Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

metodix.
Road to Futures

OTAVAN OPISTO...

DELFOI-MENETELMÄ

KÄSIKIRJA MANAGEREILLE JA FASILITOIJILLE

AINO RANTAMÄKI

Vaasa 2025

SISÄLLYS

1 Johdanto 4

2 Ennen paneelia 5

2.1 Paneelin kohdeilmiön tunnistaminen 5

2.2 Paneelin tavoitteen määritteleminen 5

2.3 Paneelin teknisen suunnitelman rakentaminen 7

2.3.1 Paneelin aikataulun suunnittelu 7

2.3.2 Keskeisten asiantuntijoiden tunnistaminen 8

2.3.3 Fasilitaattorin roolista päättäminen 9

2.4 Paneelin sisällön suunnittelu 10

2.4.1 Tavoitteen mukaisten teemojen muodostaminen 10

2.4.2 Kysymysten ja väittämien muotoilu 10

2.4.3 Paneelin avoimuuden pohdinta 12

2.5 Paneeliin valmistautuminen 13

2.5.1 Paneelin rakentaminen sähköiselle alustalle 13

2.5.2 Paneelin testaaminen ja täsmentäminen 15

2.5.3 Asiantuntijoiden kontaktointi ja sitouttaminen 15

3 Paneelin aikana 18

3.1 Paneelin alkamisesta muistuttaminen 18

3.2 Keskustelun seuraaminen ja nostojen tekeminen 19

3.3 Kierrosten välinen toiminta 19

3.3.1 Edellisen kierroksen tulosten analysointi tavoitteen mukaisesti 20

3.3.2 Seuraavan kierroksen teemojen ja niiden sisällön muodostaminen 20

4 Paneelin jälkeen 22

4.1 Tulosten analysointi tavoitteen mukaisesti 22

4.2 Tulosten raportointi 23

4.3 Panelistien kiittäminen 23

4.4 Prosessin reflektointi 23

5 Toivottu tulevaisuus tutkimuskohteena – esimerkki Delfoin soveltamisesta 25

6 Lopuksi 27

KUVIOT

Kuvio 1. Esimerkki paneelin tavoitteen määrittelystä. 6

Kuvio 2. Paneelin suunnittelua tukeva tiivistys keskeisistä valinnoista. 7

Kuvio 3. Esimerkki paneelin aloitussivun sisällöstä. 13

Kuvio 6. Tulevaisuuspolun muodostaminen prosessina. 25

TAULUKOT

Taulukko 1. Tiivistys asiantuntijapaneelin toteutuksesta. 29

1 JOHDANTO

Delfoi-menetelmä on tutkimusmenetelmä, joka yhdistää laadullista ja määrällistä otetta, ja jota käytetään erityisesti tulevaisuuden ilmiöiden ennakointiin ja monimutkaisten asioiden asiantuntijaperusteiseen tarkasteluun. Sen ytimessä on asiantuntijapaneeli, joka vastaa anonyymisti useaan kyselykierrokseen. Sähköisesti toteutettu Delfoi mahdollistaa osallistujien maantieteellisestä sijainnista ja aikatauluista riippumattoman osallistumisen, mikä tekee siitä ajankohtaisen ja helposti sovellettavan menetelmän erilaisiin tutkimus-, kehittämis- ja arviointitarkoituksiin.

Tämä käsikirja on tarkoitettu Delfoi-menetelmää hyödyntäville managereille ja fasilitoijille tukemaan sähköisen asiantuntijapaneelin suunnittelua, toteuttamista ja jälkitoimia. Käsikirja perustuu pääosin kirjoittajan kokemukselliseen tietoon, joka on muodostunut useiden paneelien toteuttamisen kautta. Tästä syystä käsikirjassa tuodaan esille myös paneelin toteutukseen liittyviä esimerkkejä sekä vaihtoehtoja, jotka toimivat erilaisten tavoitteiden ja lähestymistapojen kanssa.

Käsikirjassa käytetään autenttisia esimerkkejä jo sulkeutuneista paneeleista. Näistä esimerkeistä on poistettu tarkemmat tunnistetiedot. Nämä erilaiset paneelit on toteutettu osana moninaisia tutkimushankkeita, joiden tarkoitukset ja tavoitteet ovat vaihdelleet tutkimuksen ja kehittämisen välimaastossa. Tästä syystä ne tarjoavat hyviä esimerkkejä siitä, miten eri tavoin Delfoi-paneeleita voidaan lähestyä ja toteuttaa.

Vaikka tämä käsikirja keskittyy käytännön ohjeisiin, esimerkkeihin ja erilaisiin toteuttamisen tapoihin, on hyvä muistaa, että Delfoi-paneeleissa ei ole kyse vain teknisestä toteutuksesta, vaan vahvaan perinteeseen pohjautuvasta menetelmästä. Käytännön neuvojen lisäksi kannattaakin perehtyä huolella menetelmälliseen kirjallisuuteen.

2 ENNEN PANEELIA

2.1 Paneelin kohdeilmiön tunnistaminen

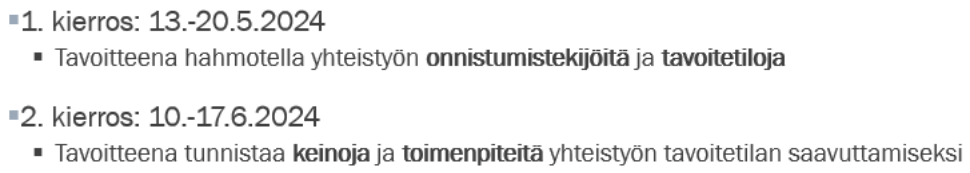
Asiantuntijapaneelin perustaksi tulee muodostaa käsitys siitä, mitä ilmiötä paneelin keskusteluissa tarkastellaan. Tämä esiymmärrys voidaan muodostaa esimerkiksi kirjallisuuskatsaukseen tai dokumenttianalyysin perustuen. Toimiva tapa on myös laajentaa asiantuntijapaneelia siten, että esiymmärrys muodostetaan toteuttamalla rajattu määrä asiantuntijahaastatteluita, joissa kartoitetaan tarkasteltavaa aihetta ja jonka avulla pystytään esimerkiksi tekemään tutkittavaa ilmiötä koskevia rajauksia. Esiymmärrysvaihe auttaa tunnistamaan niitä kohtia, jotka ovat tutkittavan aiheen kannalta merkityksellisiä, kiinnostavia tai peräti ristiriitaisia näkemyksiä aiheuttavia.

Esiymmärryksen muodostamisessa kannattaa muistaa, että tarkoituksena ei ole saada tyhjentävästi selville kaikkea aiheesta tiedettyä tai yrittää ennakkoon ymmärtää, mikä aiheeseen liittyvä on merkityksellisintä. Ennemmin esiymmärryksen avulla maalaillaan kankaalle taustamaisemaa, jonka yksityiskohdat tarkentuvat paneeliin osallistuvien asiantuntijoiden näkemysten ja kommenttien kautta.

2.2 Paneelin tavoitteen määritteleminen

Asiantuntijapaneelille on tärkeä muodostaa selkeä tavoite, joka tukee sekä paneelin teknistä toteutusta että sen sisällön suunnittelua. On tärkeää tietää, mihin kysymykseen tai ongelmaan asiantuntijoilta haetaan vastauksia. Tavoite voi liittyä esimerkiksi tulevaisuuden trendien tunnistamiseen, strategisten linjausten arviointiin tai tietyn toimialan kehityksen ennakoimiseen. Tavoite määrittelee koko prosessin rakenteen, kysymysten muodon ja analyysin tavan. Sen on oltava riittävän täsmällinen, jotta se ohjaa asiantuntijoiden vastauksia mielekkäällä tavalla, mutta samalla riittävän

avoin mahdollistamaan uusien näkökulmien esiin nousemisen. Kuviossa 1 on esitetty yksinkertainen esimerkki paneelin tavoitteenasetannasta.



Kuvio 1. Esimerkki paneelin tavoitteen määrittelystä.

Ensinnäkin paneelin tavoite liittyy siihen, haetaanko paneelin keskustelulta konsensus- vai dissensusorientoitunutta otetta. Tällä tarkoitetaan sitä, halutaanko paneelin avulla selvittää niitä asioita tai näkökulmia, joista asiantuntijat ovat yhtä mieltä, vai halutaanko ennemmin etsiä sellaisia teemoja, joissa mielipiteet eniten eroavat, auttaen siten tunnistamaan ja ymmärtämään erilaisia perusteltuja näkökulmia. Lähestymistapa vaikuttaa muun muassa siihen, millaisella tavalla kysymyksiä ja väittämiä rakennetaan. Konsensushakuisuus ei tarkoita sitä, että paneelissa haluttaisiin vain samanmielistä keskustelua ja yhteneväisiä näkökulmia. Avoin keskustelu ja kriittisten näkökulmienkin esiintuominen on olennainen osa asiantuntijoiden välistä keskustelua, jossa sekä luodaan, mutta myös täydennetään ja haastetaan osallistujilla olevaa tietämystä.

Toiseksi paneelille tulee muodostaa tutkimusintressiin liittyvä tavoite tarkoittaen sitä, mitä paneelilla halutaan saavuttaa. Tämän tavoitteen muodostamisessa voi hyödyntää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: Halutaanko paneelilla selvittää tai arvioida ilmiön nykytilaa? Vai halutaanko paneelin avulla kenties tunnistaa toivottu tulevaisuudentila? Entä pyritäänkö paneelin avulla löytämään nykytilan ja tavoitetilan välisiä jännitteitä? Toivotaanko paneelilta tutkimuksellista vai kehittävää otetta?

2.3 Paneelin teknisen suunnitelman rakentaminen

Paneelin tekninen toteuttaminen edellyttää tavoitteen muodostamisen lisäksi erilaisten valintojen tekemistä esimerkiksi aikataulusta ja osallistujista. Teknisen suunnitelman rakentamisessa voi auttaa alla oleva kuvio, joka auttaa jäsentämään paneeliin liittyviä teknisiä yksityiskohtia.

Kuvio 2. Paneelin suunnittelua tukeva tiivistys keskeisistä valinnoista.

2.3.1 Paneelin aikataulun suunnittelu

Paneelin aikataulutuksella on merkityksellinen rooli, sillä se voi joko mahdollistaa tai vaikeuttaa paneeliin osallistumista. Paneelin aikataulutus vaikuttaa myös managerin työmäärään ja työn ajoittamiseen, paneelin avoimuuteen liittyviin valintoihin sekä kierrosten välisen analyysin toteuttamiseen. Aikataulutus on tärkeä myös osallistujien sitouttamisen kannalta. Liian tiuhaan ajoitetut kierrokset voivat aiheuttaa osallistumista vähentävää painetta. Toisaalta liian pitkä väli kierrosten välillä voi vaikuttaa siihen, että kierroksella käsitellyt asiat unohtuvat eikä osallistuminen enää motivoi asiantuntijoita.

Paneelin suunnittelu kannattaa aloittaa viimeistään kuukautta ennen aiottua paneeliajankohtaa. Tämä johtuu siitä, että sekä paneelin sisällön suunnittelu että asiantuntijoiden tunnistaminen ja kutsuminen vievät aikaa. Itse paneeli on auki yleensä 1–2 viikkoa kerrallaan riippuen siitä, onko keskustelu koko ajan avoinna, vai vaihtuuko avoimuus kesken paneelin. Mikäli näyttää siltä, että panelistit eivät aktivoidu ajoissa, voi paneelin aukioloa myös pidentää muutamalla päivällä. Paneelin aukiolon jatkamisesta kannattaa informoida osallistujia sähköpostitse. Kierrosten väliin kannattaa suunnitella riittävästi aikaa sekä aineiston analysoinnille että uuden kierroksen rakentamiselle. Hyvä ohjeellinen väli on 2–3 viikkoa. Työskentely ei pääty siihen, kun viimeinen paneelikierros päättyy. Tämänkin jälkeen tarvitaan aikaa muun muassa aineiston analysoinnille ja tulosten raportoinnille.

2.3.2 Keskeisten asiantuntijoiden tunnistaminen

Seuraava vaihe on asiantuntijapaneelin kokoaminen. Delfoissa korostuu asiantuntijuuden monipuolisuus, mikä tarkoittaa sitä, että valitun joukon tulee edustaa erilaisia näkökulmia, rooleja ja kokemuksia aiheeseen liittyen. Asiantuntijoiden valintaa kannattaa miettiä esimerkiksi paneelin orientaation kautta eli halutaanko valinnassa varmistaa asiantuntijoiden vahva substanssituntemus ja sitä kautta syväymmärrys aiheeseen liittyvistä ilmiöistä vai ennemmin erilaiset, mahdollisesti risteävätkin mielipiteet, jotka voivat sekä täydentää että haastaa toisiaan. Joka tapauksessa on tärkeää, että osallistujat tuntevat aihepiirin hyvin ja kykenevät perustelemaan näkemyksensä. Keskeistä on myös, että osallistujat edustavat aiheeseen liittyvää asiantuntijuutta eri näkökulmista – esimerkiksi eri sektoreilta, toimijaryhmistä tai maantieteellisiltä alueilta. Monimuotoisuus lisää menetelmän analyyttistä arvoa ja ehkäisee yksipuolisten näkemyksien ylikorostumista.

Asiantuntijoita kannattaa tunnistaa vähintään kaksinkertainen määrä siihen nähden, mikä on toive oikeasta osallistujamäärästä. Tämä johtuu ensinnäkin

siitä, että todennäköisesti läheskään kaikki kutsun saavista ei lähde mukaan paneeliin. Toiseksi voi olla hyvä varautua siihen, että katoa paneelin kierrosten välillä voi tapahtua. Hyväksi osallistujamääräksi on oman kokemuksen mukaan muotoutunut 20–30 henkilöä, mutta myös pienemmät tai suuremmat paneelit ovat mahdollisia riippuen käsiteltävän aiheen laajuudesta. Suurempi osallistujamäärä saattaa toisaalta johtaa suurempaan kommenttimäärään, mikä sinällään on hyvä, mutta sitä kautta vähentää paneelin kannalta olennaista keskustelua, koska ihmiset eivät ehdi tai jaksa käydä läpi sivukaupalla toisten kommentteja.

2.3.3 Fasilitaattorin roolista päättäminen

Käynnissä olevaa paneelia voidaan fasilitoida passiivisemmin tai aktiivisemmin. Passiivisempikaan fasilitointi ei tarkoita sitä, etteikö paneelin aikana tapahtuisi managerin ja osallistujien välistä vuorovaikutusta. Fasilitoinnin aktiivisuudesta kuitenkin riippuu esimerkiksi se, tapahtuuko vuorovaikutus pääsääntöisesti paneelissa vai sähköpostin tai muun ulkoisen viestintäkanavan välityksellä.

Aktiivisella fasilitoinnilla tarkoitetaan tässä sitä, että manageri aktivoi keskustelua suoraan sähköisellä alustalla. Aktiivista fasilitointia voi tehdä ainakin kahdella tavalla. Ensinnäkin etukäteen voi miettiä teemakohtaisia lisäkysymyksiä, joita voi sopivassa kohtaa kierroksen aikana lisätä kommenttina keskusteluun mukaan. Vielä aktiivisempaa fasilitointia on se, että manageri esittää lisäkysymyksiä suoraan vastauksena panelistien kommentteihin. Mitä tahansa aktiivista fasilitointia tehdessä on tärkeä muistaa, että koska kommentointi paneelissa on anonyymia, fasilitoijan aktiivinen osallistuminen täytyy tuoda esille jokaisessa fasilitoijan laatimassa kommentissa, jotta ne eivät sekoitu osallistujien kommentteihin. Tämä on olennaista myös tulosten analysoinnin kannalta.

2.4 Paneelin sisällön suunnittelu

2.4.1 Tavoitteen mukaisten teemojen muodostaminen

Teemojen rakentamista helpottaa 0-kierros eli esiymmärrystä muodostava ennakoiva työskentely, josta puhutaan myös alaluvussa 2.1. Teemoja kannattaa muotoilla maltillisesti, jotta paneeli ei käy osallistujille liian raskaaksi. Oman kokemuksen mukaan 4–5 teemaa on hyvä määrä kierrosta kohti, riippuen toki siitä, kuinka laajasti kysymyksiä ja väittämiä kunkin teeman alle liitetään.

Varsinaisten aiheteemojen lisäksi paneelissa voi olla loppusivu, jossa kysytään avoimia kommentteja tai mahdollistetaan palautteen antaminen. Omissa paneeleissa on kokeiltu sekä avointa että suljettua loppusivua: avoimesti kaikille näkyvillä olevalla loppusivulla on ollut kysymys siitä, mitä muuta olisi ollut hyvä huomioida tai mikä jäi sanoittamatta. Suljetulla loppusivulla taas on kysytty asioita, joita osallistuja haluaa vielä tarkemmin nostaa esille sekä pyydetty palautetta paneelista sekä sisällön että toteutuksen kannalta.

2.4.2 Kysymysten ja väittämien muotoilu

Varsinaisten kysymysten suunnittelu vaatii aikaa ja harkintaa. Kysymykset voivat olla avoimia, jolloin tarkoituksena on kartoittaa asiantuntijoiden näkemyksiä laaja-alaisesti ilman valmiita oletuksia. Toisaalta teemojen alle voidaan muodostaa myös väittämiä tai väitekokonaisuuksia, joita osallistujat arvioivat esimerkiksi Likert-asteikolla todennäköisyyden, vaikuttavuuden tai hyväksyttävyyden mukaan. Hyvin muotoiltu väittämä on selkeä ja yksiselitteinen, eikä se sisällä useita osatekijöitä samassa väitteessä. Jos väittämä on moniosainen, voi osallistujalle jäädä epäselväksi, kumpaan osaan hänen on tarkoitus vastata tai kumpaa näkökulmaa hän vastauksessaan painottaa. Esimerkiksi väite *"Vuonna 2050 organisaatiomme sisäinen*

viestintä on avointa ja virheistä pystytään oppimaan" sisältää todellisuudessa kaksi väittämää, joista toinen liittyy viestintään ja toinen virheistä oppimiseen. Arvioitaessa esimerkiksi väittämän todennäköisyyttä ei voida olla varmoja, koskeeko todennäköisyys molempia osatekijöitä vai vain toista, ja toisaalta onko väittämän monimuotoisuus vaikuttanut todennäköisyyden arviointiin vinouttavasti.

Teeman sisältö voi muodostua joko kokonaan arvioitavista väittämistä, väittämien ja avointen kysymysten yhdistelmästä tai useammasta avoimesta kysymyksestä. Arvokkainta antia paneelissa on kuitenkin osallistujien välisen keskustelun mahdollistaminen ja tästä syntyvä aineisto. Väittämien kohdalla kannattaakin muistaa se, että niiden ei ole tarkoitus viedä liikaa kaistaa, vaan toimia ennemmin ajatuksia ja keskustelua herättävinä syötteinä. Tästä syystä, vaikka teemojen alla painotettaisiin väittämien arviointia, kannattaa avoimessa kentässä vähintäänkin pyytää arvioihin liittyviä perusteluja. Lisäksi väittämien kohdalla kannattaa pohtia, ovatko ne itsestään selviä, vai onko ne muotoiltu siten, että niitä kohtaan voi olla erilaisia mielipiteitä, jolloin ne herättävät herkemmin keskustelua.

Kysymysten ja väittämien määrä riippuu valittujen teemojen määrästä. Tarkoituksena on laatia tasapainoinen kokonaisuus, joka on myös osallistujien työmäärän kannalta inhimillinen. Liian raskaaksi rakennettu paneeli voi johtaa siihen, että loppupään teemoja koskeva keskustelu jää niukaksi, ja pahimmillaan osallistuminen jatkokierroksille voi vähentyä. Ohjenuorana olen pitänyt sitä, että mikäli teemoja on kolme tai vähemmän, voi myös kysymyksiä tai väittämiä olla teemakohtaisesti enemmän, esimerkiksi viisikin väittämää. Kuitenkin jos teemoja on viisi tai enemmän, on kysymyksiä tai väittämiä mielellään teemakohtaisesti enintään kolme. Yksikin teemakohtainen väittämä on riittävä, jos se onnistuu sisältämään teeman ytimen kiinnostavalla ja keskustelua herättävällä tavalla.

Oma hyväksi koettu tapa on ollut se, että jokaista teemaa kohti on 2–3 herättelevää väittämää, joita arvioidaan paneelin tavoitteen mukaisesti 2D-asteikolla. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että panelistit arvioivat väittämiä kaksiulotteisesti asteikolla 1-5 (esimerkiksi 1 = ei lainkaan merkityksellinen/toivottava – 5 = erittäin merkityksellinen/toivottava; tai 1 = erittäin epätodennäköinen/epäonnistunut – 5 = erittäin todennäköinen/onnistunut). Lisäksi jokaisessa teemassa on yksi avoin kysymys, johon panelistit vastaavat ja johon annettuja vastauksia he kommentoivat. Jos avoimia kysymyksiä on useampi, kannattaa ne numeroida ja pyytää asiantuntijoita hyödyntämään samaa numerointia myös vastauksissaan analyysin helpottamiseksi.

2.4.3 Paneelin avoimuuden pohdinta

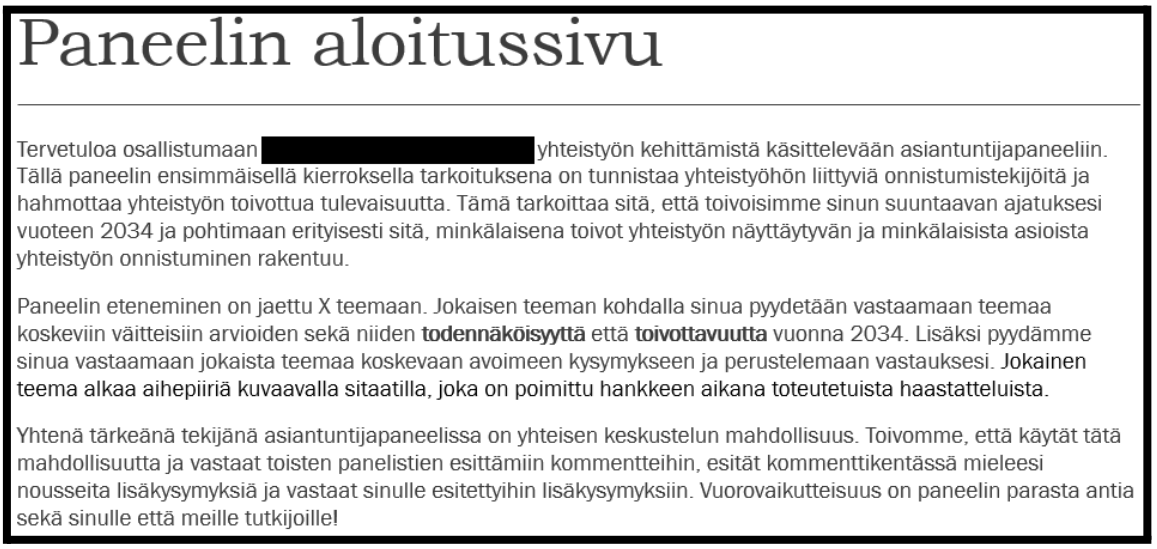
Paneelin vastaukset voivat olla joko näkyvillä tai piilossa muilta vastaajilta. Yksi paneelin arvokkaimmista piirteistä on asiantuntijoiden välinen anonyymi keskustelu ja toisten vastausten kommentointi, mikä puoltaa vastausten avoimuutta. Anonymiteetin tarkoituksena on madaltaa esimerkiksi hierarkkisia tai sektorikohtaisia rajoja ja siten mahdollistaa rohkea ja joskus kriittinenkin keskustelu paneelin teemoista.

Toisaalta on hyvä miettiä, onko vastausten avoimuus koko paneelin ajan aktiivisuutta tai vastausten suuntaamista haittaava asia. Mikäli aikataulu antaa myöten, yksi hyvä mahdollisuus on määrittää yhden paneelikierroksen kestoksi kaksi viikkoa, jolloin ensimmäisen viikon aikana panelistit käyvät vastaamassa kysymyksiin ja väittämiin oman aikataulunsa mukaisesti, ja toisen viikon alussa vastaukset aukeavat näkyviin ja keskustelu voi alkaa. Tällöin panelisteilla on hyvin aikaa antaa omat vastauksena kysymyksiin ilman että toisten vastaukset vaikuttavat omiin näkemyksiin. Lisäksi samalla vähenee riski siitä, että panelistit käyvät antamassa omat vastauksensa paneelin viimeisinä aukiolopäivinä, jolloin keskustelulle ei jää aikaa.

2.5 Paneeliin valmistautuminen

2.5.1 Paneelin rakentaminen sähköiselle alustalle

Paneelille kannattaa ensin rakentaa etusivu, jossa on kerrottu lyhyesti paneelin tavoite ja eteneminen. Etusivu on se näkymä, mihin panelistit ohjautuvat, kun he saapuvat paneeliin järjestelmästä lähetetyn linkin kautta. Paneelin etusivun suunnittelussa ja kannattaa olla tarkkana; tarpeelliset asiat esitetään selkeästi ja riittävän lyhyesti, laajempi taustoittaminen tai tekninen ohjeistaminen kannattaa jättää esimerkiksi infokirjeeseen. Etusivulla voi myös muistuttaa, jos panelistien toivotaan pitämään mielessä joku tietty näkökulma, esimerkiksi vastausten peilaaminen tiettyyn tapahtumaan. Alla olevassa kuvassa on esitetty yhdenlainen esimerkki siitä, mitä etusivu voi sisältää.



Paneelin aloitussivu

Tervetuloa osallistumaan [redacted] yhteistyön kehittämistä käsittelevään asiantuntijapaneeliin. Tällä paneelin ensimmäisellä kierroksella tarkoituksena on tunnistaa yhteistyöhön liittyviä onnistumistekijöitä ja hahmottaa yhteistyön toivottua tulevaisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että toivoisimme sinun suuntaavan ajatuksesi vuoteen 2034 ja pohtimaan erityisesti sitä, minkälaisena toivot yhteistyön näyttäytyvän ja minkälaisista asioista yhteistyön onnistuminen rakentuu.

Paneelin eteneminen on jaettu X teemaan. Jokaisen teeman kohdalla sinua pyydetään vastaamaan teemaa koskeviin väitteisiin arvioiden sekä niiden **todennäköisyyttä** että **toivottavuutta** vuonna 2034. Lisäksi pyydämme sinua vastaamaan jokaista teemaa koskevaan avoimeen kysymykseen ja perustelemaan vastauksesi. Jokainen teema alkaa aihepiiriä kuvaavalla sitaatilla, joka on poimittu hankkeen aikana toteutetuista haastatteluista.

Yhtenä tärkeänä tekijänä asiantuntijapaneelissa on yhteisen keskustelun mahdollisuus. Toivomme, että käytät tätä mahdollisuutta ja vastaat toisten panelistien esittämiin kommentteihin, esität kommenttikentässä mieleesi nousseita lisäkysymyksiä ja vastaat sinulle esitettyihin lisäkysymyksiin. Vuorovaikutteisuus on paneelin parasta antia sekä sinulle että meille tutkijoille!

Kuvio 3. Esimerkki paneelin aloitussivun sisällöstä.

Etusivun jälkeen paneeliin rakennetaan teemat ja niiden alle kysymykset hyödyntäen haluttua kysymystyyppiä. Paneelia rakentaessa kannattaa miettiä, miten teeman sisällön avaa panelisteille riittävän selkeästi, mutta ei liian kattavasti. Tarkoitus ei ole liikaa ohjata keskustelua avauksella, vaan muotoilla jotain sellaista, joka auttaa orientoitumaan aiheeseen, herättämään

kiinnostusta ja avaamaan keskustelua. Tässä voi hyödyntää esimerkinomaisia nostoja ensimmäisellä kierroksella esiymmärryksestä tai toisella kierroksella ensimmäisen kierroksen keskustelusta. Esiymmärryksen pohjalta voi tehdä esimerkiksi lyhyen teeman ydintä kuvaavan koosteen aikaisemmasta kirjallisuudesta, aloittaa teema sitaatilla esiymmärrystä rakentaneista haastatteluista tai tuoda alkuun otteen aihetta käsittelevästä ajankohtaisesta sanomalehtiartikkelista.

Paneelille voi halutessaan muotoilla teemojen jälkeisen lopetussivun eri tavoin. Yksi vaihtoehto on tehdä sivu, jossa osallistujat voivat nostaa esille sellaisia laajempaan tarkasteltavaan ilmiöön liittyviä asioita tai huomioita, jotka eivät sisälly suoraan mihinkään teemaan. Tätä kautta paneeli voi tuottaa sellaista tietoa, mitä ei ole voitu esiymmärryksen kautta tunnistaa, ja avoimen teeman hyödyntäminen voi tästä syystä rikastaa aineistoa hyvinkin paljon. Tällainen sivu voi olla joko suljettu, jos käsiteltävä teema on arkaluontoinen ja osallistujille halutaan antaa mahdollisuus tuoda esille sellaisia asioita, joita he eivät anonymiteetistä huolimatta tahdo nostaa keskustelun alle. Avoimena lopetussivu antaa mahdollisuuden käydä keskustelua myös näistä uusista ajatuksista ja näkökulmista. Lopetussivua voi käyttää myös paneelia koskevan palautteen keräämiseen. Tällöin sivu kannattaa pitää suljettuna ja panelisteilta voi pyytää palautetta sekä sisältöön että toteutukseen liittyen.

Sähköinen alusta mahdollistaa myös kaksiulotteisen asiantuntijamatriisin muodostamisen paneelin taustalle. Kun matriisin rakennetaan suoraan paneelialustalle, voidaan osallistujat sijoittaa sopivaan kohtaan matriisissa, kun he kirjautuvat paneeliin. Tämä ei tarkoita sitä, että panelistien anonymiteetti keskustelussa heikkenisi, mutta mahdollistaa vastausten tarkastelun tiettyjen toimijaryhmien näkökulmasta.

2.5.2 Paneelin testaaminen ja täsmentäminen

Paneelin sekä sisältöä että teknistä toteutusta kannattaa testata ennen varsinaisen paneelikierroksen aukeamista. Testauksen voivat tehdä esimerkiksi oman tutkimushankkeen muut jäsenet, Delfoi-yhteisön asiantuntijat tai valikoidut substanssiasiantuntijat. Testauksen tarkoituksena on varmistaa, että paneelin tekninen toteutus toimii, ne osiot, joiden kuuluu olla näkyvillä, ovat näkyvillä, sisältö on selkeä, tekstit ja kuvat oikean kokoisia, vastaaminen onnistuu, ja vastaukset näkyvät tai eivät näy sen mukaan, mikä tarkoituksena on. Substanssiasiantuntijoiden hyödyntäminen testauksessa auttaa erityisesti varmistamaan, että väittämät ja kysymykset ovat ymmärrettäviä, niissä on käytetty oikeanlaisia käsitteitä ja ne palvelevat tarkoitusta.

Paneelin testaaminen kannattaa tehdä viimeistään viikkoa ennen paneelin varsinaista alkamista, jotta tarvittavat muutokset ehditään vielä tehdä. Jos testaajia on runsaasti, voivat palautteet ja kommentit olla joskus runsaita ja toistensa kanssa ristikkäisiä. Siksi testaajien joukko kannattaa rajata mahdollisimman pieneksi.

2.5.3 Asiantuntijoiden kontaktointi ja sitouttaminen

Panelistien kontaktointi kannattaa aloittaa hyvissä ajoin, jotta osallistujamäärää pystyy täydentämään saatujen vastausten pohjalta. Kannattaa myös varautua siihen, että kaikkia toivottuja osallistujia ei saada vastaamaan kutsuun muistuttelusta ja motivoinnista huolimatta. Hyvänä ohjenuorana on se, että mahdollisia osallistujia tunnistetaan ja kutsutaan vähintään kaksi kertaa se määrä, jonka halutaan todellisuudessa osallistuvan. Kutsun yhteydessä voi myös esittää toiveen siitä, että mikäli kutsuttava ei itse pysty osallistumaan paneeliin, hän voi ehdottaa jotakuta toista, jonka asiantuntemus voisi sopia paneelissa käsiteltäviin teemoihin. Riippuu toki aiheesta, voiko tätä mahdollisuutta hyödyntää, sillä esimerkiksi tutkimusluvat saattavat rajata mahdollisia kutsuttavia. Myös jos kyse on esimerkiksi

tietyissä tehtävänkuvissa toimivista osallistujista, ei muissa tehtävissä olevien osallistuminen välttämättä palvele tavoitetta. Lumipallo-otantaa kannattaa kuitenkin hyödyntää silloin, kun se on mahdollista.

Delfoi-paneelit kestävät yleensä vähintään kaksi kierrosta ja usein kierrokset ovat kestoltaan vähintään viikon mittaisia. Tällaisenaan kutsu voi vaikuttaa vastaanottajasta intensiiviseltä ja lopputuloksena saattaa olla paneelista kieltäytyminen perustuen liialliseen työmäärään. Kutsukirjeeseen voikin sisällyttää oman arvion siitä, minkälaista ajankäyttöä panelisteilta suunnilleen edellytetään tai mikä on managerin arvio siitä, kuinka kauan yhden kierroksen kysymyksiin vastaaminen vie. Kutsussa kannattaa myös painottaa sitä, että sähköinen paneeli on auki koko kierroksen keston ajan 24/7 tarkoittaen sitä, että osallistujat pystyvät sekä vastaamaan kysymyksiin kellonajasta ja paikasta riippumatta omaan aikatauluunsa sopivissa kohdissa että palaamaan kysymysten pariin uudelleen sopivassa kohtaa.

Asiantuntijoille tulee viestiä selkeästi prosessin kulusta, kierrosten määrästä ja aikataulusta. Koska Delfoi edellyttää osallistujilta useita perättäisiä vastauskierroksia, osallistumisen mielekkyyden ja vaikuttavuuden korostaminen on tärkeä osa sitouttamista. Panelistien sitoutumista voi tukea se, että jo ensimmäisessä yhteydenotossa tuodaan esille se, mitä paneeliin osallistuminen antaa asiantuntijalle itselleen. Tästä alla esimerkkinä yhden paneelin kutsu, jossa on paneelin teknisten tietojen lisäksi esitetty kuvaus paneelin arvosta osallistujille.

Hyvä asiantuntija,

lähestymme sinua pyynnöllä osallistua verkossa toteutettavaan asiantuntijapaneeliin, joka käsittelee [redacted]onnistumisia ja kehittämiskohtia. Paneeli toteutetaan sähköisesti verkkoalustalla, jossa voit käydä vastaamassa kysymyksiin ja osallistumassa keskusteluun omien aikataulujesi mukaisesti. Asiantuntijapaneeliin osallistuminen tapahtuu anonyymisti. Paneeli toteutetaan kahdessa osassa: **1.-14.4.2025** ja **6.-19.5.2025.** Molemmat osiot ovat auki kaksi viikkoa siten, että ensimmäisen viikon aikana pystyt arvioimaan esitettyjä väittämiä ja vastaamaan kysymyksiin. Toisen viikon aikana myös muiden panelistien vastaukset näkyvät sinulle, ja toivomme sinun kommentoivan ja käyvän keskustelua niistä. Ilmoitathan mahdollisuudestasi osallistua paneeliin **14.3.2025 mennessä**.

Mitä odotamme sinulta:

Asiantuntijapaneeli toteutetaan verkkoalustalla kahdessa osassa. Ensimmäisellä kierroksella pohditte yhdessä keskustellen tärkeimpiä [redacted]onnistumisia. Toisella kierroksella hyödynnätte ensimmäisellä kierroksella tunnistamianne oppeja muodostaaksenne yhteistä ymmärrystä siitä, miten [redacted] pitäisi parantaa. Asiantuntijapaneelin keskeinen piirre on, että te osallistujina arvioitte ja kommentoitte paneelin teemoihin liittyviä väitteitä ja perustelette vastauksianne omaan asiantuntijuuteenne perustuen. Paneeliin voi osallistua oman aikataulun mukaisesti, ajasta ja paikasta riippumatta, kuitenkin edellä esitetyn aikavälin aikana.

Mitä osallistuminen tuottaa sinulle:

Paneelissa saat tilaisuuden käydä avointa keskustelua muiden asiantuntijoiden kanssa. Asiantuntijapaneeliin osallistuminen on mahdollisuus paitsi jakaa omaa tietoa, myös oppia muilta asiantuntijoilta. Lisäksi paneelin tavoitteena on tuottaa konkreettisia kehittämisehdotuksia.

Mikäli olet käytettävissä paneeliin, toimitan sinulle ohjeistuksen ja henkilökohtaisen linkin sähköiselle alustalle paneelia edeltävällä viikolla. Vastaan mielelläni myös paneelia koskeviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,

Kuvio 4. Esimerkki paneelin kutsukirjeestä.

Vaikka edellisessä esimerkissä viesti alkaa yleisellä 'Hyvä asiantuntija' -aloituksella, voi tämän tilalle vaihtaa varsinaisiin kutsuihin myös vastaanottajan nimen. Tällöin kutsu on henkilökohtaisempi ja saattaa puhutella vastaanottajaa enemmän tuoden esille sen, että juuri hänen osallistumistaan toivotaan ja hänen asiantuntijuuttaan arvostetaan.

3 PANEELIN AIKANA

3.1 Paneelin alkamisesta muistuttaminen

Vaikka paneelikutsu lähetetään järjestelmästä osallistujille, olen itse todennut hyväksi tavaksi lähettää paneelin ensimmäisenä päivänä myös sähköpostin osallistujille. Sähköpostissa muistutetaan paneelin alkamisesta, kerrataan paneelia koskeva aikataulu sekä kerrotaan, että kutsu paneeliin on lähtenyt järjestelmästä. Sähköpostissa kannattaa muistuttaa, että joskus järjestelmän kautta lähteneet kutsut ohjautuvat roskapostiin, eli mikäli kutsua ei kuulu, kannattaa tarkistaa roskapostikansio ja olla tarvittaessa yhteydessä manageriin, jos kutsua ei sieltäkään löydy. Alla on esimerkki yhden paneelin alkuinfokirjeestä, joka on lähetetty paneelin ensimmäisenä päivänä.

Paneeliin liitytään henkilökohtaisen linkin kautta. Henkilökohtainen linkkisi paneeliin tulee suoraan eDelphi-ohjelmasta sähköpostiosoitteesta noreply@mg.edelphi.org. Linkki lähetetään maanantaina 31.3.2025 klo. 16.00. On mahdollista, että sähköposti ohjautuu roskapostikansioon, joten tarkistathan tämän, mikäli linkki ei saavuta sinua sovitusti. Jos linkin sisältävää viestiä ei tästä huolimatta löydy, otathan minuun yhteyttä sähköpostitse [redacted] niin selvitän asiaa ja lähetän tarvittaessa uuden linkin. Minuun voi olla yhteydessä myös paneelin aikana ja kierrosten välillä, mikäli paneelista tai sen toteutuksesta nousee kysyttävää.

Asiantuntijapaneeli on auki 1.-14.4.2025 siten, että 1.–7.4. vastaat väittämiin ja kysymyksiin oman näkemyksesi mukaisesti ja näkyvillä ovat vain omat vastauksesi. 8.–14.4. myös muiden vastaukset avoimiin kysymyksiin ovat näkyvillä anonyymisti, ja toivomme sinun kommentoivan ja käyvän keskustelua niistä paneelialustalla. Paneeliin voi osallistua ja palata oman aikataulun mukaisesti, kuitenkin vain näiden kahden viikon aikana. Sama linkki toimii koko kierroksen ajan.

Linkki ohjaa paneelin etusivulle. Mikäli haluat vaihtaa ohjeiden kieltä, sivun ylälaidasta voit valita joko Suomeksi tai In English -vaihtoehdon. Paneeli on jaettu viiteen teemaan, joissa jokaisessa tarkoituksena on sekä arvioida esitettyjä väittämiä numeerisella asteikolla että vastata avoimeen kysymykseen vastauskentässä. Jokainen teema on omalla sivullaan. Ensimmäisen kierroksen teemoja ovat:

Kuvio 5. Esimerkki paneelin infokirjeestä.

Kaikessa panelistien kanssa käytävässä viestinnässä kannattaa muistaa tasapaino. Yhtäältä kannattaa yrittää tilkitä erilaiset tekniset haasteet viestinnän sisältämillä ohjeistuksilla, kuten esimerkissä on tehty sivuston kielivalinnan kanssa. Toisaalta liian pitkät tai usein lähetetyt viestit voivat kuormittaa, jolloin osa informaatiosta jää välittymättä.

3.2 Keskustelun seuraaminen ja nostojen tekeminen

Paneelin aikana managerin tehtävänä on seurata sekä paneelissa käytävää keskustelua että panelistien aktiivisuutta esimerkiksi sen kautta, ketkä saavat onnistuneesti kirjauduttua alustalle. Järjestelmästä saa lähetettyä uusintakutsuja kohdennetusti niille, jotka eivät ole vielä kirjautuneet alustalle. Managerin kannattaa käydä alustalla ainakin kerran päivässä, mikäli mahdollista, seuraamassa kuinka keskustelu etenee ja osallistujat aktivoituvat.

Kierroksen ollessa käynnissä, voi paneelista kerätä mielenkiintoisia nostoja ja kommentteja, jotka saattavat herätellä ja aktivoida myös muiden osallistujien ajatuksia. Näitä nostoja voi maistiaisenomaisesti lähettää sähköpostitse osallistujille, samalla muistuttaen heitä käynnissä olevasta paneelista ja siellä käytävästä keskustelusta. Muistuttelun kanssa kannattaa muistaa tasapaino; liian tiuha muistuttaminen saattaa tuntua painostavalta ja kuormittaa osallistujia, jolloin aktiivisuuden lisäämisen sijaan osallistuminen vähenee. Ohjenuorana voi pitää enintään kahta sähköpostia viikossa, poislukien tästä määrästä mahdolliset panelistien omat yhteydenotot, jotka edellyttävät managerilta reagointia.

3.3 Kierrosten välinen toiminta

Oli kierroksia kuinka monta tahansa, on niiden välillä tarkoituksena syntetisoida edellisellä kierroksella käytyä keskustelua sellaisella tavalla, että saadaan rakennettua pohjaa seuraavalle kierrokselle. Kierrosten väliin on hyvä jättää riittävästi aikaa paitsi edellisen kierroksen tulosten analysoinnille, myös seuraavan kierroksen rakentamiselle. Lisäksi kierrosten välinen aika mahdollistaa tauon myös osallistujille.

3.3.1 Edellisen kierroksen tulosten analysointi tavoitteen mukaisesti

Asiantuntijapaneeli on luonteeltaan iteratiivinen prosessi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jokainen kierros rakentuu edellisen kierroksen tulosten pohjalle. Paneelin kierrosten väliin kannattaakin varata riittävästi aikaa analyysin tekemiselle, jotta seuraava kierros muodostuu luontevaksi kokonaisuudeksi ja näyttäytyy osallistujille sellaisena, että se pohjautuu heidän esittämiinsä näkemyksiin. Oman ajankäytön raameista riippuen analyysiin kannattaa varata 2–3 viikkoa aikaa. Kaksi viikkoa, jos analyysiin pystyy keskittymään intensiivisesti kierrosten välissä ja kolme viikkoa, jos viikkoihin sisältyy paljon muutakin tehtävää. Jos paneelin kierros kestää kaksi viikkoa vuoroviikkoisen avoimuuden vuoksi, voi kierrosten välissä hyvin olla myös neljä viikkoa, jotta myös panelistit saavat aikaa huokaista kierrosten välissä. Kuten aikaisemmin todettu, neljää viikkoa pidempää aikaa ei kuitenkaan kannata kierrosten väliin jättää, jotta paneelin teemat eivät unohdu osallistujien mielestä ja osallistuminen jatkokierroksille tuntuu mielekkäältä.

Avoimet kysymykset mahdollistavat rikkaan, monipuolisen aineiston keräämisen. Osallistujien vastaukset analysoidaan laadullisesti esimerkiksi teemoittelemalla tai sisältöanalyysin avulla. Näin tunnistetaan keskeiset näkemykset, huomiot ja ristiriidat, jotka toimivat jatkokierrosten pohjana.

3.3.2 Seuraavan kierroksen teemojen ja niiden sisällön muodostaminen

Toisen kierroksen teemojen määrässä kannattaa noudattaa samoja perusperiaatteita kuin ensimmäisellä kierroksella. Teemat syntyvät ensimmäisen kierroksen vastausten pohjalta, kun niitä peilataan paneelin tavoitteeseen. Jatkokierroksilla on mahdollista antaa osallistujien arvioida, validoida tai arvottaa edellisen kierroksen tuloksista tehtyjä tulkintoja. Tämä voi tapahtua esimerkiksi siten, että analyysissa nousseet keskeiset teemat asetetaan keskustelun pohjaksi ja pyydetään niitä koskevia tarkennuksia, huomioita tai kritiikkiä.

Uudella kierroksella asiantuntijoita voi pyytää myös arvioimaan analyysissa tunnistettujen teemojen merkitystä tai keskinäistä arvo- tai kiireellisyysjärjestystä. Jos ensimmäisellä kierroksella on esimerkiksi tavoiteltu toivotun tulevaisuuden elementtien tunnistamista, voi seuraavalla kierroksella pyytää osallistujia laittamaan näitä elementtejä tärkeysjärjestykseen, esimerkiksi kysyen sitä, mikä tunnistetuista elementeistä on kaikkein tärkein tai mihin pitäisi ensimmäisenä puuttua.

Samalla tavalla kuin ensimmäisellä kierroksellakin, teemojen sisältöä kannattaa avata jokaisella teemakohtaisella sivulla kuvaavasti ja kiinnostavasti. Teemojen avaamisessa osallistujille voi hyödyntää otteita ensimmäisen kierroksen keskustelusta.

4 PANEELIN JÄLKEEN

4.1 Tulosten analysointi tavoitteen mukaisesti

Paneelin viimeistä kierrosta seuraa kokonaisuuden analysointi. Analyysin alussa kannattaa muistuttaa mieleen, mikä paneelikokonaisuuden tarkoitus ja tavoite ovat. Raportoinnissa tärkeää on nostaa esiin paitsi konsensusalueet myös ristiriitaiset näkemykset ja niiden perustelut. Tällainen tieto auttaa esimerkiksi jatkotutkimuksen suuntaamisessa. Visualisoinnit – kuten hajontakaaviot, keskiarvot ja sanapilvet – voivat auttaa tulosten ymmärrettävyyttä.

Tulosten analysoinnissa voivat auttaa esimerkiksi seuraavat kysymykset:

- Mikä oli paneelin tavoite?
- Oliko laadittu ohjaava tutkimuskysymys?
- Mitä tietoa paneelilla haluttiin tuottaa?
- Jatkuuko tiedonkeruu tai tulosten jäsentäminen vielä paneelin jälkeen jonkun toisen menetelmän muodossa?
- Minkälaisessa muodossa tuotettu tieto on tarkoitus esittää?
- Kuka/ketkä on tulosten kohderyhmä?

Kysymykset auttavat hahmottamaan paitsi sitä, miksi paneeli on toteutettu, myös sitä, miten, minkälaisessa muodossa ja minkälaisella kielellä tuloksia on tarkoitus esittää. Esimerkiksi tieteellisen artikkelin muodossa jaettava tieto vaatii erilaista jäsentämistä kuin kehittämissuosituksiksi muotoillut tulokset. Joskus lopulliset tulokset muodostuvat siitä, kun asiantuntijapaneelin kierrosten sisältö yhdistetään muuhun kerättyyn aineistoon, kuten esiymmärrystä rakentaneet haastattelut tai samaan tutkimuskokonaisuuteen liittyvä kysely. Kokonaisuus ei välttämättä myöskään pääty asiantuntijapaneeliin, vaan kyseessä on välivaihe, jonka tuloksia työstetään eteenpäin esimerkiksi tuloksia validoivassa tai konkretisoivassa työpajassa.

4.2 Tulosten raportointi

Tuloksia voi raportoida eri tavoin riippuen paneelin tavoitteista. Tuloksista voi syntyä esimerkiksi tieteellinen artikkeli, kehittämisraportti tai poliittiseen päätöksentekoon vaikuttamiseen pyrkivä politiikkasuositus (Policy Brief). Tuloksista voi kirjoittaa myös popularisoituja tekstejä esimerkiksi blogien muodossa.

On hyvä miettiä, miten tulokset tulevat näkyville myös paneeliin osallistuneille. Yksi paneeliin motivoitumisen ja sitouttamisen perusteista on se, että paneeli tuottaa myös osallistujille uutta tietoa ja mahdollisesti auttaa heitä tekemään kehittämistyötä omissa organisaatioissaan tai yhteisöissään.

4.3 Panelistien kiittäminen

Paneelin jälkeen on hyvä lähestyä osallistujia vielä kerran ja kiittää heitä osallistumisesta. Tässä kohtaa kannattaa tuoda esille se, miten saatuja tuloksia käytetään, missä ne julkaistaan ja miten panelistit pääsevät halutessaan näihin julkaisuihin käsiksi. Jos paneeli on osa tutkimusta, jota jatketaan muiden aineistonkeruumenetelmien tai esimerkiksi validoivien työpajojen kautta, voi kiitosten yhteydessä kysyä panelistien halukkuutta ja mahdollisuuksia osallistua näihin jatkovaiheisiin.

4.4 Prosessin reflektointi

Delfoi-prosessin lopuksi on hyvä arvioida myös itse menetelmän toteutusta ja prosessin kulkua. Lisäksi kannattaa reflektoida omaa toimintaa managerina. Tässä pohdinnassa voi hyödyntää esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä:

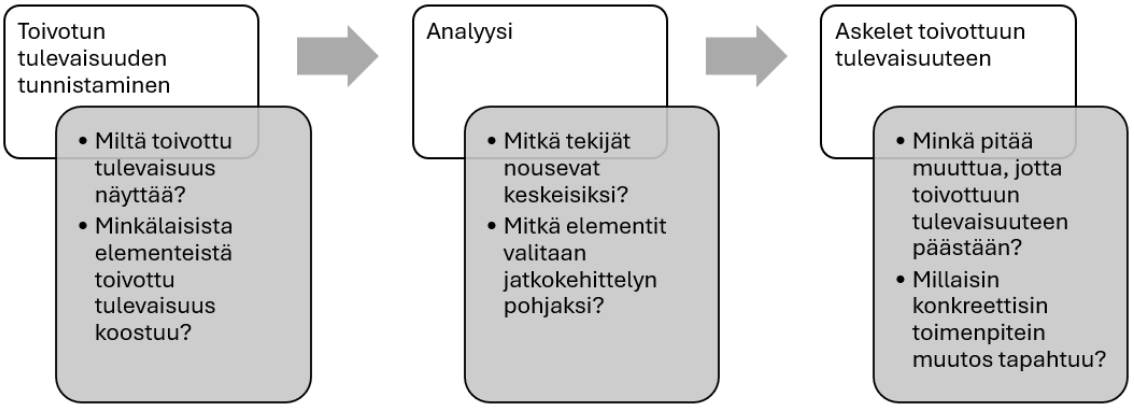
- mikä toimi, mikä ei ja mitä seuraavalla kerralla voisi tehdä toisin?
- millaisia haasteita ilmeni ja miten niihin voi valmistautua jatkoa ajatellen?
- miten osallistujat kokivat prosessin?

- miten prosessia kokonaisuudessaan voisi kehittää jatkossa?
- entä omaa toimintaa managerina?

Tällainen reflektio tukee menetelmän käytön jatkuvaa parantamista ja menetelmän sopeuttamista erilaisiin toimintaympäristöihin. Lisäksi reflektio auttaa manageria oppimaan aiemmista prosesseista ja kehittämään omia taitojaan prosessin johtamisessa. Reflektio voi tuottaa myös kehittämisajatuksia sekä menetelmää että käyttöjärjestelmää koskien.

5 TOIVOTTU TULEVAISUUS TUTKIMUSKOHTEENA – ESIMERKKI DELFOIN SOVELTAMISESTA

Useissa omissa asiantuntijapaneeleissa tavoitteeseen on jollain tavalla kytkeytynyt toivotun tulevaisuuden ajatus. Toivotussa tulevaisuudessa ei ole kyse tulevaisuuden ennustamisesta, vaan ennemmin siitä, minkälaiseksi toivottu tulevaisuudentila mielletään, minkälaisia elementtejä siihen kytkeytyy ja minkälaisin toimenpitein tällainen tila voidaan saavuttaa. Toivottu tulevaisuus auttaa tunnistamaan paitsi niitä kohtia, joissa toivottu tulevaisuus ja nykytila ovat erityisen ristiriitaisia, mutta myös niitä kohtia, joissa kehittämistoimilla voisi erityisesti olla vaikutusta. Toivotun tulevaisuuden tarkastelu on merkityksellistä esimerkiksi siksi, että toivotun tulevaisuuden tunnistaminen luo positiivisia tulevaisuusnäkymiä luoden resilienssiä vahvistavaa tulevaisuususkoa, sekä vahvistaa kyvykkyyttä ja toimijuutta tuoden esille niitä asioita, joita toivottuun tulevaisuuteen pääsemiseksi voidaan konkreettisesti tehdä. Toivotun tulevaisuuden tunnistamisessa ja siihen pääsemisessä tukevan tulevaisuuspolun vahvistamisessa voidaan käyttää esimerkiksi seuraavaa lähestymistapaa (kuvio 6).



Kuvio 6. Tulevaisuuspolun muodostaminen prosessina.

Toivotun tulevaisuuden muodostamisessa yksi haaste on saada panelistit päästämään irti nykytilaan liittyvistä rajoitteista ja ideoimaan vapaasti. Tätä

voi myös sanoittaa paneelin alkuun ääneen esimerkiksi siten, että panelisteja pyydetään kuvittelemaan, miltä tutkittava teema, kuten työhyvinvointi tai organisaatioiden välinen yhteistyö, tulevaisuudessa parhaimmillaan näyttää. Panelisteja voi pyytää kuvaamaan tulevaisuuden ihannetilaa esimerkiksi tarinan avulla tai kertomaan, minkälaisia tekijöitä liittyy siihen, miksi tulevaisuudentila on erityisen hyvä. Jos paneelin tarkoituksena on tulevaisuuspolun yhteiskehittäminen, voi keskustelun analyysissä kiinnittää huomiota erityisesti niihin asioihin, jotka nousevat yhteisesti merkityksellisiksi. Tämä johtuu erityisesti siitä, että kollektiivisesti tärkeiksi koettujen asioiden kehittämiseen sitouttaminen voi olla helpompaa, eikä kehittämistyö välttämättä tällöin jää vain paneeliin, vaan kulkeutuu osallistujien mukana laajemmin organisaatioihin tai yhteisöihin.

Tulevaisuuspolun rakentamisessa kiinnitetään huomiota siihen, minkälaista muutosta toivottuun tulevaisuuteen pääseminen edellyttää. Muutos kokonaisuutena voi olla liian suuri käsiteltäväksi, ja sen jäsentämistä helpottaa askelmerkkien eli konkreettisten toimenpiteiden ja kehittämistekojen muodostaminen. Askelmerkkien rakentamisessa on hyvä huomioida se, että osa toimenpiteistä on lyhyellä ja osa pitkällä aikavälillä tapahtuvia. Paneelissa voi käydä myös keskustelua siitä, kenen vastuulla muutoksen aloittaminen ja sen toteutumisen seuraaminen on.

6 LOPUKSI

Kuten tässä menetelmäkäsikirjassa on tuotu esille, tapoja toteuttaa asiantuntijapaneeli on useita eikä siten yksiselitteistä ohjeistusta paneelin juoksutukselle voida laatia. Keskeistä on pitää kirkkaana mielessä se, mitä ja miksi ollaan tutkimassa. Jos paneelin toteutus on linjassa tutkimusilmiön ja tutkimuksen tavoitteen kanssa, voivat paneelin sisäiset valinnat vaihdella runsaastikin. Jotkut asiat pysyvät kuitenkin samoina paneelista toiseen, minkä vuoksi seuraava tiivistys (taulukko 1) voi tukea paneelin rakentamista.

Vaihe	**Keskeiset tehtävät**	**Ohjaavat kysymykset**
Ennen paneelia	Tavoitteen määrittely	• Mikä on käsiteltävä aihe tai ilmiö? • Mikä prosessin tavoite on? • Onko Delfoi osa laajempaa kokonaisuutta ja jos on, niin mikä sen rooli on? • Onko prosessina vahvimpana tutkimuksellinen, kehittävä vai oppiva ote?
	Asiantuntijoiden tunnistaminen	• Haetaanko paneelilta konsensusta vai dissensusta? • Montako osallistujaa paneeliin halutaan? • Ketkä tietävät aiheesta eniten? • Ketkä ovat eniten motivoituneita kehittämään käsiteltävää aihetta? • Kenellä voisi olla kriittisiä tai täydentäviä näkemyksiä? • Mikä voisi motivoida asiantuntijoita osallistumaan?
	Paneelin sisällön rakentaminen	• Mitä teemoja/asioita esiymmärryksestä nousee? • Onko teemoja sopiva määrä? • Ovatko väittämät yksiosaisia?

		• Onko väittämät ja kysymykset rakennettu niin, että ne voivat herättää keskustelua puolin ja toisin? • Onko sisällön toimivuus ja ymmärrettävyys testattu? • Onko paneelin keskustelu avoin koko kierroksen ajan vai osan aikaa?
Paneelin aikana	Vuorovaikutus panelistien kanssa	• Onko infokirjeessä kerrottu tarvittavat tekniset ja aikataululliset asiat? • Ovatko kaikki panelistit päässeet kirjautumaan alustalle? • Onko panelisteja muistutettu kutsun ajautumisesta roskapostiin?
	Keskustelun seuraaminen	• Nouseeko keskustelussa esiin sellaisia kiinnostavia asioita, jotka voisivat aktivoida vielä vastaamattomia panelisteja? • Herääkö paneelin aikana ajatuksia siitä, mihin seuraavalla kierroksella kannattaisi syventyä?
Kierrosten välissä	Välianalyysi ja uudet kierrokset	• Mistä panelistit olivat yhtä mieltä? • Mistä panelistit olivat eri mieltä? • Kumpiin asioihin halutaan pureutua tarkemmin jatkokierroksilla? • Halutaanko panelistien validoivan analysoituja tuloksia? • Vai halutaanko heidän vertailevan tuloksista nousseiden teemojen tai kehityskohtien merkityksellisyyttä tai kiireellisyyttä? • Entä halutaanko panelistien ideoivan konkreettisia kehittämistoimia?

		● Mikä lähestymistapa palvelee prosessin tavoitetta?
Paneelin jälkeen	Tulosten käsittely	● Jälleen: Mikä olikaan koko prosessin tavoite? ● Miten tulokset on tarkoitus raportoida? ● Kuka/ketkä on ensisijainen kohderyhmä tuloksille? ● Jatketaanko prosessia jonkun muun aineistonkeruun kautta?
	Panelistien huomiointi	● Onko osallistujia kiitetty? ● Miten osallistujat saavat tulokset tietoonsa? ● Onko osallistujien kanssa tarkoitus jatkaa työskentelyä esimerkiksi työpajoissa?
	Reflektio ja oppiminen	● Mikä paneelin toteutuksessa onnistui? ● Entä managerina toimimisessa? ● Mitä olisi voinut tehdä toisin? ● Mitä osaamista tai taitoja tarvitsee kehittää ennen seuraavan paneelin toteuttamista? ● Miten itse menetelmää voisi kehittää? ● Entä käyttöjärjestelmää?

Taulukko 1. Tiivistys asiantuntijapaneelin toteutuksesta.

Asiantuntijapaneelin sähköinen toteutus antaa mahdollisuuksia myös esimerkiksi kansainväliselle vertailulle. Sähköisen paneelin erityisenä etuna kansainväliseen vertailuun tai keskusteluun on se, että aikavyöhykkeillä ei ole vaikutusta paneelin suunnitteluun tai toteutukseen, koska paneeli on auki 24/7. Vaihtoehtoisia tapoja kansainväliselle lähestymiselle ovat esimerkiksi saman paneelin kääntäminen eri kielille ja lähetettynä eri maiden asiantuntijoille tai englanninkielinen paneeli toteutettuna siten, että eri maiden asiantuntijat osallistuvat samaan keskusteluun.

Paneelin anonyymi luonne taas on omiaan yhdistämään eri lähtökohdista tai asemista olevia vastaajia. Esimerkiksi palvelun tarjoajien ja käyttäjien välinen vuoropuhelu tällaisessa ympäristössä voisi auttaa kehittämään palveluprosesseja ja -tarjontaa eri toimialoilla. Delfoi-paneelilla onkin mahdollisuuksia tuoda yhteen esimerkiksi haavoittuvassa asemassa olevia ja päätöksentekijöitä tai palvelun käyttäjiä ja palvelua tarjoavien organisaatioiden edustajia yhteiskehittämään erilaisia ratkaisuja ja toimenpiteitä.

LÄHTEITÄ MENETELMÄN KÄYTÖN TUEKSI

Aalto, H-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim.)
Tulevaisuudentutkimus tutuksi – perusteita ja menetelmiä. TVA-julkaisuja 1/2022.
Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia: Turku.

Linstone H. & Turoff M. (toim.) (1975).
The Delphi method, techniques and applications.
Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Linturi, H. (2007).
Delfoin metamorfooseja. Futura, 26(1), 103–114.

Pernaa, H-K. (2020).
Hyvinvoinnin toivottu tulevaisuus – tarkastelussa kompleksisuus, antisipaatio ja osallisuus.
Acta Wasaensia 443. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Rantamäki, A. (2023).
Informaatioresilienssin rakentumiseen vaikuttavien tekijöiden ilmentyminen varautumista koskevassa asiantuntijapuheessa.
Hallinnon tutkimus, 42(5), 492–510.

Rantamäki, A. (2024).
Hallintaa epävarmuudessa – Informaatioresilienssi kriiseissä ja niihin varautumisessa.
Acta Wasaensia 530. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Rantamäki, A. & Jalonen, H. (2025).
"Olisi tärkeää vetää köyttä samaan suuntaan yhdessä". Delfoi-menetelmä opiskeluhuollon moniammatillisen yhteistyön toivotun tulevaisuuden hahmottajana. Futura, 44(1), 31–40.