pro gradu -tutkielmaani, joissa tein arviointitutkimusta erääseen ESR-rahoitteiseen koulutushankkeeseen. Tällöin kiinnostukseni heräsi erityisesti arviointitutkimukseen ja sitä kautta kehittämissuunnitelmien toteuttamisen prosesseihin ja toimintalogiikkaan. Toinen kokemukseni liittyy kollegani Leena Suopajärven kanssa toteuttamaamme EU-projektien arviointikäytäntöjä tutkivaan EAKR-rahoitteisen projektiin, jossa toteutin kyselytutkimuksen lappilaisille EU-projekteille. Tällöin kiinnostukseni omintakeista projektimaailmaa kohtaan syveni. Näiden kautta aloin pohtia projektitoimintaa ja nimenomaan EU-projekteja erityisenä organisoimista, johtamista, hallintaa ja kehittämistä muotona. En siis lähtökohtaisesti ollut, enkä ole vielä, ”sisäpiiriläinen” tai osallisena projektikommunikaatiossa tai tutkimisessa organisaatioissa, vaan lähestyin projekteja enemmänkin ulkopuolisena ihmetelijänä – sosiologina, joka tarkastelee projektifikaatiota nyky-yhteiskunnalle tyypillisenä ilmiönä erityisesti julkisen sektorin kontekstissa.

Rhoda MacRae (2007) on tiivistänyt sosiologiassa käytyä keskustelua tutkijan suhteesta tutkimuskohteeseensa ja niihin ihmisiin, joita tutkitaan sisäpuolella (insider) tai ulkopuolella (outsider) olemisen näkökulmasta. (ks. myös Orhanli 2024, 53.) Viittaamalla muun muassa Pierre Bourdieun ajatukseen väkivallattomasta kommunikaatiosta MacRae toteaa, että tutkittavan kulttuurin tai ilmiön jäsenyys tai osallisuus (sisäpiiriläisyys) voivat mahdollistaa paremman kulttuurisen ymmärryksen ilmiöstä ja kitkattoman vuorovaikutuksen tutkittavien kanssa. Toisaalta MacRae toteaa Alfred Schütziin viitaten, että osallinen voi olla taipuvainen pitämään itsestään selvyysnä ja luonnollisina maailmansa piirteitä ja nojaamaan arkitietoon niiden tulkinna. Tämä voi merkitä sitä, että kulttuuriin sopeutunut ulkopuolinen – eli henkilö, joka tuntee ilmiön ja yhteisön, mutta ei täysin kuulu siihen, on paremmissa asemassa saavuttamaan kriittisen ymmärryksen kyseisestä sosiaalisesta maailmasta. (ks. MacRae 2007.)

Se, että asemoidun lähtökohtaisesti projektikommunikaation ulkopuolelle on merkinnyt sitä, että olen joutunut perehtymään projektimaailmaan

useiden projektien tuottamien materiaalien sekä myös projektijohtamista ja projektien toteuttamista koskevan kirjallisuuden avulla. Toisaalta ulkopuolisuus voidaan nähdä tietyssä määrin myös vahvuutena itsestäänselvyyksien havainnoinnin kannalta. Ja kuten olen jo aiemmin todennut, ulkopuolinen havaitsija on toisen asteen havaitsija, jonka on mahdollista tarkastella niitä huomaamattomiakin, itsestään selviä ja luonnollistuneita erotteluita, joita niin sanotut sisäpiiriläiset tekevät (Fuchs 2010, 86).

Niin sanottu ulkopuolisuus ei kuitenkaan tarkoita väitettä objektiivisesta ja neutraalista havainnointipositioista, vaan tietoa tuotetaan aina jostakin näkökulmasta ja joiden käsitteiden avulla. Systemiteoreettisesti ymmärrettynä tutkimus toteutuu toisen asteen havainnointina, jossa tarkastelen niitä erotteluita, joiden avulla projektikommunikaatio jäsentää maailmaansa. Oma teoreettista näkökulmani olen avannut etenkin luvussa 3.

Lisäksi on tärkeää painottaa, että en lähesty projekteja konsultin tai kriitikon roolissa. En pyri ratkaisemaan projektien käytännöllisiä toimeenpanon tai tuloksellisuuden ongelmia ulkopuolisen konsultin tai arvioijan roolissa. En pyri lähtökohtaisesti myöskään emansipatorisessa hengessä paljastamaan projektifikaation tuottamia eriarvoisuuksia tai tuomaan esiin heikompien ääntä. Tätä ovat erittäin ansioituneesti tehneet monet tutkijat ennen minua, joihin viittaan erityisesti kirjallisuuskatsauksessani luvussa 2 (ks. esim. Glasdam & Thrysoe 2015; Gadinger & Yildiz 2013; Brunila 2011; Edström & Brunila 2016; Abrahamsson & Agevall 2010; Baker 2014.)

Systemiteoreettiseen sosiologiaan on ikään kuin sisään kirjoitettuna tutkimuksen refleksiivisyys, sillä sen näkökulmasta tutkija väittää tarkastelevansa tutkimuskohdettaan neutraalista ulkopuolisesta asemasta, vaan tutkimus perustuu aina tiettyyn havainnointipositioon. Luhmannilaisessa teoriaperinteessä tutkimus ymmärretään toisen asteen havainnointina, jossa tutkija tarkastelee niitä erotteluita, joiden avulla sosiaaliset järjestelmät jäsentävät maailmaansa. (ks. esim. Leydesdorff 2006.) Tässä tutkimuksessa projektifikaatiota tarkastellaan juuri tällaisena kommunikatiivisena erottelujen ja kategorisointien kokonaisuutena. Samalla myös tutkimus

itse perustuu tiettyihin teoreettisiin erotteluihin ja käsitteisiin, joiden kautta projektikommunikaatiota voidaan havainnoida.

Aineistonkeruu on keskeinen tutkimuseettistä pohdintaa ja reflektiota vaativa vaihe. Aineiston keruussa olen noudattanut hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023) sekä ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa -ohjeistusta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019). Tämä on tarkoittanut, että:

- tutustuin etukäteen ennen haastatteluita haastattelussa käsiteltävän projektin materiaaleihin huolellisesti, jotta olin perillä projektista, eikä haastateltavan tarvinut selittää minulle kaikkea alusta alkaen,
- informoin kaikkia haastateltavia etukäteen siitä, mihin tutkimukseen he osallistuvat, mitä tutkimuksen tavoitteet ja kysymykset ovat ja miten aineistoa käytetään,
- toimitin haastattelurungon kysymyksineen etukäteen ja annoin osallistujille mahdollisuuden esittää kysymyksiä haastattelusta ja tutkimuksestani ennen haastattelua,
- varmistin luvan haastattelujen äänittämiseen ja kerroin, että tuhoan äänitteet heti litteroinnin valmistuttua, ja näin myös toimin,
- selitin haastateltaville litteroinnin tason, eli sen, että tallennan vain puheen sisällön, en ilmeitä, eleitä tai muuta elehdintää,
- kysyin jokaiselta haastateltavalta lupaa nimen käyttöön, mutta koska en saanut jokaiselta lupaa, päädyin anonymisoimaan koko haastatteluaineiston,
- en viittaa haastateltaviini tässä tutkimusraportissa myöskään heidän virallisilla nimikkeillään tai mainitse edustamiensa organisaatioiden nimiä, vaan käytän yleisiä ilmaisuja kuten toimialajohtaja tai projektipäällikkö, jotta henkilöitä on mahdotonta tunnistaa ja olen kuvannut dokumenttiaineiston valinnan ja hankinnan avoimesti.

Loet Leydesdorff (2006) painottaa, että tutkimus edellyttää käsitteellistä selkeyttä, käsitystä tutkijan asemasta, tietämisen rajoista ja havaittajan roolia. Tutkijan on tehtävä selväksi millaisista rajauksista ja valinnoista käsin hänen tuottamansa tieto rakentuu. Myös Andersen (2003b, 94; 100–102) painottaa sitä, että tutkija toisen asteen havaittajan käyttäen myös itse omia erotteluitaan ja käsitteitään, jotka on tuotava esiin. Tämä valintojen eksplikoiminen kuuluu myös Hyvän tieteellisen käytännön luotettavuuden ja rehellisyyden periaatteisiin (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Virtanen (2023) puolestaan tuo esiin, että tutkijan positio rakentuu ennen kaikkea teoria- ja menetelmävalinnoista, joiden kautta tutkija ikään kuin rakentaa tutkimansa maailman. Teorioiden, käsitteiden ja menetelmien yhteensovittaminen vaatii tutkijalta myös huolellisuutta, laajaa perehtyneisyyttä ja tarkkaa tutkimusasetelman eksplikointia. Olen huolellisuutta noudattaen tässä tutkimuksessa tuonut esiin teoreettiset taustaoletukset sekä aineiston analyysissä käyttämäni menetelmälliset välineet ja aineiston lukutavat luvuissa 3 ja 4, joissa olen perustellut myös tutkimuksessani muodostuvan niin sanotun teoria-menetelmäpaketin, joka tutkimustani ohjaa (ks. Virtanen 2023).

5 Kertomukset kehittämisestä

Tässä luvussa kysyn, miten ja mistä kertomuksellisista elementeistä projektien kehittämiskertomukset rakentuvat analysoimalla projekteista keräämääni dokumenttiaineistoa. Lähestyn projektien kuvauksia narratiivisesta näkökulmasta jo siksikin, että projektien tekstuaaliset kuvaukset noudattavat kertomuksen rakennetta. Projektit esitetään niiden omissa teksteissä kronologisina ja lineaarisina prosesseina, jotka etenevät ongelman tunnistamisesta ja määrittelystä toimenpiteiden toteuttamisen myötä ongelman ratkaisuun.

Projektikuvausten tekstit noudattavat Greimasin (ks. Törrönen & Manninen 2005, 270) aktanttianalyysiin liittyvän tarinalinjan tai narratiivisen kaavion vaiheita: valmistava tarina, päätarina ja vahvistava tai arvioiva tarina. Valmistavan tarinan vaiheessa kerrotaan syy toteuttaa projektia eli lähettäjältä saatu velvoite tai halu tavoitella päämäärää. Valmistavassa tarinassa tulevat esiin myös kyvyt, keinot ja resurssit, joita päämäärän tavoittelu edellyttää. Päätarinassa subjektia koetellaan, kun vastustaja yrittää estää objektin saavuttamisen – eli kehittämisprojekti toimenpiteidensä avulla pyrkii ratkaisemaan pirullisia yhteiskunnallisia ongelmia. Vahvistavan tarinan vaiheessa projekti on suoritunut tehtävästään ja saavuttaa päämääränsä. Vahvistavaa tarinaa voidaan kutsua myös arvioivaksi tarinaksi, jolloin tarinassa arvioidaan subjektin onnistumista objektin saavuttamisessa.

Olen Greimasin mallia soveltaen nimennyt projektikertomusten vaiheet alkutilanteeksi, toimintavaiheeksi ja ratkaisuksi. En kuitenkaan esitä kuvausta projektien työvaiheista ja elinkaaresta kuten tilapäisen organisaation teoriaan pohjautuvissa tarkasteluissa (Lundin & Söderholm 1995). Seuraan pikemminkin kulttuurista lähestymistapaa, jota edustaa esimerkiksi Uotila (2015) tarkastellessaan projektin elinkaarta yhtenä projektia konstituivana metaforana. Pyrin itsekin tavoittamaan kehittämisprojektistä käsitteellisiä ja kulttuurisesti olennaisia piirteitä ja ominaisuuksia. Pyrin narratiivien kuvauksen ja aktanttianalyysin avulla tutkimaan maailman havainnoinnin tapaa, jonka projektit kuvauksissaan luovat.

Projekteja on ennenkin rinnastettu tarinoihin, metaforiin ja kertomuksiin sekä myös kuvattu metaforien avulla. Riitta Seppänen-Järvelä (2004, 256) on todennut, että kehittäminen ja sitä myötä kehittämisprojektit tuottavat innostavina tarinoita, joiden on tarkoitus suunnata meitä tulevaisuuteen, ja joissa uskomukset ja innostavat mielikuvat tiivistyvät. Uotila (2015) puolestaan on tarkastellut projektia konstituivia metaforia, joista yksi on eepinen narratiivi. Eeppisen narratiivin avulla yksittäinen projekti voidaan liittää osaksi suurempia yhteiskunnallisia kertomuksia, jolloin projekti voi saada kokoaan suuremman merkityksen.

Kehittämisprojektien voidaan nähdä yhteiskunnallisen ohjaamisen kulttuurisina muotoina sisältävän, ylläpitävän ja tuottavan ajattelutapoja, uskomuksia ja mielikuvia todellisuudesta, jotka muokkaavat sitä, miten esimerkiksi yhteiskunnalliset ongelmat nähdään (ks. esim. Seppänen-Järvelä 2004). Tutkin tässä ja seuraavassa luvussa sitä, miten nämä mielikuvat ja käsitykset todellisuudesta tulevat näkyviin projektien tuottamisessa teksteissä. Käytän tässä analyysini ensimmäisessä vaiheessa hyväkseni aktanttiaalista analyysia (ks. esim. Greimas 1980; Autto 2015; Törrönen & Maunu 2005). Aktanttianalyysin avulla on mahdollista analysoida näitä kehittämisprojektien itsekuvauksia seitsemän kertomuksellisen elementin avulla:

1. Subjekti, eli toimija: minkälaisena toimijana projekti esitetään?
2. Objekti, eli päämäärä: mihin projektin kerrotaan pyrkivän?
3. Vastasubjekti: mikä määrittellään ongelmaksi, jonka projekti ratkaisee?
4. Vastustaja: mistä kyseisen ongelman kerrotaan johtuvan?
5. Auttaja: minkä keinojen ja tekniikoiden avulla ongelman kerrotaan ratkeavan?
6. Vastaanottaja: kenen tai minkä kerrotaan hyötyvän projektista?
7. Lähettäjä: mikä sysää projektin liikkeelle, miten päämäärä oikeutetaan?

Analyysin tuloksena esitän neljä tyypittelemääni projektien kehittämisenarratiivia, jotka ovat: 1) kollektiivisuuskertomus, 2) monialaisuuskertomus, 3) tietämisen kertomus ja 4) jatkuvan muutoksen kertomus.

Tulevissa alaluvuissa esitän ensin tiivistyksen projektien narratiiveista aktanttitaulukon muodossa. Taulukoissa on nähtävissä keskeiset tarinalliset elementit, joista kehittämisprojektien kehittämiskertomukset muodostuvat. Tämän jälkeen avaan taulukoiden sisältöä esittämällä kuvauksen projektikertomusten alkutilanteesta, toimintavaiheesta ja loppuvaiheesta. Havainnollistan analyysiani konkreettisilla esimerkeillä aineistoni projekteista.

5.1 Kollektiivisuuskertomus

Ensimmäisen tarkastelemani kertomustyyppin olen nimennyt kollektiivisuuskertomukseksi, jossa on pääasiallisesti kysymys organisaatioiden välisistä suhteista, sosiaalisista suhteista sekä toimijoille asetetuista sosiaalisista rooleista. Kehittämisprojektin ytimessä on kollektiviteetti (esim. ryhmä, verkosto, alue tai kumppanuus), jolle annetaan projektissa alullepanijan, toimijan, hyödynsaajan ja/tai kohderyhmän rooli. Usein tällaisissa kehittämiskertomuksissa pyritään rakentamaan organisaatioiden ja muiden toimijoiden välisiä yhteisöllisyyteen ja kollektiivisuuteen perustuvia suhteita, jolloin kehittämispyrkimykset kohdistuvat nimenomaan suhteisiin. Projektien ratkomat yhteiskunnalliset ongelmat johtuvat yhteisöllisyyden ja yhteisyyden puutteesta sekä toimijoiden vieraantumisesta toisistaan.

Taulukossa 3 on nähtävissä, minkälaiseksi toiminnan subjektiksi, eli kehittämisprojekti, aineistossa määritellään. Siinä tulevat näkyviin myös päämäärät, joihin projektilla pyritään sekä keinot päämäärän saavuttamiseksi. Siinä määrittyvät myös asiat, joiden nähdään estävän päämäärän saavuttamista sekä sellaiset asiat, joiden nähdään myötävaikuttavan yhteiskunnallisten ongelmien syntymiseen. Toisaalta siinä määrittyy myös projektin oikeutus, eli asiat, jotka alun perin asettavat motivaation tavoitella projektin päämäärää sekä se, ketä tai mitä varten kehittämisprojekti on olemassa.

Taulukko 3. Kollektiivisuuskertomuksen elementit.

Subjekti, toimija	Verkosto, yhteisö, alue, kumppanit, paikallisuus, projekti yhteisöllisyyden symbolina ja fasilitoijana
Objekti, tavoite	Toiminnan tai palveluiden tuloksellisuus, tehokkuus, vaikuttavuus, alueen kyky kilpailla markkinoilla
Vastasubjekti, ongelma, joka projektin tulee ratkaista	Toimijoiden eriytyminen ja vieraantuminen toisistaan, yhteisen päämäärän ja yhteistoiminnan puute
Vastustaja, ongelman aiheuttaja	Hallinta- ja ajattelumalli, joka suosii organisaatioiden erillisyyttä, autonomiaa, siiloutumista, byrokraattisuutta
Auttaja, projektin keinot ja tekniikat	Verkostomainen toiminta, kumppanuudet, rajat ylittävä yhteistyö, yhteisten tavoitteiden määrittely
Vastaanottaja, hyödynsaaja	Alueen talous, julkiset ja yksityiset organisaatiot, alueen kansalaiset, paikallinen yhteisö
Lähtettäjä, projektin tiedollinen oikeutus	Yhteiskunnallisten ongelmien yhä kasvava kompleksisuus ja muutosten tahti vaatii verkostomaisia ja yhteistoiminnallisia ratkaisuja

Olen muodostanut narratiivisesti etenevän tiivistyksen tyyppillisestä kollektiivisuuskertomuksesta, joka muodostuu alkutilanteesta, toimintavaiheesta sekä ratkaisusta. Tyyppikertomus noudattaa narratiivisen kaavion vaiheita valmistavasta tarinasta (alkuvaihe) päätarinan kautta (toimintavaihe) vahvistavaan tarinaan (ratkaisu). Alkuvaiheessa kuvataan jokin ristiriita tai jännite, jota kertomuksessa lähdetään projektitoiminnalla ratkaisemaan ja lopussa esitetään ratkaisu sekä sen seuraukset. (Törrönen & Maunu 2005.)

Kollektiivisuuskertomuksen alkutilanteessa kuvataan tilannetta, jossa jokin paikallisille ihmisille merkittävä asia on vaikeuksissa. Asia voi olla esimerkiksi paikallinen palvelu tai sen laatu, työllisyystilanne, ihmisten hyvinvointi, alueen talous tai alueen kyky kilpailla markkinoilla. Vaikeuksia aiheuttaa se, että paikalliset toimijat, niin julkiset kuin yksityiset ovat vieraantuneet toisistaan, eivätkä kykene yhdessä ratkomaan ja näkemään yhteisiä ongelmia. Kertomuksen mukaan ne eivät näe itseään yhteisönä, eivätkä yhteistä intressiään. Organisaatiot ovat pirstoutuneet ja niiden nä-

kökulmat yhteiskunnalliseen todellisuuteen ovat eriytyneet. Yhdessä toimimalla, yhteiset suuntaviivat sopimalla, toimijat kykenisivät vastaamaan kompleksisen ja nopeasti muuttuvan nyky maailman haasteisiin. Ratkaistava ristiriita syntyy siis pirstoutuneen nykytilanteen ja yhteisestä tulevaisuudesta muodostetun vision välille.

Levin kyläkuvan kehittäminen kilpailueduksi -projektin toiminnan kuvauksessa alkutilanteen ristiriita tulee hyvin näkyviin. Paikalliset toimijat eivät toimi yhteisen edun mukaisesti. Projektia tarvitaan tuomaan yhteisvastaavuutta matkailukeskuksen alueelle.

Projektissa pyritään luomaan yhteisvastuuta matkailukylämaise man hoitoon ja ympäristön siisteyteen sekä asetetaan laatutaso ympäristörakentamiselle. Hankkeessa toteutetaan Levin ympäristörakentamisen suunnitelmat ja ohjeet toimenpiteiden toteuttamiseen sekä kunnossapitoon. Alueelle laaditaan ympäristötieto-opas sekä pidetään informaatiotilaisuuksia.

Projektin tavoite on toteuttaa toimintamalli, jonka puitteissa keskustan kyläilmeeseen vaikuttavat tahot heräävät huomaamaan aiheen merkityksen ja saavat käyttöönsä kattavan ympäristörakentamisen käsikirjan.

(Levin kyläkuvan kehittäminen kilpailueduksi, Eura2007.)

Kittilän kulttuurista vetovoimaa matkailuun -projekti puolestaan asettaa tavoitteekseen yhdistää matkailuun ja kulttuuriin keskittyvät paikalliset toimijat matkailun edistämistä varten. Projektissa nähdään, että matkailuala ja kulttuuriala keskittyvät liikaa vain omiin aloihinsa, eivätkä riittävästi toimi yhdessä verkostomaisesti alueen edun mukaisesti. Siksi projekti asettaa tavoitteekseen toimijoiden verkottumisen:

Hankkeen tavoitteena oli yhdistää Kittilän kulttuuri osaksi matkailun sisältöä Kittilän kunnan alueella. Hanketta aloitettaessa määriteltiin, mitä halutaan saavuttaa: paikallisen taiteen asema ja

markkinointi vahvistuvat, kulttuuriyhteisöt ja yritykset verkottuvat matkailu- ja ohjelmapalveluita tarjoavien yritysten kanssa, paikalliskulttuuria hyödynnetään osana matkailun sisällöntuotantoa ohjelmapalveluissa ja erilaisia kulttuuritapahtumia hyödynnetään ympärivuotisessa matkailussa. (Kittilän kulttuurista vetovoimaa matkailuun, Eura2007.)

Paikallisten toimijoiden erillisyyden ongelmia nähdään tuottavan vanhoiksi kuvatut hallintamallit, jotka suosivat rajanvetoja toimialojen ja hallinnonalojen välille (siiloutunut hallinto), rajanvetoja julkisen ja yksityisen välille, organisaatioiden byrokraattisesti määriteltäviä perustehtäviä ja organisaatioiden autonomiaa. Aineiston mukaan tällainen ajattelumalli tuottaa sosiaalisesti kompleksisen yhteiskunnallisen ympäristön, mikä tarkoittaa, että jokaiseen kehittämisen kohteeseen on useita omia intressejään ja näkökulmiaan. Näkökulmien erillisuus tekee kollektiivisuuskertomuksen mukaan yhteisen kehittämisen mahdottomaksi. Siksi näkökulmien erillisuus on projektin näkökulmasta juuri se ongelma, joka tulee ensisijaisesti ratkaista yhteisen näkemyksen rakentamisella.

Kai Eriksson (2010, 191–192) puhuu verkostosta poliittis-hallinnollisessa kontekstissa käsitteenä, joka mahdollistaa useiden toimijoiden, näkökantojen, yhteiskunnallisten määrittelyjen, tietämyksen ja taitojen mukaan tuomisen hallinnolliseen toimintaan. Tutkimissani projektien tuottamisessa teksteissä alkutilannetta kuvataan juuri tilanteena, jossa on kyettävä yhdistämään eri toimijoiden näkökantoja. Projekti verkostona ja verkostojen, yhteisyyden ja yhteisöjen rakentajana nähdään ratkaisuna eriytyneiden intressien ongelmaan. Projekti on symboli yhteisyydelle ja intressit yhdistävälle toimintatavalle.

Kertomusten toimintavaiheessa tyypillisesti päähenkilö suorittaa tehtävänsä ja pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. (Törrönen & Maunu 2005.) Kollektiivisuuskertomusten tapauksessa projektit päätoimijoina ryhtyvät yhteisöllisiä ja yhteisyyttä korostavia tekniikoita käyttäen kokoamaan toimijoita yhteen ja sitouttamaan niitä yhteisiin tavoitteisiin. Projektit käyttävät yhteistyön rakentamisessa tekniikoita esimerkiksi epävirallisista mat-

kailutoimijoiden välisistä tapaamisista yhteisiin suunnittelutyöpajoihin, joissa yhdessä työstetään ja ideoidaan uusia tapoja tuottaa esimerkiksi vammaispalveluita.

Myös projekti itsessään toimijana kuvataan yhteisöllisenä ja verkostomaisena toimijana. Tämän kerronnan avulla projekti on mahdollista kuvata toimintana, josta puuttuvat hierarkkiset valtarakenteet. Projektitoimija ei ole hierarkkisesti ylempänä suhteessa kohderyhmiinsä, vaan on osa paikallista verkostoa ja toimii yhteisön tai alueen edustajana sekä yhteistyön mahdollistajana, fasilitaattorina. Projekti näyttäytyy toiminnan kuvauksissa yhteisen tahdon ja edun symbolina. Vaikka toiminnan päämääränä voikin olla esimerkiksi aluetalouden koheneminen tai työllisyystilanteen parantaminen, projekti keskittyy kollektiivisuuden rakentamiseen, sillä kollektiivisuus nähdään ratkaisuksi aluetalouden tai työllisyyden ongelmiin. Projektin toimintaa ovat verkostojen luominen, kumppanuuksien solmiminen, yhteisten päämäärien sekä suunnitelmien rakentaminen sekä monenlaisten raja-aitojen ylittäminen.

Esimerkiksi Menestyjäksi Lapissa -projektin toimintaa kuvataan verkostomaiseksi, osallistavaksi ja eri toimialojen organisaatioita yhdistäväksi. Projektin dokumenttien mukaan projektissa ovat *”mukana kaikki Lapin keskeiset koulutuksen järjestäjäorganisaatiot, työ- ja elinkeinohallinto, yrityksiä ja yrittäjäjärjestöjä sekä vapaan sivistystyön organisaatioita”*. Projektin toiminnan kuvauksen mukaan siinä *”Rakennetaan ja vakiinnutetaan monihallinnollinen ja moniammatillinen yhteistyöverkosto, jonka tehtävänä on johtaa, koordinoita ja kehittää elinikäisen ohjauksen palveluita.”* (Menestyjäksi Lapissa, Eura2007). Menestyjäksi Lapissa kuvataan projektiksi, joka yhdistää organisaatioita, edustaa useita organisaatioita sekä tuo yhteen monia toimialoja ja niitä edustavia organisaatioita. Projekti luo verkostomaisen rakenteen, joka vakiintuu ja ratkaisee ongelmia tulevaisuudessa.

Projekti on itsekuvauksissa organisaatioita yhteen sitova elementti, puuttuva linkki toimijoiden välillä. Näin ollen projekti määrittyy kollektiiviseksi toimijaksi, joka edustaa useiden organisaatioiden näkökulmia, intressejä, osaamista sekä asiantuntijuutta. Se asettuu edustamaan esimerkiksi koko aluetta. Se onnistuu rakentamaan kollektiivisesti yhtenäisen

näkemyksen. Kuten *Saariselän laskettelu- ja rinnetoimintojen, reitistöjen ja liikuntasuorituspaikkojen masterplan* -projektin toiminnan kuvauksessa kerrotaan projektin toiminnasta: *"Projektin kuluessa pidetään alueen yritysten kanssa työpajoja, joissa määritellään alueen tahtotila."*

Menestyjäksi Lapissa -projekti kuvaa myös tuloksellisuuttaan ja onnistumistaan verkostokäsitteiden avulla. Onnistumista kuvataan projektin kuvauksessa sillä, kuinka paljon eri toimijoita on saatu projektin toimintaan mukaan:

Verkostomainen yhteistyö on ollut laajaa, onnistuminen varmistettiin kumppanuussopimuksilla, joita projektin päättyessä päivitettiin 34 organisaation kanssa. Pitkäkestoiseen toimintaan osallistui henkilöstöä laajemmalti, peräti 41 eri organisaatiosta, säätiöstä tmv. Henkilöitä pitkäkestoiseen toimintaan osallistui 151, lisäksi lyhytkestoiseen 101 henkilöä ja tiedotustilaisuustyyppisiin toimenpiteissä 311 henkilöä. (Menestyjäksi Lapissa, Eura2007.)

Narratiivisen kaavion kertomusten vaiheita mukaillen kertomuksen kolmas vaihe on ratkaisu, jossa arvioidaan subjektin onnistumista objektin saavuttamisessa (ks. Törrönen & Maunu 2005, 270). Olen aineistostani havainnoinut projektin loppuvaiheen kuvauksia ja kuvauksia projektin jälkeisestä ajasta. Tarkastelin, mitä vaikutuksia projektilla kerrotaan olevan tai minkä ratkaisun alkuperäiseen ongelmaan ne tuottavat sekä kuka tai mikä projektista hyötyy. Projektien teksteissä toiminta jättää jälkeensä ratkaisun, joka asettaa odotuksia tulevalle toiminnalle. Projektin aikana muodostetun verkoston tai kollektiivin oletetaan projektikuvauksissa jäävän toimintaan ja ratkaisevan paikallisia ongelmia tehokkaammin. Tuotettujen toimintamallien oletetaan jäävän käyttöön projektin jälkeen.

VASPA - Vammaispalvelujen kehittäminen Länsi-Pohjassa -projektissa yhtenä projektin vaikutuksista kerrotaan olevan alueen yhteistyön kehittyminen. *"Alueen kuntien, kuntayhtymien, kolmannen sektorin toimijoiden ja hoivapalveluja tuottavien yritysten yhteistyö tiivistyy ja konkretisoituu. Siten ollaan luomassa uusia innovatiivisia toimintamalleja ja yhteistyömuotoja sekä*

näitä tukevia toimintarakenteita.” (Vaspa, Eura2007.) Projektin kerrotaan luovan yhteistyön toimintamalleja ja -rakenteita, jotka jäävät projektin jälkeen elämään ja kykenevät ratkaisemaan alueen vammaispalveluihin liittyviä ongelmia. Näin ollen eriytyneet ja toisistaan vieraantuneet toimijat on saatettu yhteen ja alkuperäinen ongelma on ratkaistu.

Toisessa esimerkissä *Menestyjäksi Lapissa* -projektista rakennetaan niinkään pysyviä toiminnan muotoja, jotka ratkaisevat toimijoiden eriytymisen ongelman.

Projekti muodostaa yhden alueellisen elinikäisen ohjauksen ja neuvonnan verkoston, jonka, kehittämistyön tulokset hyödynnetään maakunnallisen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluiden koordinoinnin ja ohjaajaverkoston toiminnan vakiinnuttamisessa. Lisäksi projektin aikana kehitettävillä uudenaikaisilla ohjaus- ja neuvontapalveluilla tuetaan lappilaisen työikäisen väestön ja yritysten edellytyksiä ylläpitää, kehittää ja uusintaa ammattitaitoaan sekä varmistaa työllistymistä. (Menestyjäksi Lapissa, Eura2007.)

Kollektiivisuuskertomuksen voidaan nähdä kytkeytyvän laajempaan yhteiskunnalliseen kertomukseen siirtymisestä hyvinvointivaltiosta hyvinvointiyhteiskuntaan. Raija Julkunen on todennut, että yksi hyvinvointiyhteiskunnan käsitteen merkityksistä viittaa jälkistrukturalistiseen tapaan nähdä hyvinvointivaltion kaltaisten totaliteettien pirstoutuminen monien toimijoiden muodostamaan kokonaisuuteen, jota ei ohjaa tai koordinoi esimerkiksi mikään valtiollinen taho. (Julkunen 2001, 201.) Pauli Kettunen (2015, 94–95) puolestaan nostaa esiin hyvinvointiyhteiskunta-käsitteen luonteen normatiivisena ja poliittisena käsitteenä. Hyvinvointiyhteiskunnan käsitteellä voidaan kritisoida hyvinvointivaltion paisumista ja byrokraattista holhousta sekä korostaa yksityisen sektorin tehokkuutta ja paremmuutta esimerkiksi palveluiden tuottamisessa. Tämän kaltaisen ideaalin voi nähdä tässä käsittelemieni kollektiivisuustarinoiden taustalla. Niissä kehittäminen ja paikallisten ongelmien ratkaisut muotoutuvat yhteisöllisesti ja verkostomaisesti monen toimijan intressit ja näkemykset yhdis-

tämällä, jolloin julkisen poliittisen hallinnon ja yksityisen sektorin alueiden rajat hämärtyvät, eikä yhteiskunnallinen ohjaaminen tapahdu hallinnosta käsin, vaan yhteisesti vanhat rajat ylittämällä.

Myös Risto Eräsaari on jo 2000-luvun alussa puhunut erityisesti hyvinvointivaltiollisen sosiaalipolitiikan pirstoutumisesta eri tahojen toteutettavaksi ja hallittavaksi. Hän kuvailee siirtymää valtiollisten ratkaisukeinojen aatteellisesta himmenemisestä kohti ei-koskaan-valmista hyvinvointiyhteiskuntaa, jolle on tyypillistä vaihtuva ja monimutkainen, erillisistä yksiköistä koostuva organisaatioympäristö, jolla ei ole korkeamman tason ohjausta ja valvontaa. (Eräsaari 2000, 37.) Andersen (2008, 37–38) puolestaan toteaa erilaisten julkiseen sektoriin liittyvien kumppanuuksien semanttisessa analyysissä, kuinka verkostomaisten sosiaalisten kumppanuuksien yhteydessä kerrotaan tarinaa valtion muuntumisesta jäykästä, etäisestä ja tunkeilevasta menneisyyteen kuuluvasta hyvinvointivaltiota kohti moninaisuutta, kollektiivisuutta ja vastuullisuutta korostavaan hyvinvointiyhteiskuntaa. Andersen esittää, että usein kumppanuuksista kerrottavissa narratiiveissa kaikki, mikä liittyy hyvinvointiyhteiskuntaan, määrittyy positiivisena tulevaisuutena – kun taas kaikki, mikä liittyy hyvinvointivaltioon, määrittyy negatiivisena menneisyytenä.

Tutkimieni kehittämisprojektien kollektiivisuuskertomukset ammentavat hyvinvointiyhteiskunnan käsitteeseen liittyvästä matalan hierarkian verkostomaisuudesta. Tosin projektien teksteissä ei-keskusjohtoisen hajautuneen vastuun rooli on ambivalentti tai jopa paradoksaalinen. Yhtäältä pääasiallisena ongelman nähdään yhteisen kokonaiskuvan puute, joka johtuu organisaatioiden eriytymisestä ja hajautumisesta. Toisaalta eriytyminen ja hajautuminen ovat projektitoiminnan tärkeä resurssi, joka mahdollistaa projektien toteuttamisen. Ratkaisuksi ei kuitenkaan tarjota projekteissa keskitettyä hallintoa, jolla olisi kokonaiskuva, vaan ratkaisuksi ongelmaan tarjotaan rajattuun tehtävään keskittyviä projekteissa muodostettavia ja usein tilapäisiä organisaatioiden suhteita, joita kuvaillaan verkostomaisiksi ja joustaviksi. Hallinnallisten totaliteettien pirstoutuminen nivoutuu kollektiivisuustarinoihin sekä ongelmana että resurssina, jonka varaan rakentaa innovatiivisia toimintamalleja.

Luhmannilaiseen ajatteluun kuuluu aina funktionaalisen analyysin idea. Siinä ilmiötä tarkastellaan siitä näkökulmasta, minkä ongelman se pyrkii ratkaisemaan. (ks. esim. Kangas 2013, 73–75.) Tai kuten Andersen ja Pors (2016, 1) tiivistävät kysymyksenasettelun julkishallintoa koskevassa tutkimuksessaan: ”Jos johtaminen on vastaus, mikä on silloin kysymys?¹¹”. Kollektiivisuuskertomuksen taustalla näyttäisi olevan Eräsaaren (2000, 37) tarkoittaman yhteiskunnallisen ympäristön kompleksisuuden lisääntyminen, sillä erillisten yksiköiden ja organisaatioiden eriävät näkökulmat tuottavat monimutkaisuutta. Kuten Luhmann (2013, 130–131.) toteaa, systeemi vastaa havaitsemansa ympäristön kompleksisuuteen kasvattamalla omaa kompleksisuuttaan. Tästä näkökulmasta projektisoituminen näyttää ratkaisuna sosiaalisen ulottuvuuden kompleksisuuteen.

5.2 Monialaisuuskertomus

Siinä, missä kollektiivisuustarinoissa on kysymys organisaatioiden ja toimijoiksi nimettyjen tahojen keskinäisistä suhteista sekä monialaisuudesta sosiaalisella ulottuvuudella, monialaisuuskertomuksiksi nimeämässäni narratiiveissa on kysymys organisaatioiden ja projektien suhteesta yhteiskunnalliseen ympäristöönsä, etenkin funktiojärjestelmiin. Monialaisuuskertomusten ytimessä on projektiteksteissä korostuva monialaisuuden idea. Systemiteoreettisesta näkökulmasta tätä voidaan tulkita pyrkimyksenä lisätä organisaatioiden polyfonisuutta eli eri funktiojärjestelmien näkökulmien yhteen tuomista. Tämä tarkoittaa pyrkimystä yhdistellä ja lisätä eri funktiojärjestelmien logiikoita osaksi organisaatioiden toimintaa ja nähdä organisaatioiden toimintaa yhä uusista tiedollisista ja faktuaalisista näkökulmista. Tätä voidaan kutsua systemiteoreettisen sosiologian näkökulmasta suhteiden luomiseksi funktiojärjestelmien välille, polyfoniaksi. (ks. esim. Andersen 2003.)

Polyfonia konkretisoituu toiminnan kuvauksina, joissa esimerkiksi koulussa pyritään laajentamaan tapaa nähdä ja määritellä oppilas, ei vain

11 Oma suomennokseni.

kasvatus- ja koulutusfunktion valossa, vaan myös hoivan, psykologian tai laajemmin terveys- ja hyvinvointipuheen valossa. (Kodin ja koulun yhteistyöprojekti, Eura2007.) Tällaisten puhetapojen taustalla on ajattelu, joka korostaa näköaloja yhteiskunnalliseen ympäristöön kompleksisuutena, jossa sekä organisaatioiden että yksilöiden ongelmat ovat niin monimutkaistuneita, että niiden ratkaisuun tarvitaan monien järjestelmien kytkentöjä.

Organisaatioiden polyfonisuudessa ei kuitenkaan ole itsessään mitään erityistä, sillä modernit organisaatiot käsittelevät lähtökohtaisesti monien järjestelmien kommunikaatiota. Analyttisesti kiinnostavampaa on se, miten projektikertomuksissa erilaiset tiedolliset ja funktionaaliset näkökulmat suhteutetaan toisiinsa ja toisaalta se, että julkisten organisaatioiden polyfonisuus nähdään keskeisenä kehittämisen arvona ja tavoitteena.

Taulukossa 4 olen tiivistänyt monialaisuuskertomuksen tarinalliset elementit. Siinä on nähtävissä, että monialaisuuskertomuksessa ongelmina nähdään erityisesti yhteen tehtävään keskittyvät organisaatiot ja ammatilliset. Ratkaisuiksi määrittyvät erityisesti monialaisiin toiminta- ja ajattelutapoihin pyrkivät projektit, jotka ovat toimijoina moniammatillisia ja verkostomaisia toimijoita.

Taulukko 4. Monialaisuuskertomuksen keskeiset elementit.

Subjekti, toimija	Projekti monialaisuuden asiantuntijana, moniammatilliset osaajat, verkosto, kumppanuudet, kehittymisen fasilitaattori
Objekti, tavoite	Uusien ajattelutapojen tuottaminen organisaatioihin, monitahoisempi ajattelu, organisaatioiden toiminnan tehostaminen
Vastasubjekti, ongelma, joka projektin tulee ratkaista	Homofoninen ajattelu organisaatioissa, byrokraattisuus, perustehtäviin keskittyminen
Vastustaja, ongelman aiheuttaja	Hallintamalli, joka korostaa erikoistumista, perustehtäviä, homofoniaa
Auttaja, projektin keinot ja tekniikat	Monialaiset ja -ammatilliset toimintamallit, osaamisen lisääminen, moniammatilliset koulutukset, monialaisuutta kuvaavat käsitteet
Vastaanottaja, hyödynsaaja	Yksilöt, organisaatioiden monialainen asiantuntijuus lisääntyy, organisaatioiden verkostot
Lähtettäjä, projektin tiedollinen oikeutus	Yhteiskunnallisten ja yksilöllisten ongelmien kasvava monimutkaistuminen

Monialaisuuskertomuksen alkuvaiheessa rakentuu siis kuva tilanteesta, jossa yhteiskunnallinen ympäristö on monimutkaistunut. Monimutkaistuminen tuottaa ongelmia esimerkiksi palveluiden järjestämiselle, sillä ihmisten sosiaaliset ongelmat ovat niin kompleksisia, että on mahdotonta sanoa, mistä näkökulmasta ongelmat ratkeaisivat parhaiten. Kyseessä on faktuaalinen kontingenssi – kun ei voida tietää, mistä näkökulmasta asiaa pitäisi tarkastella, mikä perspektiivi on oikea tai mikä perspektiivi on tehokkain ratkaisu. Kyseessä ovat siis ongelmat, jotka konstruoidaan ”pirulliseksi” ongelmiksi (ks. esim. Barbehön 2018), joiden ratkaisuksi on lähdettävä tavoittelemaan funktiojärjestelmien välisiä kytkentöjä palveluiden ja paikallisen hallinnan kontekstissa.

Esimerkkinä projektin alkuvaiheen kompleksisuuden kuvauksesta toimii KOPSY – Kodin ja koulun yhteistyöprojekti, jonka toiminnankuvauksessa esitetään, että peruskoulussa ”*oppilaiden mielenterveys ja mielenterveydellinen hyvinvointi on laiminlyöty*” (KOPSY, Eura2007.) Periaatteessa projektissa esitetään, että peruskoulu ei ole kyennyt havainnoimaan oppilaitaan

riittävän monitahoisesti, vaan peruskoulu keskittyy homofonisesti¹² koulutusfunktioon. Oppilaita tulisi tämän narratiivin mukaan tarkastella yksilöllisen hyvinvoinnin näkökulmasta, mikä tarkoittaa, että heitä voidaan havainnoida hyvin monilla eri tavoilla. Esimerkiksi terveyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta oppilas näyttäytyy hyvin eri tavoin kuin koulutuksen näkökulmasta, jolloin heidän yksilölliset ja monimutkaiset ongelmansa tulevat paremmin havaituksi.

KOPSY-projektin itselleen asettaman tavoitteet ovat hyvin monitahoiset, ja niissä yhdistyvät tieto ja tutkimus, kasvatus ja koulutus, psykologia sekä moniammatillisuuden ideaali. Näiden avulla oppilasta voidaan havainnoida monitahoisesti. Pyrkimys monialaisuuteen, eli polyfoniaan¹³, näkyy projektin toiminnan kuvauksessa.

Tavoitteena on kehitettävien yhteistoimintamallien avulla osata puuttua ja ohjata mielenterveyttä ja psykososiaalista hyvinvointia edistävään toimintaan. Tavoitteena on myös tutkimuksen avulla tuottaa ja arvioida käyttökelpoisia toimintamalleja, joilla edistetään lasten ja varhaisnuorten psykososiaalista hyvinvointia syrjäytymisen ehkäisemiseksi ja jatko-opiskelukelpoisuuden lisäämiseksi vaiheessa, jolloin riskit ovat vielä vältettävissä. Hankkeessa edistetään koulun henkilöstön ja vanhempien sekä muiden ammattiosajien systemaattista, moniammatillista yhteistyötä mielenterveyden edistämisessä ja yhteisön psykososiaalisessa hyvinvoinnissa. Hankkeessa tarkastellaan ja haetaan ratkaisuja moniammatillisen toiminnan aukkokohtiin. Hanke vahvistaa arvioivan ja tutkivan kehittämisen käytäntöä hanketoiminnan osana. Hankkeen tuloksena syntyy tutkimus- ja arviointitietoa moniam-

12 Tässä yhteydessä homofoniolla tarkoitetaan yhteen funktiojärjestelmään keskittymistä. Esimerkiksi koulutusorganisaatio, joka keskittyy vain kasvatus- ja koulutusjärjestelmän kommunikaatioon. (ks. esim. Andersen 2003a.)

13 Andersen (2001) on kirjoittanut polyfonisista organisaatioista. Polyfoninen organisaatio ei keskity vain yhden funktiojärjestelmän toimintaan, vaan organisaatio käsittelee monien funktiojärjestelmien kommunikaatiota. Esimerkiksi koulutusorganisaatio laatii taloudellisia budjetteja ja osallistuu poliittis-hallinnollisena toimijana aluekehitystyöhön sen lisäksi, että toteuttaa kasvatus- ja koulutusfunktioita.

matillisesta toiminnasta lasten ja varhaisnuorten hyvinvoinnin hyväksi. Lisäksi tuloksena syntyy tutkimustietoa käytetyistä menetelmistä (vertaisryhmät, lähituki ja moniammatillinen yhteistyömalli), joilla voidaan edistää lasten ja varhaisnuorten psykososiaalista hyvinvointia. (KOPSY, Eura2007.)

Alkuvaiheessa yhteiskunnallisena ongelmana nähdään organisaatioiden keskittyminen liian yksipuolisesti yhden funktion toimintaan, jolloin ne eivät kykene havainnoimaan yhteiskunnallisia ja yksilöiden ongelmia niiden kaikessa moninaisuudessaan. Projektien kuvauksissa ongelma ratkeaa, kun organisaatiot ja niiden henkilöstö oppivat ajattelemaan ja toimimaan monifunktioisesti. Tätä monifunktioisuutta kutsutaan systeemiteoreettisen tutkimuksen piirissä polyfoniaksi (ks. esim. Andersen 2003). Monialaisuuskertomus rakentuu etenkin polyfonisen organisaation ideaalin varaan. Polyfonia on erityinen resurssi projektikommunikaatiolle, sille kytkentöjä funktiojärjestelmien välille voidaan kuvitella lähes minkä tahansa ongelman ratkaisuksi.

Monialaisuuskertomuksen toimintavaiheessa projektit pyrkivät tavoitteeseensa erilaisia tekniikoita käyttäen. Usein projektit puhuvat monihallinnollisista, monialaisista, monitieteisistä ja moniammatillisista toimintamalleista, joita projekti rakentaa ja toteuttaa. Näihin moni-alkuisiin toimintamalleihin sitoutetaan eri alojen organisaatioita. Monialaisuus ja moniammatillisuus näkyy erityisen hyvin esimerkiksi yllä olevassa KOPSY-projektin tavoitteiden kuvauksessa. Moni-alkuisten toimintamallien tavoitteena on tuoda organisaatioihin monien funktiojärjestelmien logiikoita, eli tapoja koodata havaintojaan ja mediuumeja, joiden mukaisesti kommunikaatio ja havainnot rakentuvat.

Koulutus, osaamisen kehittäminen sekä asiantuntijuuden vahvistaminen ovat tekniikoita, joita projektit käyttävät moniammatillisuuden kehittämiseen. Projekti itsessään kehittämistoiminnan subjektina edustaa ja symboloi moniammatillisuutta ja toimialat ylittävää osaamista sekä asiantuntijuutta. Moni-alkuisten toimintamallien kehittämiseen liittyy toimintana myös projekteille tyypillinen kokeilujen ja pilotointien toteuttaminen.

Polyfoniaprojektien perustoimintaa ovatkin juuri uusien funktiojärjestelmien yhdistelmien ideointi ja kokeilut. Alla olevassa ArctiChildren InNet -projektin kuvauksessa luetellaan organisaatiot, joita projektiin liitetään. Listasta voi hyvin havaita, miten polyfoniaa ajatellaan tuotettavan terveysneuvontasivuston kehittämisprojektissa tuomalla siihen eri funktiojärjestelmien koodauksia.

Hanke toteutettiin osana Lapin Innovaatio -ohjelman Hyvinvoinnin Lappi, Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin edistämis-toiminta. Korkeakoulukonsernin hanketoteuttajina ovat olleet Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan yksikkö, Lapin yliopiston kasvatustieteiden ja taiteiden tiedekunnat sekä yhteiskuntatieteiden tiedekunnan sosiaalityön oppiaine ja Rovaniemen ammattikorkeakoulun terveys- ja liikunta-alan yksikkö, joka on toiminut myös hankkeen hallinnoijana. Pilottikouluina ovat toimineet Ivalon yläaste, Sallatunturin koulu Sallassa, Ranuan yläaste Ranualla, Karihaaran koulu Kemissä ja Rantavitikan koulu Rovaniemellä. (ArctiChildren InNet, Eura2007.)

Projekti edustaa ja symboloi tässäkin, kuten kollektiivisuustarinoissa, eri näkökulmia yhdistävää voimaa. Projektien itsekuvauksissa käytetään käsitteitä, joiden merkitykseen sisältyy näkökulmien yhdistäminen. Edellä mainitussa KOPSY-projektissa kerrotaan, että sen avulla koulutetaan peruskoulun opettajista hyvinvointiosaajia. Tässä hyvinvointiosaajan käsite viittaa moniammatilliseen osaamiseen ja sen kehittymiseen. Kun opettajasta tulee hyvinvointiosaaja, odotukset hänen osaamisestaan ja ammatitaidosta laajenevat. Myös URATAKOMO-nimisessä projektissa rakennetaan toimintamallia, jonka tarkoituksena on kehittää ammattiopiston henkilöstön osaamista ura- ja elämänsuunnittelun ohjaamisessa polyfonisesti. Ura- ja elämänsuunnittelun ohjaaminen tuo ammatillisten opettajien työhön ja ammattiopiston organisaatioon uusia tapoja kohdata (ja koodata) opiskelijoita. Projektin toimintavaihetta kuvataan seuraavalla tavalla:

Projektin toimenpiteiden välittömänä kohderyhmänä ovat Lapin ammattiopiston ohjaus- ja opetustyötä tekevät henkilöt. Ura- ja elämänsuunnittelun ohjauksen valmennusohjelmalla tuetaan opetus- ja ohjaushenkilöstön asiantuntijuuden kehittymistä, erityisesti opintojen loppuvaiheen ohjaukseen.

Valmennusohjelman kuluessa osallistujat rakentavat oppilaitokselle ura- ja elämänsuunnittelun ohjauksen toimintamallin, joka antaa henkilöstölle työkaluja mm. ongelmien varhaiseen tunnistamiseen ja niihin puuttumiseen nuoren kiinnittymiseksi opiskeluun ja tulevaan ammattiin.

Projekti tarjoaa opiskelijoille monipuolisia ura- ja elämänsuunnittelun taitoja ja työelämävalmiuksia kehittäviä lyhytkoulutuksia, infoja, tempauksia, yksilö- ja pienryhmäohjausta, työnantajatapaamisia sekä työelämälähtöisyyttä kehittäviä opintojaksoja, joita opiskelija suorittaa ennen työssäoppimista ja ennen valmistumista. Opiskelijoille tuotetaan myös materiaalia oman ura- ja elämänsuunnittelun tueksi. (URATAKOMMO, Eura2007.)

Monialaisuuskertomusten loppuvaiheessa projektin vaikutukset konkretisoituvat monifunktion toiminnan vakiintumisena organisaatioihin. Polyfonisuuden ansiosta organisaatiot kykenevät ratkaisemaan tehokkaammin kompleksisia ongelmia, kuten nuorisotyöttömyys, syrjäytyminen tai mielenterveysongelmat, joihin homofoniset organisaatiot eivät kykene. Polyfoniaprojektien luomat ja vakiinnuttamat toimintamallit siis ratkaisevat kompleksisen ympäristön tuottamia ongelmia, sillä projekti on onnistunut tuomaan organisaatioon uudenlaisia tapoja havaita itseään ja ympäristöään sekä ympäristössä olevia yksilöitä.

Monialaisuusprojektien myötä yksittäisten organisaatioiden odotetaan muodostavan laajemman kuvan yhteiskunnallisesta ympäristöstä. Vastakohtaksi muodostuu tilanne, jossa esimerkiksi kunnan alueella poliittisella hallinnolla on kokonaiskuva, ja yksittäiset organisaatiot hoitavat omaa tehtäväänsä omalla toimialallaan. Tällöin organisaatiolla on kapeampi ja

spesifimpi kuva ympäristöstä. Monialaisuusprojektien myötä yksittäisen organisaation odotetaan tarkastelevan ympäristöään monien funktiojärjestelmien näkökulmasta, ja muodostavan kokonaiskuvan spesifin toimialaan rajoittuneen kuvan sijaan.

Otan monialaisuuskertomuksen loppuvaiheen esimerkin niin ikään koulutusorganisaatiosta. Future Learning Lapland -projekti (FLL) on toiminnallaan onnistunut luomaan korkeakoulukonserniin toimintamalleja ja ajattelutapoja, joiden avulla kyetään tarkastelemaan organisaation perustehtävää, eli koulutusta, tuotteistamisen ja markkinoiden näkökulmista. FLL:n loppuraportin tiivistelmästä ottamassani katkelmassa tulee hyvin esiin uusiin koodauksiin perustuvien uusien ajattelu- ja toimintatapojen tuominen koulutusorganisaatioon.

Future Learning Lapland projektissa on toteutettu lappilaisten korkeakoulujen koulutusvientiä. Projektissa on perustettu monialainen asiantuntijaryhmä, joka on yhdistänyt liiketoimintaosaamisen, hyvinvointialan, matkailun sekä tarvittaessa muita aloja.

Monialainen asiantuntijaryhmä on tuotteistanut yhdessä koulutusvientiin suuntautuvia myytäviä koulutuspaketteja. Päätuotteet ovat olleet:

- MESA - Multi-professional Education in Substance Abuse
- Tourism Safety and Security
- WLC - Work, Learning and Competence

Tuotteet on laadittu verkostossa, jotta niille on saatu laajempi asiantuntijapohja. Esimerkkinä MESA-koulutuspaketissa toteuttajina ovat RAMK, KTAMK, Lapin yliopisto, OAMK sekä Oulun yliopisto. WLC-tuotteessa puolestaan ovat mukana kaikki Lapin kolme korkeakoulua. Tuotteen avulla voidaan kehittää yksittäisen korkeakoulun tai sen alla olevan pienemmän yksikön opetus työelämäläheiseksi.

Asiantuntijaryhmä on projektin myötä syntyneiden lukuisten kokemusten perusteella saanut hyviä käytänteitä koulutusvientitoimintaan. Näiden käytänteiden pohjalta on tehty erityisesti Lapin korkeakoulukonsernin palvelutoiminnan ja kv. toiminnan päättäjille suunnattu koulutusvientikonsepti. Konsepti kattaa käytänteitä markkinoiden analysoinnista, tuotteistamisesta sekä myynnistä ja markkinoinnista. Lisäksi mukana on toimenpide-ehdotuksia tulevaisuutta varten koskien yleisempiä kehittämisvaatimuksia esimerkiksi referenssien keräämisen suhteen. (Future Learning Lapland, Eura2007.)

Katkelmassa tulee esiin monialaisuuskertomuksen ytimessä olevan ongelman ratkaisumallit. Siinä näkyy ratkaisu korkeakoulukonsernin liian homofoniseen suhtautumiseen koulutukseensa uutena konseptina, jossa koulutusta tarkastellaan talouden logiikalla, mikä tarkoittaa polyfonian tuontia organisaatioon. Katkelmassa näkyy myös kokeilun logiikka. Projekti on todistanut konseptin toimivaksi kokeilemalla sitä toiminnan aikana. Siksi se toimii ratkaisuna alkuperäiseen homofonisuuteen korkeakoulukonsernissa tuomalla todistetusti toimivan polyfonisen konseptin toimintaan.

Monialaisuustarinoiden ja aktantiaalisen rakenteen taustalla voidaan nähdä polyfonisen organisaation ideaali. Polyfoniassa on kysymys funktiojärjestelmien välisistä rakenteellisista kytkennöistä, jotka tapahtuvat organisaatioiden kontekstissa. Andersen ja Pors (2016) ovat tutkineet julkishallinnon historiallista muutosta ja toteavat, että polyfonisen organisaation ideaali liittyy alun perin uuden julkishallinnon (New Public Management) mukanaan tuomaan organisaatioiden ideaalimalliin. Organisaatioiden autonomian myötä niiden mahdollisuus keskittyä yksinomaan perustehtäväänsä on vähentynyt, ja niiden on ollut yhä enemmän vastattava esimerkiksi taloudestaan, henkilöstöpolitiikastaan ja kehittämisestään. Odotus liittyy myös kykyyn käsitellä yhteiskunnallisia ongelmia kokonaisvaltaisemmin. Esimerkiksi organisaatioiden tulisi kyetä käsittelemään yksilöiden kompleksisia ongelmia moniammatillisesti monista näkökulmista,

kuten edellä esimerkkiprojektissa, jossa pyrittiin kouluttamaan opettajista hyvinvointiosajia.

Andersen ja Pors (2016) liittävät polyfonisen organisaation ideaalin myös uuden julkishallinnon jälkeiseen aikaan, jota he kutsuvat potentiaalisuushallinnoksi (potentiality administration), jonka kontekstissa tärkeintä on organisaation jatkuva muutos ja kehittäminen. Jatkuvaan kehittämiseen kuuluvat uusien ajattelu- ja toimintatapojen loputon keksiminen, johon myös uusien rakenteellisten kytkentöjen idea hyvin soveltuu. Rakenteellisten kytkentöjen kehittäminen liitetään potentiaalisuusajattelussa innovatiivisuuden ideaaliin. Innovatiivisuutena nähdään juuri uusien näkökulmien, uusien ajatusten, eli uusien kytkentöjen keksiminen. Keskeinen kysymys ja odotus on, millä uusilla tavoilla ja mistä muista vaihtoehdoista näkökulmista organisaation toiminnot voitaisiin nähdä. Toisaalta kytkennät liittyvät myös irtikytkentään organisaation ja pääasiallisen funktiojärjestelmän välillä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi koulun irtikytkentää kasvatus- ja koulutusfunktioista tuomalla kouluun muiden funktiojärjestelmien logiikoita. (Andersen & Pors 2016.)

5.3 Tietämisen kertomus

Siinä missä projektien monialaisuuskertomuksissa on kysymys organisaatioiden suhteesta funktiojärjestelmiin ja niiden erilaisista kytkennöistä, tietämisen kertomuksissa on kysymys organisaatioiden ja kehittämistoiminnan suhteesta erityisesti tietoon ja tietämiseen. Tarkastelen tässä aluluvussa sitä, miten tieto ja tiedollistaminen sisällytetään projektinarratiiveihin. Merkitysulottuvuuksista tietämisen kertomuksissa korostuu ennen kaikkea faktuaalinen ulottuvuus. Toisaalta myös ajallinen ulottuvuus on merkittävässä osassa näissä narratiiveissa. Ajallisuus nivoutuu kuvauksiin projektin rakentumisesta. Projektien kertomuksissa tulevaisuus tuntemattomana ja arvaamattomana pakottaa organisaatiot jatkuvasti tuottamaan ja hankkimaan tietoa siitä, mitä nyt tulisi tehdä. Ajallisella ulottuvuudella menneisyys ei anna valmiita vastauksia ja tulevaisuuden arvaamattomuus tuottaa lähes pysyvän tietämättömyyden tilan. Myös uusien, vielä hyödyn-

tämättömien mahdollisuuksien, kuten paikallisten liiketoimintamahdollisuuksien tuottaminen, vaatii tietoa siitä, mikä on mahdollista ja miten liiketoimintaa tulisi käynnistää. Kaikki tämä projektin alkuvaiheen kuvauksessa vaatii selvitystä ja tiedon tuottamista. Tieto, faktat ja tietäminen saavat projektien kertomuksissa erilaisia rooleja. Toisin sanoen projekti tiedollistaa itsensä ja ympäristössään havaitsemansa ongelmat monin tavoin. Taulukkoon 5 olen tiivistänyt tietämisen kertomuksen tarinalliset elementit.

Taulukko 5. Tietämisen kertomuksen keskeiset elementit.

Subjekti, toimija	Asiantuntijat, tutkijat, tieto-organisaatio, tietämisen fasilitaattori
Objekti, tavoite	Tulevaisuuden hallinta, suunnittelu, mahdollisuuksien etsiminen, uudet toimintamallit
Vastasubjekti, ongelma, joka projektin tulee ratkaista	Toimijoilla ei ole käytäntöön sovellettavaa tietoa siitä, mitä pitäisi tehdä
Vastustaja, ongelman aiheuttaja	Muutokset ympäristössä, ympäristön kompleksisuus, tulevaisuuden epävarmuus, eriävät intressit
Auttaja, projektin keinot ja tekniikat	Selvitystieto, mallintaminen, kysely, haastattelu, arviointi, arvioiva työote
Vastaanottaja, hyödynsaaja	Organisaatiot saavat uusia toimintamalleja, aluehallinta
Lähtöjä, projektin tiedollinen oikeutus	Tiedon puute, tutkimustieto, selvitystieto

Yhtäältä tieto ja tiedollistaminen saavat kertomusten alkuvaiheessa lähettäjän roolin. Projekti perustellaan aikaisemmin hankitulla tiedolla. Aikaisempi tieto voi kohdistua ajallisesti eri tavoin. Aikaisempaa tietoa voi olla pysyvistä tai toistuvista prosesseista ja nykytilanteesta, joiden mukaisesti organisaatioiden toimintaa tulisi ohjata. Toisaalta tietoa voi olla siitä, mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan, ja miten nähtävissä olevaan tulevaisuuteen tulisi nyt varautua.

Lähtöjänä toimiva tieto voi kohdistua organisaatioon itseensä ja sen omiin prosesseihin, mutta se voi kohdistua myös yhteiskunnalliseen ympäristöön kuten havaintoihin toisista organisaatioista tai ihmisistä, joiden mukaan organisaation tulisi toimia. Esimerkiksi *Rovaniemen asiakaspalvelu-*

prosessien ja asiakaspalvelukeskuksen toiminnan mallintaminen -projektissa lähtökohtana toimiva tieto kohdistuu organisaatioon itseensä. Projektin lähtökohtana on Rovaniemen kaupungin havainto omien palveluprosessiensa heikkouksista, joita projekti ryhtyy parantamaan mallintamalla asiakaspalveluprosesseja. Palveluprosessit ovat jääneet jälkeen digitalisaation edetessä. Toisaalta esimerkiksi *LAPVERK - Lapin verkostoituneet kaivospalvelut* -projektissa tieto kohdistuu projektia toteuttavien organisaatioiden yhteiskunnalliseen ympäristöön. Sen lähtökohtana on tieto liiketoimintamahdollisuuksista, joita alueella on kiviteollisuuden markkinoilla.

Työhyvinvoinnin edistäminen kuntaorganisaatiossa -nimisessä projektissa tiedolla on alkuvaiheessa lähettäjän rooli, ja ajallisesti tieto kohdistuu tietoon nykyhetkestä. Projektin perustelussa vedotaan tutkittuun tietoon, johon projektin tavoitteet nojaavat. Projektin tavoitteena on kuntaorganisaation toimintakulttuurin muutos, jota se perustelee aikaisemmalla tutkimustiedolla. Projektin toiminnan kuvauksessa kerrotaan, että:

”Tutkimusten mukaan kuntatyöntekijöiden sairauspoissaolot ovat myös huolestuttavan korkealla tasolla. Arviolta 15–20 % sairauslomista on työperäisiä. Niiden syyt löytyvät huonosta työn organisoinnista, työkuorman epätasaisesta jakautumisesta, yhteisöllisyyden puutteesta ja johtamisesta.” (Työhyvinvoinnin edistäminen kuntaorganisaatiossa, Eura2007.)

Myös tieto tulevaisuudesta voi toimia lähettäjänä projektin kertomuksessa. Esimerkiksi *Osaamista Euroopasta* -niminen projekti perustelee itsensä tiedolla siitä, että tulevaisuudessa Lapissa tulee olemaan työvoimapula. Projektin teksteissä vedotaan Lapin maakuntaohjelman tuottamaan tietoon: ”Lapin maakuntasuunnitelman ’Voimakasta imua’ -skenaario olettaa, että Lappia ympäröivien alueiden talouskehitys on voimakasta. Tämä ”merkitsisi vahvaa Lapin talouden ja väestön kasvua”. Projekti perustuu tietoon siitä, mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. Toisessa kohdassa projektin kuvauksessa todetaan, että:

[Projektin tuottama] ”järjestelmä palvelee erityisesti kansainvälistyvää lappilaista elinkeinoelämää. Se tuottaa pidemmällä aikavälillä yrityksille ja muille organisaatioille uuden väylän harjoittelijoiden rekrytointiin tilanteessa, jossa myös Lappia uhkaa työvoimapula. Järjestelmä parantaa lappilaisten yritysten mahdollisuuksia selvittää yhtäältä kansainvälistymisen ja toisaalta huoltosuhteen muutoksen tuottamista haasteista. (Osaamista Euroopasta, Eura2007.)

Tieto ja tietäminen saavat projektien kehittämiskertomuksissa myös objektin roolin. Objekti tarkoittaa kertomuksen päämäärää, eli tavoiteltavaa tilannetta, johon projekti toiminnallaan tähtää. Tällöin tieto ja tietäminen ovat päämääriä, ja projektin lähettäjänä toimii pikemminkin tiedon puute. Projektin päämääräksi määritellään tietäminen, jonka perusteella voidaan tehdä tulevaisuutta koskevia linjauksia ja päätöksiä.

Esimerkiksi *Saariselän laskettelu- ja rinnerintotoimintojen, reitistöjen ja liikuntasuoritus-paikkojen masterplan* -nimisessä projektissa lähtökohtana on, että Inarin kunta on sitoutunut oman alueen matkailukeskuksen kehittämiseen, mutta sillä ei ole ajantasaista tietoa, mitä matkailukeskus tarvitsee. Tiedon puute on siis lähtökohta projektin toteuttamiselle, minkä vuoksi tarvitaan projekti, joka tuottaa tarvittavan tiedon kysymällä alueen yrittäjiltä sekä tuottamalla tietoon nojaavan suunnitelman, ”master planin”, päätöksentekoa varten.

Keski-Lapin kiviteollisuuden kehittäminen -projektissa lähtökohtana on niin ikään tiedon puute. Tiedon puute kytkeytyy siihen, mitä yritysten ja potentiaalisten yritysten tulisi tehdä ja mitä toimintamahdollisuuksia niillä on. Keskeinen alkutilannetta määrittävä havainto on, että alueella on hyödyntämätöntä liiketoimintapotentiaalia. Projektin Eura2007-kuvauksessa todetaan:

Keski-Lapin kiviteollisuuden kehittämishankkeen lähtökohtana oli se, että Kittilän ja Sodankylän alueen luonnonkivivarantoja ei ole pystytty hyödyntämään riittävässä määrin paikallisissa rakennusprojekteissa eikä alueella tunnistettuja varantoja ole pystytty vieämään mittavasti alueen ulkopuolelle. Kuitenkin alueen kivivarannot ovat laadukkaita ja osin jopa ainutlaatuisia maailmassa, kuten vuonna 2001 toteutetussa Keski-Lapin rakennuskiviprojektissa on havaittu. Keski-Lapin kiviteollisuuden kehittämishankkeen avulla tehtiin pohjatyötä alan kehittämiseen. Hankkeen tavoitteena oli tuottaa toimialan kehittymiseksi tarvittavaa tietoa, joka helpottaa alan yritysten toiminnan käynnistämistä alueella. (Keski-Lapin kiviteollisuuden kehittäminen, Eura2007.)

Projektikertomuksen toimintavaiheessa tieto ja tiedollistaminen kytkeytyvät vahvasti kertomuksen subjettiin. Projektia toiminnan subjektina kuvaillaan aineistossani tiedollisten käsitteiden avulla. Keskeisiä projektin työntekijöitä ja yhteistyökumppaneita kuvaavia käsitteitä ovat esimerkiksi asiantuntijuus, tutkijat, kehittämisen ammattilaiset ja arviointitiedon tuottajat. Projekti kuvataan tiedon tuottamiseen ja hallintaan erikoistuneena subjektina. Projekti perustuu tietoon ja tuottaa tietoa.

Projektin toimintaan liitetään erottamattomasti jatkuva tiedon kerääminen myös omasta toiminnastaan. Kerättävää tietoa voi olla arviointi- tai vaikuttavuustieto, palautteet, kyselyt ja itsearviointit. Esimerkiksi Terveys- ja hyvinvointipysäkki pyörille -projektissa korostetaan projektin ominaisuuksia, jotka liittyvät projektin itsensä tiedolliseen havainnointiin:

Hankkeen aikana kerättiin systemaattisesti asiakas- ja opiskelijapalautetta. Lisäksi selvitettiin Lapin kuntien tarpeita liikkuvista sosiaalipalveluista ja tietoutta ONNI-auton olemassaolosta ja sen palveluista. Palaute- ja arviointitietoa kerättiin myös hankkeeseen osallistuneilta, erityisesti kuntien, mutta myös Lapin ammattikorkeakoulun edustajilta. Hankkeen päätöstilaisuudessa kuntien työntekijät, ammattikorkeakoulun opettajat, hoitotyön opiske-

lijat ja hankkeeseen osallistuvat asiakkaat tuottivat näkemyksiä hankkeen toiminnasta ja sen tuomasta lisäarvosta ja toiminnan jatkuvuuden turvaamisesta. Kaikista edellä mainituista selvityksistä, arvioinneista ja palautteista on kirjoitettu erilliset artikkelit hankkeen julkaisuun. (Terveys- ja hyvinvointipysäkki pyörille, Eura2007.)

Projektiarviointi mielletään projekteissa monilla tavoilla, mutta keskeisin arvioinnin muoto on itsearviointi. Itsearvioinnilla niin ikään tarkoitetaan monia asioita, mutta keskeistä niissä on tiedon kerääminen projektin omasta toiminnasta asiakaspalautteilla, haastatteluilla, lomakekyselyillä, virallisilla seurantalomakkeilla sekä reflektioilla keskusteluilla esimerkiksi ohjausryhmän kanssa. Tiedon kerääminen omasta toiminnasta mielletään yhdeksi projektin keskeisistä piirteistä, ja ”normaaliksi osaksi projektia”. (Koskela 2013, 17–20.)

Tieto liittyy kertomusten toimintavaiheessa myös auttajan rooliin. Auttajan aktantilla viitataan niihin keinoihin, tekniikoihin ja organisationaalsiin järjestelyihin, jotka edistävät projektin tavoitteen saavuttamista (ks. esim. Törrönen & Maunu 2005, 269–270). Kun projektin lähettäjäksi määritty tiedon puute, päämäärän saavuttamisessa auttavat monenlaiset tekniikat, kuten kyselyt, palautteet, haastattelut ja mallintamisen tekniikat. Toimintamallien rakentamiseen liittyy yleensä tiedon keräämisen vaihe, jota seuraa mallin muodostaminen kerätyn tiedon pohjalta. Projektien tarinoista on erotettavissa projektin peruskaava: 1) ongelman määrittely, 2) tiedon kerääminen ongelman ratkaisua varten, 3) toimintamallin mallintaminen uuden tiedon perusteella, 4) kokeilu ja 5) mallin käyttäminen projektin jälkeen.

Edellä olevan projektin peruskaavan mukaan tuotettu tieto otetaan käyttöön projektin loppuvaiheen jälkeen. Eli projektitoiminnan vastaanottajaksi määrittyvät julkisen sektorin organisaatiot, jotka ovat saaneet uusia, tietoon perustuvia toimintamalleja. Projekti on tässä merkityksessä tiedon tuottamisen väline ja rakenne, joka kykenee fasilitoimaan asiantuntijuutta ja tutkimusta niin, että lopputuloksena on käytännössä sovellet-

tava malli, joka otetaan organisaatioissa tai alueella käyttöön. Tietämisen kertomukset perustuvat ajatukseen, että kun tietoa tuotetaan organisaatioille ja toimijoille siitä, miten niiden tulisi toimia, niiden toiminta muuttuu. Työhyvinvoinnin edistäminen kuntaorganisaatiossa -projektissa esitetään projektin jälkeisen ajan visioksi:

Hankkeen tuloksena syntyy työssä jaksamista tukeva ja työhyvinvointia edistävä strateginen suunnittelumalli kuntaorganisaatioille. Malli toimii kunnissa jatkossa työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden ohjaamis- ja arviointivälineenä. Kunnat saavat työhyvinvoinnin kehittämiseen uutta osaamista, konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin vahvistamiseen sekä ennakoivaan kehittämiseen. (Työhyvinvoinnin edistäminen kuntaorganisaatiossa, Eura2007.)

Tietämisen kertomukset tapahtuvat tiedon käsitteen ympärillä ja tiedon käsite saa useanlaisia merkityksiä. Tarkastelen tiedon ja tietämisen käsitteiden merkityksiä tarkemmin seuraavassa luvussa, mutta projektinarratiivin rakentumisen kannalta tiedon käsite liittyy organisaatioiden johtamiseen, ohjaamiseen ja hallintaan – päätösten tekemiseen. Heinrich W. Ahlemeyerin (2000) mukaan on hyvin yleistä ja ajallemme tyypillistä, että tietoon suhtaudutaan organisaatioissa pelkästään positiivisesti. Tietoa pidetään arvokkaana: mitä enemmän organisaatiossa on tietoa, sitä parempi. Näistä syistä projektin on helppoa perustella itsensä tiedolla ympäristöstä ja muotoilla projekti tiedon tuottamiseksi.

Projektikertomuksissa tiedon käsitteellä ei viitata mihin tahansa tietoon tai esimerkiksi tieteelliseen tietoon, vaan tiedon käsite kytkeytyy varmuuden käsitteeseen, kuten esimerkiksi Luhmann (2018, 149–150) toteaa teoksessaan *Organization and Decision*. Projektien käyttämä tiedon käsite on yhteydessä päätöksentekoon, mikä tarkoittaa, että tiedon on oltava sovellettavaa päätöksiä tehtäessä. Luhmann viittaa James G. Marchin ja Herbert A. Simonin (1958) käsitteeseen epävarmuuden häivyttämisestä (uncertainty absorption) päätöksenteon perustavana mekanismina. Kaik-

kiin päätöksiin liittyy aina epävarmuutta lähtökohtaisesti siitäkin syystä, että ilman epävarmuutta, mitään päätettävää ei olisi¹⁴. Ja kun päätös saadaan aikaan, täytyy epävarmuus saada häivytettyä näkyvistä. Tässä mielessä tiedon täytyy olla käytännössä sovellettavaa päätöksenteossa.

Kun tieto toimii lähettäjänä projektin kertomuksessa, sen tehtävänä on häivyttää näkyvistä epävarmuus siitä, tulisiko projektin asettamaan tavoitteeseen ylipäättään pyrkiä. Tieto toimii viittauskohteena, jolla oikeutetaan projektin toiminta. Toisaalta tieto päämääränä saa hieman erilaisen ajallisen merkityksen. Kun projektin päämääränä on tuottaa tietoa, sen tehtävänä on perustella organisaatioiden toiminnan muutoksia tulevaisuudessa. Projektien tuottama tieto on usein kytketty toimintamalleihin ja niiden muutoksiin, minkä on tarkoitus tukea organisaatioissa muutosten toteuttamista, eli päätöksentekoa. Tiedon projektimaisessa käsitteessä voidaan nähdä erilaisia tiedon hyödyntämisen tapoja, joita ovat käsitteellistäneet esimerkiksi Brian Head ja Joshua Newman. Tieto toimii projektinarratiiveissa välineellisenä tarkasti määritellyn ongelman ratkaisuna. Toisaalta tieto voi toimia käsitteellisenä uusien ideoiden tuottamisessa. Kolmanneksi tiedon hyödyntäminen voi olla poliittista, eli jo valitun toimintasuunnan legitimointina. (ks. Lonka & Jalonen 2023, 6.)

5.4 Jatkuvan muutoksen kertomus

Kun kollektiivisuuskertomuksessa on kysymys organisaatioiden suhteista, monialaisuuskertomuksessa organisaation suhteesta funktiojärjestelmiin, tietämisen kertomuksissa organisaatioiden suhteesta tietoon, jatkuvan kehittämisen kertomuksissa on kysymys organisaatioiden suhteesta aikaan ja muutokseen. Muutoksen tema liittyy sekä organisaatioon itseensä että ympäristön jatkuvaan muutokseen. Siinä missä esimerkiksi edellä kuvatun toimintamallien tuottamisen logiikkana on tiettyyn ongelmaan kytketyn

14 Tietoon liittyvät varmuus ja epävarmuus ovat organisaation kannalta keskeinen paradoksi. Toisaalta tiedon tuottamaa varmuutta arvostetaan, mutta toisaalta epävarmuus on organisaation kannalta resurssi, joka mahdollistaa päätösten ja valintojen tekemisen. Päätös kun on mahdollinen vain, jos ei ole ennalta tietoa, miten pitäisi päättää. (ks. esim. Nassehi 2005, 126.)

ratkaisun tuottaminen ja toimintamallin vakiinnuttaminen organisaation toiminnassa, jatkuvan kehittämisen kertomuksessa muutoksella tarkoitetaan pikemminkin organisaation muutoskyvykkyyttä. Projektin tavoitteena ei ole tuottaa määrättyä muutosta organisaatioon, vaan tuottaa organisaation toimintatavaksi jatkuva muutokseen pyrkiminen. Taulukkoon 6 olen tiivistänyt jatkuvan muutoksen kertomuksen keskeiset elementit.

Taulukko 6. Jatkuvan muutoksen kertomuksen elementit.

Subjekti, toimija	Kehittämisen fasilitaattorit, kumppanuu- det, asiantuntijuus
Objekti, tavoite	Kehittymisvalmiuksien kehittäminen, jat- kuvaan muutokseen varautuminen, organi- saatioiden innovatiivisuus ja joustavuus
Vastasubjekti, ongelma, joka projektin tulee ratkaista	Organisaatioiden kykenemättömyys ympä- ristön jatkuvan muutoksen tuottamaan kontingenssiin vastaamiseen
Vastustaja, ongelman aiheuttaja	Organisaatioiden keskittyminen vanhoihin rutiineihin
Auttaja, projektin keinot ja tekniikat	Innovatiivisuus, vanhojen premissien kyseenalaistaminen, uudet ajatukset, osaa- misen ja johtamisen kehittäminen
Vastaanottaja, hyödynsaaja	Organisaatiot, alueet
Lähtettäjä, projektin tiedollinen oikeutus	Havainnot ympäristön jatkuvasta muutok- sesta

Jatkuvan muutoksen kertomuksen alkuvaiheessa lähettäjäksi muodostu-
vat havainnot ympäröivästä maailmasta, joka on jatkuvassa muutoksessa.
Ratkaistava ongelma paikantuu organisaatioiden liialliseen rutiiniin sitou-
tuminen. Samaan tapaan kuin monialaisuuskertomuksessa organisaatioi-
den homofonisuus ja perustehtäviinsä käpertyminen nähdään ongelma-
na, jatkuvan muutoksen tarinassa jatkuva uusien näkökulmien, suhteiden
sekä ajattelu- ja toimintatapojen etsiminen nähdään organisaatioiden
ideaalina. Perustehtävänsä ympärille rakentunut organisaatio ei kykene
ratkaisemaan muuttuvan ja arvaamattoman tulevaisuuden ongelmia, vaan
organisaation tulee olla avoin, joustava, notkea, oppiva ja ketterä.

Modernin yhteiskunnan ajallista rakennetta on analysoinut erityisesti
Reinhart Koselleck (2004), jonka mukaan modernissa aikakokemukses-

sa menneisyyden kokemukset ja tulevaisuuteen suuntautuvat odotukset eriytyvät toisistaan. Koselleck kuvaa tätä kokemustilan ja odotushorison-
tin välisenä jännitteenä. Kun tulevaisuus näyttäytyy aikaisempaa avoi-
mempana ja ennustamattomampana, menneisyys ei enää tarjoa selkeitä
malleja toiminnalle. Jatkuvan muutoksen kertomus muistuttaa Koselleckin
kuvaamaa tilannetta ennustamattomasta tulevaisuudesta.

Jatkuvan muutoksen kertomuksen lähtökohtaiseen ongelmaan liittyviä
keskeisiä käsitteitä ovat erityisesti johtaminen ja osaaminen. Kun ongel-
mana on yhteiskunnallisen ympäristön jatkuva ja arvaamaton muutos, joh-
taminen ja osaaminen ovat käsitteitä, joihin kiinnittymällä tulevaisuuteen
voidaan nähdä varauduttavan tehokkaasti. Esimerkiksi *Hyvinvointia henki-
löstölle ennakoivalla johtamisella* -projektissa alkutilanne määrittyy jatku-
vasti muuttuvassa ympäristössä vaadittavan johtamisen ja organisaation
resilienssin puutteena:

Koko maata koskevat trendit muuttoliikkeessä, väestön ikäänty-
misessä ja työhyvinvoinnin riskeissä heijastuvat myös Rovanie-
men seudun ja koko Lapin maakunnan alueella henkilöstön työ-
hyvinvointiin ja sitä kautta toiminnan tuloksellisuuteen. Hanke
perustuu tarpeeseen ennakoida työhyvinvoinnin muutoksia julki-
sella sektorilla. Hankkeen pilotointeihin ja kehittämistyöhön osal-
listuvissa organisaatioissa, Rovaniemen kaupungissa ja Rovanie-
men koulutuskuntayhtymässä, ydinongelmat painottuvat vähän
eri tavalla ja eri toimialoilla mm. henkilöstön vaihtuvuutena, tyyty-
mättömyytenä, motivaation puutteena, psykososiaalisina oireilui-
na ja sairauspoissaoloina. Nämä kaikki vaikuttavat tuottavuuden
laskuun. Myös henkilöstön ikääntymisen ja eläköitymisen muka-
naan tuomiin muutoksiin varaudutaan ennakkoon. Lisäksi erilaiset
käynnissä olevat muutokset, kuten muuttuva lainsäädäntö, sosi-
aali- ja terveydenhuollon uudistus, koulujärjestelmän uudistuk-
set, muuttuvat työnkuvat monialaisemman osaamisen suuntaan,
digitalisaatio sekä asiakkaiden tarpeiden muutokset vaikuttavat
työssä jaksamiseen.

Hankkeen tavoitteena on ohjata julkisen sektorin organisaatioiden työhyvinvoinnin strategista johtamista ja henkilöstöjohtamista ennakoimaan työhyvinvoinnin muutoksia. Tavoitteena on oppia tunnistamaan työhyvinvointiin vaikuttavat riskit ja trendit sekä niiden vaikutus organisaation henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon sekä tämän kautta hyvinvointiin samalla kehittäen organisaation ja henkilöstön resilienssiä. (Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella, Eura2014)

Jatkuvan muutoksen kertomuksen taustalla näyttäytyy myös näkemys ei-koskaan-valmiista yhteiskunnasta sen kaikilla tasoilla: yksittäisiä palveluista ja organisaatioista, alueiden hallintaan ja yhteiskuntakokonaisuuden kehityksen ohjaamiseen. Tällaiseen näkemykseen kytkeytyvät kehittämisprojektien ketjut, joiden alkutilanteessa viitataan ennen kaikkea edeltäviin projekteihin, joiden jatkona nykyiset nähdään. Projektien perusteluun ja oikeuttamiseen liittyy myös viittaus tulevaisuudessa toteutettaviin jatkoprojekteihin, jotka jatkavat edellisten kehittämistä edelleen. Esimerkiksi Askel askeleelta II -projektin kuvauksessa kerrotaan, että se jatkaa edeltävässä projektissa kehitettyjen toimintamallien kehittämistä edelleen:

Tunturi-Lapin kehitys ry on 15.9.2010 päättänyt hakea Askel askeleelta II - ESR-projektia vuosille 2011–2013. Askel askeleelta II-projektissa kehitetään työllistymistä -ja toimintakykyä tukevia valmennus- ja kuntoutuspalveluita Enontekiöllä, Muoniossa, Kittilässä ja Kolarissa. Arjenhallintaan tai työ- tai opiskelupaikan saamiseen tukea tarvitsee kunnissa arviolta noin 50 nuorta ja 350 aikuista.

Kehitystyön pohjana on palvelu- ja toimintamalli, joka on valmisteltu nyt käynnissä olevassa Askel askeleelta -projektissa 2009–2010. (Askel askeleelta II, Eura2007.)

Jatkuvan muutoksen tarinan toimintavaiheessa keskeinen käsite on uutuus. Projektit pyrkivät kehittämään innovatiivisia toimintamalleja organisaatioihin ja niiden välille. Projektien tavoitteena on tuottaa julkisen sektorin organisaatioille, mutta myös yrityksille uusia toimintamalleja, ajattelutapoja tai esimerkiksi toimintakulttuureita. Esimerkiksi Askel askeleelta -projektit kehittävät uusia toimintamalleja työllisyyspalveluihin. Toisena esimerkkinä ammattikorkeakoulun toteuttama Kylmän ja talven osaamiskeskittymän kehittäminen -projekti kertoo tuottavansa uuden toimintamallin, jossa luodaan osaamiskeskittymä, ”huippuyksikkö”, jonka avulla voidaan tuottaa uusia tuotteita matkailuyrityksiin.

Projektin tuottamaa uutuutta pyrkii korostamaan myös Luonnontuotteita Itä-Lapista -projekti, joka keskittyy uuden koulutuskokonaisuuden tuottamiseen, jonka seurannaisvaikutuksena syntyy myös uusia tuotteita markkinoille. Projekti kertoo tuottavansa nimenomaan uudenlaista koulutusta.

Hanke luo uusia avauksia koulutukseen ja on tiiviissä yhteistyössä alueen muiden toimialojen kuten maatalouden, matkailun, hyvinvointialojen ja suurkeittiöiden kanssa. Eri paikkakunnilla toteutettavan pienryhmäkoulutuksen myötä tuetaan alan toimijoiden verkostoitumista jo opiskeluaikana. Tuotekehitys sisältyy olennaisena osana koulutukseen. Koulutuksen tavoitteena on edistää paikallisen luonnon ja paikallisten raaka-aineiden hyödyntämistä toimeentulon lähteenä tehokkaasti ja ammattimaisesti. (Luonnontuotteita Itä-Lapista, Eura2007.)

Kuten edellä totesin, projektien toimintavaiheen keinot keskittyvät jatkuvan muutoksen kertomuksissa johtamisen ja osaamisen kehittämiseen niin julkisen sektorin organisaatioissa kuin yrityksissäkin. Destination Enontekiö -projektin keskeistä toimintaa on yritysten verkostojen rakentamisen ja kansainvälisten yhteyksien luomisen ohella yritysten liiketoimintaosamisen kehittäminen.

Matkanjärjestäjävierailujen alkuvaiheessa toteutettiin miniworkshopeja, joissa yrityksille ja matkanjärjestäjille tarjottiin mahdollisuus solmia kontakteja ja käydä ensi vaiheen neuvotteluja yhteistyön käynnistämiseksi. Vain osalla workshoppeihin osallistuneista yrityksistä oli aikaisempaa kokemusta kansainvälisiin myyntitilaisuuksiin osallistumisesta. Miniworkshoppien avulla yrittäjille tarjoutui tilaisuus parantaa kansainvälistä liiketoimintaosaamistaan. (Destination Enontekiö, Eura2007.)

Kun aineistossa kuvataan projektia toiminnan subjektina, korostuu asiantuntijuus ja uusien näkökulmien tuominen organisaatioihin. Osaamisen keskittäminen ja toimialan asiantuntijuus korostuvat tarinoiden toimintavaiheessa. Kylmän ja talven osaamiskeskittymän kehittäminen -projektissa osaamisen keskittämistä kuvataan näin:

Eri alojen osaajien keskittäminen yhteen keskukseseen luo mahdollisuuksia yhdistää tutkimus- ja kehitystyötä RAMKin omien strategisten linjausten mukaisesti (tutkimus- ja kehitystyön strategia 2015). Samassa ympäristössä tapahtuva innovaatioiden suunnittelu, testaaminen ja palveluiden kehittäminen antaa tilaa vuoropuhelulle, joka on tärkeää tutkimus- ja kehitystyössä. (Projektin kuvaus, lapinamk.fi.)

Jatkuvan muutoksen kertomusten loppuvaiheessa on tuotettu, jokin uusi toimintamalli, joka jatkaa asioiden kehittämistä projektin jälkeen. Projektien tuottamissa materiaaleissa korostuu jatkuvan kehittämisen ideaali. Niissä korostuu jatkuvuus projektimuotoisen kehittämisen suhteen. Projektin lopputulos ei ole lopullinen ratkaisu, vaan vaatii edelleen jatkokehittämistä ja jatkoprojekteja. Projektissa on voitu luoda strategia, jonka mukaan edetä tai suunnitelma, jonka mukaisesti jatkuva kehitystyö voi jatkua.

Periaatteessa muutos on aina osa projektia. Projektin perustavana tarkoituksena on tuottaa muutosta, joka kehittämisprojektien tapauksessa ja aikakautena on nimetty kehittämiseksi. Tilapäisen organisaation teo-

rian (Temporary Organization Theory) mukaan projekti koostuu neljästä t-kirjaimella alkavasta käsitteestä: Time, Transition, Task ja Team. Näistä erityisesti Transition korostaa sitä, että projektin tarkoituksena on muutos tai siirtyminen aikaisemmasta asiintilasta seuraavaan, kehittyneempään asiintilaan. (Lundin & Söderholm 1995.) Muutoksen tuottaminen on siis projektin perustava piirre. Tässä luvussa olen kuitenkin tarkastellut sitä, minkälaisissa rooleissa muutos kehittämissuhteissa on.

Ensinnäkin muutos on lähettäjän roolissa, sillä projekteissa nähdään yhteiskunnallinen ympäristön jatkuvassa muutoksessa olevana. Toisaalta muutos ja muutoskyvykkyyden tuottaminen organisaatioihin on objektin, eli tavoitteen roolissa. Muutos voidaan nähdä siis ambivalentisti sekä ongelmana että resurssina projektitoiminnalle. Jatkuvan muutoksen kertomusten ytimessä onkin niin sanottu potentiaalisuusajattelu (Andersen & Pors 2016), jonka mukaan ympäristön jatkuva muutos pakottaa organisaatiot kasvattamaan omaa muutoskyvykkyyttään ja joustavuuttaan myös julkisella sektorilla. Tällöin vanhat ja jäykät rakenteet nähdään vastakäsitteenä nykyaikaiselle joustavalle organisaatiolle.

Projektifikaatio ja projektien kertomukset ovat aina yhteiskunnallisen ohjaamisen ja hallinnan kommunikaatiota. Ohjaamis- ja hallintakommunikaation perustavana piirteenä on sen ytimessä oleva paradoksi, sillä yhteiskunnan ohjaaminen on yhtä aikaa välttämätöntä, mutta mahdotonta. Systemiteoreettisen sosiologian näkökulmasta moderni yhteiskunta on eriytynyt autopoieettisiin sosiaalisiin systeemeihin, joiden keskinäinen ohjaaminen on aina enintään itseohjautumisen ohjaamista. Tästä näkökulmasta ohjaaminen on illuusio. (Luhmann 1997; Schirmer & Hadamek 2007.) Jatkuvan kehittämisen käsite voidaan nähdä funktionaalisen ratkaisuna ohjaamisen paradoksille, sillä sen avulla organisaatiot voidaan kuvata ratkaisukeskeisiksi ja selkeitä tuloksia tuottaviksi toimijoiksi.

Lars Qvortrup (2005, 16–17) toteaa, että yhteiskunnalle, jossa elämme, on luonteenomaista mahdollisuuksien ja näkökulmien loputon määrä. Ongelmia ja niiden ratkaisuita voidaan määritellä monilla eri tavoilla. Näkökulmia, joista asioita määritellään ja havainnoidaan, on loputtomasti, ja ei ole määriteltävissä kriteereitä sille, mikä näkökulma on milloinkin oikea. Esi-

merkiksi mahdollisuuksia havainnoida nuorisotyöttömyyttä on enemmän kuin voimme koskaan käsitellä. Modernia yhteiskuntaa vaivaa jatkuva sen itsensä tuottama epävarmuus, päättämättömyys ja turvattomuus. Näiden ongelmien ratkaisemiseksi moderni yhteiskunta tuottaa käsitteitä ja ideoita, joiden avulla voidaan suhtautua mahdollisuuksien yltäkylläisyyteen ja jotenkin käsitellä sekä hallita niitä. Näiden käsitteiden funktiona on rakentaa kuvaus yhteiskunnasta tai yhteiskunnallisesta problematisoinnista tilanteesta, jossa kuvausta ei periaatteessa voida rakentaa.

Toisaalta suunta, johon yhteiskuntaa ja toisia systeemeitä tulisi ohjata ei voi koskaan olla täysin varma. Moderni yhteiskunta on kontingentti auto-poeettisten systeemien yhteiskunta, jossa ei voida tietää ohjausyritysten seurauksia, eikä toisaalta edes määritellä yhtä tavoitteiden suuntaa. Jatkuvan muutoksen kertomuksen keskeisenä ideana on, että koskaan ei voi olla täyttä varmuutta siitä, mitä tulisi tehdä ja mihin suuntaan yhteiskuntaa tai edes yksittäistä organisaatiota tulisi ohjata. Ohjaaminen ja päätösten tekeminen on kuitenkin välttämätöntä. Alustavana semanttisena huomi-ona esitän, että projektikertomusten puhetavat ovat tämän tulevaisuutta koskevien yhteiskunnan ohjaamiseen pyrkivien päätösten perustavan paradoksaalisuuden häivyttäminen. (ks. esim. Luhmann 1976; Qvortrup 2005.)

Jatkuvan muutoksen kertomuksissa korostuu siis modernin yhteiskunnan kontingenssi. Kontingenssi voi modernissa yhteiskunnassa näyttäytyä ja sitä voidaan käsitellä periaatteessa kahdella tavalla: 1) mikään ei ole varmaa ja 2) kaikki on mahdollista. (Qvortrup 2005, 16–17) Tietoon ja tiedollistamiseen perustuvassa projektissa kontingenssi näyttäytyy epävarmuuden valossa, jolloin ratkaisuna on tiedon tuottaminen, jonka avulla tuotetaan varmuutta ja hallitaan kontingenssia. Tässä ajattelutavassa voidaan nähdä pyrkimys rajojen vetämiseen ja hallintaan. Toisaalta jatkuvaan kehittämiseen ja potentiaalisuuteen perustuvissa projekteissa kontingenssi näyttäytyy loputtomien mahdollisuuksien valossa. Muutos on jatkuvaa ja kehittämisprojektien avulla voidaan aina tuottaa uusia ajattelu- ja toimintatapoja, jotka ratkaisevat kulloinkin havaittuja ongelmia. Yhteiskunta on ”oppiva yhteiskunta” (Qvortrup 2005, 17).

Jatkuvan muutoksen kertomus voitaisiin nähdä myös julkisen sektorin projektifikaation eräänlaisena metakertomuksena, jossa kiteytyy projektimaisen ajattelun ajallinen logiikka. Sen ytimessä on ympäristön näkeminen muutoksessa, jonka nähdään johtavan organisaatioiden jatkuvaan muutokkyvykkyyden kehittämiseen. Systemiteoreettisesta näkökulmasta organisaatio nähdään autopoieettisena sosiaalisena systeeminä, jonka ominaisuuksiin kuuluu sisäisen kompleksisuuden kasvattaminen tilanteessa, jossa systeemi havaitsee ympäristönsä aikaisempaa kompleksisempänä.

5.5 Lopuksi

Kysymykseni tässä luvussa oli, miten ja mistä kertomuksellisista elementeistä projektien kehittämiskertomukset rakentuvat. Vastaukseksi kysymykseen olen esittänyt neljä erilaista, mutta toisiinsa kietoutuvaa kehittämishankkeen tyypikertomusta. Mikään tyypikertomus ei esiinny sellaisenaan projektien materiaaleissa, vaan tyypikertomukset ovat analyysini tulosta. Ne voivat kietoutua toisiinsa projektien tuottamissa materiaaleissa, jolloin yksittäinen projekti voi perustua useamman tyypikertomuksen logiikkaan.

Olen tässä luvussa esittänyt neljä projektikertomuksen tyyppiä: kollektiivisuuskertomus, monialaisuuskertomus, tietämisen kertomus ja jatkuvan muutoksen kertomus. Taulukkoon 7 olen tiivistänyt edellä esittämäni projektikertomusten keskeiset elementit. Olen tehnyt tiivistämistä edelleen jokaisen aktantin kohdalla, jotta peruspiirteet tulevat selkeämmin esiin.

Taulukko 7. Projektikertomukset yhdistettynä ja tiivistettynä.

Aktantti	Kollektiivisuus-kertomus	Monialaisuus-kertomus	Tietämisen kertomus	Jatkuvan muutoksen kertomus
Projekti-toimija	Kollektiivi ja verkostomainen projekti	Monialainen ja moniammatillinen projekti	Tiedon tuottaja	Muutoksen fasilitaattori
Tavoite	Yhteisöllinen ja verkostomainen toiminta	Monialaiset ja moniammatilliset yhdistelmät toiminnassa	Sovellettava tieto ja tietoon perustuvat toimintamallit	Muutoskyvykkyys
Ongelma	Toimijoiden kyvyttömyys nähdä yhteisiä intressejä	Yksialaisuus ja erikoistuminen	Käytäntöön sovellettavan tiedon puute ja olemassa olevan tiedon soveltaminen	Rutiinimainen toiminta
Ongelman aiheuttaja	Rajat toimialojen ja organisaatioiden välillä	Funktiojärjestelmien kiinnittyminen	Tiedon soveltamiseen totuttamaton organisaatio-kulttuuri	Rutiinimainen organisaatio-kulttuuri
Keinot ja tekniikat	Verkostot ja kumppanuudet	Moniammatillisen osaamisen lisääminen, koulutus	Selvitykset, arviointi ja mallintaminen	Toiminnan premissien kyseenalaistaminen
Hyötyjä	Alue ja paikallinen yhteisö	Organisaatio ja sen "asiakkaat", kansalaiset	Organisaatio ja alueellinen hallinta sekä tulevaisuuden suunnittelu	Organisaatiot ja alueet
Tiedollinen oikeutus	Toimijoiden ja organisaatioiden eriytyminen ja hajautuminen	Yhteiskunnallisten ja yksilöllisten ongelmien kompleksisuus	Kompleksisuus ja epävarma tulevaisuus pakottavat tuottamaan tietoa	Ympäristön jatkuva muutos ja muutoksen nopeus

Tarkasteltaessa arkisen toiminnan sijaan projektien tuottamia tekstejä paljastuu myös niiden luonne eppisinä narratiiveina. Eppisten narratiivien avulla yksittäisetkin kehittämissuunnitelmat voidaan liittää osaksi suurempia yhteiskunnallisia muutuskertomuksia. (ks. Uotila 2015.) Kehittämissuunnitelmat liitetään siirtymään vanhasta ja jäykästä hyvinvointivaltioista joustavaan hyvinvointiyhteiskuntaan, jossa matalan hierarkian verkostot ottavat yhteisöllisesti haltuun oman alueensa kehittämisen. Ne kytkeytyvät myös

kehityskertomukseen, jossa yhteiskunnallisia ongelmia ei enää lähestytä hallinnollisista silloista, vaan yhtäaikaaisesti monista tiedollisista näkökulmista. Tässä kertomuksessa nykymaailman yhteiskunnalliset ongelmat ovat paikallisesti ja yksilöllisesti ainutlaatuisia, ja ratkaistavissa vain monihallinnollisesti ja moniammatillisesti. (vrt. Andersen & Pors 2016.)

Analyysini perusteella muodostamani tyyppikertomukset kytkeytyvät myös yhteiskunnallisen ohjaamisen tiedollistumiseen, mikä tarkoittaa tyyppillisesti teknis-hallinnollisen tiedon voittoa poliittis-aatteellisista ajattelutavoista. Tässä yhteydessä eepinen tarina kytkeytyy hallintopuheen de-politisoitumiseen ja teknillistymiseen. Useampikin kirjoittaja on nostanut eri puolia politiikan de-politisoitumisesta ja teknillistymisestä sekä tämän kehityksen yhteydestä projektisoitumiseen *The Projectification of the Public Sector* -teoksessa (ks. Ettelt & Mays 2019; Hall 2019; Li 2019; Chaib 2019; Löfgren & Allen 2019).

Kertomukset kytkeytyvät myös jatkuvan muutoksen ja jatkuvan kehittymisen suureen tarinaan. Tässä tarinassa globaali maailmamme ei ole staattinen, vaan kaikin osin arvaamattomasti muuttuva, mutta myös alati kehittyvä maailma. Tässä maailmassa ei ole kokonaishallintaa, vaan sen kestävä kehitys täytyy ohjata pienempien ja paikallisten osaratkaisuiden avulla. Tästä ympäröivän yhteiskunnan muutosta korostavasta maailmankuvasta, johon kytkeytyy jatkuvan muutoksen ideaali, ovat kirjoittaneet potentialisoitumisen käsitteellä erityisesti Andersen yhdessä Porsin kanssa (ks. esim. Andersen & Pors 2016; Andersen & Pors 2019).

6 Projektikommunikaation semantiikat

Tämän luvun analyysini jatkaa edellisen projektikertomuksia käsittelevän luvun analyysin pohjalta. Edellisessä luvussa muodostin neljä projektin tarinallista muotoilua, jotka ovat: kollektiivisuuskertomus, monialaisuuskertomus, tietämisen kertomus ja jatkuvan muutoksen kertomus. Tarkastelin näitä kehittämisprojektin artikuloitumisia tarinallisesti etenevinä kuvauksina ja esitin myös projektikertomusten keskeiset elementit käyttäen hyväkseni aktanttianalyysia. Tässä luvussa etenen analyysissani tarkastelemaan näiden kertomusten semantiikkaa, eli kieltä, laajemmin. Tarkastelen sitä, minkälaisen sanaston ja ”kielen”, eli semantiikan varaan kehittämisprojektien itsekuvaukset rakentuvat.

Tutkiakseen sitä, minkälaisen semanttisen kokonaisuuden kehittämisprojektit muodostavat, tulee tarkastella niitä käsitteitä ja ideoita, joita kehittämisprojektien yhteydessä käytetään, eli miten projektit ”puhuvat”. Kehittämisprojekti semantiikkana tulee näkyviin niissä vakiintuneissa käsitteissä ja kielessä, joita kehittämisprojektien yhteydessä käytetään havainnoitaessa maailmaa. (Fuchs 2009, 349.) Systeemiteoreettisen sosiologian mukaan semantiikkaa ovat muun muassa käsitteet, artikuloitu tieto, symbolit, ideaalit, vakiintuneet merkitykset, ajattelutavat ja oletukset maailmasta. Semanttisen analyysin perustava ajatus onkin juuri siinä, että käsitteistä ja ideoista muodostuu käsitteiden kokonaisuus, käsitteellinen resurssi tai varanto, jonka varaan projektimuotoinen kehittäminen rakentuu. Semanttinen analyysi pyrkii hahmottamaan tätä kokonaisuutta.

En siis tarkastele tässä luvussa projektitoiminnan arjen käytäntöjä tai niitä monimutkaisia käytännön tapahtumia, joissa projekti käsitetään toiminnaksi ja toteutetaan. Sen sijaan tutkin projektitoiminnan merkitysten muodostumisen logiikkaa kulttuurisesta ja diskursiivisesta näkökulmasta tekstejä ja haastatteluita tutkimalla. Systeemiteoreettinen sosiologia ja semanttinen analyysi soveltuvat tähän tehtävään, koska ne ovat kiinnostuneet erityisesti kommunikaatiosta niin sanotun oikeuttamisen kontekstissa, mikä tarkoittaa ideoiden, väitteiden, havaintojen tai tapahtumien

käsitteellistyksiä sekä sanoiksi pukemista (Virtanen 2015, 233). Kiinnitän huomion semanttisessa analyysissäni projektien toimintaa kuvaaviin teksteihin ja puheeseen, joissa projektimuotoinen kehittäminen puetaan sanoiksi ja käsitteellistetään aineistossani rahoitushakemuksina, päätöksinä, toiminnan kuvauksina, raporteina, arvioinneina tai tuotoksina.

Tarkastelen projektisemantiikkaan sisältyviä ja projekteihin liittyviä merkityksiä kolmella merkitysulottuvuudella. Projektisemantiikassa ilmenee määrätyn lainen tapa järjestää aikaa, sosiaalisia suhteita sekä maailmaa koskevia faktoja. Analyysini tuloksena eivät siis ole vain projektipuheen piirteet, vaan kehittämisprojektin tuottama semanttinen avaruus, jossa maailma avautuu havaittavaksi tietyllä tavalla.

Pääasiallinen kysymykseni tässä luvussa on: Mitä merkityksiä ja käsitteitä kehittämisprojektien itsekuvauksiin kytkeytyy ja tiivistyy? Vastauksena pääasialliseen kysymykseen olen tiivistänyt neljä edellisen luvun projektikertomuksia mukailevaa tapaa, joilla projektisemantiikka ilmenee: kollektiivisuussemantiikka, monialaisuussemantiikka, tiedollistamissemantiikka ja jatkuvan muutoksen semantiikka. Aineistona tässä luvussa ovat projektien tuottamat tekstuaaliset materiaalit ohjelmakausilta 2007–2014 ja 2014–2020 sekä kaksitoista projektipäälliköiden, projektien vastuuhenkilöiden ja projektityöntekijöiden haastattelua.

Tässä luvussa analyysin ensisijaisena kohteena ovat projektien tuottamat dokumentit, koska tutkimuksen kohteena ovat projektitoiminnan itsekuvaukset ja niiden semanttinen rakenne. Dokumenttiaineisto tarjoaa suoran pääsyn siihen kieleen ja käsitteisiin, joiden avulla kehittämisprojektit oikeuttavat ja kuvaavat toimintaansa. Haastatteluaineisto toimii analyysissä täydentävänä aineistona. Sen tehtävänä ei ole muodostaa analyysin pääasiallista empiiristä perustaa, vaan tuoda esiin projektitoimijoiden näkökulmia ja havainnollistaa dokumenttiaineistossa esiintyviä semanttisia piirteitä.

6.1 Kollektiivisuussemantiikka

Keskityn ensin tarkastelemaan kehittämissuunnitelmaan tiivistäviä merkityksiä erityisesti sosiaalisella merkitysluottavuudella, mikä tarkoittaa projektin merkitystä sosiaalisten (eri toimijoiksi määrittyvien tahojen välisten) suhteiden rakentajana ja yhteisyyden, sosiaalisen kiinteyden sekä konsensusin symbolina. Kollektiivisuutta korostamalla projekti ja siihen liittyvät organisaatiot esitetään yhteisellä asialla olevina toimijoina. Kysymys on erityisesti organisaatioiden välisistä suhteista ja niiden muodostamista kollektiiveista, mutta myös muiden toimijoiksi tai kohderyhmiksi määritellyjen tahojen välisistä suhteista ja yhteyksistä. Kollektiiveiksi määrittelyssä tulee myös esiin se, mitkä toimijat tai mitkä ihmisryhmät ovat olennaisia projektin kommunikaation kannalta.

Aineistoni projektipuheessa ei käytetä kollektiivisuuden käsitettä sellaisenaan, vaan olen tiivistänyt samantyyppiset puhuvat kollektiivisuuskäsitteistöksi. Kollektiivisuus ja sosiaalinen merkitysluottavuus tulevat esiin puhutavassa, joka korostaa paikallisuutta, yhteisöllisyyttä, vapautta ja halua toimia, sitoutumista, fasilitointia, yhteyksien etsimistä ja verkostoja. Kuvioon 3 olen tiivistänyt projektien kollektiivisuuteen liittyviä käsitteitä ja myös vastakäsitteitä, joita vasten projektia kuvaavat käsitteet asettuvat. Kuvioista hahmottuu, miten kehittämissuunnitelma määrittyy kollektiivisuuskäsitteiden ja niiden vastakäsitteiden kautta.

KÄSITE	VASTAKÄSITE
Paikallisuus	Ohjaaminen ylhäältä
Yhteisöllisyys	Erilliset intressit
Verkostot	Erilliset organisaatiot
Omaehtoisuus	Poliittis-hallinnollinen ohjaaminen
Halu sitoutua	Velvollisuus
Fasilitointi	Hierarkia
Yhteyksien etsiminen	Rajojen ylläpitäminen

PROJEKTIMAINEN KOLLEKTIIVISUUS

Kuvio 3. Kollektiivisuuskäsitteet.

Projekti paikallisena yhteisöllisyytenä

Kollektiivisuuskäsitteistössä merkittävä sosiaalisen ulottuvuuden piirre on projektien esittäminen nimenomaan paikallisena yhteisöllisyytenä. Keskeistä tässä yhteydessä ovat sekä projektin sisäinen viittaus itseensä paikallisena toimijuutena sekä ulkoinen viittaus kohderyhmään paikallisina ihmisinä tai toimijoina projektin ympäristössä. Paikallisen toimijuuden korostamisessa projekti saa merkityksensä erityisesti sosiaalisella merkitysulottuvuudella, jossa merkityksenanto tapahtuu toimijuuden (ego) ja toisten asianosaisten (alter) suhteissa (ks. esim. Baraldi ym. 2021, 35). Projekti toimijana ja kehittäjänä kuvataan paikallisista organisaatioista ja osallistujista koostuvana kollektiviteettina. Myös kohderyhmät ja lopulliset projektin tuloksista hyötyjät ovat paikallisia ihmisiä ja toimijoita kuten paikallisia yrittäjiä tai esimerkiksi kyläläisiä. Siis projekti itse ja projektin kohderyhmät ovat projektien teksteissä paikallisia.

Esimerkiksi jo edellisessä luvussa mainittu *Levin kyläkuvan kehittäminen kilpailueduksi* -projekti korostaa paikallisuutta tärkeänä piirteenään kuvaa-

malla tehtäviään paikallisten toimijoiden asenteiden muuttamiseksi ja paikallisesti suunnatun ohjeistuksen tuottamiseksi. Kaikki projektin loppuraportissa luetellut mukana olevat henkilöt ja tahot, joita he edustavat, ovat paikallisia toimijoita. Projektissa todetaan, että kyläkuvan kohentaminen lisää kylän viihtyvyyttä alueen matkailuelinkeinon, mutta myös paikallisten asukkaiden näkökulmasta. (LKKK-loppuraportti.) Toisena esimerkkinä myös Luonnontuotteita Itä-Lapista -projekti korostaa paikallisen yhteistyön merkitystä. Projektissa keskeisiä kuvauksia on, että ”tuotekehitystä tehdään tiiviissä yhteistyössä paikallisten yrittäjien kanssa” (Luonnontuotteita Itä-Lapista, Eura2007). Paikallisten yrittäjien näkemykset ovat merkityksellisiä luonnontuotekoulutusta kehittävän projektin kannalta.

Dokumenttiaineistoni analyysin perusteella kehittämisprojekti paikallisena toimijuutena symboloi alueen yhteisiä intressejä ja yhteistä tahtoa. Paikallisesta yhteisöstä konstruoituu projektin keskeinen toimija. Paikallisuuteen perustava projekti ottaa ohjat paikallisten käsiin ja toimii paikallisen yhteisen tahdon mukaisesti. Projekti artikuloituu toimijaksi, jonka toimenpiteissä on mahdollista esimerkiksi ”määritellä alueen yhteinen tahtotila” kuten aineistoni matkailualueen kehittämisprojektissa todetaan (Saariselän laskettelu- ja rinnetoimintojen, reitistöjen ja liikuntasuorituspaikkojen masterplan, Eura2007). Projekti voidaan siis esittää toimijuutena, joka edustaa ja symboloi paikallista yhteisöä kollektiivisesti sekä edustaa ja symboloi paikallista konsensusta.

Myös haastatteluissa projektit näyttäytyvät paikallisen kehittämisen välineinä, joiden avulla voidaan tukea pienempien alueiden omia kehittämispyrkimyksiä. Paikallinen kollektiivinen projekti ei ole ”isoa” hallinnollista ja poliittista ohjaamista, vaan ”pientä” paikallisista tarpeista lähtevää omaehtoista toimintaa. Kehittämisprojekti nähdään silloin formaattina, joka mahdollistaa myös ”pienempien toimijoiden” kehittämispyrkimykset. Alla olevassa haastattelusitaatissa näyttäytyy puhetapa kehittämisprojektista paikallisen toiminnan mahdollisuuksien ja vapauden ilmaisuna. Haastattelemani projektipäällikkö näkee kehittämisprojektien merkityksen juuri paikallisen kehittämisen mahdollistajana.

Että paljonhan niillä rahoitetaan, niinku minun mielestä, just sitä niinku aika pienenkin alueen kehittämistavoitetta. Mikä on ollu niinku hyvä asia. Ettei kaikki tarvi mennä niin isoiksi. Koska sitten ne pienet alueet ei pysty niinku... pysty tuota toimimaan... (Haastattelu 9.)

Kollektiivisuuden mielikuvien rakentaminen on erityisesti politiikan kommunikaation keskeinen ongelma, sillä politiikan järjestelmän keskeisiä funktioita on edustaa yhteiskuntaa kokonaisuutena¹⁵. Werner Schirmer ja Claus Hadamek (2007) esittävät, että yhteiskunnan ohjaamisen mahdollisuuden vuoksi politiikan järjestelmä siirtää ohjaamisen ongelman semantiikkaan ja sosiaaliselle merkitysulottuvuudelle. Kysymys ei tällöin ole siitä, mitä tehdään, vaan ennen kaikkea, kenelle tehtävä annetaan ja ketä varten toimitaan. Tätä varten politiikan järjestelmä konstruoi kollektiviteetteja sekä toimijoista että toiminnan kohteista. Kun yhteiskunnallinen ohjaaminen tapahtuu projektimaisesti, organisaatiot ja projektit konstruovat verkostojen ja yhteisöjen kaltaisia toimijuuksia, joista ne saavat legitimeettinsä. Esimerkiksi verkoston käsite toimii sosiaaliseen kiinteyteen ja konsensukseen perustuvan monitasoisen hallinnan symbolina. (Broquet 2013.) Verkosto kuvaa monien tahojen intressien tuomista yhteen laajemman konsensuksen tavoittamiseksi esimerkiksi ”osaamisverkostoissa”, ”turvallisuus-verkostoyhteistyössä” tai ”johtamisverkostoissa”.

Ajallisella ulottuvuudella projektimainen kollektiviteettien konstruointi suuntautuu enemmänkin muutokseen ja tulevaisuuteen kuin pysyvyyteen ja jatkuvuuteen. Kehittämishankkeeseen ei liity niinkään pysyvien rakenteiden luominen tai laajojen reformien tuottaminen, vaan mieluummin yhteisöjen ja verkostojen jatkuvan kehkeytymisen ideaali. Tällaista ideaalia voidaan kuvata kommunikaatiota etsivän organisaation (communication seeking organization) käsitteellä, johon sisältyy jatkuva uusien yhteyksi-

15 Systeemiteoreettisen sosiologian mukaan mikään järjestelmä ei voi edustaa yhteiskuntaa kokonaisuutena. Moderni yhteiskunta ei ole koskaan eikä missään läsnä kokonaisuutena, vaan vain osittain. Silti politiikan järjestelmä pyrkii esittämään itsensä sellaisena, joka edustaa yhteiskunnan kokonaisuutta.

en, kumppanuuksien ja yhteisöjen etsiminen sekä nykyisten ja vanhojen rakenteiden kyseenalaistaminen. (Andersen & Pors 2016.) Kehittämiskojehti jatkuvana yhteyksien luomisena ja uusien suhteiden rakentamisena nähdään kollektiivisuussemantiikassa vaihtoehtona byrokraattisille pysyville rakenteille ja organisaatioiden välisille suhteille sekä rooleille.

Halu sitoutua

Puhe sitoutumisesta liittyy niin ikään vahvasti projektien kollektiivisuuspuheeseen. Sitoutumisen käsite tulee aineistossani esiin kahdessa merkityksessä. Yhtäältä kehittämiskojehtit kuvataan sitoutuneina kollektiivisiin tavoitteisiin. Niihin liittyy halu toimia ja sitoutua sen sijaan, että niillä olisi ylhäältä asetettu velvollisuus toimia. Projektien kuvauksissa kerrotaan paikallisten organisaatioiden ja toimijoiden sitoutumisesta projektin tavoitteisiin. Vaikka sitoutuminen voi olla monen tasoista, sitoutuminen on tärkeä käsite projektin kuvauksissa. Yhtäältä projektin kuvauksessa voidaan sanoa, että ”toteuttajatiimi oli erittäin sitoutunut ja innostunut tekemiseen” (Nuorten Lappi II, Eura2007) tai, että projektin avulla ”syvennetään koulutusorganisaatioiden verkostomaista tieto-, neuvonta- ja ohjaus (TNO)-toimintaa ja toimintaan sitoutumista” (Menestyjäksi Lapissa, Eura2007).

Haastatteluaineistossa sitoutuminen näyttöytyy myös neuvoteltavana suhteena organisaatioiden välillä. Eräs projektipöällikkö kuvaa sitoutumista pikemminkin yhteisenä pyrkimyksenä kuin velvoittavana sitoumuksena.

...siinä oli noin 30 eri organisaatiota, jotka on nyt siihen... jotka on siihen niinku omalla nimellänsä sitoutuneet. Niin se on mun mielestä ihan tosi hyvä saavutus. Mutta sitten jälleen, että se sitoutuminen on ohjeellinen... Ja ne ei oo niinku velvoittavia, vaan että pyrimme yhdessä näihin päämääriin. (Haastattelu 2.)

Sitoutuminen edustaa erilaista logiikka kuin velvollisuus. Sitoutuminen edustaa rakkauden järjestelmän puitteissa kehittynyttä semantiikkaa, jossa olennaista on toiseen sitoutuminen. Tällaisen rakkauden semantiikan

ilmaantuminen julkisen sektorin organisaatioihin on osa niin sanottua julkisten organisaatioiden potentialisaatiota. Suhde erityisesti organisaation ja työntekijän, mutta myös organisaatioiden välillä, rakentuu rakkaussuhdetta muistuttavan sitoutumisen käsitteen varaan. Työn tekemistä potentiaalisuushallintaan perustuvissa julkisissa organisaatioissa ei voida enää koodata vain byrokraattisen hallinnon koodilla, vaan tarvitaan rakkauden semantiikkaa, joka tuo mukanaan innostumisen, intohimon ja sitoutumisen kaltaisia käsitteitä. (Luhmann 1986; Andersen & Pors 2016; Andersen & Born 2008.) Rakkauden semantiikka on nähtävissä omassa aineistosani sekä organisaatioiden välisissä suhteissa että projektityöntekijöiden kuvauksissa, kuten jo yllä mainitussa Nuorten Lappi II -projektissa, jonka ”toteuttajatiimi oli erittäin sitoutunut ja innostunut tekemiseen”.

Fasilitointi vs. Hierarkia

Kollektiivisuuspuheessa projektin muutokseen pyrkiviä interventioita ei nimitetä ohjaamiseksi tai johtamiseksi, vaan erilaisten muutosten mahdollistamiseksi ja fasilitoinniksi. Projektipuheessa muutoksen fasilitointi asettuu hierarkiaan perustuvaa valtasuhdetta vasten. Suhteen kehittäjän ja kehittämisen kohteiden välillä fasilitointi ei näyttäyty hierarkkisena vallankäyttönä, vaan mieluummin yhdessä toimimisena. Projektit fasilitoivat esimerkiksi verkostoitumista, innovaatioita sekä toimintamallien ja -kulttuurien muutoksia. Analyysini perusteella fasilitoinnin käsitteen avulla projektien ohjauspyrkimykset voivat näyttäytyä neuvottelevina poliittisen ohjaus- tai määräysvallan sijaan. Esimerkiksi LATEPA-nimisessä projektissa alueen liiketoimintaa ja liiketoimintamahdollisuuksia pyritään edistämään mahdollistamalla yhteistoimintaa.

Lapin teollisuuden pk-palveluliiketoimijoiden klusterin yhteisillä toimintatavoilla kasvua ja kehittymistä pohjoisessa (LATEPA) -projekti mahdollistaa pk-palveluliiketoimijoiden (teräs-, metsä-, energia-, kaivos-, ajoneuvo- ja puutuoteteollisuuden) yhteenliittymien muodostamisen ja hyödyntämisen kilpailuetuna kansainvälisessä

liiketoiminnassa ja tällä tavoin luo puitteita jatkossa merkittävälle kasvulle ja kehittymiselle. (LATEPA, Eura2007.)

Fasilitoinnin yhteydessä korostuu sosiaalinen merkitysulottuvuus, sillä kysymys on suhteista kehittäjiä ja kehittämisen kohteiden välillä. Käytän itse tästä projektien kollektiivisuuteen liittyvästä mahdollistamisretoriikasta käsitettä fasilitointivalta. Mahdollistaminen on semanttinen kuvaus siitä toiminnasta, jolla kehittämisprojektit pyrkivät vaikuttamaan toisiin organisaatioihin, alueeseen, verkostoihin tai kansalaisiin. Fasilitointi viittaa toimintaan, jossa tulee näkyviin vallan hyperrefleksiivinen koodaus, joka ei tarkoita suoraa vallankäyttöä, vaan mahdollistavaa valtaa (power to empower). (ks. esim. Andersen & Pors 2016, 47–49.) Omassa aineistossani, jossa tulee esiin yksittäisten kehittämisprojektien näkökulma, fasilitointivalta näyttäytyy paikallisia toimijoita voimaannuttavana tapana järjestää kehittämistä, joka näyttäytyy vastakkaisena suhteessa byrokraattiseen ylhäältä johdettuun hallintoon, ja mahdollistaa paikallisen toimijuuden.

Ohjaamisen käsitteet, kuten fasilitointi, ovat semanttinen ratkaisu yhteiskunnallisen ohjaamisen mahdottomuudelle. Autopoeettisuuden vuoksi sosiaalisten systeemien suora ohjaaminen ei ole rakenteellisesti mahdollista (ks. luku 3.). Tällöin syntyy suuri tarve ohjaamisen semantiikoille, mikä tarkoittaa ohjaamispuhetta ja ohjaamiskäsitteitä, joiden avulla ohjaamiskommunikaation sisäinen paradoksaalisuus – ohjaaminen on mahdotonta, mutta välttämätöntä – saadaan häivytettyä. Niiden avulla pysyy yllä illuusio yhteiskunnallisten prosessien ja tapahtumien menestyksekkäästä ohjaamisesta. Siksi esimerkiksi politiikan järjestelmä, jolta moderni yhteiskunta eniten ohjaamista odottaa, kehittää yhä uusia ohjaamisen semanttisia kuvauksia. (Schirmer & Hadamek 2007, 133–140.)

Rajojen hämärtyminen

Faktuaalisella merkitysulottuvuudella käsitteellistykset ja erottelut kohdistuvat kommunikaation teemoihin ja faktoihin. Esimerkiksi yhteiskunnallisten ongelmien ja niihin tarjottavien ratkaisujen sekä interventioiden

määrittely tapahtuu faktuaalisella ulottuvuudella. (Luhmann 1995, 76–80; Seidl 2005, 104–107.) Kollektiivisuuteen perustuvassa projektipuheessa kohteena on usein alue, kollektiivi, yhteisö tai verkosto, ei niinkään yksittäinen organisaatio, palvelu tai toiminta. Esimerkiksi Hynttyyt yhteen-nimisessä projektissa tavoitteita kuvataan seuraavalla tavalla:

Projektin yleisenä tavoitteena on Rovaniemen yritysilmapiirin parantuminen ja Rovaniemen yritysystävällisyyden kasvu. Tavoitteena on, että kuntien, sidosryhmien ja elinkeinoelämän välinen yhteistyö lisääntyy.

Hankkeen tavoitteisiin pyritään Rovaniemen seudun yritysten ja elinkeinotoimijoiden yhteistyön aktivoinnilla, erilaisten ajankoh- taisten, yhteisten tapahtumien sekä tilaisuuksien avulla sekä aktivoimalla uusia yrityksiä mukaan toimintaan. Tätä kautta yri- tysten vaikutusmahdollisuudet ja niiden saamat palvelut parane- vat, jolloin yrittäjyysilmapiirin odotetaan kehittyvän myönteisesti. (Hynttyyt yhteen, Eura2007.)

Katkelmasta käy ilmi, että projektin kehittämisen kohteena ei ole yksit- täinen organisaatio, ohjelma tai yksittäinen palvelu, vaan alueen yrittä- jäystävällisyys, joka ei paikannu yksiselitteisesti mihinkään toimijaan tai paikkaan. Samalla tavalla paikantumattomia ja yleisiä ovat tavoitteina esi- merkiksi aineistossani esiintyvät ”yhteinen tahtotila”, ”yhteisvastuullisuus” tai alueen yrittäjien ”verkostomainen yhteistyö”. Andersen ja Pors (2016) liittävät tällaiset perinteisiä hallinnon ja organisaatioiden rajoja rikkovat reformipyrkimykset potentiaalisuushallintaan. He esittävät, että potenti- aalisuusvaltiossa reformien kohde ei ole enää vain julkinen organisaatio tai sen tuottamat palvelut, vaan reformien kohteesta on tullut yhä laajempi ja vaikeampi rajata. Esimerkiksi alueista, yhteisöistä ja verkostoista tulee reformin ja kehittämisen kohteita. Tällainen alueen, verkoston, yhteisön, kulttuurin tai ilmapiirin kaltaisten käsitteiden käyttäminen projektien ke- hittämisikohteista näyttäytyy hyvin selvästi omassa aineistossani.

Rajanvetojen hämärtyminen on tyypillistä potentiaalisuushallinnassa. Esimerkiksi julkisen ja yksityisen rajan hälveneminen on tyypillistä potentiaalisuusvaltion reformeissa. (Andersen & Pors 2016.) Omassa aineistossani kollektiivisuuspuheeseen liittyy vahvasti sosiaalisten rajanvetojen ylittämisen ideaali. Kuten edellä Hynttyyt yhteen -projektissa (Eura2014) yhteistyötä toivotaan julkisen sektorin, kehittämissyhtiöiden ja yritysten välille, näin ollen perinteisten markkinoiden ja hallinnon rajanvetojen ylittämistä.

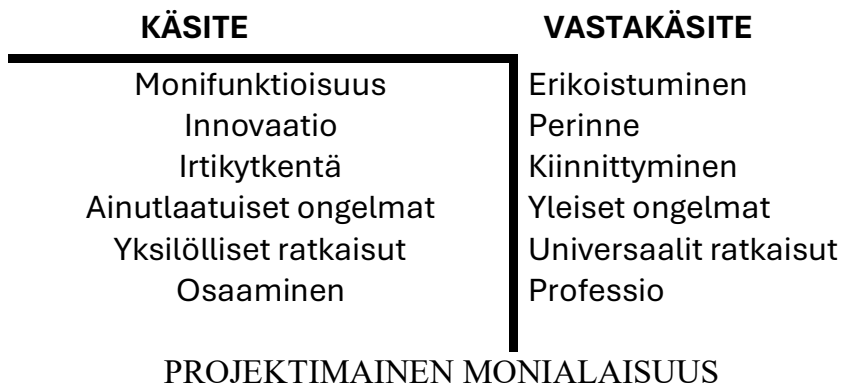
Myös ”LUC turvallisuuden ennakoivan TKI-ohjelman rakentaminen” -nimisessä projektissa pyritään julkisen sektorin eri toimialojen sekä yksityisten yritysten välisten raja-aitojen ylittämiseen: ”Yhteistyö nivoo yhteen perustutkimuksen ja soveltavan tutkimuksen toimijat sekä linkittää korkeakoulut alueen elinkeinoihin ja julkisiin toimijoihin.” (Eura2014.) Edellä mainitussa Kittilän kulttuurista vetovoimaa matkailuun -projektissa pyritään puolestaan rakentamaan kunnan toteuttaman projektin avulla yhteistyötä matkailuyritysten, taiteilijaseurojen, taiteilijoiden ja kulttuuriorganisaatioiden välille. Näissä keskeisenä ajatuksena on ylittää sektoreiden ja toimialojen sekä yksityisten ja julkisten organisaatioiden raja-aidat. Tässä kuvauksessa projekti artikuloituu perinteisten rajalinjojen, markkinoiden, hallinnon ja kansalaisyhteiskunnan väliin sijoittuvana toimijana, ja kehittämisen kohteeksi muodostuu alue ja alueen yhteistoiminnallisuus.

6.2 Monialaisuussementtiikka

Keskityn seuraavaksi tarkastelemaan kehittämissprojektiin tiivistyviä merkityksiä erityisesti faktuaalisella merkitysulottuvuudella, mikä tarkoittaa viittauksia projekteissa rakentuviin tiedollisiin perspektiiveihin sekä projektien konkreettisiin asiasisältöihin. Monialaisuuskäsitteissä faktuaalinen ulottuvuus on keskeisin, ja monialaisuudessa on ennen kaikkea kysymys projektien ja organisaatioiden suhteesta funktiojärjestelmiin ja niiden faktuaalisiin perspektiiveihin. Kysymys on siis semanttisessa mielessä siitä, miten eri funktiojärjestelmien puitteissa kehittyneitä semantiikkoja hyödynnetään projektien kuvauksissa, ja toisaalta siitä, miten funktiojärjestel-

mien eriytymisen tuottamia ongelmia pyritään semanttisesti ratkaisemaan. Kysymys on toisin sanoen sisäisestä viittauksesta projektin monifunktioiseen luonteeseen sekä ulkoisesta viittauksesta yhteiskunnallisen ympäristön hyperkompleksiseen luonteeseen.

Monialaisuuden käsite esiintyy sellaisenaankin aineistossani useissa kohdissa, mutta käytän sitä tässä luvussa kokoavana käsitteenä tietyntyyppisille kuvauksille. Monialaisuus ilmenee monissa muissakin käsitteissä, joilla projektien toiminnasta kerrotaan. Olen tiivistänyt kuvioon 4 kehittämissuunnitelmien monialaiseen artikuloitumiseen liittyvät käsitteet sekä vastakäsitteet, joita tarkastelen pääasiassa faktuaalisen merkitysulottuvuuden ilmentyminä. Faktuaaliset merkitykset kietoutuvat kuitenkin yhteen myös ajallisen ja sosiaalisen merkitysulottuvuuden kanssa, joten tarkastelen myös näitä monialaisuuden piirteitä.



Kuvio 4. Monialaisuuskäsitteet.

Monifunktioisuus

Monialaisuussemantiikkaan kiteytyy ideaali, jossa korostetaan monien faktuaalisten näkökulmien yhdistämistä julkisen sektorin organisaatioissa. Projektit mielellään esitetään monialaisina ja monihallinnollisina sen sijaan, että ne olisivat erikoistuneet johonkin tiettyyn toimialaan, toimintaan tai funktioon. Projektien tavoitteiksi kerrotaan monialaisten ja moniammatillisten palveluiden ja toimintojen kehittäminen. Esimerkiksi ArctiChildren inNet -projektin toiminnan kuvauksessa monialaisuus on mukana lähtökohtana ja tavoitteena:

Lapin korkeakoulukonsernin toteuttama ja Rovaniemen ammatti-korkeakoulun sosiaali-, terveys- ja liikunta-alayksikön hallinnoima ArctiChildren InNet 2011-2012 -hankkeen (Sosiaalisen median mahdollisuudet kouluikäisten terveysviestinnässä tavoitteena nuorten osallisuuden ja elämönhallintataitojen edistäminen) päämääränä on tuottaa monitieteellisessä ja moniammatillisessa verkostoyhteistyössä yhteinen kokemuksellinen tietoperusta (myös asenteellisella tasolla) ja kouluikäisten terveysviestintäsuusto käyttöön otettavaksi mukana olevien pilottikuntien lasten ja nuorten terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen. Sen erityisenä tavoitteena on nuorten osallisuuden ja elämönhallintataitojen tukeminen. (ArctiChildren InNet, Eura2007.)

Projekti edustaa ja symboloi tässä erilaisia näkökulmia yhdistävää voimaa. Toisin kuin kollektiivisuuden yhteydessä, monialaisuussemantiikan yhteydessä kysymys on kuitenkin monialaisuudesta faktuaalisella ulottuvuudella. Projekti kuvataan risteyskohtana eri funktiojärjestelmien tiedollisten näkökulmien välillä. Andersen ja Pors (2016) liittävät tällaisen uusien monialaisten näkökulmien tuomisen julkisen sektorin organisaatioihin potentiaalisuushallintaan, jossa olennaista on perustehtävien jatkuva kyseenalaistaminen ja jatkuva uusien näkökulmien kehittäminen. Potentiaalisuushallinta organisoituu niin sanotun potentiaalia etsivän organisaation

muotoon (potentiality-seeking organization). Andersenin ja Porsin (2016, 13) määritelmän mukaan se on organisaatio, joka jatkuvasti etsii uusia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoisia tapoja tarkastella ratkaistavia ongelmia ja omia toimintojaan.

Omassa aineistossani tämä näkyy esimerkiksi terveydenhuollon organisaatioiden kohdalla, joissa terveydenhuollon funktiojärjestelmän näkökulma on usein primaarinen. Tällöin kehittämisprojektien tavoitteeksi artikuloituu muiden näkökulmien tuominen organisaation toimintaan. Haastattelemani toimialajohtaja kuvaa terveyskeskuksen toimintakulttuuria seuraavasti: *"...se on niin sairaalakeskeinen se ajattelutapa siellä, että kun yritetään tuoda moniammatillista tekemistä mukaan, niin siihen törmää aivan helvetinmoiseen vastustukseen."* (Haastattelu 10.) Tässä mielessä monialaisuus ei tarkoita vain näkökulmien lisäämistä organisaation toimintaan, vaan pyrkimystä muuttaa sitä, mikä perspektiivi organisaation toiminnassa on hallitseva. Kehittämisprojekti artikuloituu tällöin välineenä, jonka avulla organisaation vakiintuneita kytkentöjä pyritään löyhentämään ja avaamaan uusille tulkintakehyksille.

Uusien funktiojärjestelmien välisten kytkentöjen etsimiseen liittyy siis olennaisesti myös tiukkojen kytkentöjen löyhentäminen tai jopa irtikytkentä organisaation ja yhden funktiojärjestelmän välillä. Tällainen tiukkojen kytkentöjen löyhentäminen on keskeinen piirre nykyisessä myöhäismodernissa yhteiskunnassa. (Stäheli 2012; Andersen & Pors 2016.) Tämä piirre tulee erityisen hyvin näkyviin moniammatillisuuden semantiikassa. Kehittämisprojektit artikuloidaan juuri välineenä irrottaa organisaatioita "omasta perinteestään" tai "rutiineistaan" ja tuoda niihin monialaisuutta ja moniammatillisuutta. Tässä tarkastelussa en siis kuvaa organisaatioiden "todellista" irtikytkentää, vaan sitä, miten projektikommunikaatio tuottaa organisaatioista odotuksia ja kuvauksia ongelmista, jossa perustehtävään kiinnittyminen jäsennetään kehittämisen esteeksi. Projekti esiintyy tällöin eräänlaisena semanttisena välineenä, jonka avulla organisaation kytkentöjä voidaan problematisoida ja avata vaihtoehdoille.

Organisaation ja funktiojärjestelmän tiukkojen suhteiden löyhentäminen artikuloituu projektikommunikaatiossa julkisen sektorin kehittämisen

tavoitteena. Tämä tarkoittaa institutionaalisten rakenteiden purkamista julkisella sektorilla niin, että organisaatioiden suhde funktiojärjestelmiin hämärtyy. Tämä näkyy tutkimusten mukaan monilla tavoilla julkisella sektorilla. Yksi keskeisistä ilmentymistä on juuri moniammatillisuuden vaatimus, joka näyttää lupaavan kokonaisvaltaisia ratkaisuja ja parempaa kokonaisuusien hallintaa. Samalla se vähentää organisaatioiden mahdollisuuksia keskittyä ja erikoistua omaan primaariin funktioonsa, joka on perinteisesti ollut perustava piirre julkisen sektorin organisaatioissa. (Ander sen & Pors 2016.)

Ainutlaatuiset ongelmat, yksilölliset ratkaisut

Moniammatillisuuspuheessa ratkaistavien ongelmien määrittelyyn liittyy ongelmien faktuaalisen ainutlaatuisuuden korostaminen. Tällä tavoin kehittämishanke myös erotetaan organisaation perustehtävistä ja arkipäiväisestä rutiinista, joka perustuu julkisella sektorilla usein laissa määriteltyyn erityistehtävään. Siinä missä byrokraattisen organisaation ongelmat ovat erityisaloittain määriteltyjä ja varsin yleisiä yhteiskunnallisia ongelmia, moniammatillisten projektien ongelmat määrittyvät ainutlaatuisina ongelmina.

Ympäristön kompleksisuuden korostaminen on keskeinen piirre monialaisuuspuheeseen sisältyvässä ongelmallistamisessa. Esimerkiksi *Pohjoisen johtamisen foorumi - uudistavilla toimintamalleilla kasvuun ja kehitykseen Lapissa* -nimisessä projektissa kuvaus toimintaympäristöstä korostaa sen erityistä kompleksisuutta. Ympäristö koostuu monenlaisista muutoksista, joihin vastaaminen vaatii monialaisia ratkaisuja.

Lappilaisten yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristö on muuttumassa erityisesti digitalisaation, ikärakenteen muutoksen, kansainvälistymisen ja kestävästä kehityksestä koskevien vaatimusten myötä. Murrostekijät vaikuttavat Lapissa kaikilla toimialoilla ja edellyttävät yrityksiltä ja muilta organisaatioilta niitä koskevaa osaamista. Toimintaympäristön muutos on huomioitava osana yri-

tysten ja muiden organisaatioiden johtamista. (Pohjoinen johtamisen foorumi - uudistavilla toimintamalleilla kasvuun ja kehitykseen Lapissa, Eura2014.)

Toinen esimerkki ympäristön kompleksisuuden kuvauksesta löytyy projektista, nimeltään HYJOS – Hyvinvointijohtamisen osaamisen vahvistamisen suunnitteluhanke. Ympäristön ongelmat määrittyvät yhdistelmäksi monien alojen tuottamista ongelmista, jotka määrittyvät monialaisuudessaan ainutlaatuisiksi. Ongelmat määrittyvät myös ainutlaatuisiksi alueellisesti, kuten edellisenkin esimerkin kohdalla. Projektin kuvauksessa todetaan projektin lähtökohdista:

Julkisen toiminnan sekä palvelujen johtamis- ja hallintorakenteet ovat muutoksessa tulevan sote - uudistuksen vuoksi. Toisaalta julkiselle johtamiselle sekä hallinto- ja palvelurakenteille on jo vuosien ajan kohdennettu muutosvaateita esimerkiksi poikkiallisen yhteistyön vahvistamiseksi, verkostojen ja kumppanuuksien kehittämiseksi ja juurruttamiseksi sekä kansalaisten ja asiakkaiden nostamiseksi vahvemmin osallisiksi muun muassa julkisia palveluja kehitettäessä. Yhä tärkeämpää kiinnittää huomiota sairauksien ennaltaehkäisemiseen, hyvinvointiin ja terveyteen liittyvien ongelmien varhaiseen havaitsemiseen sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen, joilla estetään korjaavien palveluiden kuormittumista ja kustannusten kasvua. Tässä toiminnassa hyvinvointijohtaminen on keskiössä.

(HYJOS – Hyvinvointijohtamisen osaamisen vahvistamisen suunnitteluhanke, Eura2014.)

Aineistokatkelmassa näkyy selvästi myös monialaisuuspuheeseen liittyvän ongelmallistamisen ajallinen ulottuvuus. Ongelmien määrittelyssä korostuu myös niiden ajallinen ainutlaatuisuus. Ympäristössä tapahtuvien monimutkaisten muutosten seurauksena on syntynyt erityisen kompleksi-

sia ongelmia, jotka vaativat monialaisia ja ”poikkihallinnollisia” ratkaisuja. Monialaisessa ongelmanmäärittely muistuttaa tapaa, jota käytetään pirulisten ongelmien (eng. wicked problem) ongelmanmäärittelyssä. Wicked problem -diskurssissa ongelmat määritellään ainutlaatuisen kompleksisiksi ongelmiksi, jotka eroavat radikaalisti tavallisista rutiinimaisista ongelmista. Wicked problem -diskurssi perustuu näkemykseen myöhäismodernista yhteiskunnasta, jonka muutos kiihtyy ja monimutkaistuu, ja joka tuottaa yhä kompleksisempia ja ainutlaatuisempia ongelmia. (Barbehön 2018, 16.)

Systeemiteoreettisen sosiologian näkökulmasta¹⁶ näyttää siltä, että ongelmien sekä ratkaisuiden määrittelemisen ainutlaatuisina ja tilanteisina on projektifikaation ytimessä, ja siinä ajallinen ja faktuaalinen merkitysulottuvuus kietoutuvat yhteen. Tällainen ongelma/ratkaisu -dynamiiikka mahdollistaa aina uusien ongelmien muotoilun. Jonas Wolfgang (1993, 167) on tutkinut ongelmanmäärittelyä teollisen muotoilun alalla ja todennut, että ongelmien muotoilussa on tärkeää, ettei siihen ole nähtävissä lopullista aitoa ratkaisua. Ongelmanmäärittelyn täytyy sisältää sellaisia ratkaisumahdollisuuksia, jotka mahdollistavat uusien ongelmien määrittelyn.

Projektimainen ongelmien ainutlaatuisuuden korostaminen mahdollistaa juuri ainutkertaiset ratkaisut, joiden pohjalta voidaan aina muotoilla uusia ongelmia. Monialaisuuspuhe mahdollistaa tällaiset ainutkertaiset ja yksilölliset ratkaisut. Kehittämishanke nähdään vaihtoehtona byrokraattiselle organisaatiolle, joka pyrkii universalisoitaviin ratkaisuihin oman primaarisen funktiojärjestelmänsä puitteissa. Monialaisuussementtiikka mahdollistaa sen, että ongelmia voidaan aina muotoilla erilaisten intersysteemien yhdistelmien avulla aina uusista näkökulmista.

Monialaisuuspuheessa faktuaaliset ongelmanmäärittelyt kietoutuvat yhteen myös sosiaalisen ulottuvuuden kanssa. Tämä tapahtuu erityisesti, kun määritellään kehittämistoimenpiteiden kohteena olevia ihmisiä ja projektin suhdetta heihin. Ympäristön kompleksisuus ei ole vain yhteis-

16 Systeemiteoreettinen sosiologia tarkastelee maailmaa autopoieettisen kommunikaation näkökulmasta. Autopoieettinen järjestelmä ei ole kiinnostunut tavasta tai muodosta, jolla sen autopoieesi jatkuu, vaan siitä, että se jatkuu. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna myöskään projektikommunikaatio ei kiinnosta, miten sen operaatiot jatkuvat, kunhan ne jatkuvat.

kunnan rakenteiden tai laajojen muutostrendien kompleksisuutta, vaan se ilmenee myös yksilöiden ongelmien kompleksisuutena. Projektimainen moniammatillisuus määrittelee yksilöiden ongelmat mielellään niin monimutkaisiksi, että yksifunktioiden organisaatioiden toiminta ei kykene niihin vastaamaan. Esimerkiksi URATAKOMO – Ura- ja elämänsuunnittelulla ote ammattiin -nimisessä projektissa (Eura2007) tulee hyvin näkyviin tällainen ajattelu. Projektin loppuraportin tiivistelmän mukaan siinä ”kehitettiin opetus- ja ohjaushenkilöstön asiantuntijuutta elämänhallinnan ohjauksessa ja urasuunnittelun tukemisessa.” Tällaisen asiantuntijuuden voidaan nähdä selvästi ylittävän tavanomaisen koulutuksen järjestelmän semanttisen tavan havainnoida opiskelijoita.

Yksilöiden määrittelyminen moniammatillisesta näkökulmasta sekä heihin liittyvien ongelmien määrittelyminen ainutlaatuisen kompleksisuuden kautta, mahdollistaa myös heihin kohdistuvan hallinnan laajenemisen yhä uusille elämäalueille. URATAKOMO:n toiminnan kuvauksessa todetaan esimerkiksi, että:

Nuorten osalta tavoitteiden asettelu on ollut realistista. Tosin urasuunnittelun painotuksen sijaan on syytä erityisesti vahvistaa koko elämänsuunnittelua, sillä nuorten elämän näkeminen kokonaisuutena on todettu olevan erittäin olennaista. Nuorta on ohjattava omassa elämässään kokonaisuudessaan tavoitteellisuuteen ja aktiivisuuteen. (URATAKOMO, Eura2007.)

Tarkasteluni ei ole tässä kohtaa lähtökohtaisesti kriittinen. En väitä, että nämä projektin asettamat tavoitteet olisivat vääriä tai huonoja, vaan väitän, että tällainen tavoite laajentaa oppilaitoksen opiskelijaansa kohdistuvaa hallintaa ja haltuunottoa. Monialaisuuspuhe ja yksilöiden ongelmien määrittely faktuaalisina kompleksisuuksina, mahdollistavat semanttisen vallan kohdistumisen yksilön elämään kokonaisuutena sen sijaan, että semanttinen valta kohdistuisi yksilöön opetettavien asioiden parempana tai huonompana oppijana. Christian Borchin (2005, 163) mukaan sitä, miten yksilö konstruoidaan hallinnallisen katseen kohteeksi, voidaan syste-

miteoreettisen sosiologian ja semantiikan analyysin yhteydessä kutsua semanttiseksi intruusioksi (eng. semantic intrusion). Nähdäkseni projektimaista yksilöiden ongelmien kompleksisuutta ja ainutlaatuisuutta sekä yksilöllisiä ratkaisuita korostavaa ajattelua voidaan hyvinkin kutsua semanttiseksi tunkeutumiseksi, sillä se mahdollistaa yksilön konstruoinnin ja haltuunoton yhä uusista perspektiiveistä niin, että yksilöä hallitaan holistisesti esimerkiksi elämänhallinnan kaltaisten käsitteiden avulla. (ks. Andersen & Pors 2016, 186–188.)

Osaaminen

Monialaisuussemantiikkaan liittyvä osaamisen käsite edustaa työntekijöihin ja projektiammattilaisiin liittyviä sosiaalisella merkitysulottuvuudella määrittyviä odotuksia. Osaamisen käsitteeseen sisältyy odotus monialaisesta ja moniammatillisesta osaamisesta. *Moniammatillisuuden odotukset näkyvät esimerkiksi Monialaista ja -tieteistä osaamista sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisille* -projektin toiminnan kuvauksessa. Siinä terveydenhuollon ammattilaisten osaamiseen liittyviin kriteereihin kuuluu monia muitakin kuin terveydenhuollon professioihin liittyvää osaamista. Projektimainen moniammatillisuus osaltaan haastaa toimialoihin tiukasti kytkeytyviä kvalifikaatioita sekä funktiojärjestelmien mukaisesti järjestäytyviä professioita.

Asiantuntijuus ja osaaminen ovat käsitteitä, joita projektipuheessa käytetään kuvaamaan toimialat ja professionaaliset rajat ylittäviä odotuksia julkisen sektorin työntekijöitä kohtaan. Projektimainen osaaminen näyttäytyy vaihtoehtona professioihin kiinnittyvälle ammattitaidolle. Profiessiot kytkeytyvät johonkin tiettyyn toimialaan, toteuttavat yhteiskunnan kannalta tiettyä funktiota, edellyttävät tietyn alan erityisosaamista ja profiessiot myös monopolisoivat jonkin tietyn toimialan toiminnot itselleen esimerkiksi kvalifikaatioiden keinoin. (ks. esim. Haapakoski 2013.) Projektien kielessä osaamisella ja asiantuntijuudella puolestaan viitataan moniammatilliseen ja monifunktioiseen kehittämisosaamiseen ja -asiantuntijuuteen.

Esimerkiksi KOPSY-projekti (Kodin ja koulun yhteistyöprojekti) on kuvaava tapaus osaamiseen liitetyn monialaisuuden korostamisesta, ja siitä seuraavista odotuksista työntekijöitä kohtaan. KOPSY-projektin tavoitteena on tuoda kouluihin lasten ja nuorten mielenterveyteen liittyvää osaamista ja kouluttaa koulun henkilökunnasta ”hyvinvointiosaajia”. Kuten totesin edellisessä luvussa, kysymys on polyfonian ideaalista, eli eri funktiojärjestelmien näkökulmien tuomisesta organisaatioiden perustoimintaan. Koulu nähdään projektimaisessa kehittämisessä liian yksifunktiona, ja kehittämisenä nähdään esimerkiksi terveydenhoidon ja sosiaalityön kaltaisten ajattelutapojen tuominen koulun ammattilaisten työhön.

Moniammatillisuussemantiikka on yksi keskeisistä kehittämisprojekteissa hyödynnetyistä puhetavoista, joka liittyy keskeisesti julkisten organisaatioiden ja funktiojärjestelmän suhteeseen. Moniammatillisuus ja monialaisuus näkyy myös esimerkiksi *Monialaista ja -tieteistä osaamista sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisille* -projektin toiminnan kuvauksessa. Siinä kuvataan sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden osaamisen tarpeita sekä projektin tavoitteita tavalla, joka löyhentää sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden kytkentää primaariin hoivan tai terveydenhuollon funktiojärjestelmiin sekä niiden puitteissa toimiviin professioihin.

Monialaista ja -tieteistä osaamista sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisille (MoniSoTe) -hankkeen tavoitteena oli tukea Lapissa toimivien sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten monialaista ja -monitieteistä osaamista. Tähän tavoitteeseen pyrittiin (1) selvittämällä Lapissa toimivien sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten osaamistarpeita ja (2) tarjoamalla monialaista ja -tieteistä osaamista tukevaa koulutusta niin lappilaisille sote-alan työntekijöille kuin opiskelijoillekin Lapin ammattikorkeakoulussa ja Lapin yliopistossa.

...

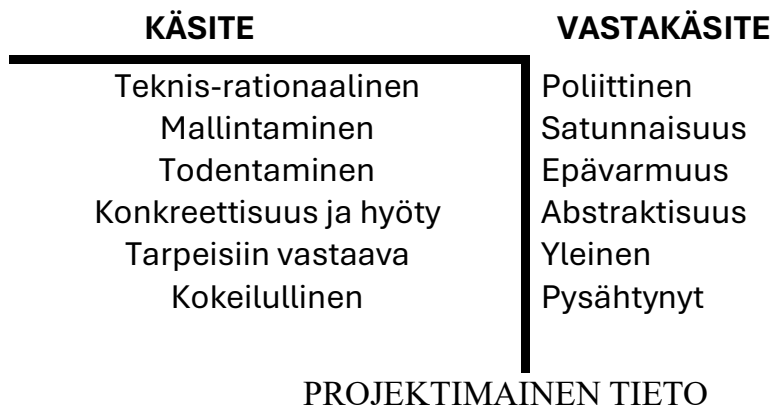
Keskeisimpinä osaamistarpeina näyttäytyvät esimerkiksi

- digitaalisuuden osaaminen ja sen hyödyntäminen
- tiedolla johtaminen
- kulttuurisensitiivisyys ja kulttuurin huomioivat palvelut
- palvelujärjestelmän tunteminen ja monitoimijaisen yhteistyön käytännöt
- osallisuuden tukeminen, palvelutarpeiden tunnistaminen ja palveluohjaus
- palvelumuotoiluun, kehittämisosaamiseen ja viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvä osaaminen

(MoniSoTe, Eura2014.)

6.3 Tiedollistamisemantiikka

Tieto ja tietäminen määrittävät suhdetta maailmaan ja ympäristössä oleviin objekteihin. Keskityn seuraavaksi tarkastelemaan tietoon ja tiedon tuottamiseen liittyviä kehittämisprojektin semanttisia kuvauksia. Tarkastelen erityisesti faktuaalisen ja sosiaalisen ulottuvuuden merkityksiä, jotka tiedollistamispuheessa kietoutuvat monin tavoin yhteen. Tietoon ja tietämiseen liittyy projekteissa monia, keskenään ristiriitaisiakin merkityksiä ja odotuksia. Kuvioon 5 olen tiivistänyt tietoon ja tietämiseen liittyviä käsitteellisiä erotteluita, joita olen analyysissäni havainnut. Keskeisimpiä teemoja käsitteiden pohjalta ovat erityisesti faktuaalisella ulottuvuudella määrittyvä teknis-rationaalisen tiedollistamisen, erityisesti sosiaalisella ulottuvuudella määrittyvät hyödyllisyyden ja tarpeeseen vastaamisen teemat sekä kokeilullisuuden teema, jossa faktuaalinen, sosiaalinen ja ajallinen merkitysulottuvuus kietoutuvat yhteen.



Kuvio 5. Projektimaiset tietokäsitteet.

Teknis-rationaalisten ratkaisujen kieli

Teknis-rationaaliset ratkaisut kuvaavat ajattelutapaa, jossa kehittämisprojekti määrittyy erityisesti faktuaalisella merkitysulottuvuudella. Tämä tarkoittaa, että projektikielessä ongelmia käännetään teknisiksi kysymyksiksi, jotka voidaan esittää objektiivisina ja teknis-rationaalina ongelmina, jolloin poliittisuus ja satunnaisuus voidaan sulkea projektista ulos. Hyvänä esimerkkinä toimii *Rovaniemen asiakaspalveluprosessien ja asiakaspalvelukeskuksen toiminnan mallintaminen* (Eura2007). Projektin tavoitteena on parantaa palveluiden saatavuutta, lisätä asiakastytyvyyttä sekä parantaa asiakaspalveluiden tuottamisen tehokkuutta. Inhimillisten subjektiivisten kokemusten tai laajempien poliittisten tavoitteiden (julkisten palveluiden säästöt, palveluiden digitalisointi, organisaatiouudistukset)

sijaan projektimainen palveluiden kehittäminen voidaan esittää teknisinä kysymyksinä tehokkuudesta.

Projektissa kuvataan ja määritellään asiakaspalveluprosessi keskeisine osaprosesseineen ja tuotetaan esitykset asiakaspalvelukeskuksen organisoimisesta ja teknisistä ja muista reunaehdoista. Projekti tuottaa asiakaspalveluiden keskeisten pää- ja työprosessien, toimintojen- ja tehtävien kuvaukset. Projektissa tehdään myös tarvittavan teknologian osalta vaativuus- ja rajapintamäärittelyt. (Rovaniemen asiakaspalveluprosessien ja asiakaspalvelukeskuksen toiminnan mallintaminen, Eura2007)

Toinen esimerkki teknis-rationaalisesta projektikielestä ovat puhe johtamisen tekniikoista ja menetelmistä. Johtaminen näyttäisi olevan eräänlainen tekninen standardiratkaisu hyvin monenlaisiin ongelmiin. Esimerkkinä aineistostani toimii *HYJOS - Hyvinvointijohtamisen osaamisen vahvistamisen suunnitteluhanke*, jossa johtamiselle asetetaan hyvin monipuoliset tavoitteet.

Hyvinvointijohtamisella tarkoitetaan kansalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen ennaltaehkäisevästi kiinnittyvää johtamistoimintaa, jossa johdetaan mm. yhteistyötä, verkostoja, osallisuutta ja digitalisaatiota siten, että kansalaisten hyvinvointia voidaan edistää mahdollisimman laaja-alaisesti ja vaikuttavasti. Laajemmalti kyse on kaikkeen kansalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen kiinnittyvien toimintatapojen, rakenteiden ja prosessien kehittämisestä ja toteuttamisesta paikallisella ja alueellisella tasolla. (HYJOS, Eura2014.)

Johtamisen kaikkivoipaisuus standardiratkaisuna ei ole kuitenkaan uusi asia. Jo 1980-luvulta alkaen johtamisen mallit ja managerialistinen hallinta on nähty ratkaisuksi moniin julkisen sektorin pulmiin: oppimistulosten heikentyminen, terveydenhuoltomenot, työhyvinvointi, tasa-arvotyö tai pai-

sunut byrokratia. (Andersen & Pors 2016, 1–3; Ikävalko & Brunila 2011, 325–326.) Johtaminen teknisenä ratkaisuna näkyy vahvasti myös omassa aineistossani. Teknis-rationaalisen projektikielen avulla voidaan ohittaa politiikan ja päätöksenteon julkista legitimaatiota vaativat kysymykset siitä, mitä pitäisi tehdä tai miksi. Näiden kysymysten sijaan projektipuhe keskittyy käsittelemään miten-kysymyksiä, eli keinoja päämäärien sijaan. Päämäärien määrittely edellyttää politiikan järjestelmässä yleisen mielipiteen hyväksyntää, sillä politiikan keskeinen ongelma on juuri legitimaatio. (ks. esim. Brans & Rossbach 1997.) Projektiformaatti voidaan esittää vaihtoehtona näille ongelmille. Projekti voidaan esittää tietoon, teknologiaan, tekniikoihin ja rationaalisuuteen perustuvana toimintana, joka keskittyy muun muassa toimintamalleihin, toimintaprosesseihin, tekniikoihin, teknologioihin ja mallintamiseen.

Esimerkki kehittämisprojektista, jossa poliittisen legitimaation kysymykset on onnistuttu kääntämään tietoa ja teknisiä keinoja koskeviksi kysymyksiksi, on *SOKLI ja SAVUKOSKI – kokonaistarkastelu Savukosken varautumistarpeesta Soklin käynnistämiseen*. Projektikieleen ja projektimaiseen kommunikaatioon liittyy keskittyminen muutoksen tuottamisen keinoihin, mikä tässä tapauksessa tarkoittaa varautumista mahdolliseen kaivoshankkeeseen. Sokli ja Savukoski -projektin tavoitteiden ilmaisussa puhutaan palvelutarpeeseen varautumisesta ja ”vaikuttamisesta kaivoshankkeen imagoon” sekä ”ihmisten pelkojen hälventämisestä” nimenomaan tiedon avulla. (Eura2007.) Projektimuoto mahdollistaa esimerkiksi monimuotoisten luonnonvarakiistojen konstruoimisen kysymykseksi tiedosta, jota tuotetaan projektissa sekä tiedosta, jota projekti jakaa ihmisille ”pelkojen hälventämiseksi”.

Mallintaminen ja todentaminen

Kehittämisprojektien kuvauksissa on hyvin usein tavoitteena, tuotoksena ja tuloksena jonkinlainen toimintamalli. Toimintamallit esitetään jonkin prosessin mallinnuksina, jossa kerrotaan, mitkä interventiot toimivat ja millä tavalla. Toimintamalleihin sisältyy näin myös kausaalisten prosessien

mallintamisen idea. Esimerkiksi *Hyvinvoiva kuntalainen – työllisyyden kehittäminen Enontekiöllä* -projektissa rakennetaan pysyvää toimintamallia, joka verifioidaan projektissa.

Hyvinvoiva kuntalainen -hankkeen tavoitteena on lisätä työttömien työllistymistä, edistää työttömien tarpeen mukaista kouluttautumista, edistää piilotyöpaikkojen löytymistä ja kehittää kuntaan työllistämisen tuen toimintamalli, joka jää pysyväksi malliksi hankkeen päättyessä.

Työnantajayhteistyötä tehdään laajasti omassa kunnassa sekä naapurialueille, myös naapurimaissa. Mukaan aktivoidaan yksityiset ja julkiset työnantajat sekä kolmas sektori. Kehitetään malli, jolla työllistämisen palvelu voi tehokkaasti kartoittaa olemassa olevia työpaikkoja ja tukea työnantajia työllistämisen haasteiden kanssa.

Työttömien osaamista ja työnhaun valmiuksia tuetaan rinnalla kulkien, tukien omien tarpeiden tunnistamiseen ja vahvistamiseen. Tuen tarpeet voivat olla moninaiset työttömien elämäntilanteiden kirjosta johtuen.

Hankkeessa vahvistetaan moniammatillisen yhteistyöverkoston yhteistyötä, lisätään toimijoiden osaamistasoa ja kannustetaan laajat toimijajoukot osallistumaan yhteiseen haasteeseen Enontekiön työllisyyden kehittämiseksi.

Pysyvien toimintamallien kehittäminen edellyttää pureutumista laadukkaiden työ- ja yksilövalmennusten, moniammatillisen verkostomaisen yhteistyön, toteutukseltaan hybridimallisen työpaja-toiminnan sekä piilotyöpaikkojen tuloksekkaan kartoituksen kehittämistä.

(Hyvinvoiva kuntalainen – työllisyyden kehittäminen Enontekiöllä, Eura2014)

Toimintamallissa tuotetaan tiedollinen kuvaus prosessissa, joka voidaan vakiinnuttaa organisaatioon tai siirtää muihin organisaatioihin tai konteksteihin. Samaan kategoriaan kuuluvat myös hyvien ja parhaiden käytäntöjen levittämisen ideat. Taustalla on ajatus kausaalisen mekanismin tiedollisesta kuvauksesta, joka on toistettavissa ja siirrettävissä. Ajatuksena on, että muutosprosessi tai -mekanismi voidaan tiivistää ja artikuloida toimintamalliksi, jota voidaan soveltaa moniin eri konteksteihin. Tällainen ajattelu on keskeisenä esimerkiksi kriittiseen realismiin perustuvassa realistisessa arviointitutkimuksessa, jonka tutkimuksellisenä mantrana on: ”mikä toimii, kenelle ja missä olosuhteissa”. Realistisessa arviointitutkimuksessa ja laajemminkin kriittisessä realismissa pyritään tuottamaan teoreettisia ja yleistettäviä kuvauksia prosesseista ja mekanismeista, jotka tuottavat haluttuja tuloksia. (ks. esim. Pawson & Tilley 2009.) Tämä mallintamisen ja mekanismien kuvausten periaate on keskeinen projektikielessä.

Arviointitieto on oma lukunsa projektien tiedollistamisen ja etenkin todentamisen suhteen. Erityisesti pilotointiprojekteihin liittyy yleensä jonkin tyyppinen arviointi, jonka tarkoituksena on todentaa tiedollisesti projektissa tuotetun toimintamallin vaikuttavuus tai tuloksellisuus (Ettelt & Mays 2019). Myös esimerkiksi Sulkunen (2006, 37) toteaa, että projektiyhteiskunnan hallintamalliin kuuluu yhtenä keskeisenä osana arviointi. Näin varmasti onkin, ainakin laajemmissa hankkeissa ja etenkin ohjelmien tasolla. Yksittäisten projektien tasolla arviointitiedossa keskitytään kuitenkin vaikuttavuuden sijaan useimmiten prosessin arviointiin sekä vapaamuotoisempiin itsearviointeihin (Warpenius 2006, 149; Koskela 2013, 33).

Oma analyysini ei kohdistu rakennerahasto-ohjelmiin tai muihin kehittämisohjelmiin, vaan tarkastelen projektifikaatiota konkreettisten toteutuneiden projektien kontekstissa. Yksittäisten projektien kohdalla arviointi ei ole niin yleistä kuin Stefanie Etteltin ja Nicholas Maysin (2019) esimerkeissä, joissa kysymys lienee laajemmista kansallisista tai valtiollisista hankkeista. EAKR- ja ESR-projekteissa arvioinnin menetelmiksi mielletään mieluummin vapaamuotoiset itsearviointit ja prosessiarviointit, ohjausryhmän kanssa käytävät keskustelut, asiakas- sekä osallistujapa-

lautteet sekä Eura-projektijärjestelmän pakolliset lomakkeet. Silti niiden funktiona on todentaa projektin tuottamia tuloksia. (Koskela 2013.)

Arvioiva ja tutkiva kehittämisote ovat sanoja, joita projektit mielellään käyttävät oman toimintansa kuvaamisessa. Esimerkiksi KOPSY-projektin toiminnan kuvauksen mukaan *"Hanke vahvistaa arvioivan ja tutkivan kehittämisen käytäntöä hanketoiminnan osana. Hankkeen tuloksena syntyy tutkimus- ja arviointitietoa moniammatillisesta toiminnasta lasten ja varhaisnuorten hyvinvoinnin hyväksi."* (KOPSY, Eura2007.) Tieto ja tiedollisuus tuodaan osaksi projektin kuvausta tiedollista työtapaa korostamalla. Arviointi, seuranta ja tutkimuksellisuus ovat keskeisiä käsitteitä, joiden avulla rakennetaan kuvaa projektin tulosten todentamisesta. Arvioinnin, seurannan ja palautteiden kaltaisten käsitteiden korostaminen projektien kuvauksissa on keskeinen osa projektin tiedollistamista ja mielikuvaa tulosten todentamisesta.

Michael Power (1997, 40) toteaa julkishallinnossa yleistyneistä auditoitikäytännöistä, että ne ovat tiedollisia näytön keräämisen rituaaleja, joiden tarkoituksena on vakuutella toiminnan oikeellisuudesta ja todentaa tuloksellisuutta tavalla tai toisella. Power kutsuu näitä arvioivan tiedonkeruun käytäntöjä verifikaation rituaaleiksi. Oman semanttisen analyysini perusteella projektikielessä toistuvat ja korostuvat verifikaatiota kuvaavat käsitteet. Powerin ideaa soveltaen, itsearviointikäytännöt, arvioiva ja tutkiva kehittämisote tai palautteiden kerääminen ovat projektien tiedollistamisen rituaaleja, joiden avulla luodaan tiedollinen vaikutelma toiminnan oikeellisuudesta ja muutoksen tarpeesta. Näiden käsitteiden avulla projekti artikuloituu rationaalisena ja tietoon perustuvana toimintana.

Konkreettisuus ja hyöty

Faktuaalisella ulottuvuudella näyttäytyy projektien kuvauksissa myös konkreettisuuden korostaminen. Konkreettisuutta painottamalla projektista rakennetaan kuvaa vaikuttavana, käytännöllisenä ja tuloksellisenä toimintana, jonka vastakohtana on jokin abstrakti tai teoreettinen toimintaan kiinnittymätön tieto. Konkreettisuuden korostaminen tulee esiin

esimerkiksi *LUC turvallisuuden ennakoivan TKI-ohjelman rakentaminen* -projektin toiminnankuvauksessa, jossa todetaan, että ”Hanke tähtää konkreettisiin toimenpiteisiin ja ruohonjuuritason vaikuttavuuteen.” (*LUC turvallisuuden ennakoivan TKI-ohjelman rakentaminen*, Eura2014.) Useissa muissakin projekteissa korostetaan konkreettisuutta, muun muassa ”konkreettisenä suunnitelmana”, ”konkreettisenä kehittämistyönä”, ”konkreettisine toimenpiteinä” tai ”konkreettisenä koulutusmallina” (Monialaisten yhteispalveluverkostojen luominen pitkäaikaistyöttömille Pohjois-Suomeen; Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella; Pk-yritysten digipalveluekosysteemistä ja tiedolla johtamisesta vipuvoimaa koronasta selviytymiseen; Esiselvitys tiedolla johtamisen ja digitalisaation kehittämiseen Lapissa: Osaaminen, reunaehdot ja rakenteet, Eura2014.)

Projektimaisen tiedon konkreettisuus viittaa sen sovellettavuuteen käytännössä. Projekteissa tuotettava tieto artikuloituu tyypillisesti selvitys-, kartoitus- ja mallintamistietona, joka kytkeytyy organisaatioiden toimintaan ja päätöksentekoon. Päätöksenteossa tarvittava tieto palvelee epävarmuuden häivyttämistä ja jo tiedetyn tai päätetyn todentamista. (Luhmann 2018.) Aineistossani tiedon tuottamisesta käytetäänkin tutkimuksen sijaan käsitteitä kuten ”selvitys”, ”kartoitus”, ”kysely”, ”tiedonkeruu” tai vaikkapa ”yhteisen tietoperustan rakentaminen”. Nämä käsitteet tuottavat vaikutelman, että projekti perustuu tietoon, mutta rakentaa samalla etäisyyttä tieteelliseen tietoon ja tieteen käytäntöihin.

Myös haastatteluaineistossa tulee esiin ajatus siitä, että projektien tiedontuotannossa on usein kysymys jo olemassa olevien näkemysten artikuloimisesta tiedoksi. Tiedon tuottaminen ei tällöin tarkoita uuden tieteellisen tiedon tuottamista, vaan pikemminkin käytännön kokemuksiin, havaintoihin ja hiljaiseen tietoon perustuvien näkemysten muotoilemista eksplisiittiseksi tiedoksi. Eräs haastateltava kuvaa tätä seuraavasti: *”Niinku siis että semmosta arkipäivän mutu-tietoa, että se on niinku jotenkin tehty sellaseksi konkreettiseksi. Ja artikuloitu sellaseksi, että siihen on mahdollista tarttua.”* (Haastattelu 8.) Tässä mielessä projektimainen tiedontuotanto ei välttämättä tuota täysin uutta tietoa, vaan pikemminkin muotoilee olemas-

sa olevia havaintoja ja kokemuksia sellaiseen muotoon, että niitä voidaan käyttää kehittämisen, päätöksenteon tai legitimoinnin välineenä.

Tiedon hyödyntämisen ja konkreettisen hyödyllisyyden ideaali artikuloidaan myös rakennerahasto-ohjelmien tasolla. Tiedon hyödyntäminen oli yhtenä toimintalinjana ohjelmakauden 2014–2020 Euroopan aluekehitysrahaston ohjelmassa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014). Toimintalinjaan Uuden tiedon ja osaamisen tuottaminen ja hyödyntäminen kuului esimerkiksi *LUC turvallisuuden ennakoivan TKI-ohjelman rakentaminen* -niminen projekti. Sen toiminnankuvauksessa kerrotaan, että projektissa ”yhteistyöllä pyritään korkeakouluissa ja tutkimuslaitoksissa olevan tiedon entistä parempaan hyödynnettävyyteen niin julkisen sektorin kuin alueen yritystenkin toiminnassa.” (LUC turvallisuuden ennakoivat TKI-ohjelman rakentaminen, Eura2014.) Tässä tapauksessa projektin muotoilu vastaa hyvin tarkkaan toimintalinjan sanamuotoa; projektissa pyritään edistämään olemassa olevan tiedon hyödyntämistä.

Tiedon määrittäminen konkreettisen hyödyllisyyden avulla ei ole kuitenkaan vain yhden ohjelmakauden projekteissa esiintyvä piirre. Aineistossani myös aikaisemman ohjelmakauden 2007–2014 projekteissa näkyy vahvasti tiedon hyödynnettävyyden ideaali, vaikka tiedon hyödynnettävyyttä ei ollutkaan eksplisiittisesti kirjattu ohjelmaan tai toimintalinjoihin. Esimerkiksi *Lapin sosiaalityön ja sosiaalialan opetus- ja tutkimuskeskus* -niminen projekti lupaa tuottavansa ”pilottina valtakunnallisesti hyödynnettävää kokemusta ja työelämälähtöistä tietoa, jota sosiaalityön ja sosiaalialan korkeakoulutusverkostot sekä valtakunnalliset ESR- hankkeet voivat hyödyntää.” (Lapin sosiaalityön ja sosiaalialan opetus- ja tutkimuskeskus, Eura2007.)

Tarpeisiin vastaaminen

Tiedon käytännöllisyyden merkitys muodostuu myös sosiaalisella merkitysulottuvuudella. Tällöin kysymys on pikemminkin konsensuksesta kuin tiedon totuudellisuudesta. Selvitysten, kyselyiden, kartoitusten ja tiedonkeruun tavoitteena on kerätä tietoa kohderyhmien tai asianosaisten

tarpeista, toiveista, odotuksista ja vaatimuksista. Tällöin projektin identiteetti ja merkitys rakentuvat suhteessa muiden asianosaisten tarpeisiin ja toiveisiin – ja perustuvat näin tiedon sosiaaliseen funktioon (Seidl 2005, 95–96). Esimerkiksi VASPA – *vammaispalveluiden kehittäminen Länsi-Pohjassa* -niminen projekti (Eura2007) perustuu alkuvaiheessa tehtävään ”koulutustarvekartoitukseen” tai ArctiChildren InNet -projekti (Eura2007) perustuu ”kehittämistarpeiden kartoittamiseen”. Näissä korostuu tieteen funktiojärjestelmään ja faktuaaliseen merkitysulottuvuuteen kuuluvan totuuden käsitteen sijaan sosiaalisen ulottuvuuden tarpeita ja toiveita korostavat käsitteet.

Tiedon tuottaminen ja tietoon keskittyvä kommunikaatio ovat nyky-yhteiskunnassa jo hyvin pitkälti laajentuneet tiedeorganisaatioiden ulkopuolelle, mistä tietoa tuottavat kehittämisprojektit ovat yksi konkreettinen esimerkki. Projekteissa tieto kytkeytyy kehittämiseen, ja sitä kautta tiedon hyödyllisyyden ja sovellettavuuden vaatimukseen. Tässä yhteydessä tiedon tuotannolta ei edellytetä niin sanottuja perinteisiä akateemisia kriteereitä, kuten teoreettiset ja metodologiset kriteerit tai tieteellinen vertaisarviointi. Tiedon arvioinnin ensisijaiseksi kriteeriksi nousee silloin tiedon hyödynnettävyys talouden, yhteiskuntapolitiikan tai kansalaisyhteiskunnan kannalta. Tiedon tulee vastata jonkun asianosaisten tarpeita ja toiveita. (ks. myös esim. Uusitalo 2003.)

Semantiikan analyysin näkökulmasta tässä on kysymys tiedon parasiittisesta koodauksesta. Se tarkoittaa tiedon ja tiedontuotannon arviointia tiedejärjestelmään kuulumattomilla erotteluilla, joista hyödyllinen/hyödytön -erottelu on yksi esimerkki. Urs Stäheli (1997, 141) puhuu tässä yhteydessä arkipäivän havainnoista (*observations of everyday life*), joissa tutkimusta voidaan tarkastella esimerkiksi pelkästään poliittisena kirjoitteluna vasemmisto/oikeisto erottelulla. Tulkitsen itse projektimaista tiedon määritelmää tässä parasiittisena koodauksena, jossa tieto määritetty tiedejärjestelmälle ulkopuolisilla kriteereillä kuten hyödyllisyys tai alueellinen konsensus. Tiedolla on projekteissa instrumentaalinen rooli. Sitä havainnoidaan hyödykkeenä muiden kuin tiedejärjestelmän näkökulmista. (Andersen 2008.)

6.4 Jatkuvan muutoksen semantiikka

Jatkuvan muutoksen korostuminen on viimeinen analyysiini perustuva projektikommunikaation semanttinen piirre. Jatkuvan muutoksen semantiikka artikuloituu ennen kaikkea ajallisella ulottuvuudella. Jatkuva muutos liitetään projektisemantiikassa ensinnäkin yhteiskunnallisen ympäristön piirteeksi. Ympäristö nähdään yhä enemmän jatkuvassa ja arvaamattomassa muutoksessa olevana. Ympäröivä maailma, joka projektisemantiikassa avautuu, pakottaa organisaatiot projektimaisesti tuottamaan jatkuvasti uusia ratkaisuja ja ennen kaikkea varautumaan muutoksiin kehittämällä omaa muutoskyvykkyyttään. Jatkuva muutos nähdään tällöin myös organisaation ihanteena, organisaation ideaalina, johon projektien avulla pyritään. Kuvioon 6 olen koostanut jatkuvaan muutokseen liittyviä käsitteitä, joita olen analyysini avulla projektipuheesta nostanut esiin.



Kuvio 6. Jatkuvan muutoksen käsitteet

Ennakoimaton ympäristö

Jatkuvan muutoksen puhetavoissa korostuu siis etenkin ajallinen ulottuvuus. Muutos näyttäytyy ensinnäkin ulkoisena viittauksena ympäristön

jatkuvaan ja kiihtyvään muutokseen. Kun ympäristö nähdään jatkuvassa arvaamattomassa muutoksessa olevana, eivät aikaisemmin hankittu tieto tai aikaisemmat päätökset voi toimia premisseinä toiminnalle julkisen sektorin organisaatioissa. Premissinä toimii pikemminkin tulevaisuuden arvaamattomuus ja ennustamattomuus. Ne pakottavat organisaatioita olemaan kykeneviä tuottamaan yhä uusia innovatiivisia ratkaisuja muuttuviin ongelmiin. Tähän muutoksen ongelmaan on ratkaisuna ympäristön jatkuvaan muutokseen herkistynyt projektiformaatti.

Projektit havainnoivat maailmaa etenkin ajallisella ulottuvuudella jatkuvasti muuttuvana. Tämä tarkoittaa muutoksen korostamista sekä näkemystä siitä, että muutos on nopeutunut ja nopeutuu edelleen. Jo 1980-luvulta alkaen julkisen sektorin organisoituminen ja johtaminen on yhä enemmän perustunut yhteiskunnallisen ympäristön näkemiseen jatkuvassa sekä ennakoimattomassa muutoksessa olevana. Tällainen ympäristön havainnointi johtaa jatkuvaan ympäristöön reagoimiseen sekä reagointikyvyn kehittämiseen. Yhteiskuntaa ja sen kehittymistä ei nähdä enää tiedettyjen ja ennakoitavien skenaarioiden valossa. Sen sijaan maailma havaitaan monimutkaisena ja arvaamattomasti sekä alati muuttuvana. (Andersen & Pors 2016, 16.)

Esimerkiksi *Lapin matkailun tiedolla johtamisen valmiuksien syventäminen* -projektissa todetaan matkailuelinkeinon ympäristön sisältävän niin arvaamatonta muutospotentiaalia, että yritykset eivät kykene niihin varautumaan nykyisillä käytännöillään. Tällöin johtamiskäytäntöjä on muutettava.

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää matkailuelinkeinolta ja muilta matkailun kehittäjiltä kykyä herkkään reagointiin toiminnan ohjaamiseksi vastaamaan kysynnän muutoksiin. Päätöksenteko edellyttää riittävän kattavaa ja ajantasaista tietoa, sekä kykyä hyödyntää sitä. Covid 19 -epidemia on tuonut korostetusti esiin tiedolla johtamisen tarpeen. Kriisin keskellä on vaarana, että kysynnän romahtamisen vuoksi vaikeuksiin joutuneet yrittäjät ohjaavat toimintaansa puutteellisen tiedon pohjalta. Yksittäisillä yrittäjillä ei useinkaan ole valmiuksia ja mahdollisuuksia seurata

toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja tehdä tietoon perustuvia johtopäätöksiä.

(Lapin matkailun tiedolla johtamisen valmiuksien syventäminen, Eura2014.)

Toisessa esimerkissä *Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella* -projektissa puhutaan toisenlaisista muutostrendeistä. Kuten edellisessä esimerkissä, tässäkin jatkuvat muutokset ympäristössä yllättävine ja moninaisine seurauksineen toimivat perusteluna projektin edistämille muutoksille organisaatioiden toimintaan.

Koko maata koskevat trendit muuttoliikkeessä, väestön ikääntymisessä ja työhyvinvoinnin riskeissä heijastuvat myös Rovaniemen seudun ja koko Lapin maakunnan alueella henkilöstön työhyvinvointiin ja sitä kautta toiminnan tuloksellisuuteen. Hanke perustuu tarpeeseen ennakoida työhyvinvoinnin muutoksia julkisella sektorilla. Hankkeen pilotointeihin ja kehittämistyöhön osallistuvissa organisaatioissa, Rovaniemen kaupungissa ja Rovaniemen koulutuskuntayhtymässä, ydinongelmat painottuvat vähän eri tavalla ja eri toimialoilla mm. henkilöstön vaihtuvuutena, tyytymättömyytenä, motivaation puutteena, psykososiaalisina oireiluina ja sairauspoissaoloina. Nämä kaikki vaikuttavat tuottavuuden laskuun.

(Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella, Eura2014.)

Markkinoiden aika

Elena Esposito (2011) on tarkastellut markkinataloudessa ja taloustieteessä vallitsevia ideoita ja ajatusmalleja, jotka koskevat käsityksiämme ajasta. Esposito toteaa, että tulevaisuus nimenomaan epävarmuuden ja määrittelemättömyyden muodossa toimii resurssina taloudelliselle innovatiivi-

selle toiminnalle, sillä tuntemattoman tulevaisuuden nähdään ruokkivan luovuutta ja innovatiivisuutta. (mt., 9.) Projektipuheessa tulevaisuus saa samankaltaisen roolin; tulevaisuus pakottaa ja mahdollistaa uuden kehittämistä. Kontingentti jatkuvaan muutokseen perustuva käsitys tulevaisuudesta yhtäältä pakottaa tekemään päätöksiä nykyhetkessä ja varautumaan monenlaisiin muutoksiin. Toisaalta tulevaisuuden kontingenssi mahdollistaa päätösten ja toiminnan jättämisen avoimeksi niin, että tulevaisuutta ei määritellä lopullisesti, mikä mahdollistaa projektimaisen tilapäisyyteen ja välitavoitteisiin perustuvan toiminnan. (mt., 34.)

Muutoskyvykyys

Kuten todettua, kehittämisprojektien tuotoksina on usein toimintamalleja. Toimintamallit projektien tuotoksina eivät kuitenkaan aina ole valmiita malleja siitä, miten toimia, eivätkä välttämättä tavoittele välitöntä toiminnan muutosta. Toimintamallit jättävät myös hyvin paljon avoimeksi, eli samanaikaisesti luovat ja lisäävät toisin tekemisen mahdollisuuksia. Toimintamallit kytkeytyvät potentiaalisuusajatteluun (Andersen & Pors 2016), jossa keskeistä on jatkuva uusien ideoiden ja uuden ajattelun tuottaminen. Selkeimmin aineistossani toimintamallin käsitettä määrittelee KOPSY-projekti loppuraportissaan. Toimintamallien kehittäminen liitetään KOPSY-projektissa erityisesti toimintatutkimuksen menetelmään kehittämisen tekniikkana, jossa tehdään interventioita organisaatioiden toimintaan. Tällaisilla interventioilla tarkoitetaan KOPSY:ssa toiminnan ajattelemista uudella tavalla – sen ajattelemista, mitä toiminta voisi olla. Alla olevassa katkelmassa KOPSY-projektin kehittämistä kuvataan tarkemmin:

Toimintatutkimuksessa interventiolla tarkoitetaan kohdeorganisaatiossa tehtävää muutosta, jolla pyritään avaamaan uusia näkökulmia organisaation toimintatapoihin. Interventiolla ei sinänsä siis välttämättä uskota saavutettavan esimerkiksi toiminnan tehostumista tai parantumista, vaan tuloksena voi olla myös uusi tapa ajatella, jonka tehty muutos mahdollistaa purkaessaan tot-

tumukseksi muodostuneita ajattelu- ja toimintamalleja. (KOPSY, Loppuraportti.)

Projektipuheessa tuotokset ovat yhtäältä organisaatioiden toimintamallimarkkinoille tuottamia tuotteita, joista organisaatiot voivat valita tilanteisiin ja konteksteihin sopivia parhaimpia käytäntöjä. Näitä tuotetaan jatkuvasti muuttuvan ympäristön tarpeisiin. Projektit pyrkivät tuottamaan ”disruptioita” – uusia ideoita ja ajattelumalleja, jotka kyseenalaistavat tottumuksia ja vanhoja rakenteita. Uusien parhaiden käytäntöjen tuottamista ja uusien ajattelumallien tuottamista perustellaan projektipuheessa vetoamalla jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön ja arvaamattomaan tulevaisuuteen.

Muutosten mukanaan tuomaan riskiin sisältyy ajatus, jota kutsutaan yritysorganisaatioiden tutkimuksessa termillä ”liability of newness”, joka on käännetty suomeksi uutuuden rasitukseksi (ks. Mälkiä 1993, 82). Uutuus voi olla uudelle organisaatiolle rasite, koska sillä ei ole rutiineja ja käytäntöjä, joihin nojata. Tällöin uutuus tuottaa epävarmuutta tulevaisuuden suhteen. Samankaltaista epävarmuutta tuottavat projektien ajamat organisatoriset muutokset ei vain uusissa organisaatioissa, vaan myös jo vakiintuneissa organisaatioissa. Siksi kehittämissuunnitelmienkin täytyy kyetä perustelemaan ja motivoimaan jatkuvaan muutokseen. Organisaatiot, alueet ja muut asianosaiset täytyy kyetä vakuuttamaan muutoksen tarpeellisuudesta. (vrt. Luhmann 2018, 275–276.) Puhe ympäristön jatkuvasta arvaamattomasta muutoksesta toimii legitimaation keinona organisaatioiden muutosprosesseissa. Samankaltainen tulkinta näkyy myös haastatteluaineistossa, jossa kehittämishankkeita perustellaan usein toimintaympäristön nopeilla muutoksilla ja organisaatioiden tarpeella reagoida niihin kehittämistoiminnan avulla.

Notkeat käsitteet – joustavat merkitykset

Projektikieli vilisee käsitteitä, jotka voivat potentiaalisesti saada ja saavatkin monia merkityksiä, ja joiden avulla projektikehittämisen legitimointi

voi tapahtua. Yhtäältä käsitteet ovat sisäisiä viittauksia projektien ja niitä toteuttavien organisaatioiden toimintaan, rakenteeseen ja identiteettiin. Toisaalta ne ovat ulkoisia viittauksia, jotka kuvaavat projektien yhteiskunnallista ympäristöä. Useammassakin organisaatioiden johtamista tarkastelevissa tutkimuksissa on havaittu monimerkityksisten ja notkeiden käsitteiden käyttöä. Esimerkiksi Andersen ja Pors (2016, 1) esittävät, että julkisen johtamisen kielessä esiintyy paljon käsitteitä, jotka näyttävät pinto-oluisesti hyvin konkreettisilta, mutta tarkemmin katsottuna ovatkin epätarkkoja ja metaforisia. Tällaiset käsitteet voivat saada erilaisia merkityksiä eri konteksteissa. Oppimisen käsite on hyvä esimerkki käsitteestä, joka on irronnut kaikista aikaisemmista viitekehysistään ja kerää itseensä nykypäivänä hyvin monenlaisia merkityksiä (Saari 2014, 41–42).

Osaamisen lisääminen on yleinen ja usein toistuva tulostavoite projektien kuvauksissa. Osaamisen lisäämiseen tähtää esimerkiksi Destination Enontekiö (Eura2007), jonka tavoitteena on paikallisten yritysten kansainvälisen liiketoimintaosaamisen lisääminen, jotta alueen kilpailukyky matkailumarkkinoilla paranisi. Toisaalta myös KOPSY-projekti (Eura2007) puhuu osaamisesta koulun ”hyvinvointiosaamisen” kehittämisenä, minkä tavoitteena on, että esimerkiksi opettajat osaisivat edistää oppilaiden hyvinvointia monipuolisesti. Kolmantena esimerkkinä Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella -nimisessä projektissa (Eura2014) kehitetään johtajien työhyvinvointijohtamisen osaamista, jotta organisaatioiden henkilöstöjohtaminen kehittyisi. Osaamisen lisäämisellä tavoitellaan siis projekteissa monenlaisia tavoitteita monilla toimialoilla ja osaamisen lisääminen nähdään ratkaisuksi monenlaisiin ongelmiin.

Osaamisen käsite notkeudessaan edustaakin jotakin sinänsä hyvää, minkä lisäämistä kenenkään missään yhteydessä vaikea vastustaa. Osaamisen käsite on ytimessä monissa yhteiskunnallisissa laajemminkin diskursseissa ja käsitteissä kuten oppivat organisaatiot tai elinikäinen oppiminen. Näissä oppiminen ja osaamisen lisääntyminen eivät kytkeydy mihinkään osaamisen sisältöihin, vaan ne näyttävät itsessään hyvänä ja tavoiteltavana. Tällaiset itsessään hyvät käsitteet ruokkivat projektitoiminnan de-politisoivaa vaikutusta siinä missä projektien teknisationaa-

linen ajattelukin. De-politisointiin liittyy asioiden esittäminen sellaisessa muodossa, että niitä on mahdotonta kenenkään poliittisesti vastustaa tai kritisoida. (ks. Ettelt & Mays 2019.)

Johtamisen kehittäminen on niin ikään yleinen tavoite projektien kuvauksissa. Johtaminen nähdään myös ratkaisuna monenlaisiin ongelmiin. Pohjoisen johtamisen foorumi -niminen projekti kehystää omaa tehtäväänsä ympäristön muutosten tuottamilla vaikutuksilla johtamiselle. Katkelmassa tulevat esiin myös projektin johtamisen kehittämiseksi asettamat moninaiset tavoitteet. Johtamisen kehittämisellä voidaan projektin mukaan ratkaista esimerkiksi työhyvinvointiin ja talouskasvuun liittyviä ongelmia.

Lappilaisissa yrityksissä ja organisaatioissa keskustellaan tällä hetkellä paljon johtajuudesta ja sen kehittämisestä. Erityisesti mikro- ja pk-yritysten johtamisella on haasteita hyödyntää toimintaympäristön muutoksia, jotka liittyvät muun muassa digitalisaatioon, kansainväliseen työvoimaan, kestävän kehityksen vaatimuksiin, henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämiseen, talousosaimiseen ja uusille markkinoille siirtymiseen. Näihin liittyy haasteita myös julkisen sektorin organisaatioiden johtamisessa.

Hankkeen tavoitteena on kehittää yritysten muutos-, hyvinvointi- ja tulevaisuusjohtamista siten, että osaamisen vahvistaminen tuo tuloksellisuutta ja mahdollistaa yritysten kasvua sekä parantaa työhyvinvointia.

(Pohjoisen johtamisen foorumi – uudistavilla toimintamalleilla kasvuun ja kehitykseen Lapissa, Eura2014.)

Puhun tässä yhteydessä notkeista käsitteistä, millä viittaan käsitteisiin, jotka ikään kuin hakevat merkitystään tai ovat irronneet aikaisemmista tiukemmista kytkennöistä tiettyihin viitekehyksiin ja voivat nyt saada hyvin monenlaisia merkityksiä. Ernesto Laclau (1996, 36–40) käyttää saman kaltaisista käsitteistä nimitystä tyhjä merkitsijä (empty signifier). Tyhjiys ei

kuitenkaan tässä yhteydessä tarkoita, etteikö käsitteellä olisi mitään merkitystä. Mieluumminkin tyhjiys tarkoittaa tiettyä epämääräisyyttä tai notkeutta. Tämä tarkoittaa, että käsite voidaan asettaa monien eri asioiden, merkitysten tai ihmisryhmien yhteiseksi nimittäjäksi ja pyrkiä näin edistämään erilaisia päämääriä. Tällaiset käsitteet voivat olla irronneet aikaisemmista merkityksistään ja konteksteistaan, jolloin niihin voidaan liittää monia merkityksiä. (ks. esim. Laclau 1996; Palonen 2020, 134.)

Keskeisin käsite tutkimassani projektisemantiikassa on kuitenkin kehittämisen käsite, joka on ajallisen jatkuvan muutoksen keskeinen symboli. Kehittämisen käsite on ikään kuin metakäsite kaikkien projektimaisten notkeiden käsitteiden taustalla. Kehittämisen käsite on myös tyhjän merkityksen kaltainen käsite. Projektisemantiikassa se on sisällötön käsite, johon voidaan liittää sisältöjä hyvin monenlaisia tarkoituksia varten. Kehittämisen käsite – kuten kultivaation käsitettä koulutusjärjestelmässä (Qvortrup 2005, 9) – on sana jollekin sellaiselle, mitä ei voida kattavasti määritellä, mutta jolle tarvitaan sana, joka mahdollistaa yhteisen ymmärryksen. Luhmann kuvaa tällaisia sanoja ja käsitteitä kontingenssimuodoiksi (Kontingenzformel tai englanniksi contingency formula). Kontingenssimuoto kuvaa käsitettä – perustavaa ideaa – jonka avulla systeemi hyväksyy oman kontingenssinsa. Funktiojärjestelmien puitteissa kontingenssimuodot ovat järjestelmälle spesifejä käsitteitä kuten jumala uskonnossa, niukkuus taloudessa tai legitimaatio politiikassa. Qvortrup (2005, 17) nostaa esiin kuitenkin myös käsitteitä, jotka eivät ole spesifejä funktiojärjestelmän suhteen kuten post-modernin käsitteet nyky-yhteiskunnan kuvaamisessa tai oppimiseen liittyvät käsitteet kuten oppivan organisaation tai oppivan yhteiskunnan (learning society) käsitteet.

Modernin funktionaalisesti eriytyneen yhteiskunnan keskeisiä piirteitä on juuri kontingenssi, eli se, että kaikki, mitä on, voisi olla myös toisin (kontingenssi). Tämä tarkoittaa myös, että asiantilojen, havaintojen, valintojen ja kommunikaatioiden mahdollisuuksia on ääretön määrä, mikä tuottaa yhteiskunnassa epävarmuutta. (Baraldi & Corsi 2017, 88; Qvortrup 2005, 16.) Tullakseen toimeen tämän väistämättömän kontingenssin kanssa, moderni yhteiskunta kehittää semanttisia keinoja, joiden avulla kontingenssi

voidaan kesyttää. Näitä semanttisia keinoja Luhmann (ks. Qvortrup 2005) kutsuu kontingenssimuodoiksi, joiden avulla määrittämätöntä kontingenssia voidaan rajata ja muuntaa muotoon, joka ei lamaannuta tai determinoi kommunikaatiota, vaan jättää tulevaisuuden avoimeksi uusille kommunikaatioille. Erilaiset kontingenssimuodot ovat ”maailman menon ajattelemisessa auttavia käsitteitä”, kuten Risto Eräsaari (2015, 12) toteaa. Qvortrup (2005, 16–17) toteaa jopa, että modernin yhteiskunnan perustava funktio on kehittää tällaisia semanttisia kontingenssimuotoja.

Projekteihin erottamattomasti kytkeytyvä kehittämisen käsite on nyky-yhteiskunnan kontingenssimuoto, jonka avulla yhteiskunnan itsekuvauksuus mahdollistuu. Kehittämisen käsite vertautuu esimerkiksi tieteen järjestelmän kontingenssimuotoon, joka on tiedon rajoitteellisuus¹⁷. Se kuvaa tieteen perustavaa ideaa: väittämät ovat toistaiseksi, kunnes uusi tieto kumoaa ne. Perustava idea ei määritä lopullista päämäärää, vaan jättää aina avoimeksi sen, mitä tieto tulevaisuudessa voi olla. (Bryson 2018, 16.) Qvortrupin (2005, 17) mukaan yhteiskunnan kuvaaminen post-alkuisilla käsitteillä on niin ikään modernin yhteiskunnan kehittämä yleistynyt kontingenssimuoto, joka perustuu yhteiskunnan kuvaamiseen sen kautta, mitä se ei enää ole. Tällöin jää myös avoimeksi se, mitä yhteiskunta voi tulevaisuudessa olla.

Rinnastan kehittämisen käsitteen tällaisiin kontingenssimuotoihin – projektisemantiikan ytimessä olevana kontingenssimuotona – sillä myös kehittämisen käsite mahdollistaa kommunikaation jatkumisen jatkuvan muutoksen tilassa, jossa ei voi olla varmuutta, mitä tulisi tehdä. Kehittäminen on ajallisen kontingenssin kanssa elämisen ja jatkuvan muutoksen mahdollistava käsite, joka on monien muiden notkeiden käsitteiden taustalla. Kehittämisen käsite on tällöin projektikommunikaation semanttisen verkoston ytimessä oleva käsite, jonka varaan tai ympärille kommunikaatio voi rakentua niin, että eläminen kontingenssin kanssa ei lamaannuta tai determinoi kommunikaatiota.

17 Saksaksi termi on Limitationalität ja englanniksi limitationality. Suomeksi tähän ei käsittäkseen ole vakiintunut yhtä sanaa.

6.5 Lopuksi

Tässä luvussa pääasiallinen kysymykseni on ollut: Mitä merkityksiä ja käsitteitä kehittämisprojektien itsekuvauksiin kytkeytyy ja tiivistyy? Olen muodostanut neljä semanttista kokonaisuutta, jotka ovat analyysini mukaan tyypillisiä projektimaiselle kommunikaatiolle. Ensimmäisen semanttisen kokonaisuuden olen nimennyt kollektiivisuussemantiikaksi. Projektin kuvauksessa korostuvat sosiaalisten suhteiden rakenteet erilaisten toimijoiksi nimettyjen tahojen välillä. Kyseessä ovat erityisesti verkostoihin ja yhteisöllisyyteen liittyvät käsitteet, jotka edustavat omaehtoisuutta, sitoutumista, yhteyksien etsimistä sekä matalan hierarkian fasilitointivaltaa.

Toisen semanttisen kokonaisuuden olen nimennyt monialaisuussemantiikaksi. Siinä projektin kuvauksissa puolestaan korostuu erityisesti faktuaalinen ulottuvuus ja pyrkimys monien funktiojärjestelmien näkökulmien yhdistelyyn. Kyseessä on polyfonia organisaatioiden sisällä, polyfoninen paikallinen hallinta sekä yhteiskunnallisen ohjaamisen polyfoninen semantiikka. Kolmas semanttinen kokonaisuus liittyy tietämiseen ja tietoon, ja sen olen nimennyt tiedollistamissemantiikaksi. Tiedollistaminen edustaa teknis-rationaalista vaihtoehtoa poliittisuudelle ja abstraktisuudelle. Toisaalta tietoon kytkeytyy myös tarpeisiin vastaamisen ideaali. Neljännessä semanttisessa kokonaisuudessa on kysymys jatkuvasta muutoksesta sekä organisaatioiden sisällä että niiden ympäristössä. Jatkuvan muutoksen semantiikkaan sisältyy erityisesti suhde aikaan. Kysymys on organisaatioiden muutoskyvykkyyden lisäämisestä.

Projektisemantiikan ajallinen ulottuvuus

Ajallisella ulottuvuudella kehittämisprojekti näyttäytyy vaihtoehtona pysähtyneisyydelle sekä kiinteisiin tulevaisuuden skenaarioihin perustuvalla suunnittelulla. Ulkoisena ajallisena viittauksena kehittämisprojektin ympäristö näyttäytyy jatkuvassa muutoksessa olevana ja alati kompleksisoituvana yhteiskunnallisena ympäristönä. Tällainen ympäristön kuvaus toimii legitimaationa kehittämisprojektien muutoksia tuottavalle kehittämisel-

le. Kehittämiprojektin taustalla on potentiaalia etsivän organisaation ja potentiaalisuusvaltion ihanteet, joihin sisältyy tarve jatkuvasti etsiä uusia tapoja ajatella ja organisoida toimintoja ja palveluita – muutosta ja innovaatioita. (Andersen & Pors 2016.) Kehittämiprojektit elävät ikään kuin markkinoiden maailmassa (Esposito 2011), jossa aikakäsitys perustuu jatkuvaan muutokseen sekä arvaamattomaan ja ennustamattomaan tulevaisuuteen. Toimintaa ei voida perustaa vanhoille ratkaisuille, vanhaan tietoon perustuvalla suunnittelulla ja aikaisemmille päätöksille, vaan uutuudelle ja avoimeen tulevaisuuteen suuntautumiselle. Tämä tarkoittaa kehittämistä, joka jättää mahdollisuuden muuttaa suuntaa, jolloin joustavat ja jatkuvaan kehittämiseen suuntautuvat projektit nähdään vastauksena. Tällainen ”pakkomielle avoimen tulevaisuuden suhteen” ja avoimen tulevaisuuden tuottama epävarmuus (kontingenssi) ovat siis keskeisiä resursseja ja oikeuksia projektikommunikaatiolle. Projektisemantiikan ytimessä on kehittämisen käsite, joka toimii niin sanottuna kontingenssimuotona, jonka avulla avoimen tulevaisuuden tuottaman kontingenssin kanssa tullaan toimeen.

Projektisemantiikan faktuaalinen ulottuvuus

Faktuaalisella ulottuvuudella kehittämissuunnitelma näyttää vaihtoehtona eriytyneelle, fragmentoituneelle ja erikoistuneelle byrokratialle, joka keskittyy poliittiseen ohjaamiseen sekä yleisiin ongelmiin ja abstraktiin epäkäytännölliseen tietoon. Ulkoisena faktuaalisen ulottuvuuden viittauksena kehittämissuunnitelmat kuvailevat ympäröivän maailman hyperkompleksisena ympäristönä, jossa ongelmat – sekä yhteiskunnalliset ongelmat että yksilöiden ongelmat – näyttävät kompleksisuutensa vuoksi ainutlaatuisina. Ainutlaatuisuutensa vuoksi ongelmat edellyttävät myös ainutkertaisia, yksilöllisiä ja tilannekohtaisia ratkaisuja, joihin organisaatioiden perustoiminnalla ei kyetä vastaamaan. Projekti esitetäänkin ratkaisuna, joka kykenee yhdistämään monia tiedollisia näkökulmia yhteen ja irrottautumaan julkisten organisaatioiden perinteestä sekä rutiineista. Uudet funktiojärjestelmien väliset kytkennät tuottavat aina myös irtikytkentää organisaation ja primaarisen järjestelmän välillä, mikä tarkoittaa myös professionaalisen

ammattilaisuuden muuttumista yhä enemmän monialaiseksi osaamiseksi. Kehittämisprojektin taustalla on polyfonisen ja monifunktioisen organisaation ideaali sekä potentiaalisuushallinta. (Andersen 2003a; Roth 2014; Andersen & Pors 2016.) Projektisemantiikassa tieto puolestaan näyttääytyy hyödykkeenä, jonka arvo määräytyy hyödyllisyyden ja konkreettisuuden perusteella. Tieto kytkeytyy ennen kaikkea projektien ja organisaatioiden käytäntöön, jolloin kysymys on todentamisen rituaalista (Power 1997), jossa käytännön pyrkimykset todennetaan käytäntöön kytketyllä tiedolla.

Projektisemantiikan sosiaalinen ulottuvuus

Sosiaalisella ulottuvuudella kehittämisprojekti näyttääytyy vaihtoehtona ylhäältä tulevalle poliittiselle ohjaukselle, joka perustuu yleisiin linjauksiin sekä velvollisuuteen ja hierarkiaan. Projektisemantiikan sosiaalisella ulottuvuudella taustalla on kommunikaatiota ja yhteyksiä etsivän organisaation ideaali. Kommunikaatiota etsivä organisaatio pyrkii jatkuvasti rakentamaan suhteita ja verkostoja ympäristöönsä. (Andersen & Pors 2016.) Projektisemantiikassa kysymys on ongelmien ja ratkaisujen siirtämisestä sosiaaliselle ulottuvuudelle, jolloin ongelmaksi määrittyvät riittämättömät suhteet ja verkostot. Tällöin ratkaisuna nähdään erilaisten kollektiviteettien rakentaminen. Projektisemantiikassa projektit näyttääytyvät itsekuvauksissa toisten tarpeisiin vastaavana ja halu sitoutua kumppaneihin sekä yhteisiin tavoitteisiin on ominaista. Tässä yhteydessä projektisemantiikkaan liittyy rakkauden järjestelmän piirissä kehittyneet puhutavat (Esmark 2009; Andersen & Born 2008). Valtaan ja hallintaan liittyvät suhteet määrittyvät sosiaalisella ulottuvuudella ei-hierarkkisine suhteina, jossa projektit fasilitoivat muutosta. Todentamisen rituaali näyttääytyy myös sosiaalisella ulottuvuudella muiden kollektiiviin kuuluvien vakuuttamisena pyrkimysten oikeellisuudesta.

7 Projektikommunikaation muodot

Edellisten lukujen analyyseissa olen tarkastellut projektien itsekuvauksia. Tässä luvussa vaihdan näkökulmaa tarkastelemaan projektikommunikaatiota organisaatioiden näkökulmasta. Tarkastelen erityisesti sitä, miten projektikommunikaatio artikuloituu organisaatioiden sisällä ja miten organisaatiot käsittelevät ja jäsentävät tätä kommunikaatiomuotoa omissa rakenteissaan. Kuten olen luvussa 2 todennut, projektifikaatio on käsite, jolla pyritään muun muassa kuvaamaan muutosta organisaatioiden toiminnassa. Systeemiteoreettinen sosiologia tarjoaa mahdollisuuden tarkastella ja ymmärtää, mitä tämä muutos tarkoittaa organisaatioiden näkökulmasta. Systeemiteoreettisen sosiologian avulla voidaan analysoida sitä, miten kontingentit kommunikaation muodot (havaintokehikot ja kulttuuriset muodot) vakiinnuttavat itsensä systeemisiksi rakenteiksi (ks. esim. von Groddeck 2010, 3). Esitän tässä luvussa erityisesti haastatelluaineiston sekä edellisissä analyyseissä tekemiäni havaintojen avulla, mitä projektifikaatio tarkoittaa julkisen sektorin organisaatioille ja minkälaisia seurauksia projektikommunikaation vakiintumisella osaksi julkisten organisaatioiden toimintalogiikkaa on. Pääasiallinen tutkimuskysymykseni tässä luvussa on: Miten projektikommunikaatio on vakiintunut osaksi julkisen sektorin organisaatioiden rakenteita?

Analyysini perustuu tässä semanttisen analyysin ja muotoanalyysin väliseen dynamiikkaan. Nähdäkseni muotoanalyysin ja semanttisen analyysin jyrkkä erottaminen ei ole hedelmällistä empiirisen aineiston konkreettisesti analyysissä. Projektikommunikaation käsitteistön ja sanaston erottaminen niiden taustalla olevista logiikoista on mahdollista analyytisesti, mutta empiirinen todellisuus on sotkuisempi. Tästä syystä rakennan analyysini näiden kahden analyytisen strategian (Andersen 2003b) välisen dynamiikan varaan. Edellisessä luvussa painotin erityisesti projektikommunikaation semanttisia piirteitä, eli käsitteitä ja sisältöjä. Tässä luvussa painotan enemmän muotoanalyysia, mikä tarkoittaa, että pyrin tuomaan esiin sellaisia perustavia muotoja, jotka ohjaavat projektikommunikaatiota

ja ovat vakiintuneet osaksi julkisten organisaatioiden jokapäiväistä toimintalogiikkaa.

Analyysini perusteella projektikommunikaatio on vakiintunut julkisen sektorin organisaatioihin kolmen ohjaavan erottelun muodossa. Ratkaisu/ongelma on havaintokehikko, jonka avulla yhteiskunnallisia ongelmia muotoillaan projektiformaattiin sopiviksi ratkaisuisiksi. Kehittäminen/rutiini on puolestaan kehittämisen erottautumista rutiinistyöstä organisaation käytännöissä. Potentiaalinen/aktuaalinen on perustava muoto projektikommunikaatiossa – yhä uusiin toimintamalleihin ja muutokseen tähtäävä ajattelutapa ja rationaliteetti.

7.1 Ratkaisuun sovitettut ongelmat

Projektikommunikaatio on vakiintunut julkisiin organisaatioihin projektimaisena ratkaisun ja ongelman välisenä erotteluna ja jännitteenä. Usein julkiset kehittämisprojektit esitetään uusien ratkaisujen etsimisen välineiksi, joiden tarkoituksena on kehittää ja kokeilla uusia ratkaisumalleja yhteiskunnallisiin ongelmiin. Projektit eivät kuitenkaan ole vain neutraaleja välineitä uusien ratkaisujen tuottamiseen, vaan ne rakentavat, järjestävät ja havainnoivat todellisuutta omalla logiikallaan – ne konstruoivat ongelman oma tavallaan. Yksi keskeisimmistä erotteluista projektikommunikaatiossa onkin ratkaisun ja ongelman välinen suhde. Tämä erottelu ei ole yksittäisten projektien sisällöllinen kysymys, vaan se toimii projektikommunikaation metarakenteena – ohjelmana, joka ohjaa, millaisia asioita ylipäätään voidaan esittää ratkaistavina ongelmina. Juuri tämä ohjelma tekee tietyistä ongelmista projektikelpoisia ja sulkee toisia ulos.

Projektiformaatti on omanlaisensa ”intohimoinen ongelmallistaja”, josta Eräsaari (2021, 26) puhuu teoksessaan *Vastalause ongelmille*.

”Intohimoinen ongelmallistaminen näyttäytyy esimerkiksi vaikeuksien, tuhon uhkan ja vaaran yksinkertaistuksena, helpotettuna tajuttavuutena tai epäselvyyden aiheuttamana typperyksenä. Se houkuttelee löytämään kätevän ongelmatulkinnan, joka voi

sallia kiihkeää toimintaa, tarjota vaivattomia kanssaihminen mal-
leja tai tarjoutua massoja puhuttelevaksi keskivertokulttuuriksi.”
(Eräsaari 2021, 26.)

Tällainen intohimoinen ongelmallistaminen perustuu ”tavanomaiseen on-
gelmapuheeseen”, joka nojaa siihen, että kaikkea voidaan aina muuttaa
ja muuttuminen on paremmaksi tulemista. (Eräsaari 2021, 42.) Julkisten
organisaatioiden kehittämissuunnitelmissä on kuitenkin aina kontingenttia,
mitä keskeiset yhteiskunnalliset tai alueelliset ongelmat milloinkin ovat
ja mihin ongelmiin pitäisi keskittyä. Projektikommunikaatiossa ongelma
määrittyykin aina tiukasti kytköksissä ratkaisuun, ongelma saa muotonsa
aina projektimaisessa muodossa. Koska muoto on aina kahden erottelun
puolen muodostama ykseys (Luhmann 2006), voidaan sanoa, että ongelma
on olemassa vain yhdessä ratkaisun kanssa – erottamattomasti.

Projektitoimijat viittaavat usein eksplisiittisiksi teksteiksi muotoiltuihin
ohjelmiin, kuten erilaiset kehittämissuunnitelmat, kehittämissuunnitelmat,
kuntien ja alueiden elinkeino-ohjelmat ja rakennerahastojen ohjelma sekä
toimintalinjat. Nämä konkreettiset ohjelmat toimivat sisällöllisinä kritee-
reinä sille, mitä asioita ryhdytään milloinkin kehittämään. Organisaatiot
valikoivat projekteja, jotka voidaan sovittaa ennalta määriteltyihin ohjel-
miin, strategioihin ja suunnitelmiin. Tosin projektirahoitukseen tähtäävät
ohjelmat on kirjoitettu niin yleispäteviksi, että lähes kaikki projekti-ideat
ovat sovitettavissa johonkin ohjelmaan tai toimintalinjaan. Haastattelema-
ni kehittämissuunnitelman edustajan sanoin:

”Ja sitten toisaalta ainakin rakennerahasto-ohjelmat, niin ne toi-
mintalinjat ja painotukset mitä siellä on niin, ne on kuitenkin sen
verran yleisellä tasolla... että kyllä sieltä yleensä vastine löytyy.
Että enemmän se ratkaisee se itse sisältö, että se varmasti on konk-
reettinen ja hyvä.” (Haastattelu 2.)

Edellä mainittujen ohjelmien, suunnitelmien ja strategioiden taustalla vai-
kuttaa perustava logiikka: ratkaisu/ongelma -kehikko. Ongelman määrit-

tely on siis havainnoijasta ja havainnointikehikosta riippuvainen. (ks. esim. Fuchs 2010.) Ongelma määrittyy aina projektimuotoisen ratkaisun kontekstissa, mikä projektikommunikaatiossa ilmenee kahden keskeisen piirteen kautta:

1. Projektikommunikaatio nojaa perustavaan logiikkaan, jossa monimutkaiset yhteiskunnalliset ongelmat redusoidaan teknis-ratonaalisten ratkaisujen muotoon. Tässä prosessissa konkreettisuus nousee keskeiseksi arvoksi. Vain konkreettiseksi toimenpiteiksi muotoiltavat ja rajattavissa olevat ongelmat voidaan käsitellä projektikommunikaation puitteissa.
2. Talous toimii keskeisenä keinona jäsentää ja tuottaa ratkaisu/ongelma muotoja ja muodostaa rakenteellisen kytkennän hallinnan ja talouden välille. Projektikommunikaatio suosii ongelmia, jotka on mahdollista sovittaa talouden järjestelmän kehyksiin ja jotka ovat konkretisoitavissa, rationalisoitavissa ja yhteensopivia taloudellisten tavoitteiden kanssa. Talouden prioriteettiasema vaikuttaa myös siihen, miten kehittämissuhteiden kohderyhmiä määritellään.

Näin ollen projektikommunikaatio ei ainoastaan tuota ratkaisuja valmiisiin ongelmiin, vaan se muotoilee niitä aktiivisesti kompleksisuuden redusoinnin, talouden, tiedon ja operationaalisten kytkentöjen avulla. Avaan seuraavaksi näitä piirteitä tarkemmin suhteessa organisaatioiden päätöspremisseihin.

Konkreettisuuden rautahäkki

Analyysini perusteella monisyiset ilmiöt kuten esimerkiksi alueen historiallisesti muodostunut heikko talous- ja työllisyystilanne käännetään projektikielellä rajatuiksi ja konkreettisiksi ongelmiksi, joihin on esitettävissä jokin konkreettinen ratkaisu. Julkisten organisaatioiden projektikomu-

nikaatiota ohjaa siis niin sanottu tuloksiin tähtäävä ohjelmatyyppi¹⁸, joka korostaa konkreettisia, mitattavia ja lyhyellä aikavälillä havaittavia tuloksia. Projektikommunikaatiossa monimutkaisia organisaation ympäristössä näyttäytyviä ongelmia käännetään toimenpiteiksi, jotka usein kohdistuvat johonkin yhteen kohde- tai intressiryhmään.

Analyysini perusteella keskeiseksi arvoksi nousee konkreettisuus, mikä korostuu haastatteluaineistossani organisaatioiden edustajien puhuessa organisaationsa käynnissä olevista projekteista. Konkreettisuus näyttäytyy ennakkoehtona kehittämisprojektille. Haastateltavat tekevät vahvasti eroa huonompina ja ei-konkreettisina nähtyihin projekteihin. Projektit, jotka ovat liian ”yleisluontoisia” tai koetaan ”vain paperilla tehdyiksi”, eivät ole uskottavia projektimaailmassa. Sen sijaan onnistuneena projektina nähdään sellainen, joilla voidaan nähdä mitattavia, näkyviä ja mielellään nopeita vaikutuksia. Konkreettisuus tekee projektista uskottavan niin rahoittajille, päättäjille kuin projektin kohderyhmillekin. Samalla se kuitenkin kaventaa ja puitteistaa yhteiskunnallisten ongelmien kompleksisuutta kaipaamaan havainnointikehikkoon.

Projektikommunikaation taipumus muotoilla monimutkaisia yhteiskunnallisia ongelmia konkreettisiksi teknis-rationaalisiksi toimenpiteiksi tulee erityisen selkeästi esiin eräässä työllisyyspalveluihin kohdistuvassa kehittämisprojektissa, jonka vastuuhenkilöä haastattelin. Haastattelemani kunnan toimialajohtaja (Haastattelu 10) kuvaa alueen tilannetta poikkeuksellisen vaikeaksi: taloudellinen tilanne on ollut jo pitkään heikko, työttömyys korkealla ja uusia työpaikkoja tai yrityksiä ei synny alueelle. Hänen mukaansa alueen tilannetta kuvaavat ”työpaikkojen katoaminen, valtava muuttotappio ja yleinen apatia”. Projektin, jota haastattelussa käsitelimme kohdistaa kuitenkin toimenpiteensä yksilötasolle ja pyrkii ratkaisemaan ongelmat vahvistamalla kohderyhmään kuuluvien, vaikeasti työllistyvien, henkilöiden elämänhallintaa.

Tässä kiteytyy projektilogiikan keskeinen piirre: laajojen historiallisesti rakentuneiden taloudellis-tuotannollisten ongelmien kontekstissa on-

18 Luhmann erottelee organisaatioiden toimintaa ohjaavat ohjelmat karkeasti kahteen tyyppiin: päämääräohjelmat ja ehdolliset, ”jos-niin” -tyyppiset ohjelmat. (Luhmann 2018.)

gelmaksiksi nostetaan yksilön kyky toimia. Tämä ei ole satunnainen valinta, vaan osa projektikommunikaation rationaalisuutta, jossa kompleksisia yhteiskunnallisia ongelmia redusoidaan konkreettisiin ratkaisuihin sopiviksi. Projektiformaatti ei tarjoa keinoja laajojen ongelmien ratkaisuun, mutta se mahdollistaa havaitun kompleksisuuden jäsentämisen uudelleen niin, että siitä muodostuu projektille soveltuva näkyviä tuloksia tuottava rajattu toimintasuunnitelma.

Yksi tapa muotoilla laajoja monimutkaisia yhteiskunnallisia ja alueellisia ongelmia konkreettiseen ratkaisu/ongelma -muotoon on siis, että niistä tehdään yksilötason ongelmia. Projektikommunikaatiossa kompleksiset ongelmat käännetään usein yksilötason ongelmiksi. Esimerkiksi alueen heikosta taloustilanteesta johtuva työttömyys voidaan kääntää sosiaalihuollon tai terveyden kysymyksiksi. Samoin kompleksiset maahanmuuttajien integraation ongelmat voidaan kääntää osallistumattomuuden ongelmiksi yksilötasolla.

Tällaista "projektintapaisuutta" ovat tulkinneet esimerkiksi Ikävalko ja Brunila hallinnan analytiikan näkökulmasta "oikein hallintana". Heidän tutkimansa projektimuotoinen tasa-arvosuunnittelu typistyy "oikein puhumiseksi", mikä tarkoittaa sukupuolten välisen tasa-arvon pukemista taulukoiksi, luokitteluiksi, mittareiksi, kuvioiksi, vertailuksi ja kilpailuksi". (Ikävalko & Brunila 2011, 238.) Oman analyysini mukaan samankaltainen yhteiskunnallisten ongelmien oikein muotoilu koskee projektikommunikaatiota yleisesti. Projektifikaatio tarkoittaa julkisissa organisaatioissa tällöin eräänlaisen konkreettisuuden rautahäkin muodostumista yhteiskunnallisten ongelmien hallintaan.

Talouden tarpeet konkreettisuuden mittarina

Taloudellinen rationaalisuus on keskeinen keino muotoilla konkreettisia ratkaisu/ongelma -erotteluita. Yritysten kannattavuuteen, yritystoiminnan lisäämiseen ja työllisyyden parantamiseen liittyvät kysymykset sopivat hyvin konkreettisuuden kanssa. Projektien käytännöllisyys ja konkreettisuus varmistetaan suoraan yrittäjiltä kysymällä. Tällöin voidaan vakuuttua siitä,

että toimenpiteet ovat tarpeellisia yritystoiminnan kannalta – eli ongelmat ja ratkaisut ovat oikeita. Yksi haastattelemani toimialajohtaja kiteyttää käytännön, jossa yrittäjien intressit vaikuttavat projektien valintaan sekä ohjelmien ja strategioiden muotoiluun.

”Silloin kun puhutaan elinkeinopuolesta, niin me kysytään yrittäjiltä, mitä ne tarttee ja mitkä asiat heidän mielestään pitäis saada kuntoon. Ja sitä kautta tehdään esimerkiksi elinkeino-ohjelman sisältö. Ja me tietenkin vaikutetaan myös näitten EU-ohjelmien sisältöön. Ja tietenkin niitten ohjelmien sisältö vaikuttaa sitten meidän näihin ohjelmiin ja strategiaihin.” (Haastattelu 1.)

Luhmannin (2018) mukaan yksi organisaation rakenteen kannalta perustava päätöspremissi ovat kommunikaatiokanavat. Tämä tarkoittaa organisaation järjestymistä esimerkiksi hierarkkiseksi organisaatioksi, jossa kommunikaatio kulkee niin sanotusti ylhäältä alas. Toisaalta organisoituminen voi muodostua verkostomaiseksi organisaatioksi, jossa kommunikaation rakenne on hierarkkisesti matala ja laajalle, jopa organisaation ulkopuolelle levinnyt. Projektikommunikaation myötä julkisten organisaatioiden kommunikaatiokanavat levittäytyvät ikään kuin rajojensa yli, ja projektipäätöksiin otetaan mukaan henkilöitä tai ryhmiä organisaation ulkopuolelta. Yrittäjien intressien kuunteleminen on yksi esimerkki tällaisesta levittäytymisestä. Nimenomaan talouskommunikaation puitteissa yrittäjät ovat osa projektisoituneen organisaation kommunikaatiokanavia. Tämä tulee näkyviin haastattelemani projektipäällikön todetessa yhden projektin suunnittelun vaiheista:

”Se valmisteltiin yhdessä yrittäjäjärjestön kanssa. Suunniteltiin yhdessä yrittäjäjärjestön kanssa. Käytiin läpi, että mitä ne teidän toiveet on, ja sitten mä siitä muokkailin semmosen, että mikä vois olla se rahoituskanava, ja minkätyyppinen projekti tästä vois syntyä. Ja sitten tuota... sitä kautta homma lähti liikkeelle.” (Haastattelu 2.)

Haastattelemanani projektipääällikkö jatkaa siitä, miten projektien ratkaisu/ongelma -kehikko muotoillaan vastaamaan konkreettisuuden vaatimusta.

”Se oli multa ihan tietoinen valinta siinä vaiheessa, että mä teen sen niin. Koska mä aattelin, että jos mä kirjoitan tämän hankejargonilla ja sitten käyn yrittäjäjärjestön kanssa läpi, että onks tää nyt sitä... niin ei se oo enää sitä. Mä halusin, että se on mahdollisimman konkreettinen.” (Haastattelu 2.)

Talouden rationaliteetilla on keskeinen asema ratkaisu/ongelma -kehikkojen määrittämisessä. Irmeli Kari-Björkbacka (2015, 168–172) on tehnyt samankaltaisia havaintoja talouden, teollisuuden ja elinkeinojen ensisijaisuudesta aluepolitiikassa aluekehittämisohjelmien tasolla. Talouden hoitaminen ja rahan vetoaminen ovat ensisijaisia alueiden kehittämisohjelmissä, joissa eri toimialat asettuvat hierarkkiseen järjestykseen suhteessa toisiinsa. Toissijaisina nähdään esimerkiksi hyvinvointipalveluiden tai kulttuuritoiminnan kehittäminen. Sama hierarkia näyttäytyy omassa analyysissäni siinä, miten projektisoituneet organisaatiot järjestävät eri aloja suhteessa toisiinsa. Ratkaisut ja ongelmat nähdään helpommin konkreettisina, kun ne kytkeytyvät talouden logiikalla mitattaviksi. Kyse ei siis ole vain organisaatioiden moniäänisyydestä, vaan siitä, miten eri kommunikaatiomuodot – esimerkiksi talouden, hallinnan ja asiantuntijatiedon kommunikaatio – asettuvat suhteessa toisiinsa ja millainen painoarvo niille annetaan projektikommunikaatiossa.

Sama hierarkia toimialojen suhteen voidaan nähdä siinä, miten haastattelemanani organisaatioiden edustajat puhuvat projektien kohderyhmistä. Yrittäjien tarpeet nähdään organisaatioissa hyviksi ja konkreettisiksi tavoitteiksi projektitoiminnalle. Marleen Brans ja Stefan Rossbach (1997, 430) toteavat, että tällainen ajattelutapa on tyypillistä politiikan kommunikaatiolle. Poliitiikan järjestelmällä on taipumus suosia sellaisia aiheita, jotka voidaan helposti kääntää jonkin ryhmän tai henkilöiden hyödyiksi. Tällainen yrittäjien toiveiden ja tarpeiden priorisointi on projektikommunikaatiossa yleistä.

Yrittäjien toiveiden ja tarpeiden tarkka kuunteleminen ja niiden muotoilu projekteiksi auttaa myös projektin kuvaamisessa konkreettisena, johonkin selkeään tarpeeseen keskittyvänä toimintana. Yrittäjien toiveiden kartoittaminen toimii myös perusteluna rahoituksesta päättävillä tahoilla. Kuten haastattelemani toimialajohtaja toteaa rahoituksen hakemisesta elinkeinoprojekteille: *”En nyt muista, että ois juuri yhtään, joka ei olis menny läpi, jota on esitetty, koska se yrittäjien tarve on jo selvitetty”* (Haastattelu 1).

Intressiryhmä ja kohderyhmä

Olen edellä esittämäni analyysin perusteella erotellut kaksi erilaista julkisten organisaatioiden projekteille tyypillistä kohderyhmän muotoilua. Kohderyhmällä tarkoitetaan ihmisryhmää, joihin projektin toimenpiteet kohdistuvat tai joiden ajatellaan hyötyvät projektin toiminnasta. Kysymys on tällöin projektikommunikaation tuottamasta inklusio/eksklusio -erotte- lusta, eli kenen katsotaan olevan mukana kehittämisprojektissa ja osa sitä.

Ensimmäinen on juuri edellä kuvatun kaltainen ”intressiryhmä”, jonka ääntä kuunnellaan suoraan ja ryhmään kuuluvia otetaan osaksi projekti- kommunikaation verkostoa. Toista ryhmää kutsun yksinkertaisesti koh- deryhmäksi, sillä he ovat enemmänkin toiminnan kohteena, eivät osana projektin verkostoa, eikä heidän ääntään haastatteluaineistoni analyysin perusteella kuunnella samalla tavalla. Nämä ryhmät asettuvat hyvin erilai- siin rooleihin suhteessa kehittämisprojektiin inklusio/eksklusio -akselil- la juuri kommunikaatiokanavien suhteen. Intressiryhmän rooli suhteessa yrityksiä tukevaan projektiin on lähinnä palveluntarjoajan ja asiakkaan vä- linen suhde, jossa asiakas määrittelee tarpeensa ja niin sanotusti valikoi projektinsa.

Pysyvänä rakenteellisina kytkentöinä voidaan edellä kuvatun perus- teella nähdä politiikan järjestelmän, tarkemmin sanottuna hallinnon ja ta- louden välinen rakenteellinen kytkentä. Tämä kytkentä tuottaa rajojen hä- märtymistä suhteessa julkiseen ja yksityiseen sektoriin. Kuten Andersen (2008) on todennut julkisen ja yksityisen välisten kumppanuuksien koh- dalla, myös projektikommunikaation kohdalla on yhä vaikeampaa tehdä

erottelua, missä julkisen vallan (politiikka) ja yksityisten intressien (talous) raja kulkee.

Kohderyhmän rooli on puolestaan ammattilaisen tai asiantuntijan ja palvelunkäyttäjän välinen suhde. Toisin sanoen hallinnon edustajan ja hallinnan kohteen välinen suhde. Kohderyhmän kaltaista määrittelyä tapahtuu haastatteluaineistossani sosiaali- ja terveysalan palveluihin liittyvissä projekteissa sekä maahanmuuttajien integraatioon liittyvissä projekteissa. Intressiryhmä katsotaan kuuluvaksi mukaan projektin kommunikaatioverkkoon, kun taas kohderyhmä on lähinnä toiminnan ja hallinnan kohteena oleva ryhmä. Siinä missä talouskommunikaation yhteydessä yrittäjien intressien puolesta puhuvat yrittäjät itse, esimerkiksi työllisyyttä kohentavien projektien yhteydessä työttömien tai maahanmuuttajien puolesta puhuvat esimerkiksi sosiaalialan tai koulutuksen ammattilaiset, jotka määrittelevät heidän tarpeensa. Sosiaali- ja terveysalalla sekä koulutuksessa ongelman ja ratkaisun ytimessä ovat yleensä yksilön elämään liittyvät kysymykset, joita pyritään hallitsemaan. Tällöin projektien alulle panijat ja asiantuntijat ovat näiden alojen ammattilaisia. Projektin kriteerinä toimivat tällöin ammattilaisten näkökulma siihen, mitä ihmisten elämönhallinnalta odotetaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että projektikommunikaation vakiintuminen julkisen sektorin organisaatioissa tarkoittaa ratkaisu/ongelma -kehikon yleistymistä ja vakiintumista organisaatioita ohjaavaksi ohjelmaksi. Ratkaisu/ongelma -kehikko on siis projektisoituneiden julkisten organisaatioiden ohjenuora - organisaation toimintaa ohjaava päätöspremissi. Tämä tarkoittaa eräänlaista ”intohimoista ongelmallistamista” (Eräsaari 2021), jossa kompleksisia yhteiskunnallisia ongelmia esitetään suoraviivaisten ratkaisujen kehyksissä.

7.2 Kehittäminen rutiinista erottautumisena

Projektikommunikaatio on vakiintunut julkisiin organisaatioihin myös omanlaisena kehittämisen ja rutiinin välisenä erotteluna ja jännitteenä. Vaikka projektimuotoinen kehittäminen esitetään usein ehdollisen toimintaohjelman muodossa – kun ongelma havaitaan, ryhdytään toimintaan sen ratkaisemiseksi – oman analyysin perusteella projektikommunikaatio toimii useimmiten käänteisesti. Kehittämisestä on tullut ohjelma sinänsä; ei reaktiivinen, vaan proaktiivinen logiikka, jossa kehittäminen on tavoite ilman välttämätöntä ulkoista syytä. Kehittämisen ja rutiininyön välinen raja muodostaa julkisiin organisaatioihin symbolisen järjestyksen, jossa kehittämisprojektit näyttävät itsessään tavoiteltavina tiloina. Tässä luvussa projektit eivät ole vain ”toimintaa”, vaan organisaation sisäinen toimintalogiikka, jolla kehittäminen erotetaan rutiinista. Projektiformaatti toimii siis mekanismina, jolla organisaatio voi sanoa, että tämä on kehittämistä ja tuo on perustoimintaa.

Edellisen luvun analyysi osoitti, että kehittämisen käsite toimii projektikommunikaatiossa metakäsitteenä ja kokoaa joukon erontekoja, jotka tiivistyvät kehittämisen/rutiini -asetelmaan (Kuvio 7).

KEHITTÄMINEN	RUTIINI
Paikallisuus	Ylhäältä ohjaaminen
Yhteisöllisyys	Erilliset intressit
Verkostomaisuus	Erilliset organisaatiot
Omaehtoisuus	Poliittis-hallinnollinen ohjaaminen
Halu sitoutua	Velvollisuus
Fasilitointi	Hierarkia
Yhteyksien etsiminen	Rajojen ylläpitäminen
Monifunktioisuus	Erikoistuminen
Innovaatio	Perinne
Irtikytkentä	Kiinnittyminen
Ainutlaatuiset ongelmat	Yleiset ongelmat
Yksilölliset ratkaisut	Universaalit ratkaisut
Osaaminen	Professio
Teknis-rationaalinen	Poliittinen
Mallintaminen	Satunnaisuus (tiedollinen)
Todentaminen	Epävarmuus (tiedollinen)
Konkreettisuus ja hyöty	Abstraktisuus
Tarpeisiin vastaaminen	Yleinen
Kokeilullinen	Pysähtynyt
Ennakoimaton ympäristö	Ennakoitava ympäristö
Markkinoiden aika	Byrokratian aika
Muutoskyvykkyyks	Muutosvastaisuus
Joustavat merkitykset ja sanat	Kiinteät merkitykset

Kuvio 7. Projekti-kommunikaation käsitteellisten erontekojen yhteenvedo

Käsitteellisten erontekojen yhteenvedosta muodostuu kuva kehittämisprojektista muodostelmana, joka näkee kehittämisen vastakohtaksi byrokrattisen, rutiinimaisen poliittishallinnollisen organisaation. Tälle poliittishallinnolliselle organisaatiolle annetut merkitykset noudattelevat pitkälti Max Weberin kuvausta byrokrattisesta organisaatiosta. Siinä korostuvat muun muassa rutiinimaiset lakiin perustuvat toiminnot, erikoistuneet vir-

katehtävät, universaalit ja kaikkia tapauksia koskevat standardiratkaisut, vastuu ja valvonta sekä virkatehtävien persoonattomuus. (ks. Sztompka 1993, 76.) Projektin merkitys kehittämisenä rakentuu juuri erontekona tällaisesta byrokraattisesta rutiinista.

Kehittämisen itsestäänselvyys

Projektimuotoisuus on keskeinen mekanismi, jolla kehittäminen erottuu rutiinista. Projektilla on oma ajallinen rytmensä ja aikakäsityksensä sekä kielellinen muotonsa (joita olen analysoinut edellisessä luvussa), jotka erottavat ne tavanomaisesta organisaation toiminnasta. Kehittäminen edellyttää kykyä ajatella toisin ja irtiotta rutiinista. Tämä kehittämisen eetos ei kuitenkaan ole neutraali. Se tuottaa ja uusintaa käsityksiä siitä, mitä pidetään kehittämisen arvoisena ja millä perusteella jokin toiminta ansaitsee poikkeavuuden aseman. Samalla kun kehittäminen nähdään positiivisena, se luo myös käänteisesti kuvaa rutiinistyöstä passiivisena, ei-luovana toimintana. Kehittämisestä tulee näin normatiivinen vaade, joka muokkaa organisaation käsitystä arvoista, ajankäytöstä ja toiminnan oikeutuksesta.

Luhmannin (2018) mukaan organisaatioiden kommunikaatiota ohjaavat paitsi eksplisiittiset formaalisti päätetyt ohjelmat myös implisiittiset ei-päätetyt kulttuuriset rakenteet. Analyysini perusteella projektifikaatio näkyy siinä, että kehittäminen on vakiintunut keskeiseksi organisaatiokulttuuriseksi tekijäksi, joka näyttäytyy analyysissäni kahden keskeisen piirteen kautta. Kehittämisestä on muodostunut julkisiin organisaatioihin kyseenalaistamaton itsestäänselvyys ja keskeinen kulttuurinen normi. Tämä johtaa siihen, että kehittämisen rutiinista erottautumisena on tullut itseensä viittaava ja itseriittoinen kommunikaation muoto.

Kehittämisen itsestäänselvyys näyttäytyy haastatteluaineistossani selvästi. Vaikka haastateltavani tiedostavat projektitoiminnan ongelmia ja haasteita, he silti pitävät projektimuotoista kehittämistä välttämättömyytenä. Tällainen osittain paradoksaalinen suhtautuminen näkyy esimerkiksi haastattelemani kokeneen projektipäällikön haastattelussa.

”Kehittämisestä on tullu vähän myös semmonen niinku... et sitä pitää tehdä. Että tavallaan semmonen järkeistäminenkin on varmaan ihan paikallaan, että kaikkea ei tarvi tehdä projekteina. Että jotkut asiat voi vaan tehdä helposti ja päättää. Ja sopia miten ne tehdään. Että voi siinä olla sellaistaikin, että kun on totuttu tavallaan semmoseen projektikulttuuriin, sitä voi olla jo vähän liikaakin. Mutta sitten taas... mä uskon, että jos se kokonaan vetäistäs pois, niin sitten voiskin olla semmonen, että hetkinen, mitäs me nyt tehdään... nyt sitten on ehkä opittu siihen, että asiat voikin sitten tietyllä tavalla tehdä projektiksi.” (Haastattelu 2, projektipäällikkö.)

Myös haastatteleman kunnan toimialajohtaja pohtii samaa tematiikkaa, ja päätyy lopputulokseen, että projektikehittäminen on kuitenkin välttämättömyys. Kehittämistä täytyy joka tapauksessa julkisissa organisaatioissa tehdä. Hän toteaa, että tietynlaisesta hankeväsymyksestä huolimatta, kehittämistä on jatkettava koko ajan.

”... sikäli jo ihan senkin takia on järkevää hakea hankerahoitusta, ja pitää jatkuvaa kehittämistä... kokeilutoimintaa yllä. Minusta se on ihan selvää. Vaikka sitä hankeväsymystä tietyllä tavalla on. Mutta niin tämän hankkeen osalta ei niinku sillä tavalla ole nähtävissä. Kyllä ilman muuta kehitys on... kehittäminen on jatkuvaa. Ei se niinku voi pysähtyä... pysähtyä missään vaiheessa.” (Haastattelu 10, toimialajohtaja)

Kun projektimuotoinen kehittäminen näyttäytyy itsestäänselvyytenä, sitä ei tarvitse perustella ulkoisella viittauksella organisaation ympäristöön, vaan kehittäminen on jo valmiiksi legitiimi päämäärä. Se ei tarvitse muuta oikeutusta kuin sen, että kehittäminen on tärkeää. Tässä mielessä projektimuotoisen kehittämisen muuttuminen normiksi tekee siitä itseensä viittaavaa. Tämä kulttuurinen muoto vastaa Luhmannin käsitystä organisaatiokulttuurista päätöksiä ohjaavana premissinä, ohjenuorana. Organi-

saatiokulttuuri päätöspremissinä viittaa ei-päätettyihin totuttuihin tapoihin toimia ja tehdä päätöksiä. (ks. esim. Seidl 2005, 24.)

Tässä mielessä projektikommunikaatio on vakiintunut julkisten organisaatioiden kommunikaatioon eräänlaisena itseriittoisena paradigmana, jossa kehittäminen itsessään on päämäärä ja arvo. Projektimuotoinen kehittäminen näyttäytyy haastateltavieni puheessa ei niinkään ongelmien ratkaisuun kiinnittyvänä toimintana, vaan nimenomaan rutiinista erottautumisena. Kehittämisprojekti erotetaan monin keinoin jatkuvuudesta, eli perustoimintojen rutiinimaisuudesta, mikä tekee kehittämisestä ajallisesti eriytynyttä, eli ei jatkuvaa, ei-rutiinimaista. Kehittäminen ja rutiini ovat kaksi erilaista ajan hallinnan keinoa – kaksi erilaista ratkaisua samaan ongelmaan. (vrt. Vanden Broeck 2020, 671.) Projektit perustuvat enemmänkin ainutkertaisuuteen kuin toistoon, ainakin ne haluavat kuvata itsensä sellaisina. Projektikommunikaation keskeisin idea onkin: ”aina jotakin erilaista”. (Vanden Broeck 2020, 672.) Kuten haastatteluaineistossani toimialapäällikkö toteaa, projektien tarkoitus on ”saada uusia ajatuksia, ideoita ja asioita liikkeelle” ja saada kunnan organisaatioon ”uutta ajattelua” (Haastattelu nro 1).

Parasiittinen organisointi

Toinen rutiinista erottautumisen tapa liittyy organisaation kommunikaatiokanaviin, joka on yksi Luhmannin (2018) organisaatioteoriassaan erottelemista päätöspremisseistä. Projektikommunikaation muodostamat verkostomaiset kommunikaatiokanavat saavat parasiittisen organisoinnin muodon. Kehittämisen puitteissa siirrytään organisaation virallisista rakenteista rinnakkaisiin ja epämuodollisempiin piireihin, joissa kehittämisprojekteja toteutetaan. Andersen (2003a) on kirjoittanut parasiittisesta koodaamisesta erityisesti polyfonisten organisaatioiden yhteydessä. Parasiittisilla koodeilla hän viittaa tilanteeseen, jossa tietyllä tavalla kodifioitu ja tietyn funktiojärjestelmän puitteissa tapahtuva kommunikaatio käyttää parasiittisesti toisen järjestelmän koodia. Hän käyttää esimerkkinään poliittista kommunikaatiota, joka ikään kuin lainaa tieteen koodia saadakseen

valtapyrkimyksille ”tieteellisen auran”. Samankaltaisesti kehittämissuhteissa muodostetaan organisaatioiden välisiä yhteyksiä, joissa ikään kuin lainataan toisen organisaation painoarvoa, jotta projektille saadaan oikeanlainen ”aura”.

Haastattelemani toimialajohtajat ja projektipäälliköt kertovat monen organisaation kumppanuus- ja yhteistyöprojekteista, joita he ovat olleet toteuttamassa. Vaikka kumppanuuksiin ja yhteistyöprojekteihin heidän mukaansa liittyy ongelmia, ne nähdään kuitenkin tavoiteltavana kehittämisen organisoinnin muotona. Epämuodollisemmat verkostot ja kumppanudet tarjoavat mahdollisuuden irtautua organisaatioiden muodollisista ja rajoittavista suhteista kehittämiseen suuntautuviin vapaampiin suhteisiin. Poimin haastatteluaineistostani kaksi esimerkkiä, jotka kertovat parasit-tisestä organisoinnista kehittämissuhteiden yhteydessä. Näissä projektit ikään kuin kurottavat organisaatioiden muodollisten rajojen yli ottaessaan mukaan henkilöitä ja toimijoita.

Ensimmäisessä esimerkissä haastattelemani projektipäällikkö kertoo siitä, miten hän ja toinen projektin työntekijä ovat tuoneet omat henkilökohtaiset verkostot mukanaan projektiin, joita on hyödynnetty kunnan maahanmuuttajapalveluiden kehittämissuhteissa. Verkostoja on hyödynnetty siihen, että on saatu osallistujia projektin toimenpiteisiin, mutta myös asiantuntijoita mukaan keskustelemaan projektin kanssa. Verkostot ovat epämuodollisia ja kuntaorganisaation kannalta tilapäisiä. Ne eivät kuulu kuntaorganisaation rutiinimaisiin suhteisiin ympäristönsä kanssa, eivätkä millään tavalla organisaation jäseniksi, vaan ne ovat poikkeuksellisia kommunikaatioverkostoja, joita hyödynnetään vain projektin keston ajan. Verkostot tuovat uskottavuutta projektille, sillä yhteistyökumppaneiden kautta projektiin voidaan liittää esimerkiksi kolmannen sektorin toimijoiden tuoma uskottavuus.

Toinen esimerkki epämuodollisista ja tilapäisistä kommunikaatiokanavista on kehittämissuhteeseen liittyvä epävirallisia tapaamisia järjestävä ”porukka”, josta haastattelemani projektipäällikkö puhuu. Hänen mukaansa epävirallisissa tapaamisissa sovittiin projektiin liittyvistä asioista ja ideoitii projektin teemoihin liittyviä asioita. Hänen mukaansa verkostoon on

kutsuttu ja kerätty kaikki alueen keskeiset toimijat, mutta tästä verkostosta ei kuitenkaan tehty missään vaiheessa virallista kumppanuutta. Hän kuvaa tapaamisia hyvin kasuaaleiksi tapaamisiksi.

”Meillä oli tämmönen... säännöllisesti kokoonnuttiin tän alueen keskeisten toimijoiden kanssa. Vähän tämmönen niinku tietynlainen ehkä tämmönen verkosto-fasilitointi-ote... tai fasilitoijan rooli meillä oli siinä. Juotiin kahvit ja käytiin tietyt ajankohtaiset asiat läpi.” (Haastattelu 7, projektipäällikkö.)

Haastattelemani projektipäällikkö kertoo, että toteutetun projektin jälkeen tapaamiset jäivät ja verkosto ikään kuin katosi. Hän kuvaa tilannetta niin, että kun projektin tuoma innostus ja toisaalta velvoittavuus katoavat, myös tapaamiset usein hiipuvat pois.

Parasiittinen organisointi, joka rakentuu tilapäiseksi organisoinniksi muodollisten organisaatioiden rinnalle, perustuu tilapäisten kollektiivisuuksien rakentamiseen, joita olen analysoinut edellisessä luvussa kollektiivisuussemantiikan näkökulmasta. Verkostomainen organisointi, johon kuuluu edustajia monista organisaatioista ja monilta toimialoilta mahdollistaa kumppaniorganisaatioille vastaamisen kehittämisen nimissä moniin vaatimuksiin. Parasiittisen organisoinnin avulla voidaan ikään kuin lainata toisen toimijan painoarvoa tai asiantuntijuutta, kuten parasiittisessa koodaamisessa Andersenin (2008) mukaan. Organisaatio voi yhtä aikaa toteuttaa perustehtävänsä ja irrottamalla resursseja kumppanuuksiin ja verkostoihin toteuttaa myös alueellista kehittämistehtävää ja ylipäätään uusien toimintamallien kehittämisen vaatimusta. Samalla verkostoon kuulumisen jonkin kehittämisprojektin yhteydessä ei luo veloitetta jatkaa tai vakinaistaa toimintaa projektin jälkeen, sillä kysymys on kehittämisprojektistä, ei pysyvistä järjestelystä. (ks. Andersen 2008, 139.)

Kääntöpuolena tälle sitoutumattomuudelle on toiminnan jatkuvuuden ongelma. Myös tästä haastateltavani puhuvat. Esimerkiksi haastattelemani projektipäällikkö puhuu juuri verkostomaisesta kehittämisestä ja ideoinnista hedelmällisenä toimintana, johon kuitenkin liittyy jatkuvuuden

ongelmat. Hänen mukaansa verkostoon kuuluvilla toimijoilla on taipumus palata vanhaan ja pitää kiinni vanhoista toimintatavoistaan, vaikka verkostossa tapahtuvasta ideoinnista kuinka innostuttaisiin. Jos ei tehdä virallisia päätöksiä rooleista ja tehtävistä kehittämisprojektin jälkeen projektin aikainen innostus laantuu ajan myötä eikä verkostoa ylläpidetä. Myös Luhmann (2018, 225) kirjoittaa siitä, miten organisaatio pyrkii usein palaamaan rutiiniin ja pysymään niissä ratkaisuissa ja toimintatavoissa, jotka ovat toimineet aikaisemmin. Haastattelemani toimialajohtaja (Haastattelu 1, toimialajohtaja) puhuu ”pienistä piireistä”, joiden tietoon projektissa opitut asiat usein jäävät. Hänkin kuvaa epämuodollisten verkostojen muodostamista projekteista muodostelmina, jotka projektin jälkeen hajoavat, jolloin projektissa kertynyt tieto häipyy verkostoon ja projektiin osallistuneiden mukana.

Andersen (2008) on tutkinut kumppanuuksia julkisella sektorilla ja toteaa, että kumppanuus ei muodosta yhtä yhteistä tai ylikäyvää näkökulmaa maailmaan, vaan kumppanit tuovat mukanaan oman näkökulmansa. Tämä tarkoittaa, että kumppanuudessa mukana olevat tahot näkevät yhteisenkin asian omilla tavoillaan. Tämä liittyy tulkintaan organisaatiosta autopoieettisena järjestelmänä. Eri näkökulmat ja intressit tulevat myös omassa haastatteluaineistossani myös esiin. Haastattelemani projektipäällikkö puhuu yhteisen näkemyksen puutteesta ja siitä, miten jokainen mukana oleva organisaatio näkee asiat omalta kannaltaan.

Vaikka parasiittinen organisointi on keino erottautua rutiinista, se ei ole vain poikkeama julkisten sektorien toiminnassa, vaan se on yleistynyt keino hallita kontingenssia. Kontingenssin hallinta ei tarkoita epävarmuuden poistamista, vaan sen siirtämistä ja muuntamista siedettävään muotoon. (Luhmann 1995.) Tilapäiset epämuodolliset verkostot edustavat juuri kehittämistä erotettuna rutiinimaisesta byrokraattisista rooleista. Tämä muistuttaa Andersenin (2008, 51) tulkintoja julkisen sektorin kumppanuuksista. Hänen mukaansa kumppanuudet edustavat poikkeuksellista näkökulmaa maailmaan, jossa voidaan saada aikaan sitoutumista toimijoiden välille, legitimoita kehittämispyrkimyksiä tuomalla useita toimijoita saman projek-

tin äärelle, ylittää sektorien rajoja, mikä nähdään kompleksisuuden hallintana sekä tuoda yhteen julkinen valta, kansalaisyhteiskunta ja markkinat.

Homo Projectus

Projektikommunikaatiossa rutiinista erottautuminen tapahtuu vahvasti myös henkilöihin ja henkilöstöön liittyvien kriteereiden kautta. Henkilöstö ja organisaation jäsenyys on yksi päätöspremisseistä, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. (Luhmann 2018.) Myös projektihenkilöstöön liitettyjen kriteereiden kohdalla projektikommunikaatiossa erottaudutaan rutiinista. Kutsun analyysini perusteella rakentuvaa kuvaa projektihenkilöstöön liitetyistä ominaisuuksista ja kriteereistä hieman karikatyyrisesti nimityksellä homo projectus – projekti-ihminen. Projekti-ihmisen kuvassa piirtyy rutiinista poikkeava hahmo, joka ei ole kahlittu organisaation tai professioiden muodollisuuksiin ja rutiineihin, vaan on luova kehittäjähahmo ja moniosaaja. Toisaalta projekti-ihminen on myös pakotettu irrottautumaan rutiineista ja jatkuvasti laajentamaan osaamistaan sekä verkostojaan. Nostan esiin kaksi keskeistä rutiinista erottautumisen keinoa, jotka omassa haastatteluaineistossani näyttäytyvät.

Keskeisin havainto odotuksista projekti-ihmisen ominaisuuksia ja kompetenssia kohtaan on se, että osaaminen ei voi rajoittua professioon tai muodolliseen pätevyyteen, vaan vaatimukset liittyvät moniosaamiseen ja työhön sitoutumiseen ja henkilökohtaiseen innostukseen. Toinen teema liittyy projektikommunikaation ja siihen liittyvien asemien henkilöitymiseen. Kun asemat eivät ole muodollisia professioon tai organisaation hierarkiaan liittyviä asemia, projektitoiminnalle keskeiset asemat, kuten projektipäällikkö, henkilöityvät.

Käytän analogiana ensin Andersenin ja Porsin (2016) tutkimusta julkisten organisaatioiden sisäisen logiikan muutoksista. He puhuvat nykypäivän potentiaaliin suuntautuvasta hallintajärjestelmästä, jossa perustavana ajattelumallina on jatkuvan kehittämisen ja uusien näkökulmien etsiminen. He käyttävät esimerkkinä opettajan ammattia ja odotuksia opettajan osaamista sekä tehtäviä kohtaan. Heidän mukaansa opettajasta, joka

on kärjistetyksi sanottuna ennen nojannut kvalifikaatioihin ja formaaliin laissa määriteltyyn rooliin ja tehtävään tulee potentiaalisuuteen suuntautuvassa hallintamallissa erilaisia oppimistyylejään ilmaisevien oppijoiden oppimisen fasilitaattori, erilaisten kodin ja koulun, koulun ja kumppanuusorganisaatioiden tai moniammatillisten tiimien kumppanuuksien ja verkostojen ylläpitäjä sekä luovien tilaratkaisuiden hallitsija. Opettajuus professiona suuntautuu yhä enemmän verkostomaiseen työhön, kumppanuuksiin, yhteistoiminnallisuuteen, kehittämiseen ja innovointiin. Monissa näissä opettajan rooliin liittyvissä edellytyksissä korostuvat opettajan henkilökohtaiset kompetenssit ja henkilökohtaistuvat suhteet esimerkiksi oppilaisiin. Toisin sanoen opettajan professioon alkaa liittyä yhä enemmän henkilökohtaista, ”omalla persoonalla” tehtävää työtä sen sijaan, että työ perustuisi rooliin ja virkaan liitettyihin formaaleihin kvalifikaatioihin tai ydintehtäviin. (Andersen & Pors 2016, 198–199.)

Tämä tiivistetty kuvaus opettajan työssä tapahtuneista muutoksista liittyy olennaisesti projekteihin, joiden puitteissa jatkuva kehittäminen ja julkisen sektorin työn muutos tapahtuvat. Olen tehnyt samankaltaisia havaintoja omasta haastatteluaineistostani. Andersenin ja Porsin kuva opettajuudesta vastaa hyvin pitkälle minun muodostamaani kuvaa projekti-ihmisestä. Haastattelemani toimialajohtaja pohtii kuntaorganisaatiossa työskenteleviä henkilöitä, joille on kertynyt niin sanottua projektiosaamista. ”Siis läheskään kaikista, jotka ovat vakituisesti töissä, ei olisi minkäänlaiseen hankkeen vetäjiksi. Se vaatii omaa osaamistaan. Ja hankeosaaminen on tavattoman tärkeää nykyaikana.” (Haastattelu 3, toimialajohtaja.)

Tähän osaamiseen kuuluu kumppanuuksien ja verkostojen etsiminen, toisten innostaminen uusien asioiden äärellä ja tietysti projektien hallintaan liittyvää osaamista. Keskeisintä tässä yhteydessä on kuitenkin kyky irtautua rutiineista ja nähdä organisaation toiminta potentiaalisten muutosten näkökulmasta. Haastattelemani projektipäällikkö kuvaa työtään ”kokonaispaletin pyörittämiseksi”, johon ei ”rutiinityö riitä”, ja joka vaatii ”kokonaisuusien hahmottamista”, ”rohkeutta toimia toisin” ja ”sitoutumista muutokseen” (Haastattelu 2, projektipäällikkö.) Hän kuvaa myös sitä, miten muut projektissa mukana olevat tahot ja henkilöt täytyy saada in-

nostumaan ja sitoutumaan projektin tavoitteisiin. Tämä vaatii oikeanlaista viestintäosaamista, jota toinen haastattelemanani kokenut projektipäällikkö kuva ”innostavana verkostoviestintänä”. (Haastattelu 7, projektipäällikkö.)

Projektimainen työ usein myös henkilöityy, kuten Andersen ja Pors (2016) toteavat opettajan työn muutosten yhteydessä. Etenkin projektipäällikön rooli on sellainen, jossa henkilöön kiteytyy osaamista ja verkostoja. Henkilöityminen on keino saada kehittämiseen liittyvä kontingenssi ja epävarmuus näkyvistä. Luhmannin (2018) mukaan päätöspremissit ovat keinoja siirtää päätöksiin liittyvä kontingenssi johonkin helpommin käsiteltävään paikkaan. Henkilöityminen tarkoittaa muun muassa projektipäällikön rooli korostumista niin, että hän henkilönä edustaa projektin tavoitteita ja projekti ikään kuin henkilöityy häneen alusta lähtien. Haastattelemanani toimialajohtaja pohtii projekti-ihmisten henkilöön kiinnittyvää roolia:

”No, sittenhän meillä on näitä hankeorientoituneita ihmisiä, jotka oppii kans aika ammattilaisiksi niitten hankkeitten hakemisessa. Että ne hyvissä ajoin ennen edellisen hankkeen päättymistä alkavat jo muotoilla uutta hanketta, joka tuota niin sisällöllisesti ja vaativuudeltaan vastaa niin, että on kauhean vaikea olla valitsematta heitä siihen.” (Haastattelu 3, toimialajohtaja.)

Henkilöityminen näkyy haastateltavien puheessa myös viittauksina henkilöihin nimillä. He kytkevät projektin uskottavuuden henkilöön, joka toimii projektipäällikkönä tai on muuten tiiviisti tekemisissä projektin kanssa. Eräs haastattelemanani projektipäällikkö toteaa kumppanuusprojektin uskottavuudesta viittaamalla juuri uskottavaan projektipäällikköön, joka on todettu osaavaksi henkilöksi: ”*Jos Kähkösen Heikki*¹⁹ *tarvii tätä hanketta, niin lähdetään tähän mukaan.*” Kuten katkelmasta on nähtävissä, henkilöitymiseen liittyy myös selkeä kytkeä politiikan järjestelmään ja valtaan. Valta siitä, mitä projekteja ryhdytään toteuttamaan ja rahoittamaan voi keskittyä tietyille henkilöille.

19 En tässäkössä kohdassa käytä henkilöiden oikeita nimiä, sillä en saanut kaikilta haastateltavilta lupaa käyttää heidän nimiään. Tässä kohdassa kyseisen henkilön nimi on muutettu.

Luhmannin (2018, 234) mukaan henkilöihin viittaaminen on yksi päätöspremisseistä ja keino peittää päätösten paradoksaalisuus tai kontingenttius näkyvistä. Päätöksiä attribuoidaan henkilöihin ja henkilöiden nimiin. Luhmann toteaa, että henkilöistä muodostuu ikään kuin narratiiveja organisaation muistiin, joihin voidaan vedota päätöksen uskottavuuden takaamiseksi. Tällainen henkilöön liittyvän narratiivin käyttäminen kehittämissuhteiden yhteydessä on hyvin tyyppillistä. Projektipäällikön uskottavuus on tärkeä kriteeri projektikommunikaatiossa.

7.3 Mahdollisten maailmojen hallinta

Kolmanneksi projektikommunikaatiota määrittävä muoto on potentialisointi, joka näkyy yhtäältä jo kehittämisen itsestänselvyytenä, eli jatkuvien uusien näkökulmien metsästämisinä, jota olen edellä käsitellyt kehittämisen yhteydessä. Se näkyy kuitenkin myös ikään kuin käänteisesti, projektipäätösten tilapäisyytenä ja unohtamisen kulttuurina. Unohtamisen kulttuuri on välttämätön edellytys potentialisoinnille. Joissakin tapauksissa aikaisempien tulosten unohtaminen on välttämätön edellytys sille, että uusia projekteja voidaan käynnistää. Toisaalta potentialisointi näyttäytyä haastateltavien puheessa siinä, miten organisaation tilapäinen henkilöstö nähdään keskeisenä resurssina.

Projektikommunikaatio on siis vakiintunut julkisiin organisaatioihin erotteluna ja jännitteenä potentiaalisuuden ja aktualisuuden välillä. Toisin sanoen projektikommunikaatio on erilaisten potentiaalien artikulointia julkisen sektorin organisaatioissa. Vaikka projektit usein esitetään ennalta suunniteltuina ja vaiheittaisina muutoksen ja kehityksen välineinä, väitän, että projektikommunikaation keskeinen funktio on kuitenkin eräänlainen uuden epävarmuuden ja kontingenssin tuottaminen. Projektikommunikaatio julkisen sektorin organisaatioissa tuottaa yhä uusia mahdollisuuksia ja ideoita, jotka avaavat jatkuvasti uusia suuntia, joihin organisaatiossa voitaisiin mahdollisesti toimintaa suunnata.

Siinä missä niin sanottu perinteinen hallinto ja johtaminen pyrkivät luomaan tavoitteet ja polun tulevaisuuteen vähentämällä kontingenssia ja

epävarmuutta aktuaaliseen tietoon perustuvalla suunnittelulla, potentiaalisuushallinta pyrkii tuottamaan yhä uusia näkökulmia, tulkintoja ja toimintatapoja, jotka kyseenalaistavat nykyisen tiedon ja toiminnan. Siinä missä perinteinen hallinto pyrkii vakauteen ja varmuuteen, potentialisointi pyrkii disruptioihin ja jatkuvaan muutokseen. Jännite näiden kahden navan – potentiaalisuuden ja aktuaalisuuden, epävarmuuden ja varmuuden – välillä tuottaa skitsofreenisyyttä julkishallintoon. Halutaan yhtä aikaa sitoutua varmoihin tulevaisuuden skenaarioihin, mutta silti jättää tulevaisuus täysin avoimeksi. Andersenin ja Porsin sanoin: ”Lopputuloksena on värisevä organisaatio, joka koostuu päätöksistä, jotka yrittävät olla olematta päätöksiä”. (Andersen & Pors 2016, 28–29.)

Olen jo edellisessä luvussa (Luku 6) tulkinnut dokumenttiaineiston semanttisen analyysini havaintoja potentiaalisuushallinnan näkökulmasta. Jatkan tässä haastatteluaineiston analyysissä tekemieni havaintojen tulkintaa potentiaalisuushallinnan käsitteen näkökulmasta. Projektikommunikaation potentialisoiva logiikka näyttäytyy kahdesta organisaation rakenteeseen liittyvästä näkökulmasta: ohjelmallinen potentiaalisuus unohtamisen kulttuurina ja homo projectus potentiaalina.

Ohjelmallinen potentiaalisuus unohtamisen kulttuurina

Sen lisäksi, että potentialisointi näyttäytyy projektikommunikaatiossa kehittämisen itsestäänselvyytenä, kuten olen edellä todennut, se näkyy myös ikään kuin käänteisesti unohtamisen kulttuurina. Tarkoitan unohtamisen kulttuurilla projektikommunikaation piirrettä unohtaa aikaisempien projektien tuloksia ja kehittää samaan ongelmaan yhä uusia ratkaisuja uusissa projekteissa. Tämä unohtamisen kulttuuri toimii ikään kuin hiljaisesti hyväksyttynä piirteenä projektikommunikaatiossa, sillä se on potentiaaliloomisen välttämätön edellytys.

Itse projektien näkökulmasta unohtamisen kulttuuri on ongelmallinen, sillä projekteissa tulokset nähdään tärkeinä. Useampi haastateltavani puhuu juuri tulosten unohtamisen ja laiminlyönnin ongelmallisuudesta. Mutta haastatteluaineistoni perusteella näyttää siltä, että taustaorganisaatioiden

ja rahoittajaorganisaatioiden kannalta unohtaminen on hiljaa hyväksyty olosuhde, jopa välttämättömyys. Haastateltavani puhuvat esimerkiksi toistuvista, samaan kohderyhmään kohdistuvista projekteista, jotka muotoillaan kerta toisensa jälkeen hieman eri tavalla tai projektien tuotoksista, jotka jäävät julkisissa organisaatioissa hyödyntämättä tulosten ja tuotettujen toimintamallien konkreettisuudesta huolimatta. Yksi haastattelemani kunnan toimialajohtaja toteaa, että huolimatta kuntaorganisaation toiveista toteuttaa kehittämisprojekteja ja niihin satsatusta taloudellisesta panostuksesta, ”on aikalaista sattumaa, että sen [kehittämisprojektin] tuotokset jää elämään.” (Haastattelu 1, toimialajohtaja.)

”Kun tuossa viitattiin niihin aiempiin tuloksiin. Niin sehän totta kai kaikkien näitten ongelma on ollu minusta, että kun hanke on mennyt, niin ne opit, jotka hanke on antanu, on myöskin menny hetken päästä. Eli ne ei oo juurtunut. Eikä niinku asenne, eikä käytännöt toiminnan tasolla ole omaksuttu niitä uusia tapoja työskennellä. Ne on menny.” (Haastattelu 10, toimialajohtaja.)

Tässä haastattelukatkelmassa toimialajohtaja puhuu toistuvista projekteista, joissa projekteilla on yhä uudestaan pyritty ratkaisemaan samaa työllisyyteen liittyvää ongelmaa, ja kohderyhmänä on ollut samankaltaiset vaikeasti työllistyvien kohderyhmät. Juurtumisen ongelmat viittaavat nähdäkseni juuri organisaatioiden unohtamisen kulttuuriin, jossa taustaorganisaation näkökulmasta tärkeänä nähdään uusien kehittämisprojektien tuottaminen, ei niinkään tulosten hyödyntäminen. Toisen haastattelemani toimialajohtajan mukaan taustaorganisaation ja rahoittajaorganisaation suhtautuminen näyttäytyy jopa välinpitämättömyytenä projektin tuottamia tuloksia kohtaan:

” Ei ikinä oo muistaakseni tullut kysymystä, että tuota mitä tällä projektilla saatiin aikaan. Sehän tehään se loppuraportti, ja siinä hän ne kerrotaan ne tulokset. Ja ei ne nyt varmasti aina ole niin hyviä, että niissä ei olis mitään kysymystä... ne loppuraportit. Mut-

ta niistä ei ikinä minusta kysytä, eikä mietitä, että miten tämä tätä tavoitetta vei eteenpäin.” (Haastattelu 1, toimialajohtaja.)

Haastattelukatkelmissa tulee näkyviin potentialisoinnille välttämätön unohtamisen kulttuuri. Katkelmissa näyttäytyy se, että projektifikaation myötä organisaatioissa aktuaalinen ja olemassa oleva suljetaan ulos, jotta uusia potentiaalisia ratkaisuja voidaan keksiä. Unohtamisen kulttuuri on tärkeä osa potentialisointia, jonka tarkoituksena on jatkuvasti metsästää uusia ideoita ja toimintatapoja. Unohtaminen on välttämättömyys potentialisoinnille.

Tätä projektikommunikaation piirrettä voidaan tulkita teoreettisesti epäonnistuneina päätöksiä (failed decisions), jotka eivät johda tuleviin päätöksiin ja toimintaan. (Knudsen 2014.) Systemiteoreettisen näkemyksen mukaan minkä tahansa kommunikaation tapahtuminen edellyttää, että se kiinnittyy myöhempään kommunikaatioon. Myös päätös yhtenä keskeisistä kommunikaation muodoista muuttuu todelliseksi vasta silloin kun se liitetään myöhempään päätöksiin. Kuitenkin nykyaikaisissa organisaatioissa on Knudsenin mukaan hyvinkin paljon tällaisia epäonnistuneita päätöksiä. (Knudsen 2014.) Projektisoituneessa organisaatiossa monet projektit jäävät irrallisiksi, ne eivät tuota jatkuvuutta organisaatiossa. Projektikommunikaatiossa tällainen katkonaisuus ei organisaation kannalta aina näyttyä epäonnistumisena. Se on pikemminkin osa organisaatiokulttuuria. Projektikommunikaatio ei lupaakaan pysyvyyttä, vaan ”uutta ajattelua”, jolloin aikaisemmat tulokset voidaan hyvin unohtaa uuden projektin tieltä.

Käyttäen tulkintakehikkona Andersenin ja Porsin (2022) tutkimusta potentialisoinnin ajallisuudesta voidaan todeta, että potentiaalisuuteen suuntautuva projektikommunikaatio muodostaa omanlaisensa ajallisuuden hallinnan muodon, jonka tarkoituksena on ikään kuin venyttää ja lykätä hetkeä, jolloin päätöksestä tulee peruuttamaton, eli se kiinnittyy myöhempään päätöksiin ja toimenpiteisiin. Projekteja koskevien päätösten funktiona ei organisaation kannalta ole lukita tiettyä toimintasuunnitelmaa tai tulevaisuuden polkua, vaan pitää useita mahdollisuuksia avoinna yhtä aikaa. Potentiaalisuuden korostaminen tekee projektikommunikaatiosta

eräänlaisen viivyttelyn taktiikan, jossa uudet innovatiiviset mahdollisuudet asetetaan etusijalle ja aktuaaliset tulokset jäävät toissijaisiksi. Samalla organisaatioihin syntyy ristiriitaisia ja paradoksaalisia odotuksia projekteihin liittyen; projekteilta odotetaan vaikuttavuutta ja tuloksia, mutta samalla projektien tulisi tuottaa aina uusia ideoita. (Andersen & Pors 2023, 14–18.)

Tätä ajallisuuden muutosta voidaan tarkastella myös Koselleckin (2004) aikakäsitysten näkökulmasta. Hänen mukaansa modernille ajalle on ominaista kokemus siitä, että tulevaisuus on avoin ja jatkuvasti muokattavissa. Modernissa ajallisuudessa odotushorizontti irtautuu aikaisemmasta kokemushorizontista, jolloin tulevaisuuteen kohdistuvat odotukset eivät enää perustu ensisijaisesti menneisiin kokemuksiin, vaan pikemminkin mahdollisuuksiin ja potentiaaleihin. Projektikommunikaation potentialisoiva logiikka voidaan nähdä yhtenä tällaisen modernin aikasemantiikan ilmentymänä: organisaatiot suuntautuvat kohti mahdollisia tulevaisuuksia, joita ei voida johtaa suoraan aikaisemmista kokemuksista.

Esposito toteaa, että nyky-yhteiskunnan tapa käsitellä aikaa on pyrkiä tuottamaan varmuutta ja epävarmuutta yhtä aikaa. Tällöin tulevaisuutta määritellään vain sen verran, kuin on tarve, jotta voidaan tietää, mitä nyt tulisi muuttaa ja korjata. Myös tässä tulkinnassa korostuu eräänlainen nykyhetken venyttäminen, kuten Andersenin ja Porsin potentiaalisuuden aikakäsityksessä (Andersen & Pors 2023). Kehittämistoimenpiteet tehdään niin, että ne eivät liiaksi determinoi tulevaisuutta. Tavoitteena on mahdollistaa myös toisenlaiset päätökset ja kehittämistoimenpiteet toisista näkökulmista tulevaisuudessa. (ks. Esposito 2011, 34.) Tämän kaltainen käsitys ajasta on nähtävissä myös omassa aineistossani. Organisaatiot eivät pyri tulevaisuutta määrittäviin suuriin reformeihin ja suunnanmuutoksiin, vaan osittaisiin aikaan ja paikkaan sidottuihin malleihin, jotka jättävät avoimeksi toisin tekemisen tulevaisuudessa. Espositon (2011, 34–35) sanoin tässä aikakäsityksessä hankitaan lisää kontingenssia, mikä tarkoittaa vapautta tehdä toisin, silti säilyttäen kytköksen aikaisempaan toimintaan.

Rahoitusmallin luoma insentiivi

Rahoitusmallin logiikka vahvistaa edellä kuvattua potentialisointia ja unoh-
tamisen kulttuuria. Rahoitusmalliin sopeutuminen on muodostunut osaksi
organisaatiokulttuuria. Rahoituksen saatavuus luo kannustimen tuottaa
uusia projekteja, sillä niiden avulla voidaan synnyttää organisaatioihin toi-
vottua aktiivista kehittämistoimintaa – ”kehittämispöhinää”, kuten haas-
tatteleman projektipäällikkö sitä kuvailee. Näin muodostuu kytkentä organi-
saation ja talousjärjestelmän välille, joka kannustaa potentialisointiin.

Näin syntyy paradoksaalinen tilanne, jossa projekteja käynnistetään ra-
hoituksen itsensä vuoksi. Tällöin projektien tuloksilla on toissijainen mer-
kitys. Olennaisempaa on, että projekti käynnistyy ja tuo mukanaan resurs-
seja. Tästä problematiikasta puhuu useampikin haastatteleman henkilö.
Haastatteleman toimialajohtaja esimerkiksi toteaa:

Ja niinku... tää hankemaailma on pikkusen problemaattinen, koska
tuota... mä en tiä oikein, miten siihen saisi semmosta niinkun...
sellaista suunnitelmallisuutta. Että nyt kun on... tää on hyvin usein
rahoituslähtöistä. Että pyöräytetäänpä tuosta hanke, kun siihen
on mahdollisuus saada rahoitusta... Näin juuri... se on rakennettu
sillä lailla. Se on vähän niinku... että, hei keksitäänpä hanke, kun on
750 000 € rahaa.

(Haastattelu 3, toimialajohtaja.)

Homo Projectus potentialisoinnin resurssina

Potentiaalisuushallintoon suuntautuvaan projektikommunikaatioon liit-
tyy olennaisesti myös organisaatioiden suhde henkilöstöön. Siinä missä
perinteinen julkisten organisaatioiden virkasuhde perustuu muun muassa
lakiin ja professionaalisuuteen, projektityöntekijän suhde organisaatioon
perustuu jatkuvaan neuvotteluun kiinnittymisestä organisaatioon aina uu-

sien potentiaalisten kehittämisideoiden kautta. Tätä voidaan Andersenin ja Porsin potentiaalisuushallintaa koskevaa käsitteistöä mukaillen kutsua omatoimiseksi rekrytoitumiseksi tai omatoimiseksi kiinnittymiseksi organisaatioon (self-enrolment), jossa keskeistä on, että projektityöntekijä tuo organisaatioon potentiaalia oman projekti-ideansa tai esimerkiksi mukanaan tuomansa verkoston muodossa, joiden kautta hän itse rekrytoituu osaksi organisaatiota. (ks. Andersen & Pors 2016, 150–162.)

Esimerkiksi haastattelemani projektipäälliköt kertovat rekrytoitumisestaan kuntaorganisaatioon kysyessäni, miten he ovat päätyneet projektiin ja organisaatioon töihin:

J: Ooksie ollu ihan alusta lähtien mukana?

Projektipäällikkö X: Joo, oon. Eli laadin ite... tai tein suunnitelman siihen ja hakemuksen kokonaan ite. Ja tavallaan kaiken oon tehny... Ja helmikuun loppuun mennessä tuli jättää hankehakemus. Eli alle kuukaudessa raavin kasaan hakemuksen... aikalailla yksin, mistä sit johtuu nämä virheetkin, et mä en osannu... ajatella resursseja, et mitä tarvitaan minkäkin asioiden tekemiseen.

(Haastattelu 6, projektipäällikkö.)

Katkelmassa näyttäytyy selkeästi ns. omaehtoisen rekrytoitumisen prosessi, jossa projektipäällikkö ikään kuin rekrytoi itse itsensä organisaatioon hakemalla projektirahoituksen itselleen. Tässä tapauksessa omaehtoinen rekrytoituminen on johtanut myös ongelmiin projektin toteuttamisvaiheessa, sillä projektipäällikkö ei ole osannut suunnitella budjettia säännösten mukaisesti.

Toinen haastattelemani projektipäällikkö kuvaa myös prosessiaan, jonka kautta hän päätyi kuntaorganisaatioon töihin ollessaan mukana suunnittelemassa kyseistä projektia. Tässäkin katkelmassa näyttäytyy omaehtoinen rekrytoituminen, joka on potentiaalisuushallinnon keskeisiä piirteitä (Andersen & Pors 2016.) Tässä tapauksessa näyttäytyy myös se, miten kun-

taorganisaation liepeillä olevat henkilöt ovat potentiaalinen resurssi erilaisiin projektimaisiin työsuhteisiin.

Ja siinä vaiheessa mä tulin oikeastaan mukaan tähän projektiin. Silleen, että sitten X:n [toimialajohtaja] kanssa... kommentoin sitä hänen hakemustansa ja tein siihen ehdotuksia. Ja sit jossakin vaiheessa hän sitten kysyi, että jos tää menee läpi, niin oonko mä kiinnostunut työskentelemään siinä. Tai... itse asiassa hän ei kysynyt näin, vaan kysyi, että tiedänpö ketään, joka olisi kiinnostunut tulemaan tähän töihin. No itse asiassa kyllä tää kiinnostaa mua itseänikin, vaikka työtilanne oli siinä vaiheessa semmonen, että en missään nimessä olis voinut kokopäiväistä työtä ottaa.. mutta tämä puolipäiväinen just niinku mahtui sinne.

(Haastattelu 12, projektipäällikkö.)

Keskeistä tässä yhteydessä on, että työntekijä tuottaa itsestään arvokkaan resurssin organisaatiolle. Jatkuvassa neuvottelussa työntekijät rekrytoivat itsensä projektiin esittämällä ideansa tai esimerkiksi verkostonsa organisaation käyttöön. Työnantaja ei määrittele tehtävää tai roolia, johon työntekijä asettuu, vaan työntekijä itse muotoilee tehtävänsä projektikohtaisesti. Andersenin ja Porsin mukaan tällainen jatkuva neuvottelu liittyy olennaisesti potentiaalisuushallintaan, jossa työntekijä ikään kuin ”leikkii” rooleilla etsiessään paikkaansa organisaatiossa. (Andersen & Pors 2016.) Henkilöstöä käsittelevänä päätöspremissinä potentialisointi liittyy henkilöstön legitimitettiin – henkilöstön legitimitetti rakentuu kyvystä osoittaa potentiaalia.

Samalla työntekijän suhde organisaatioon luo operationaalisia kytkentöjä funktiojärjestelmien kanssa. Operationaaliset kytkennät eroavat rakenteellisista kytkennöistä siinä, että ne ovat lyhytkestoisia ja tapauskohtaisia. Operationaaliset kytkennät viittaavat tilapäisempiin kytkentöihin, jossa sama kommunikaation aihe, esimerkiksi projektikehittämisen kohde, on yhtä aikaa kahden eri järjestelmän havaintona, mutta molemman

ymmärtävät sen kuitenkin omalla tavallaan. (Knudsen 2007, 114.) Projek- tikommunikaatiossa painottuvat tilapäiset kytkennät, sillä projektit ovat eräänlaisia tilapäisiä organisaatioita pysyvien organisaatioiden sisällä.

Yhtäältä operationaalinen kytkentä syntyy organisaation ja kasvatuk- sen järjestelmän kanssa; henkilöstöltä odotetaan itsensä potentialisointia, eli uusien projektien keksimistä ja elinikäistä oppimista. Toisaalta operatio- naalinen kytkentä syntyy talouden järjestelmän kanssa, sillä projekti-ideat ikään kuin kilpailevat rahoitusmarkkinalla. Idean on oltava rahoitusmark- kinoille kelvollinen projekti-idea, jolloin myös potentiaalisen työntekijän on markkinoitava itsensä projektimarkkinoille. Kolmanneksi operationaa- linen kytkentä syntyy politiikan järjestelmän kanssa itsehallinnan hallin- nan muodossa. Organisaatio odottaa projekti-ihmisten itsensä hallintaa. Self-enrolment on hyvä esimerkki itsehallinnan hallinnasta, jossa organi- saatio implisiittisesti odottaa projekti-ihmisten itsensä rekrytoimista uu- sien projektien muodossa.

Potentiaalisuuteen suuntautuva projektikommunikaatio siis muovaa myös henkilöstöön liittyviä päätöspremissejä. Projektityöntekijät nähdään organisaatiossa resurssina, kun he pystyvät osoittamaan innovatiivisuu- tensa ja kykynsä kehittää itseään. Organisaation näkökulmasta henkilöt, jotka kykenevät itse alusta lähtien tuottamaan projekti-idean ja toteutta- maan sen, nähdään arvokkaana potentiaalisena resurssina.

7.4 Lopuksi

Luku osoittaa, että projektikommunikaatio on vakiintunut julkisiin orga- nisaatioihin kolmena päätöksentekoa ohjaavana erotteluna, jotka ovat vaikuttaneet julkisten organisaatioiden rakenteisiin, eli päätöksentekoa ohjaaviin premsseihin. Projektikommunikaatio on vakiintunut projekti- maiseksi tavaksi määritellä yhteiskunnallisia ongelmia projektiformaattiin sopiviksi. Tässä näyttäytyy ratkaisun ja ongelman suhde, jossa ongelma määrittyy aina yhdessä ratkaisun kanssa. Toisaalta projektikommunikaa- tio on vakiintunut julkisiin organisaatioihin kehittämisen erottautumisena rutiinistyöstä monin eri tavoin. Kolmanneksi projektikommunikaatio on va-

kiintunut eräänlaisena potentialisoivana ajattelutapana, jossa korostetaan muutoksen ja innovaation arvoa usein aktuaalisten projektien tulosten ja olemassa olevien käytäntöjen kustannuksella.

Olen tarkastellut sitä, minkälaisia päätöksentekoa ohjaavia premissejä nämä keskeiset muodot tuovat mukanaan. Ohjelmat ohjaavat sitä, mikä ylipäätään nähdään organisaation tavoitteeksi ja keskeiseksi toiminnaksi. Projektikommunikaation myötä ohjelmiksi muodostuu yhä enemmän ympäristössä havaittavien kompleksisten yhteiskunnallisten ongelmien muotoilu konkreettiseksi, lyhyellä aikavälillä mitattaviksi ja teknis-rationaaliseksi projekteiksi. Toisaalta kehittäminen sinänsä ja niin sanottu potentialisointi ovat muodostuneet itseriittoisiksi ohjelmiksi, joissa kehittäminen ja uusien ideoiden muotoilu ovat itsessään arvokkaita ilman viittausta ulkoiseen ongelmaan. Tällainen kehittämisen ja potentialisoinnin itseäänselvyys on muodostunut myös implisiittiseksi organisaatiokulttuuriksi, jossa on lähes mahdotonta kyseenalaistaa kehittämisprojektien tärkeyttä ja välttämättömyyttä.

Kommunikaatiokanavien suhteen projektikommunikaatio on tuonut julkisen sektorin organisaatioihin kurottautumista organisationaalisten rajojen yli. Etenkin talouteen ja elinkeinotoimintaan liittyvissä projekteissa pyritään ottamaan intressiryhmiä mukaan projektikommunikaatioon ja vaikuttamaan kehittämistä koskeviin päätöksiin. Olen myös kutsunut parasiiittiseksi organisoinniksi projektikommunikaatiolle tyypillistä tapaa hakea painoarvoa ja uskottavuutta kehittämisprojekteille monenlaisilla kumppanuuksilla ja kytkennöillä organisaatioiden välillä.

Henkilöstöä koskevia päätöksiä ohjaavien premissien suhteen projektikommunikaatio on tulkintani mukaan luonut julkiselle sektorille omalaisensa projekti-ihmisen – homo projectuksen. Projektikommunikaation myötä henkilöstöön kohdistuu yhä enemmän monialaisuuteen ja innovatiivisuuteen liittyviä vaatimuksia, joissa korostuu enemmänkin henkilökohtainen kyvykkyys kuin formaaliset professionaaliset kvalifikaatiot. Julkisten organisaatioiden näkökulmasta projekti-ihmiset nähdään potentialisoinnin resurssina – mahdollisuutena toteuttaa yhä uusia projekteja työntekijöiden omaehtoisen ideoinnin ja rekrytoitumisen kautta.

Systeemiteoreettinen muotoanalyysi on siinä mielessä kriittistä analyysia, että sen tarkoituksena hahmottaa tietyn kommunikaation alueen tai muodon rajoja, mahdollisuuksia ja logiikkaa. Usein muotoanalyysi kuvataan myös niiden paradoksien etsimiseksi, jotka ovat kyseisen kommunikaation alueen ytimessä, ja joiden ympärille kyseinen kommunikaatio muodostuu. (ks. Andersen 2003b, 78–80.) Yhdyn kuitenkin Knudsenin (2007, 116) näkemykseen siitä, että Luhmann käyttää paradoksin käsitettä hyvin laajasti ja useammassakin merkityksessä. Knudsen itse samaistaa paradoksin käsitteen kontingenssin käsitteeseen, mikä lisää käsitteen analyttisyyttä. Kontingenssi viittaa siihen, että jokainen kommunikaatioon tai muotoon sisältyy se, että se voisi olla toisinkin. Esimerkiksi jokaiseen päätökseen sisältyy aina ajatus siitä, että se olisi voitu tehdä myös toisin. Muuten se ei olisi päätös lainkaan, vaan esimerkiksi deduktiivinen laskelma. Tässäkin mielessä muotoanalyysi on kriittistä, että se tuo esiin sen, että kommunikaation muodot eivät ole välttämättömyyksiä, vaan pohjimiltaan kontingenteja.

Projektikommunikaatio ytimessä olevine erotteluineen muodostaa omanlaisensa ajattelun ja kommunikaation kehikon, joka ei ole välttämätön, vaan kontingenti. Tämä kehikko on ikään kuin paradigma, jonka puitteissa organisaatioiden toimintalogiikka muodostuu ja maailmaa havainnoidaan, järjestetään, kategorisoidaan ja ymmärretään. Fuchs (2009, 358) puhuu kulttuurisen verkoston ytimestä eräänlaisena rutinoituneena arkijärkenä (common sense). Kulttuurinen verkosto voi olla esimerkiksi tieteenala, jonka ytimessä ovat kyseenalaistamattomat totuudet, joiden varaan ala rakentuu. Tässä luvussa analysoimani perustavat erottelut muodostavat projektikommunikaation rutinoituneen arkijärjen perustan.

Projektikommunikaation ytimessä on siis tapa nähdä ongelmat teknis-rationaalisten ratkaisujen muodossa, joka johtaa painottamaan määrätyn laisia ongelmia määrätyllä tavalla. Se on kontingenti kehikko, jonka puitteissa yhteiskunnalliset ongelmat nähdään. Ne nähdään pilkottuina osa-ongelmina, usein irrotettuna syntyhistoriastaan, ja jotka ajatellaan voitavan ratkaista osa kerrallaan. Tässä voidaan nähdä projektikommunikaation yksi keskeisistä rajoituksista. Kokonaisratkaisut, jotka ottavat

huomioon yhteiskunnallisten ongelmien syntyhistorian ja kontekstin eivät ole projektikommunikaation keinoin tuotettavia ratkaisuja. Projektikommunikaatio perustuu ratkaisuihin, jotka ovat väistämättä osa-ratkaisuja ja redusoituina jonkin funktiojärjestelmän puitteisiin – esimerkiksi talouden rationaliteetti, jota olen tässä luvussa tuonut esiin.

Projektikommunikaatio toteutuu rutiinista irtautuvana kehittämisenä ja potentialisointina, jotka ovat mahdollisuuksia julkisen sektorin organisaatioille tuottaa innovatiivista kommunikaatiota ja uusia ratkaisuja. Nekin ovat kuitenkin rajoituksen luova kommunikaation kehikko. Eräänlaisena ”intohimoisena ongelmallistajana” (Eräsaari 2021) projektikommunikaatio perustuu uskoon siitä, että kaikkea voidaan loputtomasti muuttaa ja, että muutos tarkoittaa paremmaksi tulemistä. Projektikommunikaation ytimessä on siis ”common sense”, joka perustuu modernin yhteiskunnan edistysuskoon. Edistys kuitenkin perustuu pohjimmiltaan paradoksiin, sillä kompleksisen yhteiskunnan ohjaaminen on mahdottomuus. Jos nimittäin yhteiskunta olisi jonkin ”master planin” avulla ohjattavissa oleva triviaali kone, mitään kehittämistä ja ohjausta ei tarvittaisi. Siksi tarvitaan semantiikkoja ja kommunikaation muotoja, jotka ikään kuin imevät ohjaamisen kontingenssin itseensä. (ks. Schirmer & Hadamek 2007, 147–149.) Projektikommunikaatio on ottanut yhteiskunnallisen ohjaamisen ja edistyksen mahdottoman, mutta välttämättömän roolin tuottamalla kehittämiseen ja potentialisointiin perustuvaa kehitys- ja edistysuskoon perustuvaa kommunikaatiota. Se on semanttinen ja kommunikaation muotoihin perustuva ratkaisu yhteiskunnan ohjaamisen mahdottomuudelle.

8 Projektifikaatio projektikommunikaation vakiintumisena

Asetin tutkimukselleni kaksi tavoitetta: empiirisen ja teoreettisen. Empiirisenä tavoitteena on osallistua julkisen sektorin projektifikaatiota koskevaan keskusteluun tuottamalla tietoa siitä, millä tavalla Euroopan unionin taholta ohjattu kehittämisselitys toteutuu julkisissa organisaatioissa erityisellä aluekehitysalueella Suomen Lapissa. Tavoitteenani oli tuottaa tietoa siitä, minkälaisia ajattelutapoja ja toimintalogiikoita yleistyneet kehittämisprojektit julkisen sektorin organisaatioihin tuottavat.

Yleisempi ilmiö, jota tutkin, on julkisen sektorin projektifikaatio omanlaisensa toimintalogiikan yleistymisenä ja vakiintumisena julkisiin organisaatioihin. Tutkimukseni rajautuu kehittämisprojektien oman toimintalogiikan sekä organisaatioiden sisäisen logiikan tarkasteluun. Tutkin toetutuneiden kehittämisprojektien tuottamia tekstejä ja projektitoimijoiden retrospektiivisiä haastatteluita, jolloin en voi väittää tavoittavani projektitoiminnan arkea ja arjen sotkuisuutta käytännön toiminnan tasolla. Nähdäkseni näin rajattu tutkimus kuitenkin tuottaa tärkeää tietoa projektikommunikaation toimintalogiikasta, sillä tutkimassani aineistossa näyttäytyvät ne kertomisen tavat, käsitteet, merkitykset ja eronteot, joissa projektitoimintaa oikeutetaan ja perustellaan.

Teoreettinen tavoitteeni oli soveltaa Luhmannin abstraktia yhteiskuntateoriaa ja siihen sisältyviä käsitteitä empiiriseen tutkimukseen. Luhmannin käsitteiden soveltamista empiirisessä tutkimuksessa on toki tehty ennenkin, etenkin 2000-luvulla, mutta voidaan sanoa, että vakiintuneesta tutkimusparadigmasta ei voida vielä puhua empiirisen tutkimuksen käytäntöjen osalta. (ks. esim. Sohn 2021.) Tavoitteeni oli rakentaa empiirisesti elävä tutkimusasetelma, joka ei tyydy abstraktien käsitteiden pyörittelyyn, vaan mahdollistaa vahvan aineistohavaintoihin nojaamisen ja ikään kuin antaa aineistolle mahdollisuuden puhua. (ks. Virtanen 2013, 80–81.)

Tutkimukseni pääkysymys oli: Miten projektikommunikaatio on muotoutunut osaksi julkisen sektorin organisaatioiden toimintalogiikkaa? Läh-

din vastaamaan tutkimuskysymykseeni kolmen analyysivaiheen kautta, joissa kysyin kolme toisiaan täydentävää osakysymystä. Ensimmäisessä vaiheessa tarkastelin projektien tuottaman dokumenttiaineiston avulla, miten ja mistä kertomuksellisista elementeistä projektien kehittämiskertomukset rakentuvat. Tässä vaiheessa käytin analyysimenetelmänäni akatanttianalyysia. Toisessa vaiheessa tarkastelin ensimmäisen vaiheen tulosten pohjalta dokumenttiaineiston ja haastatteluaineiston avulla, mitä merkityksiä ja käsitteitä kehittämissuhteiden itsekuvauksiin kytkeytyy ja tiivistyy. Tässä vaiheessa analyttinen lukutapani rakentui semanttisen analyysin varaan. Kolmannessa vaiheessa tarkastelin edellisten analyysien tuloksia hyödyntäen ja haastatteluaineiston avulla, miten projektikommunikaatio on vakiintunut osaksi julkisen sektorin organisaatioiden rakenteita.

Vedän seuraavaksi yhteen tutkimukseni keskeiset tulokset kolmen analyysivaiheen muodostaman kokonaisuuden pohjalta. En toista yksityiskohtaisesti tuloslukuissa esittämiäni analyysien yhteenvedoja, vaan pyrin tiivistämään tulosten esittämistä. Kuvaan tiivistetysti projektikommunikaation toimintalogiikkaa sellaisena kuin se ilmenee kehittämissuhteissa ja julkisen sektorin organisaatioissa.

8.1 Projektikommunikaation merkitykset ja muodot

Analyysini perusteella projektikommunikaatiota voidaan jäsentää kolmesta toisiaan täydentävästä näkökulmasta:

1. Eppisinä tarinoina, jotka liittyvät kehittämissuhteet osaksi laajempia yhteiskunnallisia kehityskertomuksia.
2. Käsitteellisenä ja kulttuurisena verkostona, joka tuottaa projektikommunikaatiolle ominaisen ajallisen, sosiaalisen ja tiedollisen semantiikan.
3. Projektimaisena toimintalogiikkana, joka ohjaa organisaatioiden toimintaa ja muodostaa projektikehittämisen perustavat muodot.

Tiivistetysti tutkimukseni osoittaa, että projektikommunikaatio on vakiintunut julkisiin organisaatioihin tavaksi hahmottaa ja muotoilla yhteiskunnallisia ongelmia projektimaiseen teknis-rationaaliseen ratkaisukehikkoon sopivaksi. Projektikommunikaatio ilmenee myös kehittämisen itsestään-selvyyden ja kyseenalaistamattomuuden vahvistumisena, rutiinista erotautumisen käytäntöinä sekä jatkuvaa muutosta vaativana potentiaalisuushallintana. Projektikommunikaatio konstruoi oman ajallisen, sosiaalisen ja tiedollisen semanttisen verkostonsa, jossa kollektiivisuus, monialaisuus, tiedollistaminen ja jatkuva muutos ovat keskeisiä merkityskategorioita.

Eepiset tarinat

Kehittämisprojektien itsekuvaukset eivät näyttäydy pelkästään ongelmanratkaisutarinoina, vaan niistä voidaan tulkita myös eepisiä narratiiveja (ks. Uotila 2015.), jotka liittävät kehittämisprojektit osaksi laajempia yhteiskunnallisia muutuskertomuksia. Projektit liitetään siirtymään hyvinvointivaltiosta kohti joustavaa, organisaatorajat ylittävää ja verkostoitunutta hyvinvointiyhteiskuntaa. (ks. myös Kettunen 2015; Andersen 2008.) Lisäksi ne asemoidaan osaksi kertomusta teknis-rationaalisen ja depolitisoidun tiedon ylivertauudesta suhteessa poliittis-hallinnolliseen byrokraatiaan. Kehittämisprojektien identiteetti rakentuu juuri epäpoliittisena tietoon perustuvana toimintana. (ks. myös Ettelt & Mays 2019; Hall 2019; Li 2019; Chaib 2019; Löfgren & Allen 2019.) Samalla ne kiinnittyvät myös eepiseen tarinaan maailman jatkuvasta ja kiihtyvistä muutoksesta, johon on vastattava kehittämisellä, jota Andersen ja Pors (2016) kutsuvat potentialisoinniksi.

Semantiikka - käsitteellinen ja kulttuurinen verkosto

Projektikommunikaatio rakentaa semanttisen ja käsitteellisen verkoston, joka jäsentää aikaa, sosiaalisia suhteita sekä faktuaalista ja tiedollista ulottuvuutta projektimaisella tavalla:

- Ajallisella ulottuvuudella korostuvat jatkuva muutos sekä tulevaisuuden avoimuus ja ympäristön muutosten arvaamattomuus. Aikaa ei jäsennetä kiinteinä tulevaisuuden skenaarioina, eikä toimintaa perustella aikaisempaan tietoon perustuvaan suunnitteluun, vaan mieluummin jatkuvana potentiaalin etsimisenä. (ks. Andersen & Pors 2016.) Tulevaisuuden epävarmuutta yhtäältä pyritään puitteistamaan, mutta avoin ja epävarma tulevaisuus toimii myös projektikommunikaation resurssina, joka oikeuttaa kehittämisen jatkuvuuden.
- Faktuaalisella ja tiedollisella ulottuvuudella projektikommunikaation semantiikka korostaa monialaisuutta, rajojen ylittämistä ja irtautumista organisaatioiden perinteisestä ydintehtävästä. Ihanneeksi muodostuu polyfoninen ja monifunktionen organisaatio (ks. Andersen 2003a; Roth 2014), jossa painottuvat tilapäiset funktiojärjestelmien, toimialojen ja sektoreiden väliset kytkennät enemmän kuin pysyvät rakenteelliset kytkennät (ks. Knudsen 2007). Projekti esitetään ratkaisuna, joka kykenee yhdistämään monia tiedollisia näkökulmia yhteen ja irrottautumaan julkisten organisaatioiden perinteestä sekä rutiineista. Projektisemantiikassa tieto puolestaan näyttäytyy hyödykkeenä, jonka arvo määräytyy hyödyllisyyden ja konkreettisuuden perusteella. Tieto kytkeytyy ennen kaikkea projektien ja organisaatioiden käytäntöön, jolloin kysymys on "todentamisen rituaalista" (Power 1997), jossa käytännön pyrkimykset todennetaan käytäntöön kytketyllä tiedolla.
- Sosiaalisella ulottuvuudella rakentuu kuva projektikommunikaatiosta, jossa keskeistä on verkostoihin, fasilitointiin ja henkilökohtaista sitoutumista korostava toiminta. Projektikommunikaatioon liittyy olennaisesti kollektiivisuuden mielikuvien rakentaminen, mikä on politiikan järjestelmälle tyypillistä. Poliitiikka konstruoi kollektiiveja, "meitä", joiden etua politiikka pyrkii edustamaan. Esimerkiksi paikalliset verkostot ja yhteisöt toimivat sosiaalista kiinteyttä luovana symbolina projektikommunikaatiossa. Sosiaalisella ulottuvuudella rakentuu kuva organisaatiosta, joka ei perustu hierarkiaan, vaan kommunikaation verkostoihin, fasilitointivaltaan

ja haluun sitoutua. Projektikommunikaatio tuottaa ideaalin kommunikaatiota etsivästä organisaatiosta (Andersen & Pors 2016), jossa kehittäminen tapahtuu suhteiden, kumppanuuksien ja yhteisöllisyyden kautta.

Projektimainen toimintalogiikka

Systeemiteoreettinen sosiologia auttaa näkemään projektikommunikaation nimenomaan kontingenttina ajattelun ja kommunikaation kehiköna, kulttuurisena ja käsitteellisenä verkostona, joka on vakiintunut julkisen sektorin organisaatioihin paradigman kaltaisena rakenteena. (Fuchs 2009.) Projektikommunikaation ytimessä on ajatus, että yhteiskunnalliset ongelmat ovat ratkaistavissa teknis-rationaalisessa kehikössä vaiheittain ja osa-ongelmina. Tämä muoto tekee näkyväksi yhteiskunnalliset ongelmat tietyssä valossa teknis-rationaalisina ongelmina samalla kun ongelmien näkeminen historiallisesti muodostuneina, kompleksisina, rakenteellisina ja poliittisina kysymyksinä jää taka-alalle.

Projektikommunikaation ytimessä on myös muoto, joka erottaa kehittämisen rutiinotoiminnasta erilaisina käytäntöinä. Kehittäminen nähdään itsestäänselvytenä ja itseriittoisena, jolloin kehittäminen on sinällään riittävä perustelu projekteille. Kehittäminen mahdollistaa rutiinista poikkeavan toiminnan, kuten parasiittisen organisoimnin, jossa luodaan tilapäisiä epävirallisia verkostoja projektitoimintaa varten. Kehittämisen puitteissa muodostuu myös odotuksia ja vaatimuksia henkilöstöä kohtaan, jotka tiivistyvät projekti-ihmisen (homo projectus) hahmossa, jolta odotetaan joustavuutta, monialaista osaamista ja henkilökohtaista sitoutumista kehittämiseen. (ks. myös Andersen & Pors 2016.) Kehittämiseen liittyvä valta myös henkilöityy, kun projektikommunikaatiossa korostuvat epäviralliset suhteet ja henkilökohtaiset osaamisprofiilit.

Projektikommunikaatio toteutuu monin tavoin niin sanotun potentiaalisuushallinnan muodossa, jota olen kutsunut mahdollisten maailmojen hallinnaksi, joka kiteytyy yleistyväksi jatkuvaksi uusien mahdollisuuksien

metsästämiseksi julkisella sektorilla (ks. Andersen & Pors 2016). Potentialisointi johtaa organisaatioissa toimintalogiikkaan, jossa uusien ideoiden kehittäminen näyttää tärkeämpänä kuin vanhojen implementointi. Potentialisuushallinnan käänköpuolena onkin omanlaisensa unohtamisen kulttuuri, jossa projektien tuottamat tulokset eivät näyttyy yhtä tärkeinä kuin kehittämisen jatkuminen ja uusien projekti-ideoiden kehittäminen.

8.2 Systemiteoreettinen sosiologia

Koska asetin tutkimukselleni empiirisen tavoitteen lisäksi teoreettisen tavoitteen, on syytä nostaa esiin, mitä juuri systemiteoreettisen sosiologian näkökulma julkisen sektorin projektifikaatioon on mahdollistanut ja miten olen näkökulmaa soveltanut. Systemiteoreettinen sosiologia ohjaa havainnoimaan sitä, miten merkityksiä syntyy kommunikaatiossa ja millä tavalla kommunikaation rakenteet mahdollistavat kommunikaation jatkumisen kompleksisessa ja kontingentissa modernissa yhteiskunnassa.

Tämä tarkoittaa huomion siirtämistä subjektista niihin muotoihin ja merkitysrakenteisiin, jotka muodostuvat subjektien väliin. Se tarkoittaa huomion kiinnittämistä niihin rakenteisiin, joiden varaan tietty kommunikaation alue, tässä tapauksessa projektikommunikaatio, rakentuu. Systemiteorian näkökulma on tarkoittanut yhtäältä analyysin huomion kiinnittämistä projektikommunikaation kytkeytymisen modernin yhteiskunnan funktiojärjestelmiin. Se on mahdollistanut esimerkiksi havainnot siitä, miten projektikommunikaatio kytkeytyy erityisellä tavalla talouden järjestelmään oikeuttaessaan projektitoimintaa ja toisaalta, miten se kytkeytyy omalla tavallaan politiikan järjestelmään ja vallan mediumiin fasilitointivalta, joka korostaa matalaa hierarkiaa ja verkostomaisuutta.

Toisen asteen havainnoinnin näkökulmasta tutkimuksessani on kysymys siitä, miten yhteiskunta tai maailma tulee havainnoiduksi projektikommunikaatiossa, eli miten ne kategoriat, järjestykset ja arvostukset muodostuvat, jotka ovat tyypillisiä projektikommunikaatiolle. Pyrkimyksenä on siis ymmärtää, miten projektikommunikaatio muodostaa tietynlai-

sen ”arkijärjen”, jonka puitteissa ja mukaisesti projektitoiminta tapahtuu. (ks. Fuchs 2010.)

Systemiteoreettisen sosiologian semantiikan käsite ja semanttisen analyysin kehittelyt ovat mahdollistaneet toisaalta projektien tuottamien tekstien systemaattisen tarkastelemisen merkitysten muodostumisina. Erityisesti Luhmannin (2022) merkitysulottuvuuksien erottelu on tarjonnut käytännöllisen analyttisen hahmotuksen ja mahdollistanut analyysin kohdistamisen siihen, minkälaisia sosiaalisia, faktuaalisia ja ajallisia oletuksia ja odotuksia kehittämissuhteisiin liitetään. Ajallinen dimensio on erityisen tärkeä Luhmannin merkitysulottuvuuksista. Se on mahdollistanut omissa analyysissänikin projektikommunikaation ajallisten konstruktioiden tarkastelun. Aika hahmottuu Luhmannin teoriassa nimenomaan konstruktiona, ei absoluuttisena aikana, joka on havaittajasta ja havaintopositioista riippuvainen.

Aikaulottuvuus liittyy omassa tutkimuksessani erityisesti Andersenin potentiaalisuuden ja potentiaalisuushallinnan käsitteisiin ja niiden soveltamiseen projektien aikakonstruktioiden tulkinnoissa. (ks. Andersen ym. 2025; Andersen & Pors 2022; 2016.) Projektikommunikaatiossa aikaa konstruoidaan erityisesti suhteessa tulevaisuuteen, sillä se on potentiaalisen luomista, tulevaisuuden kontingenssin kesyttämistä sekä yhteiskunnallisen ympäristön kompleksisen muutoksen puitteistamista hallittavammaksi kehittämiskommunikaatioksi.

Moderni yhteiskunta on organisaatioiden yhteiskunta ja Luhmann (2018) on muodostanut teoriaa organisaatiosta autopoieettisena systeeminä. Tämä teoria on merkinnyt omassa tutkimuksessani käytännöllistä ja hedelmällistä kehikkoa analyysilleni projektikommunikaatiosta julkisissa organisaatioissa. Päätöspremissien käsitteet ovat mahdollistaneet systemaattisen analyysikehikon, jonka avulla lähestyä organisaation toimintalogiikkaa projektikommunikaation puitteissa.

8.3 Tutkimuksen rajat ja mahdollisuudet

Tutkimuksen tulokset ja tulkinnat rakentuvat aina valintojen ja rajausten mukaisesti, jotka suuntaavat sitä, mitä tutkimuksessa voidaan nähdä ja sanoa. Tässä tutkimuksessa kysymyksenasettelun painottuminen projektikommunikaatiossa muodostuviin merkityksen rakenteisiin ja muotoihin suuntasi huomion erityisesti niihin tapoihin, joilla kehittämisprojekteja kuvaillaan, perustellaan ja oikeutetaan tekstien ja puheen tasolla. Nämä valinnat avaavat tiettyjä näkökulmia, jotka tekevät näkyväksi kehittämisprojekteihin liittyviä ajattelutapoja, tapoja määritellä projekteja tietyntyyppisiksi sekä organisaation toimintaa ohjaavia toimintalogiikoita. Samalla valinnat rajaavat väistämättä ulos muita piirteitä projektifikaation ilmiöstä. Kehittämisprojektien ja organisaatioiden arjen toiminta, käytännöt ja henkilöiden kokemukset jäävät tämän tutkimusasetelman ulkopuolelle. Tässä mielessä tämä tutkimus ei avaa projektikommunikaation tai projektifikaation kaikkia ulottuvuuksia tai puolia, vaan tarjoaa yhden tavan tarkastella projektikommunikaation lisääntymistä ja vakiintumista julkisen sektorin organisaatioiden rakenteisiin.

Aineistojen valinnat ovat niin ikään vaikuttaneet keskeisesti siihen, millaisena projektimuotoinen kehittäminen tässä tutkimuksessa hahmottuu. Dokumenttiaineisto on mahdollistanut kehittämisprojektien oman kommunikaation tutkimisen, sillä ne edustavat sitä, miten kehittämisprojekti viestivät ulospäin hallinnon, taustaorganisaatioiden, muiden organisaatioiden ja myös kansalaisten suuntaan. Vaikka yksittäinen raportti tai virallinen projektin toiminnan kuvaus eivät paljasta laajemmin projekteihin kytkeytyvää logiikkaa, laajemmasta dokumenttiaineistosta on mahdollista abstrahoida projektikommunikaation yleisempää logiikkaa. Ne kertovat siitä, mitä odotuksia ja ideaaleja projekteihin liittyy.

Haastatteluaineisto puolestaan toi esiin projekteissa työskennelleiden jälkikäteisiä selontekoja, tulkintoja ja jäsennyksiä kehittämisprojekteista, joiden avulla oli mahdollista ymmärtää, miten odotuksia ja ohjaavia premissejä projekteihin liitetään organisaatioiden sisällä. Nämä aineistot eivät kuitenkaan tavoita kaikkea, mitä projektikommunikaatioon liittyy. Ne eivät

tavoita projektien jokapäiväisiä neuvotteluita tai kiistoja, tilannekohtaista organisoitumista ja arkista toimintaa, kuten vaikkapa etnografinen tutkimustapa havainnoinnin avulla voisi tavoittaa.

Samaa voidaan sanoa valituista analyysitavoista ja tutkimuksen teoreettis-käsitteellisiä valinnoista. Analyysitavat eivät tavoita arkista toimintaa ja käytäntöjä, eikä projekteissa tapahtuvia tilanteita, joissa valintoja tehdään. Valitsemani analyysitavat ja teoreettiset käsitteet eivät toisaalta tavoittelekaan tällaista eletyn kokemuksen tutkimusta, vaan kommunikaation rakentumisen tasoa. Aktanttianalyysi, semanttinen analyysi ja muotojen analyysi toivat esiin projektikommunikaation sisäistä logiikkaa nimenomaan kommunikaation rakenteena ja merkitysten muodostumisen logiikkana. Samalla analyysitavat vastaavat systeemiteoreettisen sosiologian keskeisimpään kysymykseen: miten kommunikaatiossa muodostuu merkityksiä ja rakenteita. Rajoituksistaan huolimatta valitsemani analyysitavat ja tapani käyttää käsitteitä ovat kuitenkin mahdollistaneet empiirisen aineiston ”äänen kuulumisen” tutkimuksessani. Olen soveltanut analyysitapoja tavalla, joka ei nähdäkseni ikään kuin pakota teoreettisia käsitteitä todellisuuteen, vaan antaa myös aineiston puhua. Se, että analyysi ei tavoita henkilöiden tai toimijoiksi määriteltyjen kokemusten tasoa, on diskursiivisissa analyysitavoissa (ks. Andersen 2003b) tyypillistä.

8.4 Projektifikaatio projektikommunikaation vakiintumisena

Tämä tutkimus lisää julkisen sektorin projektifikaatiota koskevaan keskusteluun näkökulman, jossa projektifikaatio ymmärretään organisaatioiden toimintaa ohjaavana kommunikaation ja merkitysrakenteiden muutoksena. Projektifikaation myötä vakiintunut projektikommunikaatio on omanlaisensa paradigmaattinen logiikka, jonka varaan kehittämistoiminta julkisissa organisaatioissa rakentuu. Projektifikaatio nähdään kaikki toimialat ja hallinnon sektorit läpileikkaavana toimintalogiikkana. Tämä tarkoittaa, että projektikommunikaatio on vakiintunut julkisiin organisaatioihin omanlaiseksi tavakseen nähdä ja muotoilla yhteiskunnallisia ongelmia pro-

jektimuotoiseen ratkaisumalliin sopiviksi. Tämä tapahtuu kehittämisen itsestäänselvyyden korostumisena ja rutiinista erottautumisen käytäntöinä sekä jatkuvaa muutosta vaativana potentiaalisuushallintana. Projektikommunikaatio konstruoi oman ajallisen, sosiaalisen ja tiedollisen todellisuutensa, jossa semanttinen ja käsitteellinen verkosto muodostuu kollektiivisuuden ja monialaisuuden korostumisesta, rituaalisesta tiedollistamisesta sekä ympäröivän yhteiskunnan jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden korostamisesta.

Tutkimukseni osallistuu Kuuran (2020) esiin nostamaan projektifikaatiotutkimuksen suuntaan, jossa on kiinnitetty huomiota projektien makro- ja metatasoihin yhteiskunnallisiin ulottuvuuksiin. Tutkimukseni tuo tähän keskusteluun kommunikatiivisen, diskursiivisen ja käsitteellisen tason analyysin, jossa projektifikaatio näyttäytyy tietynlaisen yhteiskunnallisen merkitysjärjestelmän yleistymisenä ja vakiintumisena. Tämä merkitysjärjestelmä ohjaa näkemään yhteiskunnallisia ongelmia omalla tavallaan ja suuntautumaan tulevaisuuden kehittämisen sekä potentialisoinnin kehikossa.

Olen tässä tutkimuksessa liittänyt projektifikaation myös potentialisoinnin (ks. Andersen & Pors 2016) ilmiöön. Pohdin lopuksi lyhyesti tulevaisuuden tietämisen tapojamme nyky-yhteiskunnassa ja projektikommunikaatiota potentialisointina. Epävarmaksi ja epävakaaksi koetuksessa yhteiskunnassa avoimesta tulevaisuudesta on tullut sekä ongelma että resurssi. Tuotamme jatkuvasti uusia tapoja havaita ja ennakoita tulevaisuutta. Projektikommunikaatiossa näyttäytyy omanlaisiaan tulevaisuuden tietämisen ja tekemisen tapoja. Näihin voidaan nähdä kuuluvan eräänlainen ”pakkomielle avoimen tulevaisuuden suhteen” (Esposito 2011), jossa epävarmuus on tärkeä resurssi projektikommunikaation oikeuttamisessa. Toisaalta projekteihin liittyy tulevaisuuden tekemisen historiattomuus, kun pitkän aikaa rakentuneet kompleksiset yhteiskunnalliset ja poliittiset ongelmat pyritään tyypistämään teknis-rationaalsiin yksinkertaisiin ratkaisuihin.

Potentiaalisuushallinta (esim. Andersen & Pors 2016), jonka voidaan katsoa olevan keskeinen osa projektikommunikaatiota, tuottaa julkisiin

organisaatioihin unohtamisen kulttuuria, jossa aiempien projektien opit, epäonnistumiset ja tulokset jäävät vähemmälle huomiolle. Tärkeintä potentiaalisuushallinnassa ovat uudet alut, uudet projekti-ideat ja uudet kehittämisyrittämykset. Aloitin tutkimukseni pohtimalla projektifikaatiosta esitettyjä analogioita ja lopetan tutkimukseni myös siihen. Projektikommunikaatiosta potentialisoivana toimintalogiikkana voitaisiin esittää vielä yksi vertauskuva: Ouroboros – häntäänsä syövä käärme, joka symboloi ikuista uutta alkua, ja joka kehittyy itseään syömällä. Ouroboros symboloi potentiaalisuusiin kohdistuvan projektikommunikaation kaltaista jatkuvaa prosessia, jossa tärkeintä ei välttämättä olekaan pysyvä muutos, vaan liike itsessään.

Aineisto

Kirjallisuuskatsauksen aineisto

- Abrahamsson, Agneta & Lena Agevall. 2010. "Immigrants Caught in the Crossfire of Projectification of the Swedish Public Sector: Short-term Solutions to Long-term Problems." *Diversity and Equality in Health and Care* 7:3, 201–209.
- Baker, Cathrine. 2014. "The local workforce of international intervention in the yugoslav successor states: 'precariat' or 'projectariat'? Towards an agenda for future research", *International Peacekeeping*, Vol. 21 No. 1, pp. 91–106.
- Brunila, Kristiina. 2011. "The Projectisation, Marketisation and Therapisation of Education." *European Educational Research Journal* 10:3, 421–432.
- Baur, Nina, Cristina Besio & Maria Norkus. 2018. "Projectification of Science as an Organizational Innovation." Teoksessa *Innovation Society Today. On the Reflexive Production of Newness*, toim. Werner Rammert, Arnold Windeler, Hubert Knoblauch & Michael Hutter. Wiesbaden: Springer VS, 341–370.
- Büttner, Sebastian M. & Lucia M. Leopold. 2016. "A 'New Spirit' of Public Policy? The Project World of EU funding." *European Journal of Cultural and Political Sociology* 3:1, 41–71.
- Cicmil, Svetlana & Eamonn O'Laoha. 2016. "The Logic of Projects and the Ideal of Community Development." *International Journal of Managing Projects in Business* 9:3, 546–561.
- Cwikła, Małgorzata, Anna Góral, Ewa Bogacz-Wojtanowska & Magdalena Dudkiewicz. 2020. "Project-based work and sustainable development—a comparative case study of cultural animation projects." *Sustainability* 12:16, 1–24.
- Dollinger, Mollie. 2020. "The projectification of the university: consequences and alternatives." *Teaching in Higher Education* 25:6, 669–682.
- Edström, Charlotta & Kristiina Brunila. 2016. "Troubling Gender Equality: Revisiting Gender Equality Work in the Famous Nordic Model Countries." *Education as Change* 20:1, 10–27.
- Forssell, Rebecka, Mats Fred & Patrik Hall. 2013. "Projekt som det politiska samverkanskravets uppsamlingsplatser: en studie av Malmö stads projektverksamheter." *Scandinavian Journal of Public Administration* 17:2, 37–59.
- Fowler, Nina, Marcus Lindahl & David Sköld. 2015. "The projectification of university research: a study of resistance and accommodation of project management tools & techniques." *International Journal of Managing Projects in Business* 8:1, 9–32.
- Fred, Mats. 2015. "Projectification in Swedish municipalities. A case of porous organizations." *Scandinavian Journal of Public Administration* 19:2, 49–68.
- Fred, Mats. 2018. *Projectification: The Trojan Horse of Local Government*. Lund: Lund University.
- Fred, Mats. 2020. "Local government projectification in practice – a multiple institutional logic perspective." *Local Government Studies* 46:3, 351–370.
- Fred, Mats & Patrik Hall 2017. "A projectified public administration how projects in Swedish local governments become instruments for political and managerial concerns." *Statsvetenskaplig Tidskrift* 119:1, 185–205.

- Gadinger, Frank & Taylan Yildiz. 2013. *The Rule of Project – Reconstructing Practices of Justification and Critique in the EU Financial Crisis*. Konferenssipaperi, 8th Pan – European Conference on International Relations.
- Glasdam, Stinne, Christine Oeye, & Lars Thrysoee. 2015. "Patients' participation in decision-making in the medical field – 'projectification' of patients in a neoliberal framed healthcare system." *Nursing Philosophy* 16:4, 226–238.
- Godenhjelm, Sebastian. 2013. "Project impact in a multi-level context: The case of the European Fisheries Fund evaluation in Finland." *Scandinavian Journal of Public Administration* 17:2, 79–101.
- Godenhjelm, Sebastian, Rolf A. Lundin & Stefan Sjöblom. 2015. "Projectification in the Public Sector – the Case of the European Union." *International Journal of Managing Projects in Business* 8:2, 324–348.
- Gustafsson, Jan. 2017. "Projects as a policy tool: a policy ethnographic investigation in the field of education in Sweden." *Nordic Journal of Studies in Educational Policy* 3:3, 241–252.
- Hodge, Ian & William M. Adams. 2016. "Short-term projects versus adaptive governance: conflicting demands in the management of ecological restoration." *Land* 5:4, 1–17.
- Hubmann, Michaela. 2021. "Chronicity of disruptive project rhythms: the projectification of the 'post-Ebola' health system rebuilding in Sierra Leone." *Time and Society* 30:3, 379–401.
- Ikävalko, Elina & Brunila, Kristiina (2011) Tasa-arvosuunnittelu managerialistisen hallinnan tekniikkana. *Sociologia* 48:4, 323–337.
- Jalocha, Beata. 2012. "Projectification of the European Union and its implications for public labour market organisations in Poland." *Journal of Project, Program & Portfolio Management* 3:2, 1–16.
- Jalocha, Beata. 2018. "Are projects changing public servants into projectarians? Projectification's influence on employees in the Polish public sector." *International Journal of Contemporary Management* 17:2, 63–83.
- Jalocha, Beata. 2019. "The European Union's multi-level impact on member state projectification in light of neoinstitutional theory." *International Journal of Managing Projects in Business* 12:3, 578–601.
- Janka, Tomasz & Anna Kosieradzka 2019. "The New Approach to the Strategic Project Management in the Polish Public Administration." *Foundations of Management* 11:1, 143–154.
- Jensen, Anders, Christian Thuesen & Joana Gerald. 2016. "The projectification of everything: Projects as a human condition." *Project Management Journal* 47:3, 21–34.
- Jensen, Christian, Staffan Johansson & Mikael Löfström. 2015. *Policy Implementation in the Era of Accelerating Projectification – Synthesizing Matland (1995) and Research on Temporary Organizations*. Konferenssipaperi, International Research Society for Public Management Conference.
- Krohwinkel-Karlsson, Anna. 2013. "Politicized projects: Schedule modification as a tool for coordination between temporary interventions and long-term policies at an aid agency." *Scandinavian Journal of Public Administration & Development* 17:2, 13–25.
- Kuokkanen, Kanerva. 2013. "Assessing the Democratic Qualities of Programmes and Projects: A Case of Finnish Urban Policy." *Scandinavian Journal of Public Administration* 17:2, 127–146.

- Kuura, Arvi. 2011. "Policies for projectification: support, avoid or let it be?". *Estonian Discussions on Economic Policy* 19:1, 117–136.
- Lundin, Rolf A. 2016. "Project Society: Paths and Challenges." *Project Management Journal* 47:4, 7–15.
- Marten, Meredith G. & Noelle Sullivan 2020. "Hospital side hustles: Funding conundrums and perverse incentives in Tanzania's publicly-funded health sector." *Social Science & Medicine* 244:1, 1–10.
- Meinert, Lotte & Susan Reynolds Whyte. 2014. "Epidemic Projectification: AIDS Responses in Uganda as Event and Process." *The Cambridge Journal of Anthropology* 32:1, 77–94.
- Mukhtar-Landgren, Dalia & Mats Fred. 2019. "Re-Compartmentalizing Local Policies? The Translation and Mediation of European Structural Funds in Sweden." *Critical Policy Studies* 13:4, 488–506.
- Müller, Ralf, Li Zhai, Anyu Wang & Jingting Shao. 2016. "A framework for governance of projects: governmentality, governance structure and projectification." *International Journal of Project Management* 34:6, 957–969.
- Müller, Ralf, Li Zhai & Anyu Wang. 2017. "Governance and Governmentality in Projects: Profiles and Relationships With Success." *International Journal of Project Management* 35:3, 378–392.
- Munck af Rosenschöld, Johan. 2019. "Inducing Institutional Change through Projects? Three Models of Projectified Governance." *Journal of Environmental Policy and Planning* 21:4, 333–344.
- Nylén, Erkki-Jussi Antero. 2021. "Projectified Governance and Sustainability Transitions: How Projects and Framework Programmes Can Accelerate Transition Processes." *Environmental Policy and Governance* 31:6, 605–618.
- Packendorff, Johann & Monica Lindgren. 2014. "Projectification and its consequences: Narrow and broad conceptualisations." *South African Journal of Economic and Management Sciences* 17:1, 7–21.
- Perger, Eva. 2016. "Local Responses to the Structural Changes of National Development Policy in Hungarian Rural Regions." *Eastern European Countryside* 22:1, 69–83.
- Torka, Marc. 2018. "Projectification of Doctoral Training? How Research Fields Respond to a New Funding Regime." *Minerva* 56:1, 59–83.
- Uotila, Pekka. 2015. "Projektin metaforiset konstituutiot." *Kulttuurintutkimus* 32:1, 41–50.
- Wehrens, Rik, Lieke Oldenhof & Roland Bal. 2021. "On Staging Work: How Research Funding Bodies Create Adaptive Coherence in Times of Projectification." *Science Technology & Human Values* 47:3, 483–516.
- Ylijoki, Oili-Helena. 2016. "Projectification and conflicting temporalities in academic knowledge production." *Teorie vedy / Theory of Science* 38:1, 7–26.
- Öjehag-Pettersson, Andreas. 2017. "Working for change: projectified politics and gender equality." *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research* 25:3, 163–178.

Dokumenttiaineisto

Ohjelmakauden 2007–2013 (EURA 2007) projektit:

Rovaniemen yrittäjien ja elinkeinotoimijoiden yhteistyöhanke - Hynttyyt yhteen

Hyvinvointitili

Kanava - innovatiivinen palvelukonsepti kulttuurin tunnettuuden parantamiseksi Rovaniemellä

Kultti

Matkakohteen julkisten toimijoiden palvelujen asiakaslähtöinen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen

POLKU - Sosiaalisen työllistämisen strategia sekä työelämään kuntoutumisen polut Kemijärvellä ja Pelkosenniemellä

POLKU II

Kumppanuushanke Verso

Virtu - asiointia videoyhteydellä

Työhyvinvoinnin edistäminen kuntaorganisaatiossa

Rovaniemen asiakaspalveluprosessien ja asiakaspalvelukeskuksen toiminnan mallintaminen

Luonnontuotteita Itä-Lapista

Kittilän kulttuurista vetovoimaa matkailuun

Keski-Lapin kiviteollisuuden kehittäminen

Kulttuurimatkailun sekä tapahtumatuotannon ja -tuotteistuksen kehittämishanke

Silmu-maahanmuuttajien kotoutumisprojekti

Kemin matkailun Master plan 2020

Sokli ja Savukoski

Saariselän laskettelu- ja rinnetoimintojen, reitistöjen ja liikuntasuorituspaikkojen masterplan

Levin kyläkuvan kehittäminen kilpailueduksi

Maupertuisin jalanjäljillä

Yrittäjyysopinnoilla yrittäjyyteen

VASPA - Vammaispalvelujen kehittäminen Länsi-Pohjassa

Askel askeleelta II

OHOS, Ongelmakeskeisestä opiskelijahuollosta kohti osallistavaa hyvinvointia

Terveys- ja hyvinvointipysäkki pyörille

URATAKOMO sekä Osaamista Euroopasta

LAPVERK – Lapin verkostoituneet kaivospalvelut
Future Learning Lapland
Destination Enontekiö matkailun kehittämishanke
LAPLAND- ABOVE ORDINARY Lappi-brändin käyttöönotto
Menestyjäksi Lapissa, Elinikäisen ohjauksen toimintamallin kehittäminen
KOPSY-hanke
Kylmän ja talven osaamiskeskittymän kehittäminen
Kompassi – ammatillisesta kuntoutuksesta kohti avoimia työmarkkinoita
Lapin matkailun turvallisuusjärjestelmä – koulutus, verkosto ja ennakointi
LATEPA – Lapin teollisuuden pk-palveluliiketoimijoiden klusterin yhteisillä toimintatavoilla kasvua ja kehittymistä pohjoisessa
Nuorten Lappi II
Väylä – välityömarkkinoilta avoimille työmarkkinoille
LAIKKU – Laadukas aikuiskoulutuspalvelu aikuisväestölle ja yrityksille
ArctiChildren InNet

Ohjelmakauden 2014–2020 (EURA 2014) projektit:

LUC turvallisuuden ennakoivan TKI-ohjelman rakentaminen
Hyvinvointia henkilöstölle ennakoivalla johtamisella
Liiketoimintajohtamisen kehittäminen
Lapin matkailun tiedolla johtamisen valmiuksien syventäminen
Pk-yritysten digipalveluekosysteemistä ja tiedolla johtamisesta vipuvoimaa koronasta selviytymiseen
Esiselvitys tiedolla johtamisen ja digitalisaation kehittämiseen Lapissa: Osaaminen, reunaehdot ja rakenteet
Pohjoinen johtamisen foorumi - uudistavilla toimintamalleilla kasvuun ja kehitykseen Lapissa
HYJOS – Hyvinvointijohtamisen osaamisen vahvistamisen suunnitteluhanke
Kokemus kohottaa
Duunista totta
EVÄITÄ REPPUUN - osallisuutta ja osaamista järjestöistä

Monialaisten yhteispalveluverkostojen luominen pitkäaikaistyöttömille
Pohjois-Suomeen

Työpaja 2030

Hyvinvoiva kuntalainen – työllisyyden kehittäminen Enontekiöllä

Lapin uraohjauksen, osaamisen ja työllisyyden palveluketju – LUOTA

Paliskunnan kehittäminen verkosto-organisaationa

Tulevaisuuden kunnan tehtävien uudelleen muotoilu -esiselvitys

Monialaista ja -tieteistä osaamista sosiaali- ja terveydenhuollon ammatti-
laisille

Monialaista ja -tieteistä osaamista sosiaali- ja terveydenhuollon ammatti-
laisille

Saariselkä kansainväliseksi pyörämatkailukohteeksi

Kestävää matkailua ja digitaalista vastuullisuusviestintää Pohjois-Lapissa

Lähi-hanke

RohKa-hanke

Valmiudet kuntoon

Yksilöllistä ohjausta ja tukea nuorille matalan kynnyksen asiointipisteestä
- Nuorten ohjaamo

Yrittäjien Salla

Joustavat oppimispolut Sodankylän malliin

Osaajia alueelle - monimuotoisia työmarkkinoita kehittämässä

Haastatteluaineisto

Haastattelu 1: toimialajohtaja, projektin vastuhenkilö

Haastattelu 2: kaksoisrooli – projektipäällikkö ja organisaation johtaja

Haastattelu 3: toimialajohtaja, projektin vastuhenkilö

Haastattelu 4: projektipäällikkö

Haastattelu 5: projektipäällikkö

Haastattelu 6: projektipäällikkö

Haastattelu 7: kaksoisrooli – projektipäällikkö ja organisaation johtaja

Haastattelu 8: kaksoisrooli – projektipäällikkö ja organisaation johtaja

Haastattelu 9: kaksoisrooli – projektipäällikkö ja organisaation johtaja

Haastattelu 10: toimialajohtaja, projektin vastuhenkilö

Haastattelu 11: toimialajohtaja, projektin vastuhenkilö

Haastattelu 12: projektipäällikkö

Lähdeluettelo

- Aal, Erik B.W. 2022. "The significance of Luhmann's theory on organisations for project governance." *Project Leadership and Society* 3, 1–11.
- Ahlemeyer, Heinrich, W. 2000. "Managing Organized Knowledge: A Systemic Proposal." *Journal of Sociocybernetics*, 1:2.
- Andersen, Niels Åkerstrøm. 2003a. "Polyphonic Organisations." Teoksessa *Autopoietic Organization Theory*, toim. Tore Bakken & Tor Hernes. Kööpenhamina: Copenhagen Business School Press. 151–182.
- Andersen, Niels Åkerstrøm. 2003b. *Discursive Analytical Strategies. Understanding Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann*. Bristol: The Policy Press.
- Andersen, Niels Åkerstrøm. 2008. *Partnerships. Machines of Possibility*. Bristol: The Policy Press.
- Andersen, Niels Åkerstrøm. 2011. "Conceptual History and the Diagnostics of the Present." *Management & Organizational History* 6:3, 248–267.
- Andersen, Niels Åkerstrøm & Asmund W. Born. 2008. "The Employee in the Sign of Love." *Culture & Organization* 14:4, 325–343.
- Andersen, Niels Åkerstrøm & Justine Grønbæk Pors. 2016. *Public Management in Transition. The Orchestration of Potentiality*. Bristol: The Policy Press.
- Andersen, Niels Åkerstrøm & Justine Grønbæk Pors. 2022. "Transformation and Potentialization: How to Extend the Present and Produce Possibilities?" *Kybernetes* 52:12, 5893–5908.
- Andersen, Niels Åkerstrøm, Giacomo Carli, Paul Stenner & Maria Rita Tagliaventi. 2025. "A Pandemic of Possibilities: The Spread of Potentiality-Seeking Organisations under Conditions of the COVID-19 Lockdown." *Journal of Organizational Sociology* 3:2, 187–210.
- Autto, Janne. 2015. "Kansalaisten ja kuntien vapauttaja vai rajoittaja? Valtion asemoinnit Helsingin sanomien päivähoitokeskusteluissa." *Janus* 23:1, 26–45.
- Autto, Janne & Mikael Nygård. 2015. "Johdanto: Mitä on hyvinvointivaltion kulttuurintutkimus?" Teoksessa *Hyvinvointivaltion kulttuurintutkimus*, toim. Janne Autto & Mikael Nygård. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 8–41.
- Baraldi, Claudio, Giancarlo Corsi & Elena Esposito. 2021. *Unlocking Luhmann. A Keyword Introduction to Systems Theory*. Bielefeld: Bielefeld University Press.
- Barbehön, Marlon. 2018. "Ever More Complex, Uncertain and Urging? "Wicked Problems" from the Perspective of Anti-Naturalist Conceptualizations of Time." *Diskurs*, 1–20.
- Besio, Cristina & Andrea Pronzini. 2010. "Inside Organizations and Out. Methodological Tenets for Empirical Research Inspired by Systems Theory." *Forum: Qualitative Social Research* 11:3.
- Borch, Christian. 2005. "Systemic Power. Luhmann, Foucault, and Analytics of Power." *Acta Sociologica* 48:2, 155–167.
- Borch, Christian. 2011. *Niklas Luhmann*. Lontoo: Routledge.
- Bowen, Glenn A. 2009. "Document Analysis as a Qualitative Research Method." *Qualitative Research Journal* 9:2, 27–40.
- Brans, Marleen & Stefan Rossbach. 1997. "The Autopoiesis of Administrative Systems: Niklas Luhmann on Public Administration and Public Policy." *Public Administration* 75:3, 417–439.

- Broquet, Julien. 2013. "Reflexive Governance in the European Union? An Example of Structural Coupling." Teoksessa *Law and Intersystemic Communication. Understanding 'Structural Coupling'*, toim. Alberto Febbrajo & Gorm Harste. Lontoo: Routledge, 97–127.
- Brunila, Kristiina. 2009. *Parasta ennen. Tasa-arvotyön projektintapaistuminen*. Helsinki: Helsingin yliopisto, Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia.
- Brunila, Kristiina. 2011. "The Projectisation, Marketisation and Therapisation of Education." *European Educational Research Journal* 10:3, 421–432.
- Bryson, Giulia. 2018. *Cybernetics and Contingency, Codes and Programs: An Account of Social System Thinking in Law and Legal Theory Today*. Lontoo: University of London.
- Büttner, Sebastian M. 2019. "The European Dimension of Projectification. Implications of the Project Approach in EU Funding Policy." Teoksessa *The Projectification of the Public Sector*, toim. Damian Hodgson, Mats Fred, Simon Bailey & Patrik Hall. Lontoo: Routledge, 169–188.
- Büttner, Sebastian M. & Lucia M. Leopold. 2016. "A 'New Spirit' of Public Policy? The Project World of EU funding." *European Journal of Cultural and Political Sociology* 3:1, 41–71.
- Edström, Charlotta & Kristiina Brunila. 2016. "Troubling Gender Equality: Revisiting Gender Equality Work in the Famous Nordic Model Countries." *Education as Change* 20:1, 10–27.
- Eriksson, Kai. 2010. "Verkostollisen hallinnoinnin jännitteet." *Hallinnon tutkimus* 29:3, 181–194.
- Eräsaari, Risto. 2000. "Sosiaalipolitiikan viitekehys: aika, yhteiskunta, yhteisö, maailma." Teoksessa *Sosiaalipolitiikan lukemisto*, toim. Eija Nurminen. Helsinki: Palmenia.
- Eräsaari, Risto. 2015. "Kontingenssin käsite." *Tieteessä tapahtuu* 33:5, 9–14.
- Eräsaari, Risto. 2021. *Vastalause ongelmille*. Jyväskylä: Yfi-julkaisuja.
- Esmark, Anders. 2009. "The Functional Differentiation of Governance: Public Governance Beyond Hierarchy, Market and Networks." *Public Administration* 87:2, 351–370.
- Espósito, Elena. 2011. *The Future of Futures. The Time of Money in Financing and Society*. Edward Elgar Publication.
- Ettelt, Stefanie & Nicholas Mays. 2019. "Policy Pilots as Public Sector Projects. The Projectification of Policy and Research." Teoksessa *The Projectification of the Public Sector*, toim. Damian Hodgson, Mats Fred, Simon Bailey & Patrik Hall. Lontoo: Routledge, 19–34.
- Etzioni, Amitai. 1964. *Nykyajan organisaatiot*. Suomentanut Seppo Randell. Helsinki: Tammi.
- Flyvberg, Bent. 2006. "Five Misunderstandings About Case-Study Research." *Qualitative Inquiry* 12:2, 219–245.
- Fuchs, Stephan. 2009. "The Behavior of Cultural Networks." *Soziale Systeme* 15:2, 345–366.
- Fuchs, Stephan. 2010. "Kinds of Observers and Kinds of Distinctions." Teoksessa *Die Methodologien des Systems*, toim. Rene John, Anna Henkel & Jana Rückert John. VS Verlag, 81–96.
- Fred, Mats. 2018. *Projectification: The Trojan Horse of Local Government*. Lund: Lund University.
- Godenhjelm, Sebastian, Rolf A. Lundin & Stefan Sjöblom. 2015. "Projectification in the Public Sector – the Case of the European Union." *International Journal of Managing Projects in Business* 8:2, 324–348.
- Greimas, Algirdas Julien. 1980. *Strukturaalista semantiikkaa*. Suomentanut Eero Tarasti. Helsinki: Gaudeamus.


- Haapakoski, Kaisa. 2013. "Eliot Freidsonin professioteoreettinen lähestymistapa. Profesiokritiikin ja professionalismin puolustuksen välissä." *Sociologia* 50:1, 1–14.
- Hansen, Petteri. 2016. *Opettajankoulutuksen hankeohjauksen mahdollisuudet ja rajat. Kahden poliittikalähtöisen kehittämishankkeen järjestelmäteoreettinen analyysi*. Helsingin yliopisto, Tutkimuksia 291.
- Harste, Gorm. 2021. *The Habermas-Luhmann Debate*. New York: Columbia University Press.
- Hodgson, Damian, Mats Fred, Simon Bailey & Patric Hall. 2019. "Introduction." Teoksessa *The Projectification of the Public Sector*, toim. Damian Hodgson, Mats Fred, Simon Bailey & Patrik Hall. Lontoo: Routledge, 1–18.
- Hyrkäs, Antti. 2016. *Startup Complexity. Tracing the Conceptual Shift Behind Disruptive Entrepreneurship*. Publications of the Faculty of Social Sciences 38, Helsinki: Unigrafia.
- Högbacka, Riitta & Sanna Aaltonen. 2015. "Refleksiivisyyden ulottuvuudet." Teoksessa *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*, toim. Sanna Aaltonen & Riitta Högbacka. Tampere: Tampere University Press, 9–31.
- Ikävalko, Elina & Kristiina Brunila. 2011. "Tasa-arvosuunnittelu managerialistisen hallinnan tekniikkana." *Sociologia* 48:4, 323–337.
- Jacobsson, Mattias & Beata Jałocha. 2021. "Four images of projectification: an integrative review." *International Journal of Managing. Projects in Business* 14:7, 1583–1604.
- Jalava, Janne. 2006. *Trust as a Decision. The Problems and Functions of Trust in Luhmannian Systems Theory*. Helsinki: University of Helsinki.
- Jalava, Janne & Risto Kangas. 2013a. "Kommunikaatio, yhteiskunnan eriytyminen ja osajärjestelmien merkitys." Teoksessa *Yhteiskunnan järjestelmät. Niklas Luhmannin ajattelu*, toim. Janne Jalava. Helsinki: Gaudeamus, 40–59.
- Jalava, Janne & Risto Kangas. 2013b. "Niklas Luhmannin systeemiteoria ja tieteellinen ajattelu." Teoksessa *Yhteiskunnan järjestelmät. Niklas Luhmannin ajattelu*, toim. Janne Jalava. Helsinki: Gaudeamus, 7–17.
- Julkunen, Raija. 2001. "Hyvinvointiyhteiskunta – Mikä se on ja mihin se kannustaa?" *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 97:2, 200–205.
- Kangas, Risto. 2013. "Teleologisesta funktionalismista kontingenssiteoreettiseen funktionalismiin." Teoksessa *Yhteiskunnan järjestelmät. Niklas Luhmannin ajattelu*, toim. Janne Jalava. Helsinki: Gaudeamus, 63–78.
- Kaplan, Abraham. 1998. *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science*. Lontoo: Routledge.
- Kari-Björkbacka, Irmeli. 2015. *Alueen ja työn sukupuoli*. Rovaniemi: Acta electronica Universitatis Lapponiensis.
- Kettunen, Pauli. 2015. "Hyvinvointivaltion yhteiskunta." Teoksessa *Hyvinvointivaltion kulttuurintutkimus*, toim. Janne Autto ja Mikael Nygård. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 71–109.
- Knudsen, Morten. 2007. "Structural Couplings Between Organizations and Function Systems. Looking at Standards in Health Care." *Cybernetics and Human Knowing* 14:2–3, 111–131.
- Knudsen, Morten. 2010. "Surprised by Method – Functional Method and Systems Theory." *Forum: Qualitative Social Research* 11:3, 1–18.
- Knudsen, Morten. 2014. "Failing Decision." Teoksessa *Scheitern: Organisations- und wirtschaftssoziologische Analysen*, toim. Jens Bergmann, Matthias Hahn, Antonia Langhof, & Gabriele Wagner. Berliini: Springer, 83–103.
- Kortteinen, Matti. 1982. *Lähiö. Tutkimus elämäntapojen muutoksesta*. Helsinki: Otava.

- Koselleck, Reinhart. 2004. *Futures Past: On the Semantics of Historical Time*. Kääntänyt Keith Tribe. New York: Columbia University Press.
- Koskela, Juha. 2013. *Lapin EU-projektien arviointikäytännöt*. Rovaniemi: Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan julkaisuja.
- Kuura, Arvi. 2020. *25 Years of Projectification Research*. Konferenssipaperi. International Scientific Conference on Project Management in the Baltic. Riika: Latvia.
- Kure, Nikolaj. 2015. "Hiding the Basic Temporal Paradox of Strategic Management: A Study of Danish Top Managers' De-paradoxification Practices". *International Journal of Managerial Studies and Research* 10:3, 64–72.
- Kyyrä, Sanna. 2008. *Inhoruokaa antituristeille. Semioottinen analyysi merkityksen tuotannosta Madventures-televisio-ohjelmassa*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Laclau, Ernesto. 1996. *Emansipation(s)*. Lontoo: Verso.
- Latour, Bruno & Steve Woolgar. 1986. *Laboratory Life. The Construction of Scientific Facts*. Princeton: Princeton University Press.
- Leydesdorff, Loet. 2006. "The biological metaphor of a second-order observer and the sociological discourse." *Kybernetes* 35:3–4, 531–546.
- Luhmann, Niklas. 1976. "The Future Cannot Begin: Temporal Structures in Modern Society". *Social Research*, 43:1, 130–152.
- Luhmann, Niklas. 1986. *Love as Passion. The Codification of Intimacy*. Kääntäneet Jeremy Gaines ja Doris L. Jones. Cambridge: Harvard University Press.
- Luhmann, Niklas. 1992. "What is Communication?" *Communication Theory* 2:3, 251–259.
- Luhmann, Niklas. 1993a. "Deconstruction as Second-Order Observing." *New Literary History* 24:4, 763–782.
- Luhmann, Niklas. 1993b. *Risk.: A Sociological Theory*. Kääntänyt Rhodes Barrett. Berliini: de Gruyter.
- Luhmann, Niklas. 1995. *Social Systems*. Kääntänyt John Bednarz, Jr. ja Dirk Baecker. Stanford: Stanford University Press.
- Luhmann, Niklas. 1997. "Limits of Steering." *Theory, Culture and Society* 14:1, 41–57.
- Luhmann, Niklas. 2004a. *Ekologinen kommunikaatio*. Kääntäneet Sam Krause ja Seppo Raiski. Helsinki: Gaudeamus.
- Luhmann, Niklas. 2004b. *Law as a Social System*. Kääntänyt Klaus A. Ziegert. Oxford: Oxford University Press.
- Luhmann, Niklas. 2006. "System as Difference." *Organization* 13:3, 37–57.
- Luhmann, Niklas. 2012. *Theory of Society. Volume 1*. Kääntänyt Rhodes Barrett. Stanford: Stanford University Press.
- Luhmann, Niklas. 2013a. *Theory of Society. Volume 2*. Kääntänyt Rhodes Barrett. Stanford: Stanford University Press.
- Luhmann, Niklas. 2013b. *Introduction to Systems Theory*. Kääntänyt Peter Gilgen. Cambridge: Polity Press.
- Luhmann, Niklas. 2018. *Organization and Decision*. Kääntäneet Rhodes Barrett ja Dirk Baecker. Cambridge: Cambridge University Press.
- Luhmann, Niklas. 2022. *The Making of Meaning: From the Individual to Social Order*. Toim. Christian Morgner. Kääntänyt Christian Morgner, Margaret Hiley ja Michael King. Oxford: Oxford University Press.
- Luhmann, Niklas, Katherine Hayles, William Rasch, Eva Knodt & Cary Wolfe. 2000. "Theory of a Different Order: A Conversation with Katherine Hayles and Niklas Luhmann." Teoksessa *Observing Complexity: Systems Theory and Postmodernity*, toim. William Rasch & Cary Wolfe. Minnesota: University of Minnesota Press, 111–136.

- Lundin, Rolf A. & Anders Söderholm. 1995. "A Theory of the Temporary Organization." *Scandinavian Journal of Management* 11:4, 437–455.
- Mackenzie, Ewan & Edward Barratt. 2019. "The Freelance Project Manager as an Agent of Governmentality." Teoksessa *The Projectification of the Public Sector*, toim. Damian Hodgson, Mats Fred, Simon Bailey & Patrik Hall. Lontoo: Routledge, 250–266.
- MacRae, Rhoda. 2007. "'Insider' and 'Outsider' Issues in Youth Research." Teoksessa *Youth Cultures. Scenes, Subcultures and Tribes*, toim. Paul Hodgkinson & Wolfgang Deicke. Lontoo: Routledge.
- March, James G. & Herbert A. Simon. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Martens, Wil. 2006. "The Distinctions within Organizations: Luhmann from a Cultural Perspective." *Organization* 13:1, 83–108.
- Maturana, Humberto R. & Francisco F. Varela. 1987. *The Tree of Knowledge. The Biological Roots of Human Understanding*. Boston: Shambhala Publications.
- Midler, Christophe. 1995. "Projectification of the Firm: the Renault case", *Scandinavian Journal of Management* 11:4, 363–375.
- Morgner, Christian. 2022. "The Making of Meaning in the Sociology of Niklas Luhmann." Teoksessa *The Making of Meaning. From the Individual to Social Order*, toim. Christian Morgner. Oxford: Oxford University Press.
- Mälkiä, Matti. 1993. "Mitä on organisaatioekologinen tutkimus? Arvioiva katsaus uuden tutkimusalueen perusteisiin sekä sen tarjoamiin tutkimusmahdollisuuksiin." *Hallinnon tutkimus* 12:2, 81–106.
- Nassehi, Armin. 2005. "Organizations as decision machines: Niklas Luhmann's theory of organized social systems." *The Sociological Review* 53:1, 178–191.
- Nietzsche, Friedrich. 1974. *Thus Spoke Zarathustra*. Lontoo: Penguin Books.
- Orhanli, Eve. 2024. *Valtatyhteiskuntaan integroitunut kannabiksen käyttö – Kannabiksen kanssa tekemisissä olevien kertomat rationaliteetit, hallinnan kokemukset ja subjektifikaatio*. Rovaniemi: Acta electronica Universitatis Lapponiensis.
- Packendorff, Johann & Monica Lindgren. 2014. "Projectification and its consequences: Narrow and broad conceptualisations." *South African Journal of Economic and Management Sciences* 17:1, 7–21.
- Palonen, Emilia. 2020. "Populismien muoto, diskursiivisuus ja retoriikka: analyysi soinnilaisuudesta." *Politiikka* 62:2, 125–145.
- Pawson, Ray & Tilley, Nick. 2009. *Realistic evaluation*. Lontoo: Sage publications.
- Power, Michael. 1997. *The Audit Society. Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Qvortrup, Lars. 2005. "Society's Educational System – An Introduction to Niklas Luhmann's Pedagogical Theory." *International Journal of Media, Technology and Lifelong Learning* 1:1, 1–21.
- Rahlitz, Kurt, Benjamin Grossmann-Hensel & Ronja Friedl. 2021. "The Demoralization of Society and the Proliferation of Organization." *Kybernetes* 51:5, 1849–1867.
- Roth, Steffen. 2014. "The Multifunctional Organization: Two Cases for a Critical Update for Research Programs in Management and Organization." *Tamara. Journal for Critical Organization Inquiry* 12:3, 37–54.
- Saari, Antti. 2014. "Oppimiskone." Teoksessa *Ajan kasvatus: Kasvatusfilosofia aikalaeskritiikkinä*, toim. Antti Saari, Olli-Jukka Jokisaari & Veli-Matti Värri. Tampere: Tampere University Press, 41–60.

- Salo, Ulla-Maija. 2015. "Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet," Teoksessa *Umpikujasta oivallukseen: Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*, toim. Sanna Aaltonen & Riitta Högbacka. Tampere: Tampere University Press, 166–190.
- Schirmer, Werner & Claus Hadamek. 2007. "Steering as Paradox. The Ambiguous Role of the Political System in Modern Society." *Cybernetics and Human Knowing* 14:2, 199–150.
- Seidl, David. 2005. *Organisational Identity and Self-Transformation*. Lontoo: Routledge.
- Seppänen-Järvelä, Riitta. 2004. "Projekti – kehittämisen kehto vai musta aukko?" *Yhteiskuntapolitiikka* 69:3, 251–259.
- Sohn, YJ. 2021. "Four pillars of Luhmann's analytical apparatus: Applications for Communication Research." *Studies in Communication Sciences* 21:1, 207–224.
- Spencer Brown, George. 1972. *The Laws of Form*. New York: The Julian Press.
- Sztompka, Piotr. 1993. *The Sociology of Social Change*. Oxford: Blackwell.
- Stäheli, Urs. 1997. "Exorcising the 'Popular' Seriously: Luhmann's Concept of Semantics." *International Review of Sociology* 7:1, 127–145.
- Sulkunen, Pekka & Jukka Törrönen. 1997. *Semioottisen sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys*. Helsinki: Gaudeamus.
- Sulkunen, Pekka. 2006. "Projektiyhteiskunta ja uusi yhteiskuntasopimus." Teoksessa *Projektiyhteiskunnan kääntopuolia*, toim. Kati Rantala & Pekka Sulkunen. Helsinki, Gaudeamus, 17–38.
- Suopajarvi, Leena. 2009. "Valtiojohtoisesta hyvinvointipolitiikasta globaalin markkinatalouden kilpailuun. Vertailussa vuosien 1977 ja 2008 aluepoliittiset ohjelmat Lapin erityisongelmien ratkaisemiseksi." Teoksessa *ESPON Pohjoisessa*, toim. Timo Hirvonen & Asko Suikkanen. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 73–88.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. *Uudistuva ja osaava suomi 2021–2027 - eu:n alue- ja rakennepolitiikan ohjelman alueellisessa päätöksenteossa olevan EU-rahoituksen indikaatiivinen jako maakunnittain*.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. *Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020*. [www-dokumentti] <https://tem.fi/kestavaa-kasvua-ja-tyota-2014-2020> (luettu 17.10.2023).
- Törrönen, Jukka & Antti Maunu. 2005. "Kevyet irtiotot ja raskas sosiaalisuus. Alkoholi nuorten aikuisten ravintolailtaa kuvaavissa kertomuksissa." *Yhteiskuntapolitiikka* 70:3, 266–282.
- Uotila, Pekka. 2015. "Projektin metaforiset konstituutiot." *Kulttuurintutkimus* 32:1, 41–50.
- Uusitalo, Hannu. 2003 "Sosiologia ja yhteiskuntapolitiikka: valtaa vai vallattomuutta?" *Yhteiskuntapolitiikka* 68:6, 615–621.
- Vanden Broeck, Pieter. 2020. "The Problem of the Present: On Simultaneity, Synchronisation and Transnational Education Projects." *Educational Philosophy and Theory* 52:6, 664–675.
- Virtanen, Mikko J. 2013. "Muotoutuva teoria, muotutuvat tutkimustavat." Teoksessa *Yhteiskunnan järjestelmät. Niklas Luhmannin ajattelu*, toim. Janne Jalava. Helsinki: Gaudeamus, 79–99.

- Virtanen, Mikko J. 2015. Systemiteoreettisia askelmerkkejä nyky-yhteiskuntaan. Tutkielma systemiteoreettisesta yhteiskuntateoriasta ja sen metodologisesta käytöstä. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Virtanen, Mikko J. 2019. "Niklas Luhmann – Yhteiskunta kommunikaationa." Teoksessa *1900-luvun saksalainen yhteiskuntateoria*, toim. Ilkka Kauppinen, Miikka Pyykkönen ja Olli-Pekka Moisio. Helsinki: Gaudeamus, 193–216.
- Virtanen, Mikko J. 2023. "Teoria-menetelmäpaketit laadullisessa sosiaalitutkimuksessa". *Tiede & edistys* 48:2, 13–33.
- Warpenius, Katariina. 2006. "Näkymätön näyttö – vaikuttavuusarvioinnin pulmat paikallisprojekteissa." Teoksessa *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia*, toim. Kati Rantala & Pekka Sulkunen. Helsinki: Gaudeamus, 143–160.



Kehittämisprojektit ovat vakiintuneet osaksi julkista sektoria ja samalla muokanneet tapoja jäsentää ja kategorisoida yhteiskunnallista todellisuutta. Tämä tutkimus tarkastelee julkisen sektorin projektimuotoistumista eli projektifikaatiota yhteiskunnallisena muutosprosessina, jossa projektien toimintalogiikka on institutionalisoitunut keskeiseksi osaksi julkisia organisaatioita. Tutkimuksen kohteena ovat Lapissa toteutetut EU-rahoitteiset kehittämisprojektit.

Niklas Luhmannin systeemiteoreettiseen sosiologiaan perustuva tutkimus osoittaa, että julkisten organisaatioiden rakenteisiin vakiintunut projektikommunikaatio muodostaa merkitysjärjestelmän, joka jäsentää aikaa, tietoa ja sosiaalisia suhteita omalla tavallaan. Projektikommunikaatio korostaa jatkuvan kehittämisen ja potentiaalisuuden vaatimusta sekä sovittaa kompleksisia yhteiskunnallisia ongelmia teknis-rationaaliseen ratkaisu-kehikkoon.



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND