

MIRJA ANTILA



Kehittämispääoman synty ja rakentuminen strategisessa palvelujen laadunkehittämistyössä

Case-tutkimus tamperelaisten hyvinvointipalvelujärjestöjen
verkostomaisesta laadunkehittämistyöstä

MIRJA ANTILA

Kehittämispääoman synty ja rakentuminen strategisessa palvelujen laadunkehittämissä

Case-tutkimus tamperelaisten hyvinvointipalvelujärjestöjen
verkostomaisesta laadunkehittämisestä

English abstract

Painettu väitöskirja
ISBN 978-952-93-0251-2

Sähköinen väitöskirja
Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1182
ISBN 978-951-44-8752-1 (pdf)
ISSN 1456-954X
<http://acta.uta.fi>

Vammalan Kirjapaino Oy 2012

Esipuhe

Lapsuudenkodissani sain kasvatuksen, jonka mukaan tärkeintä oli toisen ihmisen kunnioittaminen. Vanhempani opettivat kolmea tyttäörtään tekemään kovasti työtä. Työtä piti oppia tekemään tinkimättömästi niin, että sen ”takana kehtaa seisoa”. Vastuullisuus ja ahkeruus olivat keskeisiä hyveitä. Olen usein miettinyt, että kiinnostukseni laadunkehittämiseen saattaa juontaa juurensa näistä kodissa opituista arvoista. Laadunkehittämisen parissa olen työskennellyt jo liki kaksikymmentä vuotta.

Väitöstutkimukseen ryhdyin, koska laadunkehittämistyön kouluttajana ja ohjaajana olin vuosien varrella tunnistanut yhä uudelleen sen, että kaikki kehittämistyö, ja erityisesti laadunkehittämistyö, voi olla organisaatiolle toimialasta riippumatta varsin haasteellista. Tämä tutkimus on tarkoitettu tämän ilmiön ymmärtämiseen. Laadunkehittämistyön johtamisessa on tärkeää löytää riittävästi aikaa ja tilaa kehittämistyöhön niin, että organisaation toiminta- ja päätöksentekokyky säilyvät. Haluan tuoda esiin kehittämisen merkityksen ja mahdollisuudet. Väitöstutkimuksestani huolimatta olen edelleen laadunkehittämistyön polulla, hyvin paljon nähneenä, mutta yhä opinhaluisena. Laadunkehittämistyö on jatkuva prosessi.

Tämän tutkimuksen syntymisen kannalta on ollut merkittävää se, että minulla on ollut mahdollisuus olla mukana tamperelaisten hyvinvointipalvelujärjestöjen laadunkehittämistyössä. Haluan kiittää järjestöjen johtoa ja koko henkilöstöä siitä varauksettomasta luottamuksesta ja sitoutuneisuudesta, jota olette työtäni kohtaan osoittaneet. Merkittävää on myös se, että työmme väitöstutkimuksessa tarkasteltavien vuosien 2006–2009 jälkeenkin yhä edelleen jatkuu. Yhteistyön jatkuminen järjestöjen kanssa kertoo siitä, että organisaatioiden kehittämistyöstä on tullut jatkuvaa ja samalla haastavaa. Me olemme laadunkehittämistyön polulla.

Väitöstutkimukseni varrella huomasin, ettei pelkästään se riitä, että itse näkee tutkittavan ilmiön tärkeyden. Olen tarvinnut myös rinnalleni ihmisiä, jotka ovat uskooneet siihen, että minun tutkimuksellani on sanottavaa. Näistä henkilöistä haluan kiittää ennen kaikkea ohjaajaani yliopistonlehtori Timo Keski-Petäjää asiantuntijuudesta, tuesta ja kannustuksesta läpi tutkimustyöni. Ohjaushetkestä ja yhteydenpidosta kumpusi kerta toisensa jälkeen sellaista iloa ja voimaa, että jaksoin tehdä väitöstutkimukseni loppuun kokopäivätyön ohessa. Laadunkehittämistyön tutkimuksen jatkamiseen minua kannusti lisensiaattitutkimukseni ohjaaja professori Ismo Lumijärvi ja tutkimuksen aloittamisessa professori Risto Harisalo. Tutkimuksellista asiantuntijuutta osoittivat myös professorit Juha Vartola ja Jari Stenvall lukiessaan ja kommentoidessaan työni eri versioita. Koin erityisen palkitsevana sen, että tutkimukseni esitarkastajat professori Vuokko Niiranen ja dosentti Sakari Möttönen osoittivat erityistä mielenkiintoa ja huolellisuutta työtäni kohtaan. Parhaimmat kiitokseni teille kaikille.

Kiitän myös Tekesiä tutkimusapurahasta, jonka avulla pystyin irrottautumaan puoleksi vuodeksi opetustyöstäni ja keskittymään tutkimusaineistoni analyysiin.

Lämpimät kiitokseni työyhteisölleni ja ennen kaikkea perheelleni päivittäisestä tuesta. Puolisoani Pekkaa kiittäessäni en edes löydä riittävän kauniita sanoja.

Tiivistelmä

Tutkimus käsittelee palvelujen strategista laadunkehittämistä osana organisaation kokonaisvaltaista kehittämistyötä. Tutkimuksessa etsitään vastausta erityisesti siihen, voidaanko laadunkehittämisen keinoin saada aikaan kehittämispääomaa eli sellaista kehittämisvalmiutta, jonka avulla järjestöt voivat palveluntuottajina uudistua ja menestyä. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä strategisen laadunkehittämisen käytännöistä kuvaamalla ja tulkitsemalla kehittämistyön eri hallintatapoja. Erityisesti tutkimuksella etsitään vastausta siihen, miten kehittämispääoman rakentamista voidaan systemaattisesti johtaa.

Tutkimusaihetta lähestytään teoriaohjaavin käsitelmäärityksin, joiden avulla rakennetaan tutkimuskehikko. Tutkimuskehikon kautta kuvataan kehittämisen johtamista, kehittämisen strategisuutta, laadunkehittämistä kehittämisvälineenä ja oppimista kehittämisvalmiuden ilmentäjänä. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteluun liitetään aihepiireittäin keskeisiä käsitteitä, aihetta käsitteleviä tutkimuksia ja kehittämistyön haasteita.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on koottu 12 tamperelaisen hyvinvointipalveluja tuottavan järjestön verkostomaisesta hankkeesta ”Työn sujuvuutta ja työn iloa”. Hanke ajoittui vuosille 2006–2009. Aineiston avulla tutkimuksessa hahmotellaan, mitä laadunkehittäminen pitkäjänteisenä verkostoyhteistyönä järjestöissä on tarkoittanut. Tutkimuksen havainnointiaineisto on koottu palvelujen laadunkehittämiseen liittyneiden koulutusten ja ohjausten yhteydessä, ja sitä täydentävät kyselyt, loma-kehaastattelut ja syvähaastattelut on kohdistettu järjestöjen johdolle ja henkilöstölle. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty kehittämistyön aikana syntyneitä dokumentteja ja järjestöjen julkisia asiakirjoja.

Tutkimus on luonteeltaan case-tutkimus, joka on toteutettu toimintatutkimuksen menetelmin ja sitä täydentää arviointitutkimuksellinen näkökulma. Tapaustutkimuksen avulla tutkimuksessa tarkastellaan sekä yksittäisen järjestön että koko verkoston työskentelyä. Tapaustutkimuksen epistemologian mukaisena valintana käytetään menetelmän toimivuuden eli laadun kehittämismenetelmän toimivuuden tarkastelua (instrumental case study).

Tutkimuksen tuloksena teoreettisen viitekehysten ja tutkimusaineiston pohjalta kuvataan kehittämistyön osatekijöitä ja järjestöjä kehittämistyön rakentajina. Tutkimuksessa kuvattuja kehittämistyön osatekijöitä voidaan soveltaa yleisesti kehittämistyön käytäntöjä ja eri menetelmiä valittaessa. Tutkimuksessa kuvattujen osatekijöiden perusteella hahmotellaan neljä erityyppistä kehittäjäorganisaatiota ja tunnistetaan sen avulla kehittämispääoman johtamisessa huomioitavia tekijöitä. Kehittämistyön osatekijöitä tukenet tutkimustulokset osoittivat, että laadunkehittämis-

työllä voidaan saada aikaan pysyväisluonteisia muutoksia. Pysyväisluonteiset muutokset syntyivät pitkäjärjenteisen ja tavoitteellisen kehittämistyön tuloksena. Muutokset ilmenivät sekä yksittäisten työntekijöiden että yhteisön tasolla. Kehittämistyössä syntyneet muutokset edellyttivät johdon vahvaa osallistumista ja kehittämistyön johtamista, eikä henkilöstön valmius kehittämistyön toteuttamiseen yksin riittänyt. Tutkimuksen ajankohta vaikutti tutkimustuloksiin nostamalla esiin järjestöjen johtamisessa mm. strategisen tietoisuuden ja palvelujen laadunkehittämisen merkityksen, sillä tutkimus kohdistui järjestöjen kehittämistyöhön aikana, jolloin niiden toiminta palvelujen tuottajina oli kilpailuttamisen myötä muuttumassa. Järjestöjen toiminnan tarkastelun taustalla on tunnistettavissa palvelujen kilpailuttamisen vaikutuksia järjestöjen toimintaan.

Asiasanat: kehittäminen, palvelujen kehittäminen, strateginen tietoisuus, laadunkehittäminen, oppiminen, kehittämispääoma.

Abstract

The study deals with the strategic quality development of services as part of the overall development work of the organisation. In particular, the study examines whether quality development methods can create development capital, i.e., development readiness that can help organisations renew themselves and succeed as service providers. The study aims to increase understanding of quality development practices by describing and interpreting various ways of controlling development work. In particular, the study examines whether it is possible to systematically manage the build-up of development capital.

The research subject is approached by means of theory-guiding concept definitions used to create a research framework. The research framework describes development management and strategicness, quality development as a development tool and learning as an indicator of development readiness. The theoretical frame of reference examines essential concepts by subject matter, studies on the subject and the challenges of development work.

The empirical material of the study was gathered from a network-like venture called *Työn Sujuvuutta ja Työn Iloa* (Smoothness and Joy of Work), which was carried out in 2006–2009 by 12 Tampere-based organisations producing well-being services. The material is used to outline what quality development has meant as sustained network cooperation in organisations. The observation material of the study was gathered in connection with training and guidance related to quality development of services. The questionnaires, structured interviews and in-depth interviews complementing it were targeted at the management and staff of organisations. In addition, documents created during development work and public documents of organisations were used.

The study is a case study conducted using methods of action research, and it is complemented by an evaluation research point of view. A case study is used to examine both the work of an individual organisation and that of the whole network. The examination of the operability of the quality development method is used as the epistemological choice of the case study (instrumental case study).

As a result of the study based on the theoretical frame of reference and research material the factors of development work and organizations are described as builders of the development work. The factors of development work outlined in the study can be applied in general when choosing the practices and methods of development work. Based on the factors explained in the study four different types of developer organisations can be identified. With help of them can be recognized factors that should be taken into account in development capital management. The study results

supported the factors of development work and indicated that quality development work can bring about permanent changes. Permanent changes occurred as a result of sustained and goal-oriented development work. Changes were manifested at both the individual employee level and the community level. The changes brought about by development work required strong participation from development work executives and management. The willingness of the staff to carry out development work was not enough. The timing of the study influenced the results by bringing up the significance of such things as strategic awareness and quality development of services in organisation management. This is due to the fact that the study focused on developing organisations at a time when their operations as service providers were changing due to tendering. The effects of tendering on the operations of organisations can be identified by examining such operations.

Keywords: development, development of services, strategic awareness, quality development, learning, development capital.

Sisältö

1 Johdanto	11
1.1 Lähtökohdat.....	11
1.2 Päätehtävä	12
1.3 Tieteenteoreettiset perusvalinnat	14
1.4 Rajaus ja tutkimuksen rakenne.....	17
2 Palvelujen laadunkehittäminen	20
2.1 Kehittäminen ja sen lähikäsitteet.....	20
2.2 Kehittäminen organisaationäkökulmasta.....	21
2.3 Palvelujen kehittäminen	23
2.4 Kehittämisen haasteet toimijuusnäkökulmasta.....	25
3 Palvelujen laadunkehittämisen strategisuus ja laatujohtaminen	35
3.1 Strateginen ajattelu, strategiaopit ja strategia johtamishaasteena.....	35
3.2 Strategista kehittämistyötä ohjanneet ajattelumallit	43
3.3 Laatujohtamisen filosofinen perusta.....	49
3.4 Oppimista mahdollistava palvelujen laadunkehittäminen	64
3.5 Palvelujen laadunkehittämisen tulkintakehys: rakenne ja keskeiset käsitteet.....	71
4 Tutkimusaineisto, menetelmälliset välinnat ja tutkijaroolit	77
4.1 Järjestöt verkostomaisessa monitoimijamallisessa palvelujentuotannossa.....	77
4.2 Menetelmälliset valinnat, aineisto ja aineistonkeruu.....	83
4.3 Tutkijaroolit ja aineiston käsittely	92
5 Palvelujen laadunkehittäminen: keskeiset tutkimustulokset	100
5.1 Järjestöjen tuottamien palvelujen laadunkehittäminen	100
5.1.1 Kehittämistyön liikkeellelähtö	100
5.1.2 Työskentelyvaihe ja sen syventäminen	105
5.1.3 Sertifiointivalmiuden viimeistely	117
5.1.4 Strategisen tietoisuuden syntyminen.....	121
5.2 Sertifiointivalmiuden saavuttaminen: Johtamisen keskeiset haasteet	128
5.2.1 Asiakkuuksien johtaminen ja oppimista tukeva henkilöstöjohtaminen ...	128
5.2.2 Palvelujen kokonaistoimivuuden johtaminen ja kehittämisen systemaattisuus.....	134
5.2.3 Verkostomainen toimintamalli	141
5.2.4 Strateginen johtaminen ja johtamisen vaikuttavuus	143
5.3 Strateginen tietoisuus oppimisedellytyksiä generoivana tekijänä: Laadunkehittämistyön oppimispolut	145

6 Kehittämispääoman rakentuminen palvelujen laadunkehittämisessä: ulottuvuuksia, arviointia ja pohdintaa	155
6.1 Kehittämismatavuuden rakentuminen kehittämispääomaksi	155
6.2 Järjestöt kehittämispääoman rakentajina.....	158
6.3 Kehittämispääoman merkitys verkostoyhteistyössä	165
6.4 Arviointia ja pohdintaa.....	167
Lähteet	174
Liitteet	189
Liite 1. Työn sujuvuutta ja työn iloa -hankkeen kuvaus.....	189
Liite 2. Työn sujuvuutta ja iloa -hankkeessa mukana olleet hyvinvointipalveluja tuottavat järjestöt, niiden toiminta, palveluyksiköt, henkilöstö ja toiminnan volyymi.....	190
Liite 3. Työn sujuvuutta ja työn iloa -hankkeeseen liittynyt laadunkehittämistyön koulutus, ohjaus ja osallistujat vuosina 2006–2009.....	204
Liite 4. Johdolle suunnattu johtamisperiaatekarttoitus 17.2.2008.....	207
Liite 5. Järjestöjen johdon teemoitettu lomakehaastattelu 20.5.2008.....	210
Liite 6. Laadusta vastaavien lomakehaastattelu 14.4.2008	211
Liite 7. Järjestöjen laatu päälliköille suunnattu lomakehaastattelu 31.3.2009	212
Liite 8. Sisäisille auditoijille kohdistettu lomakekysely 31.5.2009.....	214
Liite 9. Tutkimusaineisto ja aineiston keruuta koskeva kooste, aineisto-osat ja koodaus.....	215
Liite 10. Järjestökohtaiset yhteenvedot arvioinneista: Taulukot 8–13.....	217
Liite 11. Henkilöstön tunnistamat pysyväisluonteiset muutokset yksilötasolla:	223
Liite 12. Henkilöstön tunnistamat pysyväisluonteiset muutokset yhteisötasolla:	224
Liite 13. Tutkimuksessa käytetty laatusanasto	225

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen kulku ja rakenne	19
Kuvio 2. Kehittämistyön haasteellisuutta kuvaavat ulottuvuudet	31
Kuvio 3. Organisaation kehittämisvalintojen kokonaisuus ja niihin liittyviä käsitteitä	73
Kuvio 4. Strategiseen tietoisuuteen ja oppimisen generoitumiseen vaikuttavia tekijöitä kehittämistyössä.....	74
Kuvio 5. Kuntien ja järjestöjen sopimus pohjaisen palvelutuotannon kehittämishaasteet	82
Kuvio 6. Tutkimusmenetelmät ja tutkijan roolit suhteessa tutkimustehtävään ja tutkimusaineistoon	95
Kuvio 7. Järjestöjen sisäisen auditoinnin prosessi.....	113
Kuvio 8. Palveluprosessien laadunkehittämishankkeen vaiheet ja Tampereen kaupungin vanhusten palveluasumisen kilpailutuksen ajoittuminen sekä ohjauskäytännöt 2006–2009.....	115
Kuvio 9. Järjestöjen laadunhallintajärjestelmien sertifiointiprosessin vaiheet.....	120
Kuvio 10. Järjestöjen laadunkehittämistä kuvaavat kehittämisspolut 1–3	150
Kuvio 11. Kehittämispääoman ulottuvuudet	157
Kuvio 12. Järjestöjen kehittäjätyypit ja kehittämispääoman rakentuminen.....	165
Kuvio 13. Palvelujen tuottavat järjestöt kehittämispääoman rakentajina: SWOT-analyysi	166

Taulukot

Taulukko 1. Laadunhallinnan periaatteet ja ISO -standardien yhteys laadunkehittämisessä huomioitaviin asioihin.....	62
Taulukko 2. Sertifiointivalmiutta rakentavat johtamisen ulottuvuudet ja teoriasta johdetut sisällölliset painotukset.....	75
Taulukko 3. Tutkimusmenetelmälliset valinnat perusteluineen.....	88
Taulukko 4. Tutkimusaineisto.	91
Taulukko 5. Tutkimusaineiston käsittelyä ohjannut jäsentely.	98
Taulukko 6. Tutkimustulokset, kooste: Strateginen tietoisuus.	127
Taulukko 7. Työ sujuvuutta ja työn iloa -hankkeen vuosina 2006–2009 toteutunut koulutus ja osallistujamäärät	206
Taulukko 8. Asiakkuuksien johtaminen	217
Taulukko 9. Oppimista tukeva henkilöstöjohtaminen.....	218
Taulukko 10. Palvelujen laatu ja kokonaistoimivuuden johtaminen	219
Taulukko 11. Kehittämistyön systemaattisuus	220
Taulukko 12. Verkostomainen toimintamalli.....	221
Taulukko 13. Strateginen johtaminen ja johtamisen vaikuttavuus.....	222
Taulukko 14. Pysyväisluonteisia muutoksia omassa työssä	223
Taulukko 15. Pysyväisluonteisia muutoksia yhteisötasolla.....	224

1 Johdanto

1.1 Lähtökohdat

Tarkastelen tutkimuksessa 12 hyvinvointipalveluja tuottavan järjestön¹ palvelujen laadunkehittämistyötä vuosina 2006–2009. Järjestöt lähtivät yhteiseen verkostomaiseen palvelujen laadunkehittämistyöhön tavoitteenaan rakentaa jokaiselle järjestölle laadunhallintajärjestelmä². Hankehakemuksessaan vuonna 2005 järjestöt katsoivat, että laadunhallintajärjestelmien rakentaminen ja käyttöönotto antaa mahdollisuuden selkiyttää toimintatapoja, poistaa päällekkäisiä toimintoja ja mahdollistaa henkilöstölle paremmat edellytykset onnistua ja kehittyä työssään. (Tekes-hankehakemus 2005.)

Järjestöt käynnistivät palvelujen laadunkehittämistyön vuonna 2006 tavoitteenaan systemaattinen ja pitkäjänteinen toiminta eli laadunhallintajärjestelmien kehittämisprosessi. Kehittämistyöhön haluttiin sitouttaa kaikkien mukana olevien järjestöjen henkilöstö, yhteensä noin 700 työntekijää. Hankkeella tavoiteltiin nimen mukaisesti ”Työn sujuvuutta ja työn iloa”, ja sillä ymmärrettiin kokonaisvaltaista järjestöjen toiminnan ja palvelujen laadunkehittämistyötä. Hankkeen toteuttamisen aikana järjestöt, niiden toiminta ja erityisesti niiden tuottamat palvelut joutuivat kilpailuttamiskäytäntöjen myötä uuteen tilanteeseen. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa palvelujen kehittämistyötä tarkastellaan toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten keskellä.

Tutkimus on aihepiiriltään jatkoa vuonna 2005 valmistuneelle lisensiaatintyölle, jossa tarkastelin laadunkehittämisestä saatuja hyötyjä kolmen sertifioidun kuntoutuslaitoksen noin 350 työntekijän kokemusten perusteella. Kiinnostus jatkaa laadunkehittämistyön tutkimista syntyi tämän aiemman tutkimuksen perusteella, mutta myös siitä syystä, että systemaattinen laadunkehittäminen on edelleen toimialasta riippumatta useimmille organisaatioille sekä tiedollisesti että menetelmällisesti haastavaa.

¹ Hyvinvointipalveluja tuottavilla järjestöillä tarkoitetaan 12 Tampereella toimivaa järjestöä, jotka olivat mukana Työn sujuvuutta ja työn iloa -hankkeessa 8.2.2006–31.12.2009. Hankkeen kuvaus on esitetty liitteessä 1 ja mukana olleet järjestöt, niiden toiminta, palveluyksiköt, henkilöstö ja toiminnan volyyymi on esitelty liitteessä 2.

² Laadunhallintajärjestelmällä eli toimintajärjestelmällä tarkoitetaan organisaation itse rakentamaa järjestelmää, jonka avulla selkiytetään ja kuvataan organisaation johtamiseen, kulttuuriin ja toimintatapoihin liittyvät käytännöt palvelujen laadun takaamiseksi. Laadunhallinta- eli toimintajärjestelmää käytetään organisaation toiminnan kehittämisen työkaluna. Tässä tutkimuksessa käytetään käsitteitä laadunhallintajärjestelmä ja toimintajärjestelmä toistensa synonyymeina.

Yhteistyö tamperelaisten järjestöjen kanssa alkoi, kun minut oli valittu toisena³ ulkopuolisena kouluttajana ohjaamaan järjestöjen yhteistä laadunkehittämistyötä. Järjestöjen johdon kiinnostus kehittämistyön ohella tutkimukselliseen yhteistyöhön antoi mahdollisuuden syventää osaltani laadunkehittämistä koskevaa tutkimuksellista tietoa. Kun yhteistyö tamperelaisten järjestöjen kanssa varmistui keväällä 2006, sain tilaisuuden kerätä entistä rikkaamman empiirisen aineiston – olinhan lisensiaattitutkimukseeni (2005) jo kerännyt aineistoa laadunkehittämistyön johtamisesta.

Työn sujuvuutta ja työn iloa -hankkeen kehittämistyön ja tutkimuksen yhdistämisestä seuraa, että tarkastelen tässä tutkimuksessa järjestöjen palvelujen laadunkehittämistyötä kahdesta eri näkökulmasta: ensinnäkin kehittämistyöhön osallistuneena kouluttajana ja ohjaajana ja toisaalta kehittämistyön tutkijana. Eri rooleissa toimiminen tuo tarkasteluun päällekkäisyyttä, mm. kehittämistyöllä tavoiteltavan muutoksen osalta. Näkökulmia on vaikea kokonaan irrottaa toisistaan ja ne voidaan toisaalta nähdä toisiaan tukevinä ja täydentävinä. Toimintaani kehittämistyön ohjaajana ja kouluttajana tarkastelen *toimijuus (agency) käsitteen* (vrt. Emirbayer & Mische 1998, 998) avulla: olen siis mukana yhtenä kehittämistyön toimijana. Toimintaani tutkijana kuvaan tarkemmin tutkimuksen metodologiaa käsittelevässä osassa, luvussa 4.3, jossa tarkastelen asiaa eri tutkimusmenetelmien näkökulmista ja mm. *asiantuntijuus (connoisseurship) -käsitteen* avulla (vrt. Polanyi 1973, 49–51; Kirschner ym. 2007, 7–6; Vaahtio 2004, 46).

Kuvaan tässä johdanto-osassa tarkemmin, tutkimuksen päätehtävää (1.2), tutkimuksen tieteenteoreettisia näkemyksiä (1.3), tutkimuksen rajausta ja tutkimuksellisia valintojani (1.4) sekä esitän lopuksi tutkimuksen rakennetta kuvaavan kaavion (Kaavio 1.).

1.2 Päätehtävä

Tutkimuksen kohteena on hyvinvointipalvelujen laadunkehittämistyö tamperelaisissa hyvinvointipalveluja tuottavissa järjestöissä, joilla on palvelusopimus Tampereen kaupungin kanssa. Tamperelaisten järjestöjen laadunkehittämistyön käynnistyminen voidaan nähdä osana järjestöjen toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja verkostomaista yhteistyötä, jota järjestöt ovat toteuttaneet eri tavoin jo aiemmin. Työn sujuvuutta ja työn iloa -hankkeen avulla järjestöt halusivat selkiyttää laadunkehittämistyötä ja laajentaa sen avulla henkilöstön laadunkehittämistyön edellyttämää osaamista. Toinen kehittämistyön käynnistymiseen vaikuttanut seikka oli se, että järjestöjen rooli palvelujen tuottajina oli muuttumassa. Vaikka järjestöillä oli kaupungin palvelutuotannossa keskeinen rooli, oli hoivapalveluiden kilpailuttaminen tuomassa siihen muutoksia. Uutta tilanteessa oli se, että vaikka tamperelaiset järjestöt olivat tunnettuja hyvinvointialan edelläkävijöitä ja kehittäjiä (mm. dementiahoidossa, mielenterveyskuntoutuksessa ja kehitysvammatyössä), ja vaikka niillä oli pitkä perinne Tam-

³ Toinen kouluttaja osallistui terveydenhuollon asiantuntijana laadunkehittämistyöhön tuntiopettajana vuosina 2006–2008. Ks. tarkemmin liite 1.

pereen kaupungin järjestämien palvelujen käynnistäjinä ja tuottajina, se ei taannut niille erityisasemaa kilpailutuksessa. Muutos palvelujen tuotantoympäristössä ja siihen liittyvä kilpailutus, nosti esiin järjestöjen palvelutuotannon laadukysymykset. Tästä syystä laadunkehittämistyö sai järjestöjen aiemmista kehittämishankkeista poikkeavan merkityksen, ja järjestöt tekivät strategisen valinnan lähtiessään yhdessä kehittämään palvelujen laatua. Erityisenä tavoitteena heillä oli saavuttaa kehittämisvalmius, jolla he yltäisivät sertifiointivalmiuteen.

Tutkijana seuraan tässä tutkimuksessa palvelujen kehittämistoimintaa kehittämisvalmiuden näkökulmasta ja olen samalla mukana kouluttamassa ja ohjaamassa laadunkehittämistyötä. Tutkijan tehtävänä kehittäjänä on auttaa järjestöjä tuomaan esiin toimintansa laatua ja kehittää sitä edelleen kohti sertifiointivalmiutta. Lisäksi tutkijan tehtävänä on kuvata ja ymmärtää laadunkehittämistyötä systemaattisena, johdettuna toimintana, jonka tavoitteena teoreettisesti ajateltuna on tuottaa kehittämisvalmiutta. Kehittämisvalmius voi kypsyä sertifiointivalmiudeksi, jolloin hyvinvointipalvelujen laadunkehittämistyö järjestöissä voi saada ulkoisen arvioinnin (auditoinnin) toimesta sertifikaatin eli tunnustuksen laadunkehittämisen tasosta. Järjestöjen laadunkehittämistyön seuranta antaa tutkijalle mahdollisuuden tunnistaa sellaisia kehittämisspolkuja, joita pitkin edeten eri järjestöt saavuttavat erilaisen kehittämisvalmiuden asteen. Tutkijana pyrin luomaan kuvauksen siitä, mitä se on kehittämispääomana, jonka varassa järjestöt kykenevät jatkuvasti systemaattisesti parantamaan toimintaansa ja vastaamaan uusiin muutosten tuomiin haasteisiin, jolloin toimintaa voidaan luonnehtia strategiseksi ja sen mukaisesti johdetuksi.

Tarkoituksenani tutkijana on yhtäältä tukea ja mahdollistaa järjestöjen oppivaa, strategista palvelujen laadunkehittämistyötä ja toisaalta tämän yhteistoiminnallisen (sosiokonstruktivistisen) prosessin kautta tuottaa käsitteellistä ymmärrystä siitä, miten järjestöjen toimintaa voidaan edelleen systematisoida ja tunnistaa ne olennaisimmat tekijät, joita voidaan kutsua tulevaisuuden kehittämishaasteiden kannalta kehittämispääomaksi.

Tutkimukseni pääkysymykseksi muotoutuu, *miten sertifiointiin tähtäävään palvelujen laadunkehittämiseen voidaan tuoda strategisuuden elementtejä ja miten oppivassa prosessissa muodostuu kehittämispääomaa.*

Tutkimustehtävänäni on siis tarkemmin kuvata, millä tavalla ja mitä seikkoja huomioiden järjestöt toteuttavat strategista laadunkehittämistyötään, ja miten ne rakentavat laadunhallintajärjestelmiään tavoitellessaan sertifiointivalmiutta. Tässä tehtävässä keskityn seuraaviin tutkimuskysymyksiin, joiden avulla etsin vastauksia kehittämisvalmiuden rakentumiseen:

- 1) Millaisen strategisen merkityksen järjestöt antavat laadunkehittämistyölle ja miten tätä työtä johdetaan?
- 2) Miten ja millä menetelmillä laadunkehittämistyötä toteutetaan?
- 3) Miten kehittämistyöllä voidaan aikaansaada oppimista ja miten näitä muutoksia voidaan kehittämissä työssä tunnistaa?

1.3 Tieteenteoreettiset perusvalinnat

Tieteenteoreettiset lähtökohdat kuvaavat tutkittavan ilmiön olemusta (ontologia), tiedon luonnetta (epistemologia) ja metodologisia valintoja. Tutkimuksen ontologia kuvaa tutkittavan ilmiön todellisuutta sen mukaan, onko se ulkoisesti havaittavissa vai onko se yksilöiden tietoisuuden tulosta. Epistemologia kuvaa sitä, miten tutkitavasta ilmiöstä voidaan saada tietoa. Lisäksi kaikilla tutkimuksilla on lähtökohtaisesti filosofinen perusoletus ihmisestä. Nämä yhdessä vaikuttavat siihen, minkälaisia metodologisia valintoja tutkimuksessa on tehty ja ovatko valitut menetelmät käyttökelpoisia tutkimukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Tuomi 2007, 30–31; Burrell & Morgan 2005/1979, 1–2.)

Olen määrittänyt tutkimukseni laadulliseksi case-tutkimukseksi eli tapaustutkimukseksi, joka on toteutettu toimintatutkimuksen menetelmin ja siinä on hyödynnetty arviointitutkimuksellisia menetelmiä. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä strategisen laadunkehittämisen käytännöistä ja sen toimivuudesta kehittämistävälineenä kuvaamalla ja tulkitsemalla kehittämistyön eri tapoja, vaiheita ja tuloksia eri järjestöissä. Tapaustutkimuksellisen lähestymistavan tavoitteena on lisätä tietoa siitä, mitä nämä hallintatavat voivat olla ja miten niitä on järjestöissä toteutettu. Tarkastelussa huomio on vuorovaikutteisessa ja vastavuoroisessa toiminnassa sekä järjestöjen sisäisessä että verkostoyhteistyössä. Tutkimuksessa voidaan tunnistaa lähinnä emansipatorinen tiedonintressi. Habermasin tiedonintressiteorian (1976, 132) mukaan tieto syntyy ihmisen toiminnassa, jota motivoivat erilaiset tarpeet ja jotka muotoutuvat työn, kielen ja vallan sekä sosiokulttuuristen tarpeiden tyydyttämisen kautta. Tutkimuksellisenä lähtökohtana on oletamus, että tieto rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja konstruoituu eri osapuolten osallistumisen kautta uudenlaiseksi näkemykseksi kehittämistyötä edistävästä käytännöistä. (Kangas 1989, 11; Tuomi & Sarajärvi 2006, 39.)

Tieteenteoreettiset lähtökohdat tutkimukselleni olen valinnut tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymyksen pohjalta. Tutkimusotteessa keskeistä on, että todellisuus rakentuu konstruktiiivisesti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Inhimillinen todellisuus on osa sosiaalista todellisuutta, jota osallistujat muokkaavat osallistumisen kautta. Konstruktivistinen tutkimusote on yksi case-tutkimuksen muoto ja sen toteuttamistavaksi olen valinnut toimintatutkimuksen menetelmät.

Osallistava toimintatutkimus määritellään usein tiedonintressiltään emansipatoriseksi. Tieteenfilosofisen lähestymistavan mukaan emansipatorinen toimintatutkimus liitetään kriittisen teoriaan. Kriittinen teoria Adornon ym. (1991, 12–57) mukaan pyrkii muodostamaan kehittyvän kuvan tulevaisuudesta, joka saa sisältönsä vertailevassa suhteessa nykyiseen tilanteeseen. Kriittinen teoria ei siis vain kuvaile yhteiskunnallisia ristiriitoja, vaan pyrkii puuttumaan niihin toiminnan kautta. Se ei myöskään tietoisesti sopeudu eikä hyväksy ulkoisia olosuhteita toimintansa rajoiksi. Emansipatorisen tiedonintressin tehtävänä on jaetun tutkimuksellisen tiedon tukevana vapauttaa toimijat ulkoisista ja sisäisistä pakoista. Emansipatorisessa toimin-

tatutkimuksessa toimijat ottavat vastuun toiminnan kehittamisestä ja ymmärtämisestä ja näkevät kehittämisen sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena. Kehittämisprosessissa tutkijan rooli on käynnistää muutos ja koordinoida sen kulkua. (Carr & Kemmis 1986, 202–203; Heikkinen ym. 2006, 43–46.)

Tämä tutkimus kuuluu hallintotieteen alaan ja sen keskeisenä tarkastelun kohteena on organisaatio ja sen toiminnan kehittämistä toteuttavien ihmisten toiminta, erityisesti organisaatioiden kehittämistyön johtamisen tarkastelu. Tarkastelutavassa painottuu aiheen ja organisaatioiden toiminnan monimuotoinen lähestymistapa. Kriittisen teorian mukaisesti emansipatorisen intressin ohjaama laadunkehittämisen organisoitumisen muotoja ja sisältöjä koskeva hallintotieteellinen tutkimus nähdään tässä tutkimuksessa tavoitteiden mukaisen toiminnan mahdollistajana. Lähestymistavan mukaisesti osallistujat tulevat tietoisemmiksi toiminnassa vallitsevista kipukohdista ja eri asioiden välisistä yhteyksistä.

Tapaustutkimuksen valintaa tuki myös Denzinin (1978, 304) yhteiskuntatieteellisiä tutkimuksia koskeva kerrannastriangulaatiosuositus. Triangulatiivista tutkimusta kuvaavassa tutkimuskirjallisuudessa (mm. Tuomi & Sarajärvi 2006, 62–63; Viinämäki & Saari 2007, 178) korostetaan, että triangulaatiovalintaa tehdessään tutkija joutuu ottamaan kantaa metodologisen eklektismin⁴ kysymykseen. Näkemyksen mukaan tutkimusongelman ohjaamana on perusteltua käyttää niin laadullisia kuin määrällisiäkin menetelmiä. Triangulaatiovalinnoilla Denzin (1978, 301) korostaa lähtökohtaisesti joustavuuden merkitystä läpi tutkimusprosessin. Triangulaatiossa on siis kysymys moninäkökulmaisuudesta: eri menetelmien, lähestymistapojen, tietolähteiden, tutkijoiden näkökulmien tai teorioiden yhdistämisestä. (Vrt. Tuomi & Sarajärvi 2002, 141–142; Laine 2007, 19.)

Vastakkaisena näkemyksenä triangulaatiolle metodologinen fundamentalismi⁵ painottaa erityistä johdonmukaisuutta tutkimusasetelman ja tutkimuskysymyksen taustalla oleviin tieteenfilosofiin taustaoletuksiin. Tässä tutkimuksessa tutkittavan ilmiön ja tutkimuskohteiden moninainen haasteellisuus rohkaisi noudattamaan Denzinin kerrannastriangulaatiosuositusta ja yhdistelemään eri teorioita, aineistotyyppisiä ja metodeja. Keskeisenä tavoitteena triangulatiivisen tutkimusasetelman soveltamisessa on tutkimuksen luotettavuuden lisääminen ja mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan saaminen tutkittavasta ilmiöstä.

Triangulaatiotyyppinä Denzin (1978) erottaa teoriatriangulaation, aineistotriangulaation, menetelmätriangulaation ja tutkijatriangulaation. *Teoriatriangulaatio* tarkoittaa, että tutkimuksessa sovelletaan toisiaan täydentäviä käsitteellisiä näkökulmia. Tavoitteena on, että lähestymistapa selittäisi tarkasteltavaa ilmiötä mahdolli-

⁴ Metodologisen eklektismin katsantokannan mukaan empiirisen tiedonmuodostuksen ratkaisut eivät ole yksiselitteisiä. Metodologinen eklektikko näkee tutkimuksellisten lähestymistapojen erot enemmän teknisinä kuin maailmankatsomuksellisina ja voi näkemyksen pohjalta lähestyä tutkimusongelmaa käytännöllisesti tarvittavan tiedon kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 62.)

⁵ Metodologisen fundamentalismin mukaan tutkimuksissa sovellettavia metodeja ei voi valita tutkimusongelman käytännöllisen ratkaisemisen perusteella, vaan tutkijan tulee pitäytyä johdonmukaisena tutkimusongelman ratkaisemiseksi valitsemilleen teoreettisille ja tieteenfilosofisille taustaoletuksille.

simman monipuolisesti. Westien (1957) ajatusten pohjalta Laine ym. (2007, 25) ovat esittäneet teoriatriangulaation käytölle useita perusteluja, jotka tuntuivat tämän tutkimuksen kohdalla aiheellisilta. Teoriatriangulaatio on perusteltua ensinnäkin siksi, että sen avulla voidaan tehdä eri teorioiden synteisiä. Toiseksi teoriatriangulaation avulla voidaan välttää tilanteita, joissa tutkija puolustaa tiettyä teoriaa kokonaisuutena tai jättää tiettyjä näkökulmia kokonaan käyttämättä. Denzinin (1978) mukaan onnistuneen teoriatriangulaation avulla voidaan tuoda laajemmin esille tutkittavaa ilmiötä koskevia ennako-oletuksia ja toisilleen ristiriitaisiakin tulkintoja. Haasteena teoriatriangulaation käytössä voi kuitenkin olla, että useiden teorioiden käyttö saa aikaansa teoreettisia sekaannuksia tai vie huomion tutkittavan ilmiön eri puolista ja johtaa jopa aivan eri ilmiöiden tutkimiseen. (Denzin 1978, 297–299)

Aineistotriangulaatiota hyödynnetään Denzinin (1978, 299) mukaan tavallisimmin keskittyessä vastaamaan käytännössä ja mahdollisimman monipuolisesti asetettuun tutkimuskysymykseen. Aineistotriangulaatiossa aineistot voivat olla kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia, kuten kyselyjä, haastatteluja, tilastoja ja havainnointiaineistoja, joita kerätään ja hyödynnetään monella eri tavalla. Aineistoni tässä tutkimuksessa rakentuu laadullisen tutkimuksen metodeille, mutta käytän laadullisen aineiston analyysin tukena kvantitatiivisia aineistoja (kyselyjä, kartoituksia) hahmottaakseni paremmin tutkittavan ilmiön kehityssuuntia ja kokonaisuutta sekä vahvistaakseni tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuskirjallisuuden mukaan aineistotriangulaation käytössä vaarana voi olla, että tutkija käyttää liian runsasta ja monipuolista aineistoa, jolloin aineiston huolellinen analysointi voi olla jopa mahdotonta tai se voi jäädä pinnalliseksi. (Laine 2007, 25–27; Tuomi & Sarajärvi 2002, 142–144; Viinamäki 2007, 181.)

Menetelmätriangulaatio on sidoksissa aineistotriangulaatioon, sillä aineistonkeruutapa ratkaisee myös analysointitavan. Menetelmätriangulaation avulla voidaan laajentaa ja syventää tutkittavasta ilmiöstä saatavaa tietoa. Menetelmätriangulaatio on eklektisesti kiistanalaisin, koska se on selkeimmin ristiriidassa aiemmin kuvatun metodologisen fundamentalismin tieteenfilosofisen johdonmukaisuuskäsitteen kanssa. Denzin (1978, 301–302) näkee triangulaation käytössä mahdollisuuksia mm. havaintojen luotettavuuden vahvistamiseen (eri tavoin laadituilla kysymyksillä) tai tiedon syventämiseen (toisiaan täydentävin menetelmin). Menetelmätriangulaation haasteena voi kuitenkin olla, että eri menetelmien käyttö ei lopulta synnytäkään metodologista vuoropuhelua tai tutkimuksellisesti eri työtapojen keskinäistä yhteensopivuutta. (Viinamäki 2007, 185–186.)

Tutkijatriangulaatio, jossa kaksi tai useampia tutkijoita toteuttaa tutkimushanketta tai sen osia, ei toteutunut tässä tutkimuksessa. Tutkijatriangulaatio olisi ollut perusteltua mm. tutkimuksen laajuuden ja triangulaatioasetelman yleisten haasteiden perusteella, joina tutkimuskirjallisuudessa tunnustetaan mm. sen käytön työläisyys ja monimutkaisuus sekä tutkijalta edellytettävä monialainen osaaminen (Laine 2007, 25–27; Tuomi & Sarajärvi 2002, 142–144; Viinamäki 2007, 181–192). Tutkijatriangulaation sijaan roolini tutkijana ja kehittämistyön kouluttajana ja ohjaajana

muodostivat kuitenkin samankaltaisen haastavan jännitteen toimijuuden (ks. luku 2.2) sekä asiantuntijuuden (ks. luku 4.3) välillä. Triangulaatiokäsitteissä ei kuitenkaan näiden (kouluttajan ja tutkijan) roolien yhdistelmää sinänsä ollut tunnistettavissa.

1.4 Rajaus ja tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen tavoitteena ei ole arvioida Työn sujuvuutta ja työ iloa -hankkeen onnistumista, vaan keskittyä tutkimuskysymyksen mukaisesti siihen, *miten sertifiointiin tähtäävään palvelujen laadunkehittämiseen voidaan tuoda strategisuuden elementtejä ja miten oppivassa prosessissa muodostuu kehittämispääomaa.*

Tutkimuksen taustalla vaikuttava Tampereen kaupungin palvelujen kilpailuttaminen on kytketty case-tutkimukseen ajallisesti ja paikallisesti antamaan kuvaa siitä, miten kehittämistyö kytkeytyy osaksi järjestöjen sisältä tai ulkopuolelta heijastuvia muutostarpeita. Kilpailuttamista sivuavat kohdat teoriaosassa, aineistossa ja osin tuloksissa on tarkoitettu kuvaamaan järjestöjen palvelujen tuottamiseen liittyvää toimintaympäristöä. Tarkastelua ei kohdisteta tunnistettavasti yksittäisen järjestön toimintaan, vaan jokaista järjestöä tutkitaan yhteistyöverkoston osana. Tutkimuksesta on jätetty pois järjestöjen palvelutarjonnan tarkempi kuvaaminen, koska järjestöillä on palveluja eri projekteineen hyvin runsaasti (vrt. liite 1.). Samasta syystä tutkimuksessa ei ole voitu paneutua palvelujen asiakkuusnäkökulmaan. Tästä syystä aihepiiriin kohdistuvana tutkimuksellisenä valintana jätän tutkimuksessa pois asiakkaisiin⁶ liittyvän tarkastelun sinänsä, mutta asiakkuudet on huomioitu läpi tutkimuksen järjestöjen toiminnassa ja palveluissa keskeisesti vaikuttavina tekijöinä.

Palvelujen laadunkehittäminen rajautuu osaksi organisaation toiminnan tarkastelua, mikä tässä yhteydessä tarkoittaa järjestöjen toteuttamaa kehittämistyötä. Palvelujen laadunkehittämisen yläkäsitteenä on kehittämistoiminta, joka voidaan sinänsä nähdä tavoitelähtöisenä, muutokseen tähtäävänä toimintana. Tutkimuksella tähdätään yleisesti tieteellisen tiedon tuottamiseen, kuten tässäkin. Tieteellisen tiedon tuottaminen ja palvelujen kehittämisen tutkiminen toteutetaan tässä tutkimuksessa case-tutkimuksena toimintatutkimuksellisin menetelmin. Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa tähtää tieteellisen tiedon tuottamisen lisäksi konkreettiseen muutokseen, joka voidaan nähdä kehittämistyön tuloksena. Näistä lähtökohdista tutkimus asettuu kehittämistoiminnan ja tutkimuksen rajapinnalle.

Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan rajapinnassa voidaan tunnistaa samansuuntaisina lähestymistapoina mm. kehittävä työntutkimus, tutkimusavusteinen kehittäminen ja tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Engeströmin (1995, 118–120) mukaan kehittävän työntutkimuksen taustalla on vahva kulttuurihistoriallinen toiminta-

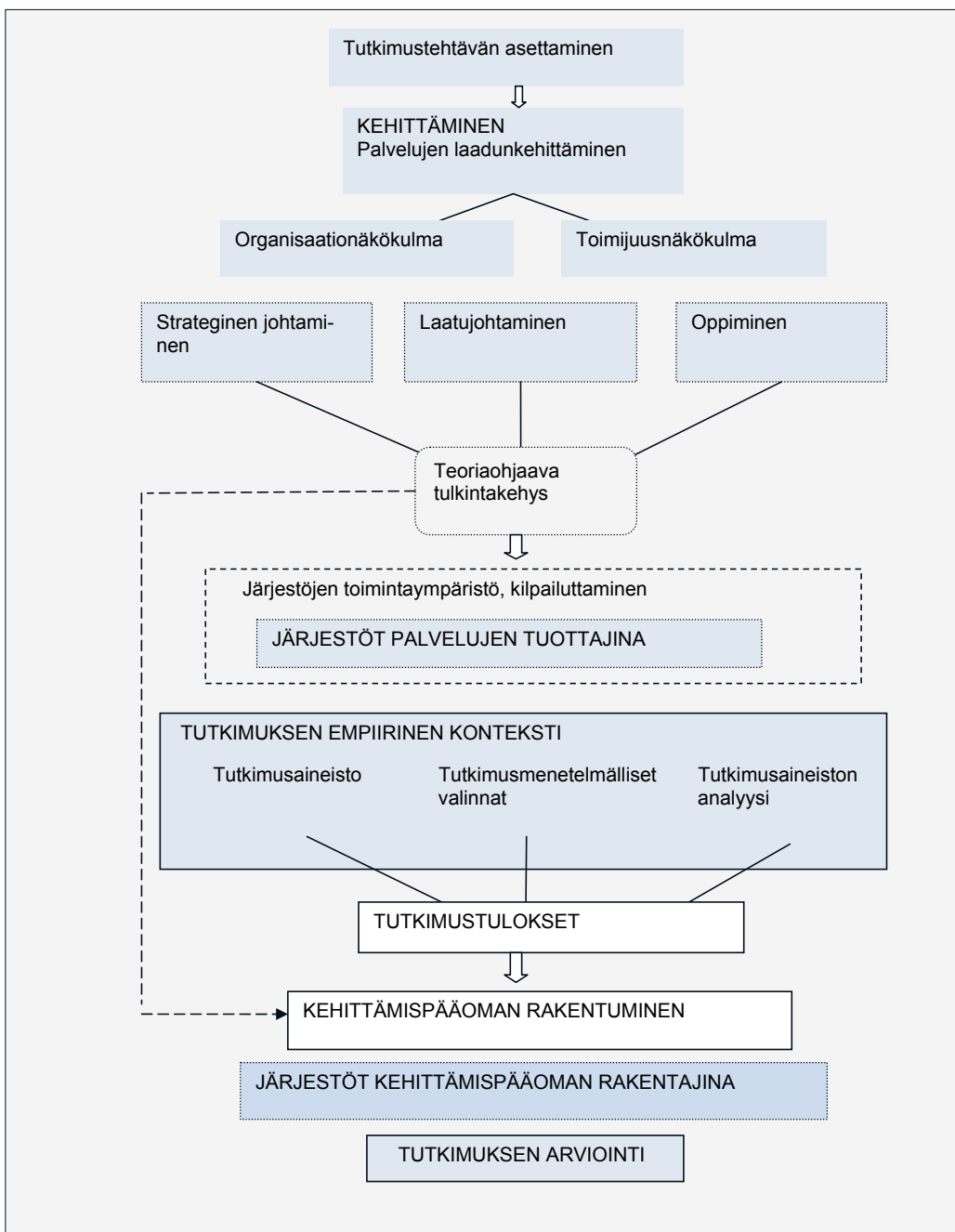
⁶ Asiakkailla tarkoitetaan tässä tarkastelussa kaikkia niitä ulkoisia tahoja, jotka voivat kohdistaa vaatimuksia palvelujen toteuttamiselle. Tällaisia tahoja palvelutuotannossa voivat olla mm. palvelun käyttäjät ja heidän läheisensä, tilaajat, maksajat ja viranomaistahot.

nan teoria, mikä erottaa kehittävän työntutkimuksen arvolähtökohdiltaan toimintatutkimuksesta. Tutkimusavusteisessa kehittämistoiminnassa, jossa mm. Alasoinin (2006, 42–43) mukaan hyödynnetään aiempia tutkimuksellisia ja käsitteellisiä malleja, asetetaan tutkimusongelmia ja testataan hypoteeseja kriittistä arviointia varten, eroaa tästä syystä toimintatutkimuksellisesta vaiheittain etenevästä tutkimusotteesta. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta, jossa keskeistä on kehittäminen, tarkoittaa Toikko & Rantasen (2009, 22) mukaan sellaista kehittämistä, jossa tarpeen mukaan hyödynnetään tutkimuksen logiikkaa ja tutkimuksellisia menetelmiä. Tavoitteena on, että tutkimukselliset asetelmat auttavat nostamaan tuotetun tiedon, kehittämis-toiminnan tulokset ja johtopäätökset käsitteelliseen muotoon, jolloin niiden käyttökelpoisuutta ja merkitystä voidaan yleisesti arvioida. Ensisijaisena tavoitteena siinä ei ole kuitenkaan tieteellisen tiedon tuottaminen. (Toikko & Rantanen 2009, 22)

Tutkimuksen rakenteessa (ks. kuvio 1.) teoreettinen viitekehys rakentuu aluksi kehittämistyön kohdentamista kuvaavista näkökulmista (organisaatio, palvelut, toimijat) ja jatkuu kehittämistyön merkitystä (strategia), menetelmiä ja toteuttamistapoja (laatujohtaminen ja laadunhallintastandardit) sekä tavoitteita (oppiminen) käsitteellisiin kokonaisuuksiin. Näkökulmiin liittyvä käsitteellisyys täydentyy ja tarkentuu pitkin tutkimusta asiayhteyksien mukaan (vrt. teoriatriangulaatio). Teoreettisen osan pohjalta rakentuu tarkastelussani teoreettinen viitekehys, minkä kautta tarkastelen tutkimusaineistoa. Teoreettisen viitekehysten ja tutkimuksen empiirisen osan väliin tuon järjestöjen toimintaa kuvaavan osuuden. Sen tarkoituksena on helpottaa lukijaa sijoittamaan case-tutkimus ajallisesti ja paikallisesti palvelujen laadunkehittämistyötutkimukseen liittyvään toimintaympäristöön.

Tutkimuksen empiirisen kontekstin kuvauksessa esittelen tutkimusmenetelmälliset valinnat (casetutkimuksen, toimintatutkimuksen ja arviointitutkimuksen), näihin liittyvät tutkijaroolini, tutkimusaineiston eri osat ja tutkimusaineiston analyysin. Aineistoon liittyvänä järjestöt, niiden palvelut ja toiminnan volyyymi, samoin kuin Työn sujuvuutta ja -iloa -hankkeen kuvaus, on sijoitettu tutkimuksen liitteiksi 1 ja 2.

Kehittämispääoma, sen osatekijät ja rakentuminen kuvataan tutkimustulosten yhteydessä, koska kehittämispääomalla tässä tutkimuksessa on kaksoisluonne, jolla tarkoitan teoreettisen osan näkökulmien ja kehittämistyön toteutuksessa huomioitavien tekijöiden yhteisvaikutusta. Kuviossa 1. on esitetty tutkimuksen kokonaisrakenne.



Kuvio 1. Tutkimuksen kulku ja rakenne.

2 Palvelujen laadunkehittäminen

2.1 Kehittäminen ja sen lähikäsitteet

Kehittäminen ymmärretään lähtökohtaisesti toimintana, jolla tavoitellaan haluttua muutosta. Kehittämistyö voidaan nähdä keinona muutosten toteuttamiseen, toisaalta muutos tai sen ennakointi voi käynnistää kehittämistarpeen. Kehittämisen käsite on haasteellinen, sillä kehittämisen konteksti, laajuus, tavoite ja toteuttamistapa voivat merkittävästi vaihdella. Laajimmillaan kehittäminen voi tarkoittaa kansainvälisiä tai kansallisia kehittämisohjelmia, joiden vaikutuksesta käynnistyy alueellista, paikallista tai organisaatiokohtaista kehittämistä ulottuen aina yksittäisen työntekijän työhön ja tehtäviin. Kehittämiseen liittyy useita lähikäsitteitä, kuten *kehitys*, *kehittämistyö*, *kehittämistoiminta*, *kehittyminen*, joiden käyttö vaihtelee. Samoin kehittämistä koskevassa johtamisen tarkastelussa on todettu, että selkeää eroa *kehittämistyön ja muutosjohtamisen* välillä on vaikea tehdä.

Muutos ymmärretään kehittämiseen kytkeytyvänä yläkäsitteenä. Käsitteenä muutos on neutraali ja se voi ilmetä monin eri tavoin. Vartolan (2004, 53) mukaan käsitteen yleismerkityksellisyyden vuoksi ei ole tarkoituksenmukaista pyrkiä täsmälliseen muutoksen käsitteeseen, vaan se kannattaa määrittää tapauskohtaisesti. Vartolan tulkinnan (2004, 140) mukaan muutos voidaan nähdä minkä tahansa asian, ilmiön tai piirteen siirtymisenä tilasta toiseen, riippumatta siitä, onko muutos edistymistä tai taantumista. Muutoksesta puhuminen edellyttää hänen mukaansa melko täsmällistä käsitystä lähtötilanteesta, jotta sillä olisi perusteltu sisältö. Muutostarpeen hän näkee syntyvän tarpeesta mukauttaa toiminta vastaamaan paremmin uusiin tilanteisiin, poliittisiin vaatimuksiin, toiminta-aluetta koskeviin muutoksiin tai arvojen ja asenteiden muutokseen. Muutokseen tähtäävä *kehittämistoiminta* voidaan Vartolan mukaan (2004, 55) nähdä näin tarkasteltuna organisaation itsensäätelemänä mukautumisena olosuhteiden muutokseen.

Ajassa havaittava erilaistuminen voi olla niin hyvää kuin pahaakin. Mannermaa (1991, 233–234) näkee eron muutoksen ja *kehityksen* käsitteiden välillä. Kehityksen käsite eroaa hänen mukaansa siinä, että ajassa toisiaan seuraavat tilat ovat riippuvaisia toisistaan, jolloin muutoksen suunta on mahdollista tunnistaa. Muutoksen lähikäsitteinä *kehitys*, *edistys* ja *parannus* kuvaavat liikkumista ajassa eteenpäin, kohti parempaa. Muutos ymmärretään näin määriteltynä toimintana aiempaa kehittyneemmäksi tai edistyneemmäksi ja se voidaan tulkita aikaisempaa arvokkaammaksi silloin, kun toiminnassa on kyse tavoitteensuuntaisesta kypsymisestä tai jalostumisesta. Muutoksessa tunnistettava erilaistuminen voidaan nähdä *uudistuksena ja innovatiivisena* silloin, jos havaittava muutos on ensikertaista.

Kehittämiseen kytkeytyvä *kehittämistoiminta* voidaan Hellströmin (2004, 13) mukaan tulkita tarkoittamaan kaikkea muutostoimintaa, jossa päämääränä on saada aikaan arvokas muutos tai parannus. *Kehittäminen ja kehittämistoiminta* nähdään usein synonyymeinä. Näin myös Toikko & Rantanen (2009, 14–16) tarkoittavat molemmilla käsitteillä konkreettista toimintaa, jonka avulla tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. He kiteyttävät kehittämisen tähtäävän muutokseen, joka on jotakin parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat tai -rakenteet. Toikko & Rantanen (2009, 156) kohdentavat kehittämistoiminnan pyrkimykseksi kehittää jotakin tuotetta, palvelua, organisaatiota tms. Keskeisenä he tällöin pitävät syntyneen tiedon käyttökelpoisuutta.

Tulkitsen tässä vaiheessa tarkasteluani käsitteet *kehittäminen ja kehittämistyö* toistensa synonyymeinä ja tarkoitan niillä toimintaa, jolla tavoitellaan haluttua muutosta. Kiinnitän tarkastelussani *kehittämisen kehittämistoimintana juuri palvelujen laadunkehittämiseen*. Ymmärrän palvelujen⁷ laadunkehittämisen toimintana, jolla tavoitellaan aiemmasta erottuvaa, kehittyneempää ja jalostuneempaa toimintaa ja toimintatapaa. En näe perustetta erottaa kehittämistä ja kehittämistoimintaa erilliseksi käsitteiksi, koska sekä kehittämisessä että kehittämistoiminnassa voidaan erottaa *tavoite, konteksti, toimintatapa ja toimijat*. Käsittelen näitä osatekijöitä teoreettisessa osassa palvelujen laadunkehittämisen kehittämistoimintana.

2.2 Kehittäminen organisaationäkökulmasta

Kohdistan tässä tutkimuksessa kehittämistyön teoreettisen tarkastelun siis hyvinvointipalveluja ja niiden laatua verkostomaisesti kehittäviin järjestöihin eli teoreettisesti ajateltuna organisaatioihin ja eri organisaatioiden muodostamaan verkostoon. Organisaatio, organisaatioiden toiminta sekä ihmisten toiminta organisaatiossa on yhä hallintotieteen⁸ tutkimuksen tärkeimpiä tutkimuskohteita. Tulkitsen tässä tutki-

⁷ Palvelut tässä tutkimuksessa tarkoittavat tamperelaisten järjestöjen tuottamia hyvinvointipalveluja, kuten vanhus-, kehitysvamma- ja mielenterveyspalveluja sekä lastensuojelun avopalveluja sekä näiden eri muotoja. Palvelujen pääasiallinen tilaaja on Tampereen kaupunki. Järjestöjen tuottamat palvelut ja niiden eri muodot on esitetty liitteessä 2.

⁸ Hallintotiedettä voidaan luonnehtia soveltavaksi yhteiskuntatieteeksi, jonka tehtävänä on kuvata ja ymmärtää hallinnon toimintaa. Hallintotieteellinen tutkimus voi olla erilaisesta tieteellisestä orientaatiosta lähtevää, kuten empiiristä, normatiivista, eettistä tai kriittistä hallinnontutkimusta. Hallintotieteellisen tutkimuksen kohteena ovat hallinto, hallinnon toiminta ja julkisen organisaation rakenteet, prosessit, henkilöstö ja toimintakulttuuri. Hallintotieteen tehtävänä on esittää perusteltuja näkemyksiä hallinnon kehittämisestä ja hallinnollisten prosessien suorituskyvyn parantamisesta. (Salminen 2004, 10.)

Eräänä hallintotieteellisenä organisaatioiden toimintaa koskevana tutkimuskohteena voidaan tunnistaa organisaatioiden identiteettiä koskeva tutkimus, jossa identiteettiä tarkastellaan organisaation sisäisenä ymmärryksenä. Lähestymistavassa sisäinen ymmärrys on tulosta organisaation johdon ja sen jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja se nähdään tämän perusteella kollektiivisena ymmärryksenä, johon osaltaan vaikuttavat organisaation toimintaympäristö ja intressiryhmät sekä niissä tapahtuvat laajat muutokset (mm. palvelu- ja kuntarakennemuutokset). Identiteetin luominen voi olla ajankohtaista useille organisaatioille tilanteessa, joissa niillä ei ole olemassa perinteitä tai ne eivät voi enää pitäytyä aiemmassa. Tarvetta identiteettiä koskevalle tutkimukselle on nähty mm. voimakkaan muutoksen ja laajojen kehittämismuutosten vuoksi. (Vartiainen 2007, 1–2.)

muksessa organisaation edustavan voimaa, jota tarvitaan kehittämistyössä yksittäisten ihmisten ponnistelujen tueksi, jotta saavutetut tulokset voidaan hyödyntää ja vakiinnuttaa osaksi laajempaa toimintakokonaisuutta. (Vrt. Salminen 2004, 11.) Organisaatio voidaan Harisalón (2009, 13) määritelmän mukaan nähdä yhteisönä, joka määrittää ihmisten yhteistyön tarkoituksen. Yhteisönä se tavoittelee välttämättömiä tehtävien tarkoituksenmukaista hoitamista sekä kykyä luoda ja hallita kokonaisuutta. Organisaatio nähdään yhteisönä, joka voi tarjota ihmisille mahdollisuuden käyttää kykyjään ja innovatiivisuuttaan sekä tehostaa asioiden pitkäjänteistä ja suunnitelmallista kehittämistä. Organisaationäkökulma tuo kehittämistyöhön kuitenkin myös haasteellisuuden, sillä mm. Harisalo (2009, 14) muistuttaa, että organisaatio voi omilla valinnoillaan tehdä tyhjiksi mahdollisuutensa ja potentiaalinsa. Valinnoilla, jotka mahdollistavat kehittymisen ja uuden oppimisen, voi yhteisön lisäksi yksittäinen ihminen yhteisön jäsenenä kokea ja saavuttaa paljon enemmän kuin toimiesaan yksin. Kehittämistyössä on hänen mukaansa kysymys inhimillisen toiminnan monimuotoisuudesta ja siitä, miten ihmisten yhteistyö onnistutaan yhdistämään saumattomaksi kokonaisuudeksi. (Harisalo 2009, 13–16.)

Organisaatiot voidaan luokitella perinteisesti mm. Parsonsín (1960, 44–48) mukaan niiden toteuttaman päätehtävän perusteella. Jäsentelyn mukaan organisaatioiden tehtävät jakautuvat taloudellista voittoa tavoitteleviin (liikeyrityksiin) ja yhteisiin (julkisiin) varoin toimiviin organisaatioihin. Organisaatiot, jotka toimivat julkisin varoin toteuttavat joko poliittista, yhteiskunnallista viranomaistehtävää tai yhteiskuntaa ylläpitävää tehtävää esim. koulutus- tai yleisen edun palvelutehtävää. Organisaatioiden tehtäväkohtainen jäsentely on kuitenkin muuttumassa. Bryson (2004, 5–7) onkin todennut, että organisaatiota määrittävät rajat yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin⁹ väliltä ovat hävinneet yksityisen ja kolmannen sektorin toteuttaessa useita sellaisia tehtäviä, jotka alkujaan ovat kuuluneet julkisen sektorin ydintehtäviin. Brysonin mukaan tehtävien laajentuminen on aiheuttanut myös sen, että julkisen vallan vaikutus ulottuu yli organisaatorajojen ja erityyppisiin organisaatioihin.

Nutt & Backoff (1992, 24–26) ovat tehneet määritelmiä julkisen vallan piirteisestä ja vertailleet yksityisen ja kolmannen sektorin toimintaa yhteiskunnallisen tehtäväjaon muuttuessa. Heidän mukaansa julkinen valta tarkoittaa monimutkaisia valtarakenteita, kuten poliittista valtaa, intressiryhmien painostusta sekä lainsäätäjien valvontaa. Tästä seuraa, että julkiselle organisaatiolle tyypilliset piirteet, kuten toiminnasta päättämisen monitahoisuus ja strategisten muutosten vaikeus, ulottuvat

⁹ Kolmas sektori (myös vapaaehtoissektori) on yksityisen, julkisen ja kansalaisyhteiskunnan väliin jäävä tai näiden kolmen piirin leikkauspisteessä toimiva yhteiskunnallinen sektori, jonka tunnuspiirteitä ovat voittoa tavoittelematon (non-profit) talous, organisaatioiden tai ryhmien yhteiskunnalliset tavoitteet. Vapaaehtoissektorin toimijoita voivat olla mm. yhdistykset, osuuskunnat ja säätiöt ja kuten **tässä tutkimuksessa**, näiden ylläpitämät **järjestöt**. Vapaaehtoissektorin talous eroaa yksityisestä (yritys)taloudesta siinä, että voittoa ei tavoitella. Mikäli voittoa tulee, se sijoitetaan takaisin toimintaan. Vapaaehtoissektorin toiminta perustuu yhteiskunnalliseen, eettiseen tai demokraattiseen tavoitteeseen, joka on kirjattu organisaation sääntöihin. (Helander 1998, 34–35; 53; Siisiäinen 1999, 10–11.)

integraatiokehityksen myötä yksityiselle ja kolmannelle sektorille vaikuttaen näiden johtamistyöhön.

Perinteisen luokittelun rinnalle on vakiintunut käsite *hybridiorganisaatio*. Hybridiorganisaatiolla tarkoitetaan sellaista organisaatiota, jonka toiminnassa käytetään samanaikaisesti useita eri ohjauksjärjestelmiä ja organisatorisia kontrollimekanismeja. (mm. Koppenjan & Klijn 2010, 3; Niiranen ym. 2010, 158; Powell 1987, 68.) Siirtymävaiheen kuvauksissa hybridiorganisaatiot nähdään toimijoina, jotka järjestävät uudelleen yhteistyötään ja yhteistyösuhteitaan paremman kilpailukyvyyn ja joustavuuden saavuttamiseksi. (Williamson 1991, 269–273; Powell 1987, 77–81.) Hybridiorganisaation kehitykseen Powellin (1987, 77) mukaan ovat vaikuttaneet keskeisesti organisaatioiden tarve löytää taloudellisesti kestäviä ratkaisuja alati vaihtuvilla markkinoilla. Toisaalta hybridiorganisaatiot ovat yhdistäneet erilaisten organisaatioiden toiminnassa tunnistamia vahvuuksia. Siinä, missä julkinen sektori oli luotettava ja mm. dokumentaatiokäytännöissään ylivoimainen, saatettiin sen toiminta kuitenkin kokea markkinalähtöisiin verrattuna muutoksia vastustavaksi ja kömpelöksi. (Gruber 1987, 40–41; Vartola 2004, 27.) Niiranen ym. (2010, 157) kuvaavat sosiaalialan hybridiorganisaatiota uudenaikaiseksi, tulevaisuuden monitulkintaista ja kompleksista organisaatorakennetta edustavaksi rakenteeksi, joka on muotoutunut luontevan kehitysprosessin, hybridiajattelun tuloksena. Ajattelutavassa organisaation tehokkuus- ja tuloksellisuusvaatimukset ovat heidän mukaansa laajentuneet palvelujen laatua edellyttäväksi toimintamalleiksi ja näin hybridiorganisaatiot ovat muotoutuneet tilanteissa, joissa erilaiset organisaatiot etsivät molemminpuolisia etuja. Samaa näkemystä edustaa Powell (1987, 82), joka kutsuukin hybridiorganisaatiota verkosto-organisaatioksi. Hän viittaa verkosto-organisaatiotulkinnassaan Polanyin (1958) käsitteeseen vastavuoroisuudesta. Verkostomaisuus ilmenee Powellin mukaan (1987, 82–83) organisaatioiden tavoitellessa toiminnassaan molemminpuolisuutta, keskinäistä luottamusta ja turvallisuutta. Näiden turvin organisaatiot haluavat löytää pidemmän ajan myötä uusia ja toimivia ratkaisuja. Niiranen ym. (2010, 158) tulkinnan mukaan hybridiorganisaatio toimii usein yksityisen ja julkisen sektorin rajapinnalla ja sen tulee tehtävien tasolla pystyä yhdistämään palvelujärjestelmän kannalta keskeiset yhteistyötahot toiminnalliseksi kokonaisuudeksi. Haasteena toiminnassa on saavuttaa tehokkuus ja asiakaskeskeisyys ja yhdistää toimintamallissa julkinen palvelutehtävä ja markkinaperustainen organisaatorakenne.

2.3 Palvelujen kehittäminen

Palvelu-käsitteen merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteenä. Sille on vaikea löytää kattavaa, yksiselitteistä ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Käsitteen määrittelyä vaikeuttaa erityisesti aineettoman hyödykkeen eli palvelun ja fyysisen hyödykkeen eli tavaran välisen eron tulkinta. Myös asiakkuuden merkitys tulkinnoissa vaihtelee. Grönroos (1994, 49) on yhdistänyt yleisimmin kirjallisuudessa esiintyneet määritelmät seuraavasti:

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu yleensä, joskaan ei välttämättä, asiakkaan, palveluhenkilökunnan ja / tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja / tai palvelun tarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa ja joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin.”

Palvelu-käsitteen määritelmässä esiintyy lisäksi erilaisia perusominaisuuksien luonnehdintoja, joiden avulla palvelut voidaan erottaa tavaroista. Grönroosin (1994, 50) mukaan erona tavaraan ovat palveluiden aineettomuus, palvelujen rakentuminen teoista tai tekojen sarjoista, palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen samanaikaisesti ja asiakkaan osallistuminen, ainakin jossain määrin, palvelun tuotantoprosessiin.

Vargo & Lusch (2004, 324–326) määrittelevät palvelun neljän eri ominaisuuden pohjalta: palvelun aineettomuuden (*intangibility*), palvelun heterogeenisyyden (*heterogeneity*), tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuuden (*inseparability*) ja palvelun katoavaisuuden (*perishability*). Tähän jäsentelyyn kohdistunutta kritiikkiä ovat käsitelleet mm. Lönnqvist ym. (2010, 40–41) todeten aineettomuudesta, että vaikka palvelut ovat aineettomia, on niillä pitkäaikaisia vaikutuksia ja asiakkaat hankkivat palveluita usein juuri niiden aineettoman hyödyn takia. Samoin palvelujen heterogeenisyys erona tavaraan on muuttunut. Aiemmin palvelut voitiin selkeämmin tunnistaa heterogeenisyydestään, mutta myös tavarat voivat olla asiakkaiden erityisvaatimusten mukaan hyvinkin heterogeenisiä. Vargon & Luschin (2004) esittämän perinteisen jäsentelyn mukaan palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, mutta asiakkaiden osallistuminen voidaan tunnistaa sekä palvelun arvon tuottamisessa että asiakkaan käyttäessä tavaroita. Palveluiden katoavaisuus ei myöskään ole enää selkeä perusominaisuus, sillä palvelu voi tuottaa pitkäaikaista hyötyä ja vastaavasti myös aineelliset tavarat ovat katoavaisia. Vargo & Lusch (2004, 324–326) toteavatkin, ettei ole enää tarkoituksenmukaista tehdä erottelua tavaroiden ja palveluiden välillä, vaan kaikki organisaatiot voidaan nähdä palveluorganisaatioina. Näkemyksen perusteluna on, että asiakkaat eivät ole kiinnostuneita niinkään palveluista ja tuotteista sinänsä, vaan siitä, miten ne heitä hyödyttävät tai mitä mahdollisuuksia ne voivat heille tarjota.

Palvelun käsitettä määriteltäessä onkin ensiarvoisen tärkeää tunnistaa, kuka tai keitä ovat asiakkaat ja mikä on asiakkuuden merkitys. Palvelujen asiakaslähtöisyys on vakiintunut selkeäksi tarkastelunäkökulmaksi erityisesti palvelujen laadun tarkastelussa. Asiakkuuden merkitys korostuu siksi, että asiakas kokee jonkin palvelun tai tuotteen arvon sen mukaan, millaisia hyötyjä hän kokee siitä saavansa ja millaisia ovat olleet hänen tekemänsä uhraukset, kuten maksettu hinta tai hankintaan käytetty aika. (Horowitz 1991, 20.) Lönnqvist ym. (2010, 69) nostavat esille Sampsonin & Froehlen (2006) teorian (*Unified Services Theory*), jonka mukaan palveluprosessi määritellään tuotantoprosessiksi, kun asiakas tuo prosessiin omia ”panoksiaan”. Teorian mukaan asiakkaan osallistuminen on välttämätön ehto, jotta prosessi voidaan määritellä palveluprosessiksi. Osallistumisella on tärkeä merkitys myös siksi, että asiakas arvioi kokemansa palvelun laatua sen mukaan, millaisia odotuksia hä-

nellä on palvelua ajatellen ollut. Asiakkaan arvioon palvelun laadusta vaikuttavat sekä tekninen että toiminnallinen laatu eli vuorovaikutus, ilmapiiri ja ympäristökijät. (Horowitz 1991, 21; Grönroos 1994, 49–52.) Sampsonin & Froehlen (2006) teoria kohdentaa huomion erityisesti asiakkaan osallistumiseen. Asiakasnäkökulman huomioimisen tärkeyttä kuvaa se, että teoria edustaa tällä hetkellä tietynlaista ankkuria, johon palvelujen johtamisen tutkimus voisi kiinnittyä. Palvelujen johtamisen tutkimus kulminoituu näet yhä useammin palvelun tuottajan ja asiakkaan roolien ja vuorovaikutuksen tarkasteluun. (Lönqvist ym. 2010, 70.)

Tulkinnassani lähtökohtaisesti näen Vargo & Luschin (2004, 324–326) tavoin kaikki organisaatiot palveluorganisaatioina sekä asiakaskeskeisyyden ja asiakkaan osallistumisen perustana palveluprosessin määrittelylle (Unified Services Theory, Lönqvistin ym. 2010, 69 mukaan). Palvelujen ja palveluprosessin tarkastelua lähestyn tutkimuksessani kokonaisvaltaisesti, johon edellä kuvattu tulkinta sisältyy.

Tutkimukseni palvelujen laadunkehittämisestä kohdistuu empiirisen aineiston osalta siis hyvinvointipalvelujen laadunkehittämiseen. Hyvinvointipalvelut määritellään tavallisesti julkisin varoin tuotetuiksi (vrt. edellä Parsons 1960, 44–48), mutta palvelujen tuottaja ja toteuttamiskäytännöt voivat vaihdella. Hyvinvointipalvelut Stakes (2008) on määritellyt seuraavasti:

”Hyvinvointipalveluilla tarkoitetaan sellaisia palveluja, joita tuotetaan julkisin varoin tai joissa on mukana merkittävästi julkista subventiota ja joita perustellaan kansalaisten hyvinvoinnilla. Palvelut voivat olla sosiaali- ja terveystalveluja, kulttuuri- ja liikuntapalveluja ja koulutuspalveluja – kaikki, joita subvenoidaan eri tavoin hyvinvointiperusteisesti.”

2.4 Kehittämisen haasteet toimijuusnäkökulmasta

Tarkastelen palvelujen laadunkehittämistä tässä tutkimuksessa organisaation, eri organisaatioiden muodostaman verkoston ja niissä toimivien ihmisten toimintana. Tarkastelun lähtökohtana on, että palveluiden laadunkehittämisellä, kuten kehittämisellä yleensä, tavoitellaan organisaatiossa aiemmasta erottuvaa, jalostuneempaa toimintaa ja tapaa toimia. Kehittämistoiminta nähdään tässä lähtökohtaisesti konstruktivisena uutta tietoa tuottavana, kokonaisvaltaisena, yhteisöllisenä ja osallistavana toimintana, joka näin ymmärrettynä edellyttää vuorovaikutteisuutta. Tuon seuraavassa esiin kehittämistyön toteuttajien näkökulmaa kuvaamalla tarkemmin *toimijuutta (agency)* ja siihen kytkeytyvinä käsitteitä *rooli ja positio*.

Tämän luvun lopussa kuvaan toimijuuteen ja vuorovaikutukseen liittyvänä käsitteenä *sosiaalista pääomaa* kehittämistyön näkökulmasta. Vuorovaikutukseen liittyvä käsittely jatkuu konstruktivistisen ja sosiokonstruktivistisen oppimiskäsityksen tarkastelulla tutkimuksen teoriaosassa oppimista tuottavan kehittämistyön kuvauksessa luvussa 3. Toimijoina tässä tutkimuksessa näen tutkittavien järjestöjen koko henkilöstön (n. 700 henkilöä, ks. tarkemmin liite 2.) Kouluttajana ja ohjaajana näen itseni

yhdeksi toimijaksi tässä joukossa. Toimintaani liittyy toimijuuden ohella eri rooleja, positioita ja positiointia, joita kuvaan vielä tutkijaroolien osalta luvussa 4.3.

Toimijuuden käsite (human agency) on käsitteenä verrattain uusi ja se laajeni sosiologisesta tutkimuksesta muille tieteenaloille mm. Emirbayer & Mischen (1998) ja Hiltin & Elderin (2007) myötä. Artikkelit avasivat toimijuuden käsitteen tieteellistä perspektiiviä ja ymmärrystä toimijuuden merkityksestä. Toimijuus liittyy mm. Emirbayer & Mischen (1998, 998) mukaan tapaan, jolla ihmiset ymmärtävät omaa suhdettaan tapahtuviin asioihin, joskin toimijuus kytkeytyy aina vaihtuviin teoreettisiin ja käytännöllisiin käsityksiin ajasta ja toiminnasta. Toimijuus näin ymmärrettynä tarkoittaa yhteisöllisessä toiminnassa syntyvää yksilön identiteettiä ja kulttuurisiin malleihin perustuvaa toimintavalmiutta. Tulkinnan mukaan toimijuus muodostaa osallistumisen kautta identiteettiä, johon liittyy aloitteellisuus (*authorativity*) ja vastuullisuus (*accountability*). Toimijuuden rakentumisen kautta ihmiselle muodostuu käsitys itsestään toimijana, jolle kuuluu sekä oikeuksia että velvollisuuksia.

Toimijuutta ilmentää mm. Kumpulaisen ym. (2009) mukaan aktiivisuus, vapaaehtoisuus, osallisuus sekä taito ja mahdollisuus valita omia toimintatapoja. Kehittämisen kannalta on kiintoisaa, että toimijuus korostuu erilaisten vaikeuksien ja haasteiden edessä, jolloin toimijat pyrkivät tarkoituksellisesti muuttamaan vallitsevia käytäntöjä tai sosiaalisia suhteitaan. Toimijuus siis ilmentää yksilön tahtoa toimia aktiivisesti, kokea ja olla olemassa. Näin syntyy toimijuuden tunto eli toimijan käsitys siitä, onko hän toiminut tai voinut toimia tilanteessa. Kehittämistyössä toimijuuden tunto on siten riippuvainen toimijan osaamisesta ja valmiuksista sekä mahdollisuuksista, joiden kautta ja avulla toimijuus voi toteutua. Toimijuuden tunto nähdään keskeisenä toimijan identiteettiä rakentavana tekijänä. (Gordon 2005, 14–15; Kumpulainen 2009, 23–24).

Toimiessaan yhteisössä ihminen ei vain opi tietoja ja taitoja, vaan osallistumisen kautta muotoutuu ymmärrys omasta itsestä ja siitä, kuka hän on suhteessa muihin, sekä käsitys siitä, miten muut arvostavat tai eivät arvosta toimijan ajatuksia tai tunteita. Tämä identiteettiin liittyvä kyky (*identity agency*) vahvistuu toimijuudessa pystyvyyden tunteeksi eli tietoisuudeksi omista mahdollisuuksista vaikuttaa itseä tai yhteisöä koskeviin asioihin. Toimijan kokemus ja tapa jäsentää asioita suhteessa menneisyyteen (säilyttävä) ja tulevaisuuteen (toiveet, pelot, halut) muodostaa temporaalisen ulottuvuuden, joka luonnollisesti kuitenkin ilmenee nykyhetken toimijuudessa eli toimijan pystyvyyden tunteessa ja tavassaan tehdä valintoja, päätöksiä ja toteuttaa niitä. Toimijuutta korostavissa tulkinnoissa toimijuus nähdään mahdollisuutena ja niissä korostetaan toimijan kykyä tulkita ja ”tehdä” sosiaalista todellisuutta. Rakenteellisissa tulkinnoissa hierarkiat ja erilaiset vallan rakenteet puolestaan nähdään toimijuutta rajoittavina. Toimijuuden kannalta yhteisöllisessä toiminnassa nousee keskeiseksi se, miten yhdessä toimiminen mahdollistaa tai rajoittaa toimijuutta ja millainen merkitys vuorovaikutuksessa rakentuu aloitteisuudelle, sitoutuneisuudelle, vastuullisuudelle tai uuden luomiselle. (Emirbayer & Mische 1998, 998–999; Gordon 2005, 114–117; Kumpulainen ym. 2009, 24.)

Toimijuutta käsittelevien tulkintojen perusteella toimijuutta voi luonnollisestikin olla sekä yksilöllillä että yhteisöllillä, mutta toimijuus kehittyy ja saa muotonsa vain yhteisöllisessä vuorovaikutuksessa. Tämän perusteella toimijuuden ja sen muotoutumisen ehtona kehittämistoiminnassa nähdään yhteisöllinen, vuorovaikutteinen toiminta. Toimijuuteen vaikuttavina tekijöinä yhteisöissä eri kirjoittajat tuovat esiin *roolit*¹⁰ ja niihin liittyvät odotukset sekä tavan, jolla toimija niihin vastaa. Toimijuuteen liittyviä rooleja voi olla useita ja ne voivat olla sekä annettuja että myös itse valittuja. Myös tapa, miten toimija vastaa tai toimii tietyssä roolissa, muotoutuu hänen kykyjensä tai intressiensä ohjaamana. Yhteisössä toimijuuteen kohdistetut roolit voivat olla kollektiivisia ja niihin voi liittyä yhteisöllisiä intentioita ja tahtoa. (Hitlin & Elder 2007, 177; Kumpulainen 2009, 25.)

Toimijuus ilmenee myös siinä, millaisia rooleja toimijat itselleen valitsevat ja millaisten roolien kautta he haluavat itsensä määritellä. Toimijuuteen liittyvää, identiteetin muotoutumiseen ohjaavaa valintaa kuvataan usein käyttäen *positio*¹¹- tai *positiointi* -käsitteitä. (Korhonen 2010, 95.) Positioinnissa huomio on toimijuuden vuorovaikutuksellisuudessa ja siihen kytkeytyvässä tietoisessa tavoitteellisuudessa. Positio, joka kuvaa toimijan tiettyä asemaa, mahdollistaa vuorovaikutuksessa osaltaan tietyn neuvotteluaseman. Identiteetin uudelleenmuotoilua ohjaa halu luoda itselleen tietty toimijuus vastatessaan tunnistamiinsa haasteisiin. Positio nähdään siis roolin käsitettä dynaamisempänä ja sen käyttö on yleisempää niissä yhteyksissä, kun toimijuutta kuvataan vaihtuvissa tilanteissa. (Korhonen 2010, 94.)

Sosiaalisen pääoman näen tässä tutkimuksessa käsitteellisenä resurssina, jonka antaman näkökulman kautta voidaan laajentaa näkökulmaa kehittämistyöhön. Sosiaalisella pääomalla viitataan yleensä tekijöihin, jotka edistävät toimijoiden jäsenen vuorovaikutusta ja toimintojen koordinoitua ja siten tehostavat tavoitteiden toteutumista. Perinteisessä mielessä pääomakäsittemäärittelyillä kuvataan toimintaympäristön ja talouden välisiä yhteyksiä. Sosiaalinen pääoma käsitteenä sijoitetaan

¹⁰ Rooli ryhmätilanteissa tarkoittaa sellaista ryhmän jäsenen käyttäytymistä tai osallistumistapaa, jota muut häneltä odottavat. Jokaiselle ryhmän jäsenelle kehittyy ryhmän vuorovaikutuksessa rooli tai rooleja. Roolit voivat olla vakiintuneita kaavoja tai ne voivat vaihdella tilanteesta toiseen. Roolit nähdään välttämättöminä, jotta ryhmä voi toimia. (jyu/viestit/verkkotuotanto2011)

Tässä tutkimuksessa kouluttajan ja ohjaajan rooliin liittyi muiden toimijoiden taholta ennako-odotuksia ja kehittämistyön edetessä muuttuvia odotuksia (mm. asiantuntijana, kouluttajana, kehittämistyön ohjaajana).

¹¹ Positio ja positiointi kuvaavat tapaa, jolla vastasin kouluttajana ja ohjaajana rooliini kohdistuneisiin odotuksiin ja jotka muuttuivat ja rakentuivat vuorovaikutuksessa ja kehittämistyön edetessä. Käytän tästä kehittäjäpositiosta nimitystä fasilitaattori. Fasilitointi-käsitettä käytetään kuvaamaan toimintaa, jonka tarkoituksena on helpottaa muiden toimintaa.

Fasilitoinilla tarkoitetaan organisatorisissa tai liiketoiminnallisissa yhteyksissä onnistuneiden ryhmäprosessien suunnittelua tai toteutusta. Fasilitointi-sanankuperä on latinankielen sanassa "facil", joka tarkoittaa helppoa. Fasilitointi keskittyy rikastavan ja rakentavan yhteistyön edellytysten luomiseen. Fasilitaattori (myös fasilitoija) on toimijana sisältöneutraali, tulosorientoitunut, hän suunnittelee ennen kuin tekee, käyttää tarkoitukseen soveltuvia menetelmiä ja työkaluja, ymmärtää mikä edistää ryhmän ja yksilöiden työskentelyä, edistää osallistumista, hallinnoi tilaa ja tunnelmaa tapahtumissa, hallitsee konflikteja ja erilaisuutta, toimii eettisesti, antaa ja pyytää palautetta ja ymmärtää fasilitaattorin roolin ja tehtävän. (Finnish Association of Facilitators 2006.)

fyysisten (taloudellisten ja materiaalisten) ja inhimillisten (ihmisiin ja ihmisten toimintaan liittyvien) pääomakäsitteiden välimaastoon, sosiaaliin rakenteisiin. Sosiaalisen pääoman käsite on nykyisen tulkinnan mukaan yhteydessä aineettoman¹² pääoman käsitteisiin, joilla tarkoitetaan fyysisen pääoman rinnalla kaikkea organisaatiota hyödyttävää toimintaa. Sosiaalisella pääomalla viitataan sosiaalisen toimintaympäristön tiettyihin ulottuvuuksiin, kuten normeihin, verkostoihin ja luottamukseen, joiden myötä kollektiivinen toiminta on mahdollista tai jota ilman tavoitteet voisivat jäädä saavuttamatta. (Ruuskanen 2003, 56–57.)

Sosiaalisen pääoman teoreettiset tulkinnat ovat vaihdelleet lähestymistavasta ja myös ajankohdasta riippuen. Sosiaalisen pääoman teorian ja tutkimuksen yhtenä merkkipaaluna pidetään mm. Colemanin (1988) julkaisemaa artikkelia *Social Capital in Creation of Human Capital*. Coleman keskittyi artikkelissaan sosiaaliseen pääoman käsitteeseen sinänsä ja tarkasteli toimintaa sosiaalisen systeemin analyysin kautta, mikä poikkesi taloustieteessä vallinneesta rationaalisen toimijan tarkastelusta. Sosiaalisen pääoman tulkinta toi aiempaa selkeämmin esiin yksilön ryhmäjäsenyyksien ja sosiaalisen ympäristön merkitystä toiminnan muokkaajana ja tavoitteita mahdollistavana tekijänä. Mielenkiintoa Colemanin tulkinnoissa herätti erityisesti se, että sosiaalinen pääoma erosi hänen mukaansa muista pääomista sen perusteella, ettei sitä voinut paikantaa yksilöihin eikä tuotannon välineisiin kuten fyysiseen pääomaan, vaan se ilmeni näiden välisissä sosiaalisissa rakenteissa. (Coleman 1988, 95, 98; Ruuskanen 2003, 58; Woolcock 1998, 155.)

Nykymuotoista tulkintaa edustaa Colemanin (1988) lisäksi mm. Bourdieu (1986) sekä Putnam (1993). Näkemykset ja tulkinnat eroavat toisistaan mm. siinä, että Bourdieu (1986, 248–249) näkee sosiaalisen pääoman yksilön ominaisuutena, joka on yhteydessä ryhmäjäsenyyteen ja sen tuottamaan hyötyyn. Näin Bourdieu tulkitsee sosiaalisen pääoman toimijan yhteiskunnalliseksi toimintaresurssiksi. Putnam (1993) puolestaan näkee sosiaalisen pääoman sosiaalisen organisaation tiettyinä piirteinä, kuten luottamuksena, verkostona tai normeina. Ne helpottavat toimintojen koordinoitua ja kumpuavat historiallisesti muovautuneista instituutioista ja sosiaalisista käytännöistä. Ruuskanen (2003, 23) onkin tulkinnut Putnamin näkemystä sosiaalisesta pääomasta kuvaamalla sen yksilöiden ja yhteisöjen kyvyksi edistää toimintakykyään luomalla ja ylläpitämällä vastavuoroisuuden normeja ja luottamusta.

Colemanin (1988, 98) näkemys sosiaalisesta pääomasta toimijan käytössä olevana tuottavana resurssina voidaan tässä yhteydessä tulkita kehittämistyön kannalta erityiseksi mahdollisuudeksi. Colemanin mukaan sosiaalinen pääoma tuottavana

¹² Aineetonta pääomaa on määritelty eri luokittelujen kautta tunnistamalla mm. sisäisiä ja ulkoisia arvoja tuottavia ulottuvuuksia. Nykyiset tulkinnat ovat näiden yhdistelmiä, joissa tunnistetaan inhimillinen pääoma (yksilöiden osaaminen, taidot), organisatorinen pääoma (mm. tiedot, rakenteet, prosessit) ja suhdet pääoma (mm. suhteet asiakkaisiin, maine, sidosryhmät). Yhteistä tulkinnoissa kuitenkin on, että tiedon on muodostettava vuorovaikutusta näiden osa-alueiden välillä. (mm. Petrash 1996, 366; Lönnqvist 2005, 12.)

resurssina voi edistää kehittämistyön tavoitteita ja helpottaa lopputulosten saavuttamista. Colemanin (1988, 102) mukaan pääomassa keskeisiksi tekijöiksi nousevat *luottamus, informaatio, normit ja verkosto*. Ruuskanen (2001, 16) puolestaan kuvaa *luottamusta* rakenteisiin liittyvänä yhdistelmänä, jossa vastavuoroisuuden velvoite mahdollistaa palvelusten tekemisen toisille, jolloin toimijalle kertyy resurssi odotetavissa olevista vastapalveluksista. Odotus ja sen täyttäminen sosiaalisessa pääomassa palveluksina ja vastapalveluksina mahdollistavat luottamuksen vahvistumista. Luottamuksen vahvistuminen puolestaan helpottaa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua. Sosiaalisen pääoman merkitys verkostoissa voidaankin nähdä mm. tiedon tuottamisessa, sillä sosiaaliset suhteet, joita ylläpidetään ja joilla on toimijan kannalta merkittävää tietoa voivat olla tiedon tuottamisessa ja välittämisessä keskeisiä. (Ruuskanen 2001, 17.)

Kehittämistyön haasteellisuus

Kuten kehittämisessä yleensäkin, myös palvelujen laadunkehittämisessä vaihtelee kehittämisen tavoite, merkitys ja erilaiset toteuttamistavat. Strategiseksi kehittämistyöksi tulkitsemisen lähtökohtaisesti palvelujen laadunkehittämisen silloin, kun se on tavoitteellista, pitkän aikavälin kehittämistyötä, jolla tavoitellaan aiempaa jalostuneempaa toimintaa. Tuon seuraavassa esiin kehittämistyön haasteellisuutta liittämällä sen yleisiin johtamishaasteisiin. Tarkastelun tavoitteena on hahmottaa kehittämistyön kohdentamisen ja toteuttamisen haasteellisuutta organisaation toiminnassa.

Kehittämistyön haasteellisuuden näen kytkeytyneenä organisaation toimintaan liittyviin epävarmuustekijöihin. Koppenjan & Klijn (2010, 133) ovat todenneet, että organisaatioiden toimintaan heijastuu monia epävarmuustekijöitä, joiden ratkaisemiseksi tulee toiminnan jatkumisen turvaamiseksi löytää keinoja. Tarvitaan toiminnan ja toimintaympäristön analyysijä, mutta myös menetelmiä, joilla epävarmuustekijöitä voidaan hallita. Epävarmuustekijöiden haastavuudesta Koppenjan & Klijn (2010) toteavat, että verkostomaisessa toimintaympäristössä organisaatiot eivät enää täysin yksin voi ratkaista ongelmiaan. Osittain tämä kytkeytyy toimintatapojen monimuotoisuuteen, jota kautta organisaatiot ovat tulleet riippuvaisiksi toistaan. Tästä seuraa, että eri toimijoille muodostuu velvollisuuksia ja odotuksia toisiaan kohtaan, minkä vuoksi ratkaisujen etsiminen edellyttää yhä enemmän yhteistyötä. (Koppenjan & Klijn 2010, 3; Niiranen ym. 2010, 157–158.) Kehittämistyö (mm. analyysit, tavoitteiden asettaminen ja erilaiset menetelmät) voi olla keino löytää näitä ratkaisuja organisaation toiminnan haasteisiin tai palvelujen laatuun, mutta kehittämistyö on haastavaa myös siksi, että se itsessään muodostaa prosessimaisen kokonaisuuden: toteutuessaan kehittämistyö nostaa esille yhä uusia ja ratkaistavia asioita.

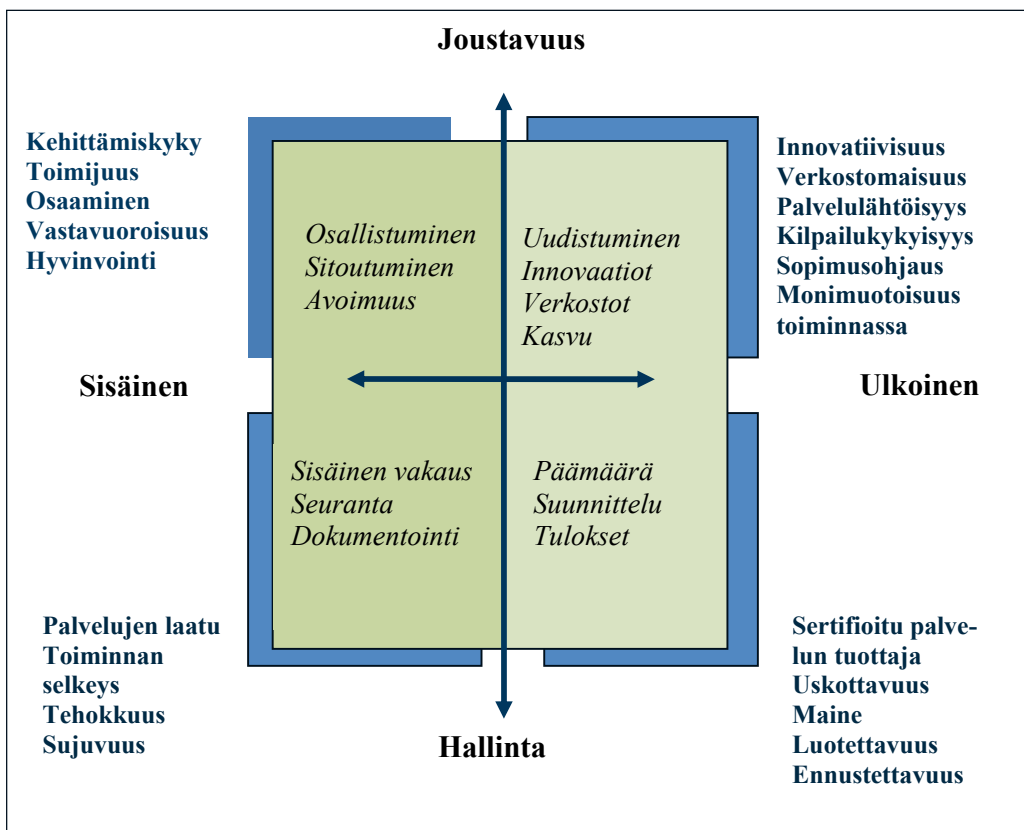
Jäsennän seuraavaksi kehittämistyön haasteellisuutta käyttämällä viitekehyskehyksenä Kilpailevat arvot johtamisessa-kaaviota (*Competing values framework*), jonka avulla Quinn ym. (1996, 12) havainnollistavat organisaation johtamisen kokonaisuutta neljän ulottuvuuden ja näiden välille syntyvien jännitteiden avulla. Organi-

saation sisäisen ja ulkoisen toiminnan yhtäaikainen huomioiminen (kuvio 2.) sekä hallinnan ja joustavuuden säätely kuvaavat johtamishaasteita, jotka voivat olla samoja, joita kohdataan myös strategisessa kehittämistyössä. Organisaation kehittämistyössä vahvan sisäisen systeemin ylläpito (esim. päähuomio palvelujen toteuttamisessa ja niiden kehittämisessä) voi synnyttää ristiriidan huomata ja hoitaa myös toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Toisaalta juuri toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät välitöntä huomioimista tai jopa erilaisten muutosten ennakkointia. Kilpailevien arvojen synnyttämät ristiriitaisuudet (kuviossa 2.) osoittavat, miten kehittämistyön eri ulottuvuudet on otettava toiminnassa tasapainottavasti huomioon.

Quinnin ja Rohrbaughin (1983, 369–370) alkuperäinen kuvio korosti tehokkuuden tavoittelua organisaation johtamisessa. Kuvion avulla voitiin tunnistaa tehokkuutta selittäviä tekijöitä organisaation toiminnassa. Sisäistä tehokkuutta tavoiteltiin sisäisen toiminnan hallinnalla ja ulkoisessa tehokkuudessa huomio oli organisaation ulkoisessa menestymisessä. Hallinta nähtiin mallissa keinona kontrollin lisäämiseen, ja joustavuuden lisääminen tarkoitti puolestaan henkisten voimavarojen hyödyntämistä.

Olen tämän tutkimuksen tarpeita varten liittänyt Quinnin ym. (1996, 12) sekä Cameron & Quinnin (1999, 12) esittämään kuvioon erilaisia kehittämistoimintaan kohdistuvia odotuksia, jotka voidaan tulkita kehittämistyön haasteiksi. Kehittämistyötä luonnollisestikin ohjaavat tavoitteet sekä organisaation sisällä että sen toimintaympäristössä. Tässä tutkimuksessa tulkitseen nämä haasteet lähtökohtaisesti tekijöiksi, joiden huomioiminen ja hallinta voivat vaikuttaa oleellisesti organisaation laadunkehittämistyön onnistumiseen. Näitä mahdollisia kehittämistyöhön kohdistuvia haasteita olen koonnut ja lisännyt Quinnin ym. (1996, 12) Kilpailevat arvot -kuvion ulommaiselle kehälle (kuvio 2.).

Kehittämistyön haasteellisuutta laadun näkökulmasta ovat tuoneet esille mm. Moreno-Luzón & Valls-Pasola (2011, 927). He esittävät metaforisen käsitteen *ambidexterity*, jolla he tarkoittavat organisaation kykyä ”yhtäaikaisuuteen”. He viittaavat käsitteellä samaan metaforaan (roomalainen jumala, jolla on neljä silmää), jota O’Reilly & Tushman (2004, 74) käyttivät luonnehtiessaan yhtäaikaisuutta tiukaksi (hard) johtamishaasteeksi. Tällä johtamishaasteella he tarkoittavat johdon uskaltautumista tuntemattomaan unohtamatta menneisyyttä (tässä syntyy ajatus yhtäaikaisuudesta) niissä tilanteissa, joissa organisaatiossa tunnistetaan haasteita, luodaan uutta ja parannetaan olemassa olevia toimintatapoja ja käytäntöjä. Moreno-Luzón & Valls-Pasola (2011, 937) näkevät yhtäaikaisuuden tuomien mahdollisuuksien kytkeytyvän olennaisesti juuri kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen (TQM) (ks. TQM tarkemmin luku 3.3.) Artikkelissaan he esittävät eri tutkimuksiin viitaten tekijöitä, joiden avulla yhtäaikaisuutta voidaan saavuttaa. Tällaisia tekijöitä ovat mm. organisaation johtamisen päämäärätietoisuus ja tavoitteellisuus, avautuminen ulkopuolisiin ympäristö- ja laajenemistavoitteisiin, asiakastyytyväisyyden tavoittelu potentiaalisten asiakkaiden näkökulmasta ja myös aiempaa dynaamisemmin.



Kuvio 2. Kehittämistyön haasteellisuutta kuvaavat ulottuvuudet.

Toimintatapojen osalta Moreno-Luzón & Valls-Pasola (2011, 936–939) nostavat esille mm. organisaation toiminnan rakenteet, tehokkuus- ja hallintakäytännöt, innovaatioiden ja muutosten toteuttamisen sekä prosessien johtamisen ja uudistamisen. He korostavat mm. johdon koulutusta, henkilöstön osaamisen, osallistumisen ja sitoutumisen merkitystä sekä ryhmätyöskentely- ja itsearviontitaiteiden kehittämistä. Liiallinen hallinnan tavoittelu ei mahdollista yhtäaikaista, jolloin inhimillisten tekijöiden merkitys korostuu. Ratkaisu yhtäaikaisuuden haasteellisuuteen on vasta aluillaan ja ratkaisujen etsinnässä kirjoittajat näkevät itsensä vasta ikään kuin oven avaajiksi. (Moreno-Luzón & Valls-Pasola, 2011, 936–939.)

Johtamisen haasteellisuuden yhtenä ulottuvuutena useissa tarkasteluissa esitetty *innovaatio*-käsite näyttäisi esiintyvän yhä useammin kehittämistä käsittelevissä tarkasteluissa. Alasoinin (2009, 1) mukaan organisaatioille ei enää riitä, että ne keskittyvät tekemään yhä paremmin sitä minkä osaavat, vaan niiden tulee oppia samanaikaisesti luomaan uutta ja uudistamaan toimintansa kannattavalle ja kestäväälle pohjalle. Näyttäisi myös siltä, että kehittämisestä on muotoutunut oleellinen osa jokapäiväistä toimintaa. Alasoini (2009, 1) toteaa, että tuottavuus- ja innovaatiokil-

pailuympäristössä toimiviin organisaatioihin¹³ kohdistuu uudentyyppisiä vaatimuksia. Niiden tulee kyetä myös jatkuvasti parantamaan toimintansa tehokkuutta, laatua ja joustavuutta sekä kyetä tarjoamaan entistä pidemmälle räätälöityjä tuote- ja palvelukokonaisuuksia. Niiden tulee myös pystyä kehittälemään yhä nopeammin uudistuvia palveluja ja näiden tuottamisen tapoja. Mm. Koivisto (2004, 3) on todennut organisaation oppimisen ja innovaatiokyvyn tavoitteellista kehittämistoimintaa kuvaavassa tutkimuksessaan, että strategiisiin tavoitteisiin ankkuroitua pitkäjänteinen ja kulttuurista muutosta vaativa kehittämistoiminta on jatkuva, pitkä ja hidaskäyttöinen prosessi, joka harvoin onnistuu pelkästään organisaation omana toimintana ilman ulkopuolista apua. Koiviston (2004, 11) mukaan innovatiivisessa kehittämisessä organisaatiot voivat suuntautua sellaisiin yhteisöihin ja verkostoihin, joissa pidetään kehittämisosaamista yllä ja luodaan yhdessä uutta.

Kehittämisen ja innovaation suhteesta mm. Damanpour & Gopalakrishnan (2001, 45–47) toteavat, että innovaation ei tarvitse syntyä tyhjästä, vaan se voi olla jonkin jo olemassa olevan muokkaamista uutta tilannetta varten, mikä auttaa organisaatiota sopeutumaan paremmin ympäristöönsä ja menestymään kilpailussa.

Avaan seuraavaksi innovaation ja kehittämistyön suhdetta *innovaatio*-käsitteen avulla. Innovaatiolla voidaan tässä yhteydessä tarkoittaa osaamislähtöistä kilpailuetua, joka voi olla markkinoille tuotettu uusi tai parannettu tuote, palvelu tai uusi tuotantoprosessi tai näiden kehittämiseen löydetty tuotantomenetelmä tai työtapo. *Innovaatiopolitiikalla* puolestaan vaikutetaan julkisiin toimenpitein innovaatiotoiminnan edellytyksiin, innovaatioiden syntyyn ja hyödyntämiseen taloudessa ja yhteiskunnassa yleensä. *Innovaatiojärjestelmällä* tarkoitetaan eri toimijoiden yhteistä toimintakokonaisuutta, joka nähdään hyvin laajana ja erilaista kehittämistoimintaa käsittävänä kokonaisuutena. (Halme & Lahtinen 2009, 11.)

Kehittämistoimenpiteiden kohdistamisen lisäksi huomio voidaan kiinnittää kehittämisen eri tapoihin ja niiden toteuttamiseen. Tällöin korostuu organisaatioiden nk. *innovaatioaktiivisuuteen* vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen ja tätä ilmentävät *johtamisinnovaatiot* ja *työelämäinnovaatiot*. Työelämäinnovaatiolla tarkoitetaan organisaation johdon ja henkilöstön yhteistoiminnassa toteuttamia muutoksia, joiden kohteena voivat olla työprosessit, työn organisointi, työmenetelmät sekä verkostotyö. Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoista on, että joissakin aiheita koskevissa tarkasteluissa on erityisesti laadunkehittämisellä ja sertifiointin tavoittelulla¹⁴ todettu olevan selvä yhteys innovatiivisiin yrityksiin, jotka kehittävät uusia

¹³ Järjestöjen palvelutoiminta kilpailutusympäristössä on koko ajan muotoutunut yhä enemmän liiketömminnäksi. Sen vuoksi järjestöt joutuvat etsimään paikkaansa julkisen ja yksityisen palvelutuotannon sekä markkinoiden toimintakentässä. Samaan aikaan järjestöjen omaraahoituksen kasvu, toiminnan ammattimaistuminen ja palvelutuotannon strateginen suunnitelmallisuus ovat saaneet aikaan sen, että myös yritysmaailman toimintamallit ovat järjestöjen toiminnassa koko ajan lisääntyneet. Järjestöjen toimintaa palvelujen tuottajina on kuvattu tarkemmin luvussa 4.1.

¹⁴ Organisaatio, joka haluaa sertifioida toimintajärjestelmänsä, tulee täyttää standardissa (ISO 9001) esitetyt vaatimukset ja osoittaa valitsemiensa toimenpiteiden toteutumisen myös organisaation tavassa toimia. Sertifiointi tarkoittaa laadunhallintajärjestelmän virallista hyväksyntää, jonka puolueeton, ulkopuolinen tahotekee. Laadunkehittämistä, standardien soveltamista ja sertifiointia on kuvattu tarkemmin luvussa 3.3.

tuotteita tai palveluja ja tuovat ne onnistuneesti markkinoille. (Moreno-Luzón & Valls-Pasola 2011, 942–943; Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 60/2009.)

Organisaatiotason kehittämistoiminta voidaankin rinnastaa *organisaatioinnovaation käsitteeseen*, jolla tarkoitetaan OECD:n mukaisen jaottelun pohjalta kolmea eri osa-aluetta, joihin kehittämistyö voi kohdistua. Näitä ovat tuotanto- ja tehokkuuskäytännöt, inhimillisten voimavarojen johtamiskäytännöt tai tuotteisiin ja palveluihin sidotut käytännöt. *Palveluinnovaatioiden* osalta vaatimuksena kuitenkin on, että niiden tulee tuottaa hyötyä asiakkaille tai olla sellaisia, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. (OECD 2001; OECD 2006; Jones ym. 2008, 15.)

Innovaatioteoriat ovatkin Seeckin (2008, 243) mukaan nykyään vallitseva paradigma¹⁵. Hallintotieteellisen tarkastelutavan kannalta on havaittavissa, että innovaatioparadigman keskiöön asettuu uudenlainen toiminnan ja toimintatapojen korostaminen, jota kuvaavina sanoina (ja osin myös retoriikkana) ovat tunnistettavissa mm. ainutlaatuisuus, uutuus, joustavuus, innovaatiot, innovatiivisuus ja luovuus. Innovaatioajattelun¹⁶ avulla etsitään mm. vastauksia tilanteisiin, joissa organisaatioilla on jatkuva tarve uudistua ja tuoda tarjolle uusia ja paranneltuja palveluja. (Seeck 2008, 21–22; 34–35.)

Teoriaa innovatiivisista organisaatioista (ks. esim. Harisalo 2009, 286–287) voidaan luonnehtia tutkimustulosten ja käytännön kokemusten muokkaamaksi synteesiksi, jonka kehittämisessä on vasta päästy alkuun. Innovatiiviseksi organisaatiota voidaan kuitenkin kutsua, kun se korjaa ja kehittää toimintaansa ja pyrkii uudistumaan sekä sisäisesti että ulkoisesti. Organisaatioilta vaaditaan siis kykyä toimia tilanteiden edellyttämällä tavalla ja korjata vanhat suunnitelmat uusilla. Näin vaihtoehtojen jatkuva kehittäminen voi luoda otollisen maaperän organisaation johtamisen ja tehävän uudelleen määrittelylle. (Hyypä 2000, 130–132.)

Innovaatioajattelun pohjalta (ks. esim. Harisalo 2009, 307–310) voidaan kyllä korostaa, että organisaatiota tulee kehittää monipuolisesti, mutta tätäkin tärkeämpää

¹⁵ Useissa organisaatioteorioiden tarkasteluissa (mm. Barley & Kunda 1992, 370–377; Harisalo 2008, 42–49; Hatch 1997, 32–36; Juuti & Luoma 2009, 254–255; Seeck 2008, 20–31; Vartola 2004, 149–174) on sovellettu tieteenfilosofi Kuhnin (1970, 76–77) näkemystä tieteellisen vallankumouksen rakenteesta, jota hän kuvaa ”paradigmavaihdoksena”. Paradigmalla Kuhn tarkoitti ”yleisesti hyväksyttyä ja oikeana pidettyä teoriaa tai viitekehystä, joka on vallitsevassa asemassa”. Tieteen historiassa Kuhnin (1970, 5–6) mukaan vaihtelevat normaalitieteen ja tieteen kriisin kaudet. Normaalitieteen kaudella tieteentekoa ohjaa hallitseva paradigma. Tieteen kriisin kaudelle on tyypillistä vanhan paradigman korvautuminen joko kokonaan tai osittain uudella paradigmalla.

¹⁶ Innovaatioteorioiden edelläkävijänä mainitaan usein Schumpeter, joka vaikutti innovaatiotutkimuksen kehittämiseen jo 1930-luvulla. Tutkimuksellisesti etsitään edelleen vastausta mm. siihen, millainen organisaatorakenne edistää parhaiten innovatiivisuutta. Yleisesti tutkijat ovat päätyneet havaintoon, että byrokraattisuus, tiukka kontrolli ja muodollisuus eivät tue riskien ottamista, kokeilemista tai virheistä oppimista. Sen sijaan organisaation henkinen eheys, keskinäinen luottamus ja kontrollijärjestelmien vähäisyys näyttäisivät edistävän organisaation innovatiivisuutta. Van der Panne (2003, 335–339) korostaa innovatiivisuuden strategista merkitystä. Julkilauseutua organisaation tahtoa ja sitä aidosti tukevia johtamiskäytäntöjä voidaankin pitää tärkeinä innovatiivisuutta edistävinä tekijöinä. Innovatiivisuuden edellytyksenä painottuu se, että organisaatiolla tulisi olla tietoisuutta oman alan kehityksestä, jotta se voi kytkeä siihen oman strategisen näkemyksensä (visionsa). Menestymiseen kuuluisi näin erityisesti organisaation kehityksen seuraaminen, sen kyky sietää riskejä ja oppia virheistä.

on, että kehittäminen kytkettäisiin mahdollisuuksien mukaan dialogiseen työtöteeseen. Ellei organisaation toiminnassa kukaan aseta mitään kyseenalaiseksi, asiat muuttuvat helposti itseään puolustaviksi vahvoiksi rutiineiksi. Dialoginen työote voi mahdollistaa organisaatioon ilmapiirin ja työtavan, joka voi käynnistää innovatiivisen prosessin. Sen avulla voidaan laajentaa asioiden ulottuvuuksia, ottaa kantaa asioiden merkittävyyteen ja löytää uusia ratkaisuja. Sharon ym. (1997, 42–58) korostavat, että mitä enemmän työntekijät voivat osallistua oman organisaationsa päätöksentekoon ja ongelmien ratkaisuun, sitä enemmän heidän toiminnassaan ilmenee oma-aloitteisuutta, luovaa otetta ja innovatiivisuutta. Innovatiivisesti toimivassa organisaatiossa innovatiivisuus onkin parhaimmillaan luontaista ja se on muotoutunut prosessimaiseksi tavaksi reagoida joko organisaation sisällä tai toimintaympäristössä ilmenneisiin ongelmiin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Innovatiivisuudesta voikin esim. Harisalon (2008, 307–310) mukaan muodostua koko organisaation yhteinen tapa toimia.

Organisaation toimintatapoja haastaa asiakkaan näkökulmasta arvoa synnyttävän prosessin ymmärtämisen lisäksi myös organisaatiossa ilmenevän innovatiivisuuden jatkuvuus. Innovatiivisuuden jatkuvuuden kannalta erityisesti henkilöstön aikaisemmat myönteiset kokemukset vahvistavat henkistä varmuutta. Varmuus antaa puolestaan rohkeutta tarttua toiveikkaasti uusiin haasteisiin tai korjausta kaipaaviin asioihin, vaikka ratkaisut eivät aina synny helposti ja nopeasti. Jatkuvuus edellyttää myös kestävyyttä. Kestävyys eli kyky säilyttää mielenkiinto ja ote meneillään olevaan asiaan nähdään innovatiivisuudessa todellisena haasteena. Ilman kestävyyttä ei organisaatiossa voida saavuttaa henkistä varmuutta eikä innovatiivisen toiminnan johdonmukaisuutta. Johtamisen näkökulmasta esille nousee kysymys, miten ihmisiä oikeastaan olisi johdettava, jotta organisaatioon syntyisi ideoita ja oivalluksia. (Harisalo 2009, 283–310; Seeck 2008, 258.)

Innovaatiotutkimuksessa on korostumassa kokonaisvaltainen eli systeeminen näkökulma. Mm. Geels (2002, 1257–1259; 2004, 27–28) on avannut keskustelua monitasoisen muutoksen mallista, jossa muutos jäsentyy eritasoisten prosessien vuorovaikutuksena. Systeemisellä innovaatiolla tarkoitetaan uusia kokonaisvaltaisia toimintamalleja, jotka muotoutuvat usean eri organisaation ja niiden osajärjestelmien tavasta toimia. Systeemisellä innovaatiolla tavoitellaan siis useiden eri toimijoiden omintakeisten innovaatioiden kutoutumista yhteensopivaksi kokonaisuudeksi. Systeemisen asetelman syntyyn tarvitaan kuitenkin useita samanaikaisia tekijöitä, jotka laukaisevat organisaatiossa innovatiivisen kehityksen. Tällaisia voivat olla mm. ulkoisesta toimintaympäristöstä tulevat muutospaineet, vallitsevaan asiantilaan kohdistuvat merkittävät jännitteet sekä innovatiivisuuden odotuksen myötä avautuva henkinen ja toiminnallinen tila, joka mahdollistaa uusia ideoita ja kokeiluja. Merkittävää voi olla usean eri osapuolen kokema tarve löytää uusia ratkaisuja ilmenneiden jännitteiden synnyttämään tilanteeseen ja halu osoittaa kehittämistyölle aikaa ja resursseja. Tämä asetelma sopii hyvin tässä tutkimuksessa tarkasteltavien järjestöjen toimintaympäristön muutokseen ja niiden päätöksen lähtöä kehittämään verkostomaisessa yhteistoiminnassa palvelujensa laatua (ks. luku 4.2)

3 Palvelujen laadunkehittämisen strategisuus ja laatujohtaminen

Kuvaan aluksi strategisen ajattelun kehitystä ja käsitteistöä. Strateginen kehittämistyö tutkimuksellisenä näkökulmana kuvaa näkemystäni kehittämistyöstä, jonka näen laajana ja pitkäjänteisenä, johtamista edellyttävänä toimintana. Strategialle annettava merkitys ja sitä koskeviin valintoihin vaikuttavat tekijät muodostavatkin organisaation toimintaan monella tavalla vaikuttavan kokonaisuuden. Tarkastelen siksi myös kehittämistyötä ohjanneita ajattelumalleja, kuten New Public Management NPM, sillä erityisesti hyvinvointipalvelujen ohjaus kytkeytyy tiiviisti laajempiin valintoihin yhteiskunnallisen palvelutuotannon järjestämisestä ja vaikuttaa sitä kautta myös tutkimuksen kohteena olevien järjestöjen haasteisiin uudistaa palvelutuotantoaan.

3.1 Strateginen ajattelu, strategiaopit ja strategia johtamishaasteena

Strategia-ajattelussa voidaan hahmottaa kaksi ulottuvuutta. Toisessa ääripäässä, suppeimmassa merkityksessä, strategia-ajattelu voi tarkoittaa yhden ihmisen ajattelua tärkeiksi tunnistetuista eli toiminnan ja sitä koskevien valintojen kannalta strategisista ilmiöistä. Laajassa mielessä strategia-ajatteluun voi sisältyä niin kollektiivinen ja yleinen kuin erityinenkin ja myös näiden yhdistelmät. Strategista ajattelua voidaankin luonnehtia myös oppialaksi, joka paneutuu strategiamaailman selvittämiseen ja kehittämiseen. Strateginen ajattelu voidaan näin ollen nähdä yläkäsitteenä muille lukuisille strategiaan liittyville käsitteille. (Näsi & Aunola 2002, 14–16.)

Strateginen ajattelu on kehittynyt strategiaan liittyvien käsitteiden muotoutumisen kautta. Käsitteet ovat syntyneet tavasta hahmottaa strategian kannalta merkityksellisiä ilmiöitä. Näiden pohjalta hahmotuva koulukuntainen ajattelu kuvaa strategisen ajattelutavan muutosta ja sen laajenemista. Hallintotieteeseen ja muihin johtamista tutkiviin tieteenaloihin strategian käsite on vakiintunut toisen maailmansodan jälkeen, ja se on nykyisin keskeinen osa johtamissanastoa. Juuti & Luoma (2009, 25) viittaavatkin kirjassaan arvioon, jonka mukaan maailmassa ilmestyy vuosittain yli kymmenen tuhatta itsenäistä teosta (kirjaa tai artikkelia), joiden nimessä esiintyy sana ”strategy”. Heidän mukaansa jo yhden vuoden tuotanto on enemmän kuin kukaan voi omaksua elämänsä aikana ja siten strategisen ajattelun alakäsitteiden määrittelyyn on vaikea löytää selkeitä ja yhdenmukaisia määritelmiä.

Strategiaan liittyvien käsitteiden ja strategisen ajattelun sisällöllisessä kehittämisessä voidaan yleisesti havaita seuraavia ilmiöitä: Ensinnäkin *strategisen johta-*

misen käsite on yleistynyt ja samalla syrjäyttänyt *strategisen suunnittelun* käsitettä, sillä strategisessa ajattelussa suunnittelun ja toteutuksen perättäisyyden sijasta tavoitellaan niiden rinnakkaiseloa eli strategista johtamista. *Strategiaprosessi* on sisällöllisesti ja toiminnallisesti laajentunut, sillä aiemmin se ymmärrettiin organisaatiossa harvojen eli ylimmän johdon tehtäväksi, mutta nykyisin se nähdään laajempaan, koko henkilöstöä osallistavana ja laajoihin keskusteluihin johdattavana, jatkuvana prosessina. Strategisessa ajattelussa tulevaisuuden ennustamisen rinnalla korostuu mahdollisimman pitkälle jaettu nykyisen todellisuuden tulkinta ja ymmärtäminen. Strategia-ajattelussa huomioidaankin ulkoisen tiedon (uhkien ja mahdollisuuksien) lisäksi myös sisäiset voimavarat strategiavalintojen perustana ja mahdollistajina. (Juuti & Luoma 2009, 9–11.)

Varhaisemmille strategiakäsitteen määrittelyille on tunnusomaista, että strategia nähdään niissä tulevaisuuteen suuntautuvana suunnitelmana, johon liittyi tavoitteiden ja päämäärien asettelu (mm. Ansoff 1984, 52–53; Drucker 2000, 57; Mintzberg 1992, 13–19). Myöhemmissä määrittelyissä strategia ymmärretään oleellisesti laajempaan, uudelleen muotoutuvana, kaikkia organisaation toimijoita koskevana ja jokapäiväisenä osana organisaation toimintaa. (Mm. Kamensky 2006, 55; Karlöf 2002, 12–16; Mantere ym. 2003, 5–6, Juuti & Luoma 2009, 54–60.) Laajempi määrittely onkin muuttanut myös strategiaprosessin luonnetta ja eri toimijoiden roolia siinä. Kaplan ja Norton (2002, 235) korostavat, että organisaation on saatava kaikki työntekijät sitoutumaan ja toteuttamaan organisaation strategiaa voidakseen saavuttaa haluamansa tavoitteet. Strategian merkityksen korostuminen on siis laajentanut strategian käsitettä, käsitystä strategiaprosessista ja eri toimijoiden rooleista prosessin osana.

Yhtenä tunnetuimmista strategiakuvauksista voidaan pitää Mintzbergin (1983, 13–19) esittämää tulkintaa, jossa hän kuvaa strategian tarkoitusta organisaatiossa viidellä eri tavalla. Hänen mukaansa strategiaa voidaan pitää *suunnitelmana* (*strategy as plan*), jolloin se koostuu joukosta harkittuja ja aiottuja toimenpiteitä ja toimintaperiaatteita. Strategia on tällöin yhtenäinen ja kattava suunnitelma, jonka avulla halutaan saavuttaa organisaation toiminnan keskeiset tavoitteet. Strategia suunnitellaan ennakolta tietoisesti ja tarkoitushakuisesti, ennen kuin siihen liittyvät toimenpiteet toteutetaan. Suunnitelma voi olla yleisiä suuntaviivoja antava tai hyvin yksityiskohtainen ja spesifi. Toiseksi strategia voi olla myös *juoni* tai *ase* (*strategy as ploy*), jolla yritetään johtaa kilpailijoita harhaan ja sitä kautta parantaa omia kilpailuasetelmia. Strategia *toimintamallina* (*strategy as pattern*) ilmentää tiettyä pysyvyyttä tai samankaltaisuutta organisaation toiminnassa. Se voi olla osin suunniteltu, mutta myös johdonmukaisen toiminnan kautta syntynyt. Neljäntenä Mintzbergin tulkinnassa on *asemointi* (*strategy as position*), joka syntyy päätöksistä, jotka pyrkivät sovittamaan organisaatiota toimintaympäristöönsä. Organisaation asema toimintaympäristössään siis synnyttää strategian, jolloin se on suunnitelmallinen, aiottu. *Näköalaksi mielletynä* (*strategy as perspective*) strategia on Mintzbergin näkemyksen mukaan organisaation yhteinen tulkinta organisaation tarkoituksesta ja

sen arvoista. Sen tarkoituksena on siis kertoa sekä itselle että muille, miten organisaatio näkee itsensä ja sen maailman, jossa se toimii. (Mintzberg 1983, 13–19.)

Toisena tunnettuna strategian lähestymistapojen jäsentäjänä voidaan pitää Whittingtonia (1993), joka jakaa strategiatutkimuksen neljään koulukuntaan: *klassiseen suunnittelukoulukuntaan, prosessikoulukuntaan, evolutionaariseen koulukuntaan ja systeemiseen koulukuntaan*. Koulukunnat eroavat toisistaan siinä, miten ne määrittelevät strategian merkitystä organisaatiolle, johdon asemaa ja roolia sekä ennen kaikkea siinä, miten ne määrittävät organisaation ja sen toimintaympäristön välistä suhdetta.

Whittingtonin (1993, 36) jäsenyyksen mukaan klassinen suunnittelukoulukunta jakautuu kolmeen eri lähestymistapaan. Ensimmäisen lähestymistavan ehkä tunnetuin edustaja on Ansoff (1965), joka korostaa yritystoiminnan suunnitelmallisuuden ja visioiden tärkeyttä. Toinen lähestymistapa löytyy Andrewsien (1971) ja Chandlerin (1962) kirjoituksista, joissa huomio on organisaation ja sen toimintaympäristön suhteen määrittämisessä. Kolmatta lähestymistapaa edustaa mm. Porterin (1980) näkemys organisaation asemoitumisesta toimintaympäristön muihin organisaatioihin. Asemoitumismallissaan hän painottaa kilpailullista markkina-asemoitumista, jolloin strategian valitsemisessa huomio on erityisesti ulkoisen toimintaympäristön analyysissä eli ulkoa tulevilla uhkilla ja mahdollisuuksilla. Yksittäisen toimialan kilpailutilanne rakentuu Porterin tunnetussa mallissa viiden ulottuvuuden viitekehystä, jonka avulla voidaan paremmin erottaa kilpailullisten voimien heikkoudet ja vahvuudet. Mallin tavoitteena on auttaa organisaatiota löytämään ne markkina-alueet, joilla kilpailua kiristävät voimat eivät ole liian voimakkaita (suhteellinen etu). Porterin viitekehyksessä vaikuttavat viisi tekijää painottuvatkin organisaation, toimialan ja markkinoiden mukaan. Asetelmassa palvelujen toimittajien neuvotteluvoima korostuu silloin, jos heillä on mahdollisuus valita asiakkaansa. Asiakkaiden neuvotteluvoima lisääntyy puolestaan silloin, jos asiakkaita on vähän ja heidän on helppo vaihtaa toimittajaa. Uusien alalle tulijoiden vahvuus korostuu erityisesti silloin, jos alalle pääsy on helppoa. Korvaavat tuotteet ovat uhkana kilpailulle vain, jos tuotteet tai palvelut voidaan nopeasti korvata uusilla tuotteilla. Toimialan sisäisen kilpailun luonne liittyy kilpailijoiden välisiin suhteisiin tai eri kokoluokkiin¹⁷. Toisaalta keskinäisen kilpailun tunnistaminen voi auttaa kilpailijoita myös löytämään uusia toimintamalleja tarkoituksenmukaisen yhteistyön ja voimavarojen yhdistämisen kautta. (Porter 1980, 17–22.) Yhteistä klassisen suunnittelukoulukunnan edustajien ajattelussa on, että molemmat tavoittelevat strategialla menestymistä ja voittoa kilpailutilanteessa. Keskeistä on siis löytää hyvä strategia, eikä huomio kohdistu niinkään siihen, miten strategian tulisi muotoutua. Lähestymistavoissa strategia nähdään ylimmän johdon käytössä olevana välineenä lähinnä voiton maksimointiin.

¹⁷ Järjestöjen toimintaan ja kehittämistoimintaan heijastuivat Tampereen kaupungin hoivapalveluiden kilpailuttamiskäytännöt, joitten vaikutuksia on kuvattu tarkemmin tutkimustuloksissa työskentelyvaiheen syventämistä kuvaavassa luvussa 5.2.1.

Prosessikoulukunta on nimensä mukaisesti kiinnostunut siitä, miten strategiat organisaatioissa tehdään, ja poikkeaa näin oleellisesti aiemmin kuvatusta suunnitelukoulukunnasta. Myös prosessikoulukunnan sisällä on useita lähestymistapoja, jotka korostavat erilaisia tekijöitä. Ensimmäinen näistä korostaa johtajan visionäärisiä kykyjä ja ajattelumalleja (kognitioita), jolloin keskeistä on johdon kyky tunnistaa uusia haasteita, tavoitella kasvua ja sietää epävarmuutta. Toinen tarkastelunäkökulma kohdistaa huomionsa siihen, miten johtajat subjektiivisina toimijoina havainnoivat todellisuutta ja käsittelevät tietoa jalostaen sen omaksi tulkinnakseen. Kolmantena prosessikoulukunnan näkökulmana erottuu tarkastelu siitä, miten strategiat muotoutuvat osana organisaation toimintaa ja ovat siten myös sen oppimisen tulosta. Näin ajateltuna strategian suunnittelua ja toteutusta on vaikeaa erottaa toisistaan. (Mintzberg ym. 1998, 284–287; Whittington 1993, 19.)

Strategian merkitys *evolutionaarisen*¹⁸ *koulukunnan* ajattelutapana korostaa vuorovaikutusta ympäristön kanssa ja sen vaatimukseen sopeutumista. Strategisella suunnittelulla ei suoraviivaisesti uskota voitavan vaikuttaa organisaation menestykseen, sillä ympäristöä tai omaa sijoittumista siihen ei voida riittävän tarkasti tietää. Parhaana strategiana nähdäänkin siksi pyrkimykset sopeutua vallitsevaan ympäristöön ja etsiä mm. strategisia kumppanuuksia. Ajattelussa organisaatio nähdään osana toimintaympäristöä, jota voidaan tarkasti seurata, mutta johon ei voida suoraan vaikuttaa. (Mintzberg ym. 1998, 286–300; Whittington 1993, 19.) Whittingtonin näkemystä laajempaan voidaan pitää mm. Sotaraudan (1997, 8) evolutionaarista muutoskäsitystä ja siihen kytkeytyvää strategianäkemyksiä. Näkemyksen mukaan sellaiset strategiat, jotka ovat osoittautuneet suhteellisen menestyksekkäiksi, säilyvät ja ne, jotka eivät ole tuottaneet tulosta, katoavat ajan myötä. Kompleksisessa toimintaympäristössä näkemyksen mukaan ei ole mahdollista täydellisesti analysoida muuttuvia tilanteita ja määrittää siltä pohjalta optimaalista strategiaa, jolloin toimijat sovittavat strategioita jatkuvasti siihen, miten muut toimijat tekevät, mikä on toiminut aiemmin ja siihen millaisia paineita toimintaympäristöstä nousee. Menestyminen voidaan nähdä tästä näkökulmasta strategioiden, ideoiden ja intressien välisenä vuorovaikutuksena, joka voi tarkoittaa sekä kilpailua että yhteistyötä. (Sotarauda 2007, 8–10.)

Systeeminen koulukunta, joka on lähimpänä Whittingtonin omaa ajattelua, korostaa näkemystä, jossa organisaatio ei voi ikään kuin irrottautua ympäröivästä maailmasta, vaan on luonnollinen osa sosiaalista ja kulttuurista todellisuutta. Erilaiset verkostot ja yhteiset intressit muokkaavat tavoitteita ja yhdistävät toimintaympäristön toimijoita. Aika ajoin organisaatio sopeutuu ehkä hyvin, mutta joskus voi syntyä tarve merkittäviinkin muutoksiin. Organisaation vaiheisiin voi siten sisältyä toinen toistaan seuraavia muutoksia, joita strategian avulla voidaan pyrkiä hallitsemaan paremmin. Strategia nähdään organisaation kannalta mahdollisuutena ja strategises-

¹⁸ Evolutionaarinen tutkimusote pyrkii ymmärtämään ja selittämään jonkin ilmiön muutosprosessia eli sitä miten se on muotoutunut juuri sellaiseksi kuin on. (Sotarauda 2007, 8.)

sa ajattelussa voidaan luoda synteisiä ja hyödyntää aiempien koulukuntien painoituksia. (Mintzberg ym. 1998, 306; Whittington 1993, 28.)

Strategian merkitys kehittämistyössä

Strategian korostuminen voidaan tulkita yhdeksi tavaksi vastata kehittämisen haasteellisuuteen, jota aiemmin käsiteltiin. Strategisen lähestymistavan korostus onkin vaihdellut sen mukaan, mihin kehittämistoiminnalla oikeastaan on haluttu vaikuttaa ja millaisia odotuksia kehittämistyöhön on kohdistettu. Bryson (1995, 20–21) kuvaakin strategian merkitystä muistuttamalla, että organisaatioiden toiminnassa ei riitä vain varautuminen jatkuviin muutoksiin. Organisaatioiden tulee varautua toiminnassaan myös jaksottaisesti ilmeneviin tasaisemman kehityksen kausiin ja niitä rikkoviin suuriin muutoksiin, epävarmuuteen ja tilanteiden yllätyksellisyyteen (emergenttisyys). Organisaatio siis tarvitsee strategiaa luodakseen sen avulla toiminnalleen yleisen suunnan ja linjauksia, joiden ohjaamana se voi kasvaa ja kehittyä. Brysonin (1995, 19–20) mukaan strategian merkitys on organisaation johtamisessa jatkuvien muutosten myötä korostunut, sillä strategian merkitys nähdään laajemmin kuin vain vahvan kilpailuaseman tai voiton tavoittelun näkökulmasta. Aiemmin strategian katsottiin kuuluvan lähinnä yksityiselle sektorille, mutta sittemmin se on muotoutunut olennaiseksi osaksi myös julkisen ja kolmannen sektorin toimintaa. Strategian tarve näillä uusilla alueilla johtuu erityisesti toimintaympäristön muutoksista.

On myös huomattu, että vaatimukset niin strategian kuin kehittämistyön onnistumisesta ovat voimistuneet. Strategista johtamista voidaan Vartolan (2004, 232) mukaan sanoa onnistuneeksi vasta sitten, kun on näyttyä tavoitteiden oikeellisuudesta ja tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Vaikka johdolla on vapaus toimia tavoitteiden suuntaisesti, voi osaavan ja työhönsä sitoutuneen henkilöstön taholta syntyä odotuksia oikeiden tavoitteiden löytämiseksi, oikeiden menetelmien valitsemiseksi ja tavoitteiden toteuttamiseksi. Strategian avulla työntekijöiden on helpompi ymmärtää organisaation tavoitteita ja toimintaa sekä myös sitä, miksi kehittämistyö on kohdistettu juuri tiettyihin asioihin. Jatkuvien muutosten keskellä henkilöstö tarvitsee siis strategiaa luomaan turvallisuutta ja antamaan sen avulla jäsenneen kuvan organisaatiosta ja sen toiminnasta. Strategisten tavoitteiden työskentelyn kautta työntekijälle voi avautua mahdollisuus liittää kehittämistyössä omaa osamistaan edistämään organisaation päämääriä. (Kettunen 1997, 141; Mantere ym. 2003, 7–9.)

Kehittämistyössä strategian merkitystä korostaa se, että yhdenkään organisaation voimavarat eivät riitä kaiken halutun tekemiseen (esim. Harisalo 2008, 238–240). Organisaatio voikin strategiansa avulla valita ne toiminnalliset painopisteet, jotka parhaiten edistävät sen pitkän aikavälin tahtotilaa. Strategia voi olla samalla keino vapautua näköalattomasta päätöksenteosta, jolle tyypillistä on, että organisaatioissa huomio kohdistuu liiaksi kustannuksiin, tehokkuuden tavoitteluun ja muutos-

ten rajallisuuteen. Strategiassa onkin kysymys ajattelutavasta ja ennen kaikkea ajateluun vaikuttamisesta. (Esim. Harisalo 2009, 238–245.)

Kehittämistyön laajuudesta ja kestosta on kirjoittanut mm. Ramstad (2008). Hän toteaa, että laajat eri käytänteisiin kohdistuvat muutokset on havaittu lyhyitä ja yksittäisiä kehittämistoimia tehokkaammiksi. Organisaation ja sen toiminnan muuttamisen tulisi siten olla kokonaisvaltaista, sillä käytänteet vaikuttavat toinen toisiinsa. Kun kehittämistyöllä halutaan lisäksi saavuttaa kestäviä vaikutuksia, vaatii sen toteuttaminen aikaa ja tietoista ohjausta. Lyhyellä aikavälillä niin kehittämisen tuloksia kuin taloudellisen kannattavuuden perustelujakin voi olla vaikea esittää. (Ramstad 2008, 18.)

Strategian merkitys voi kehittämistyössä hautautua ohjelmallisuuteen (Beer ym. 1990, 158–166). Strategisen kehittämistyön tarkoituksena on luoda jokin etu, jota aikaisemmin ei ole ollut olemassa. Siksi johdon tärkein tehtävä on pyrkiä luomaan jatkuvaa edistymistä. Edistymistä voidaan aikaansaada tietoisuudella ja mahdollisimman hyvin johdetulla kehittämistyön toteutuksella. Kun organisaatiossa onnistutaan kehittämistyössä, syntyy mm. yhteistä kykyä tunnistaa, mitä asioita voisi edelleen pyrkiä parantamaan. Keskeistä olisi myös pystyä luomaan jaettava näkemystä siitä, millainen visio kehittämistoimintaa ohjaa. Kehittämistyön johtamisessa keskeisiä osa-alueita ovat mm. osallistuminen, roolien selkeys, keskinäinen vuorovaikutus ja kehittämistyön edellyttämä tieto ja tietoisuus. Beer ym. (1990, 160–161) tähdensivätkin, että kehittämistyöllä tavoitellut tulokset voivat jäädä saavuttamatta, mikäli kehittämistyöstä muotoutuu vain pelkkä kehittämisohjelmien sarja. Ohjelmalla sinänsä ei saavuteta oppimista eikä edistetä asenteiden ja käyttäytymisen muutosta, ellei organisaatio mahdollisimman laajasti tue tavoiteltua muutosta.

Jaetun tiedon merkitystä tulevaisuuden tekemisessä korostaa myös Harisalo (2009, 240–245) painottaessaan, että strategia avaa näkökulmia tulevaisuuteen. Strategiassa organisaation toiminta nähdään kokonaisuutena ja toimintaympäristöä tarkastellaan tulevan kehityksen näkökulmasta. Organisaatio voi tekemällä valintoja pyrkiä suhteuttamaan muutostrendit valitsemaansa strategiaan ja antaa näin merkitystä tavoittelemilleen asioille. Lönnqvist ym. (2007, 19) korostavat strategisen kehittämistyön välttämättömyyttä. Jos organisaation aineettomat resurssit, kuten osaaminen tai imago, jäävät alle riittävän perustason, ne voivat heijastua negatiivisesti organisaation toimintaan. Jatkuvana strategisena haasteena voidaankin heidän mukaansa nähdä juuri aineettomien resurssien vahvistaminen, sillä vasta kun ne ovat riittävällä tasolla, niistä voi olla hyötyä organisaation toiminnalle. Syväjärvi & Stenvall (2003, 345–350) muistuttavat, että henkilöstön ominaisuudet, kompetenssit ja toimijakäyttäytyminen ovat erityisessä suhteessa organisaation menestykseen. Kesti ym. (2009, 50–51) painottavatkin, että on erittäin tärkeää toteuttaa ja kohdentaa kehittämistyö siten, että sillä edistetään organisaation toivottua positiivista kehitystä. Tehokas organisaation kehittäminen tulisikin mahdollisuuksien mukaan kohdistaa organisaation kannalta toivottujen kyvykkyyksien vahvistamiseen.

Virkkunen ym. (2007) ovat erityisesti sosiaalialan kehittämistoimintaa tarkasteltuaan todenneet, että mitä vaikeammin hahmotettavasta ongelmasta tai syvällisemmästä toimintatavan muutoksesta on kysymys, sitä haastavampaa kehittämistoiminta on, ja sitä huonommin valmiit kehittämiskonseptit ovat vastanneet kehittämistilanteen vaatimuksiin. Laajat kehittämishankkeet eivät useinkaan ole ankkuroituneet riittävästi organisaatioiden toimintaan, eivätkä ne näin ollen ole luoneet pysyvää uutta osaamista. Kehittämistoimintaa onkin heidän mukaansa leimannut lähinnä rahoituksellisista syistä liika projektimaisuus ja sisällöllisten kysymysten rinnalla on korostunut liikaa kehittämistoiminnan yleinen filosofia. Samalla kehittämisen rakenteet ja metodologia ovat jääneet vähäiselle tarkastelulle. Yleisesti onkin tunnistettu hankekehittämisen ongelmavyöhyt, jolle tyypillistä on kehittämishankkeiden runsaus, niiden toteuttamisen aiheuttama kaaos ja henkilöstön väsyminen kehittämistoimintaan. Ongelmien taustalla nähdään mm. kehittämistarpeiden ja kehittämismahdollisuuksien puutteellinen analyysi. (Virkkunen 2007, 3–4; 18–19.)

Kehittämisen haasteellisuutta organisaatioissa on lisännyt se, että jatkuvien muutosten hallinta kuluttaa olemassa olevia resursseja niin, että aikaa ja voimavaroja tavoitteelliseen ja dialogiseen kehittämistyöhön on usein lähes mahdotonta löytää. Näin siitä huolimatta, että tiedostetaan tarve kehittämisen kohdistumiselle yhä enemmän dialogiseen, henkilöstösidonnaisten työtapojen ja menetelmien kehittämiseen. Alasoini (2008, 7–9) onkin todennut, että organisaatioiden kynnys ryhtyä aktiivisesti ja omin neuvoin kehittämään toimintaansa on verrattain korkea. Hän on kiteyttänyt eri tutkimuksiin viitaten kynnystä korottaviksi tekijöiksi mm. tiedon ja osaamisen puutteen, motivaatiokysymykset ja muutoksiin liittyvät riskit. (Alasoini 2008, 7–9; Syväjärvi & Stenvall 2003, 345–351.)

Hamel (2007, 32–36) tarkastelee sekä tarvetta johtamisen uudistamiseen että innovaatioiden¹⁹ vaikutuksia organisaation menestymiseen. Johtamisinnovaatiot voidaan nähdä vaikeina toteuttaa ja myös asioina, joihin organisaatioissa kytetään yleensä lähinnä äärimmäisissä tilanteissa. Hamel (2007, 35) painottaakin, että kestävien ja pitkäaikaisten kilpailuetujen saavuttaminen edellyttää organisaatiolta juuri johtamisen alueilla toteutettavia innovaatioita. Muutos vaatii johdolta kykyä toiminnan muutokseen, totuttujen toimintatapojen kyseenalaistamiseen ja halua ”hypätä tuntemattomaan”. Johtamisinnovaatiot voidaan nähdä johtamistavan muutoksina ja niillä voidaan laajentaa vastuita ja valtaa organisaatiossa. Näin voidaan organisaation toiminnassa tavoitella parempaa laatua, tehokkuutta ja ennakoitukykyä. Hamel (2007, 119) korostaakin johtamisinnovaatioiden toteuttamisessa kaikkia niitä tekijöitä, jotka inhimillistävät työtä, ts. kaikkia niitä tekijöitä, jotka voivat auttaa työn tekijää löytämään työlleen merkityksen.

¹⁹ Innovaatiolla tarkoitetaan osaamisesta syntyvää kilpailuetua, joka voi hyödyttää liiketoimintaa tai yhteiskunnallista hyvinvointia. Innovaatio voi olla mm. uusi tieto, osaaminen, tuote, tekninen ratkaisu, tuotantoprosessi, asiantuntijapalvelu, uusi työtapo, organisaatio- tai johtamismalli, uudella tavalla tuotettu julkinen palvelu. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011) Ks. myös kehittämisen haasteellisuus ja innovatiivisuus luvussa 2.4.

Hamel (2007, 55) tarkastelee johtamista erityisesti suhteessa henkilöstöön ja pohtii, miten johtamisella voitaisiin mahdollistaa henkilöstön riittävän vahva sitoutuminen. Kehittämistyöllä tavoitellaan erityisesti kilpailutilanteissa menestymistä, ja tämä on mahdollista vain henkilöstön riittävän vahvan sitoutumisen, luovuuden ja aloitteellisuuden avulla. Sitoutumista estävinä tekijöinä Hamel mainitsee juuri merkityksen löytämistä vaikeuttavat tekijät. Tällaisia tekijöitä organisaatioissa voivat olla mm. työntekijän vaikeus löytää yhteistä päämäärää, sekä vaikeus saavuttaa riittävä autonomisuus ja yhteisöllisyyden tunne. (Hamel 2007, 54–65.)

Adler & Heckscher (2006, 13–22) pyrkivät kuvaamaan erityisesti yhteisön yhteistoiminnallisuutta (*collaborative community*). He pohtivat, miten yhteisöllinen toiminta rakentuu kehittämistyötä toteuttavaksi ja toimintaa uudistavaksi yhteistyöksi. Adler & Heckscher hahmottelevat yhteisöllisen kehityksen kolme mallia: traditionaalisen, modernin ja yhteisöllisen. Traditionaalinen malli kuvaa paikallaan pysyvää, hierarkkista ja jäykkärakenteista toimintaa, jossa erilaisten rajojen ylitykset koetaan uhkina. Traditionaalisisessa yhteisössä korostuva lojaalius ja luottamus perustuvat sääntöjen kunnioittamiseen ja velvollisuudentuntoisuus palvelee oman aseman säilyttämistä. Yhteisö pystyy ennustamaan jäsentensä käytöksen ja torjuu ulkopuolisia vaikutteita pitäen rajat jyrkkinä. (Adler & Heckscher 2006, 13.)

Traditionaalisen mallin ja yhteisöllisen mallin väliin Adler & Heckscher (2006, 13–21) hahmottavat nk. modernin yhteisön, joka korostaa ja vaalii yksilön asemaa. Mallin individualismi korostaa yksilön rationaalisuutta, itsekkyyttä ja johdonmukaisuutta. Traditionaalisen yhteisön lojaalius ja kunnioitus normeja kohtaan väistyvät modernissa mallissa. Sen sijaan ihmiset varaavat modernissa mallissa toimintaansa yksityisen alueen, jossa he voivat toimia ilman, että kukaan uhkaa heidän koskettomuuttaan. Modernin yhteisön luottamusta voidaan kuvata löyhäksi, sillä se perustuu olettamukseen, että muut yksilöt todennäköisesti noudattavat yhteisiä ja yhteiskunnallisia sääntöjä ja ohjeita. (Adler & Heckscher 2006, 13–21.)

Yhteisöllisen mallin mukaan yhteisön toiminta perustuu yksilöiden ja organisaatioiden vahvaan keskinäiseen riippuvuuteen sekä näiden riippuvuussuhteitten jatkuviin muutoksiin. Merkittävää on kaikenlaisten muutosten ja niiden tuomien vaikutusten hyväksyminen ja oman toiminnan vaikutusten ymmärtäminen luonnolliseksi osaksi tätä kokonaisuutta. Yhteistoiminnallisessa yhteisössä toiminta perustuu yhteiselle keskustelulle ja jatkuvalla yhteisen päämäärän luomiselle. Luottamus tällaisessa yhteisössä on parhaimmillaan vahva ja se perustuu uskomukseen, että myös muut osallistuvat ja ovat sitoutuneet yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Uutta yhteisöllistä mallia voidaan perustella sillä, että aiemmat kehitysvaiheet eivät enää vastaa modernien organisaatioiden toiminnallisiin haasteisiin. (Adler & Heckscher 2006, 13–21.)

Strategian merkitys kehittämistyössä voidaan nähdä erityisenä strategisena tietoisuutena, joka selkiyttää pitkän aikavälin yhteistä tulkintaa tavoitteista ja niiden saavuttamisen edellyttämistä toimenpiteistä. Strategisten linjausten tuoma turvallisuus ja valittujen toimenpiteiden hallinta voidaan tulkita tietoisena strategisen valin-

nan ytimeksi, jota kehittämistyöllä ja sen johtamisella toteutetaan. Strategian merkitys kehittämistyössä näyttäisi siten välttämättömältä myös siksi, että monet organisaatiot ovat tulleet tilanteeseen, jossa ne joutuvat määrittämään roolinsa ja oman perustehtävänsä jatkuvasti uudelleen. Uudelleen määrittämiseen vaikuttavina ilmiöinä voidaan tunnistaa mm. muutokset asiakkuuksissa ja yhteistyösuhteissa. (Valkokari ym. 2009, 8.) Ilmiötä kuvaakin mm. Hyypän (2000, 129) toteamus, että organisaation perustehtävä on enemmän kysymys kuin vastaus. Hän korostaa, että johtamisessa tulisi yhdistää kaksi lähes vastakkaista asiaa: määrittely ja vapaus. Näin organisaatio kykenisi turvaamaan olemassaolonsa ja toimintansa jatkuvuuden. Sen sijaan, että organisaation perustehtävä määriteltäisiin lopullisesti, tulisi sen määrittelyn olla jatkuvaa sisäistä dialogia ja uudelleen tulkintaa, jota johtajuuden tulisi tukea. (Hyypä 2000, 130–132.)

Johdon kyky sekä tunnistaa että mahdollistaa perustehtävää koskeva pohdinta kehittämistyössä voi ratkaisevasti vaikuttaa siihen, mikä merkitys kehittämistyölle organisaatiossa asettuu, miten uudistumiskyvykkyyttä vahvistetaan ja miten vastuu kehittämistyöstä organisaatiossa lopulta halutaan jakaa. Uudistumiskykyisyyden jatkuva vahvistaminen voidaan nähdä strategisen johtamistyön merkittävänä haasteena, jotta organisaatio voisi kehittää toimintaansa ja tarvittaessa muuttaa toimintatapojaan. (Pöyhönen 2004, 10.)

3.2 Strategista kehittämistyötä ohjanneet ajattelumallit

Palvelujen kehittämistyötä strategisesti ohjanneina ajattelumalleina korostuvat erityisesti uusi *julkisjohtaminen*, *New Public Management (NPM)* ja *uusi hallintatapa* eli *New Governance*. Kuvaan näitä hyvinvointipalvelujen julkiseen ohjaukseen vaikuttaneita ajatussuuntia tässä tutkimuksessa taustaksi palvelujen kilpailuttamiskehitykselle. Tällä kehityksellä on ollut oleellinen merkitys tutkimuksen kohteena olevien järjestöjen toimintaympäristön muotoutumisessa, mikä on näkynyt mm. uudentyyppisinä palvelujen järjestämistapoina (erityisesti siirtymisenä sopimuksellisuudesta kilpailutukseen, ks. tarkemmin luku 4.1).

New Public Management, uusi julkisjohtaminen eli NPM-doktriini²⁰ tunnetaan julkisten organisaatioiden johtamista ja niiden palvelujen tuottamistapaa vahvasti viime vuosikymmeninä viitoittaneena managerialistisena oppina, jonka avulla tuotavuuden ja tehokkuuden vaatimuksia on haettu yhä selkeämmin yksityiseltä julkiselle sektorille. New Governance eli uusi hallintatapa puolestaan ilmentää toimintatapaa, jossa voimavaroja hallitaan kokonaisuutena. Uusi hallintatapa kuvaa perinteisistä hallinnon ja hallinnan käsitteistä irtaantunutta uudentyyppistä yhteistyömallia julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä. Siirtymä voidaan nähdä pyr-

²⁰ Doktriini voidaan käsitteellisesti sijoittaa teorian ja toimintapolitiikan välimaastoon. Teorian ja doktriinin ero kehittämistyössä voidaan nähdä mm. niiden sovellettavuudessa. Teorian anti painottuu siinä, miten hyvin se pystyy kuvaamaan ja selittämään tiettyjä ilmiöitä. Doktriini tulkitaan luonteeltaan normatiiviseksi, jolloin sen käyttö edellyttäisi sitoutumista tiettyihin oppeihin.

kimyksenä hierarkkisesta ohjauksesta kohti horisontaalista eli verkostomaista toimijuutta. Horisontaalisuus ja yhteistyö nähdään ajattelutavassa ikään kuin vastauksena lisääntyneeseen toimintaympäristön epävarmuuteen (Salminen 2004, 76–77; Koppenjan & Klijn 2004, 107.)

NPM:lla on ollut suuri merkitys muutosprosessien teoreettisena taustana, minkä vuoksi sitä on jossain yhteyksissä luonnehdittu jopa paradigmaksi²¹. (Stenvall & Virtanen 2007, 28.) NPM-ajattelumallin laajaa käyttöä muutosta kuvaavana viitekehyksenä selittää Hoodin (1991,7) mukaan sen muunneltavuus ja siirrettävyys eli mahdollisuus soveltaa doktriinia erilaisissa organisaatioissa ja toimintaympäristöissä. Lähdesmäen (2003) mukaan NPM-johtamisdoktriinia voidaankin pitää hallinto- ja johtamistieteelliseen keskusteluun liittyvänä, laajasti tulkittuna oppina, joka toimii erityisen hyvin eräänlaisena julkisen sektorin modernisaation ohjenuorana sisältäen periaatteita siitä, miten julkista johtamista voitaisiin uudistaa ja parantaa. NPM korostaa johtamisen yleistettävyyttä, antamatta kuitenkaan siihen mitään selvää yleispätevää vastausta. Yleistettävyyden periaatteilla tarkoitetaan Lähdesmäen (2003, 26–27) mukaan lähinnä sitä, että pääsääntöisesti samat johtamisen periaatteet ja tekniikat olisivat sovellettavissa sekä yksityiselle että julkiselle sektorille. Tällaisia voisivat olla mm. pyrkimys tuottaa suoritteita mahdollisimman tehokkaasti ja pyrkimys käyttää varoja mahdollisimman säästeliäästi. (Lähdesmäki 2003, 9–10; 53–57.)

NPM-doktriinia viitekehyksensä laajasti soveltavat muutokset ovat olleet varsin hitaita, sillä ensimmäiset uudistukset käynnistyivät jo 1980-luvulla eräiden länsimaiden julkisen sektorin kehittämistyössä (mm. Iso-Britanniassa, Uudessa-Seelannissa ja Australiassa). Liki kolme vuosikymmentä kestänyt uudistustyö on sittemmin kohdistunut sekä julkisen sektorin kustannuskehityksen hillitsemiseen että varsin laajasti julkisen sektorin tehtäviin ja ohjausjärjestelmiin. (Salminen 2004, 76–79.) Suomessa merkittäviä saavutuksia on saatu erityisesti valtionhallinnon toiminnanohjausjärjestelmissä. Kunnallishallinnon kehittämisessä ei kuitenkaan ole nähtävissä yhtä selviä painotuksia, joskin kuntien valtionohjauksessa tapahtuneissa uudistuksissa ovat taustalla olleet tunnistettavissa NPM-ajattelu ja -toimintamallit. (Jylhäsaari 2009, 8.) Yleistäen todettuna NPM on tavoitellut julkisella sektorilla kustannusten hallintaa, toiminnan tehokkuutta, palvelujen laadun nousua, asiakaskeskeisen ajattelun ja innovatiivisuuden lisäämistä. Ideaalitapauksessa sen tavoitteena on ollut korvata perinteinen hierarkkinen kontrolli erityisellä markkinamekanismiin kuuluvalla kontrollilla, joustavuudella ja koordinaatiolla. (Jylhäsaari 2009, 41.)

²¹ Vartola (2004, 149–150) kuvaa Kuhnin näkemyksen pohjalta paradigmanmuutosta tieteessä siten, että ensin on esiinnyttävä riittävästi ”tosiasioiden” ja ”teorian” välisiä ristiriitoja eli anomaliaita, joita normaalityö ei selitä tai ota selitettäväksi. Tämän lisäksi tulee olla kilpaileva paradigma, joka ainakin periaatteessa voisi ratkaista havaitun ongelman.

Varhaisemmat määritelmät auttavat hahmottamaan NPM:n hallinnon kehittämistä koskevan ohjaavuuden muutosta. Määritelmiä ovat esittäneet mm. Hood (1991, 8) ja Pollitt (1990, 2; 1993, 180–185). Hood (1991, 5–6) näkee NPM:n taustalla eri maiden (Iso-Britannian, Australian ja Uuden-Seelannin) ensimmäisten toteutusten analyysin pohjalta painotuksia taloustieteestä ja julkisen valinnan (public choice) koulukunnasta sekä managerialismista. Tulkintojen perusteella julkisten palvelujen tuotantoa voidaan parantaa julkisen valinnan kautta vain lisäämällä kilpailua, yksityistämällä sekä kehittämällä toimivampia käytäntöjä. Taloudelliset painotukset korostivat osaltaan kustannustietoisuuden, suoritusten mittaamisen ja valvonnan lisäämisen merkitystä. Managerialismi toi puolestaan mukaan ammattijohtamisen ja johtamisen toimintavapauden vaatimuksia.

Varhaisemmissa NPM:n sisällön painotuksissa Pollitt (1993, 186–187) näki sisältöjä sekä julkisen valinnan teoriasta että managerialismista. Myöhemmin Pollitt (2003, 26) luonnehtii NPM:iä kameleonttimaiseksi, kehittyväksi ja yhä uudelleen määrittäväksi opiksi. (Ks. Jylhäsaari 2009, 37–40; Torppa 2007, 42.) Lähdesmäen (2003, 52–53) mukaan managerialismin vaikutukset NPM-doktriinissa painottuvat johtamisen yleistettävyyteen, johtajuuden ihannointiin, tuloskeskeisyyden ja kustannustehokkuuden korostumiseen sekä henkilöstön palkitsemiseen suoritusten perusteella. Julkisen valinnan teoria perustuu olettamukselle, että poliittiset johtajat ovat menettäneet valtaa byrokraateille, ja tämä ajattelu näkyy NPM:n painotuksissa erityisesti julkisen sektorin supistamisvaatimuksina, tarpeena vahvistaa poliittisen ohjauksen osuutta sekä pyrkimyksenä tukea kansalaisten valintojen tekemistä.

Ferlien (1996, 9–15) tutkijaryhmän mukaan NPM-kehityksessä muotoutui ensimmäiseksi neljästä pääsuuntauksesta NPM:n *tehokkuusmalli*, joka nähtiin vastuksena hallinnon tehottomuudelle ja tuhlailevuudelle. Se korosti taloudellista tulosta, ylimmän toimivan johdon vaikutusvallan lisäämistä, työvauhdin tehostamista ja ulkoisen arvioinnin lisäämistä. *Tulosityksiköittämislinja* puolestaan muotoutui reaktiona joustamattomuudelle ja konservatiivisuudelle. Siinä painotettiin sopimusohjausta, kilpailuttamista sekä tilaajan ja tuottajan erottamista toisistaan. *Huippuyksiköiden tavoittelulinja* puolestaan oli tarkoitettu vastapainoksi pysähtyneisyydelle ja johtajakeskeisyydelle. Siinä huomio kohdistettiin asiantuntijuuteen, innovatiivisuuteen ja yhteisöllisyyteen. *Uudistuvan julkis palvelun linja* hyödynsi aiempien painotusten saaman kritiikin ja korosti palvelujen laadun jatkuvaa parantamista ja laatujohtamista. Erityisenä tavoitteena tämän tulkinnan mukaan oli saada poliittiset päättäjät mukaan palvelujen laadun kehittämiseen. (Ferlie ym. 1996, 9–15; Lehto 2003, 37–39.)

Lähdesmäen (2003, 83–84) mukaan NPM-doktriinin painotuksina erityisesti tehokkuusvaatimukset ja selkeät vastuunjaot puoltavat kilpailuttamisen lisäämistä julkisella sektorilla. Ajattelulle on tyypillistä, että palveluiden laatua tulee voida parantaa, mutta se ei saa aiheuttaa lisäkustannuksia. Samalla, kun kustannuksia saadaan hillittyä, tulee laadun ja tehokkuuden parantua. Tavoitteena on siis hyvinvointipalvelujen palvelutuotannon parantaminen, jolloin kilpailun lisääminen ja sitä

kautta palvelujen kilpailuttaminen²² nähdään ainoana toimivana tienä tavoittaa haluttu asiointila.

Governance-ajattelu nähdään keinona saavuttaa haluttuja tuloksia muuttuneissa oloissa. NPM:n painottama johtamisen yleistettävyyden ja ”enemmän ja vähemmällä” -ajattelu ei tarjonnut riittävästi keinoja kehitystyön ja uudistusten toteuttamiseen. Governance-ajattelu perustuukin toimijoiden välisen vuorovaikutuksen lisäämiseen ja painottaa toiminnan halutun vaikuttavuuden kannalta olennaisten ratkaisujen löytämistä. Ratkaisujen löytyminen perustuu näkemykseen, että toimijat ovat riippuvaisia toisistaan ja verkostossa toimiessaan niillä on myös odotuksia toisiaan kohtaan. (Koppenjan & Klijn 2004, 10, 108.) Ajattelutavassa painotus vie kohti horisontaalisia ratkaisuja. Tällöin siirtyminen hallinnosta (government) hallintaan (governance) voi tarkoittaa Petersin & Pierren (2000, 23–24) mukaan sitä, että governance-ajattelussa on tavoitteena luoda ja löytää uudentyypinen toimintatapa verkottuneessa monitoimijaympäristössä, jossa julkinen hallinto on vain yksi toimija muiden joukossa.

Sopimuksellisuus, jolla tarkoitetaan laajasti erilaisia sopimus pohjaisia toimintatapoja, on yksi tapa etsiä uudentyypisiä ratkaisuja. Sopimuksellisuuden lisäksi erilaiset verkostot ja kumppanuudet nähdään hallinnan menettelytapoihin ja käytäntöihin liittyvinä keskeisinä suuntauksina. Ne ovat vain menettelytapoja, eivätkä vielä sinänsä kuvaa hallinnan vaikuttavuutta ja tuloksia. (Kiviniemi & Saarelainen 2011, 114.)

Sopimusohjaus, josta käytetään myös nimitystä *tilaaja-tuottajamalli*, on yleisnimitys edellä kuvatuista kahdesta ajatussuunnasta (NPM ja governance) lähteille uusimuotoisille julkisen sektorin palvelutuotannon rakenteille. Käytännössä ei ole kuitenkaan löydetty mitään yhtä yhtenäistä tilaaja-tuottajamallia, vaan pikemminkin on kyse yleisestä ja erityisesti kuntakentässä vielä melko uudestakin toiminnan logiikasta. (Pirkkalainen ym. 2007, 2.)

Kähkönen (2007, 25–28) erottaa tilaaja-tuottajamallia tarkastellessaan nk. näennäismarkkinat, joilla hän tarkoittaa sellaisia julkisen sektorin tietoisesti (ja tavallaan keinotekoisesti) muodostamia tilanteita, joissa verorahoitteisia palveluja hankintaan markkinasuuntautuneesti yksinkertaisesti erottamalla tilaaja ja tuotta-

²² Kilpailuttamisella tarkoitetaan julkisilla varoilla tehtäviä hankintoja ja hankintojen kilpailuttamista. Kilpailuttamisella tavoitellaan julkisten varojen mahdollisimman tehokasta käyttöä eli sitä, että julkisilla varoilla tehtävät hankinnat olisivat hinta-laatusuhteeltaan mahdollisimman edullisia ja että ne lisäisivät tarjolla olevia vaihtoehtoja. Hankinnassa voidaan käyttää useita vaihtoehtoisia menettelyjä. Hankinta on lopulta kirjallinen sopimus, jossa ostaja ja palvelun tuottaja sopivat palvelun suorittamisesta. Hankintalainsäädännön velvoitteet ovat menettelytapasäädöksiä ja koskevat siten vain itse kilpailuttamisprosessia. Julkiset hankintayksiköt voivat itse päättää siitä, miten he tehtävänsä hoitavat. Hankintalaki ei ota myöskään kantaa hankinnan sisältöön tai ehtoihin, vaan hankintayksikkö voi ottaa huomioon haluamansa laadun, asiakasnäkökulman tai vastaavat seikat. (HE50/2006; Pekkala 2008, 23–24.)

Varhaisimmat kokemukset kilpailutuksista on saatu mm. Ison-Britannian kilpailuttamiskokemuksista vuosilta 1980–1996. Suomessa hintojen kilpailuttamista on toteutettu vuodesta 1994, ETA (Euroopan talousalueen) -jäsenyydestä alkaen. Kilpailuttamista koskevat direktiivit (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2004/18/EY sekä neuvoston direktiivi 89/665/ETY) liitettiin meillä osaksi lainsäädäntöä lailla julkisista hankinnoista 1.6.2007 (JulkHankL30.3.2007/348).

minen (kunta)organisaatiossa toisistaan. Julkinen sektori siis itse toimii sekä palvelun ohjaajana että tilaajana ja toimintaa ohjataan sopimuksin. Palvelun tuottajina voivat olla julkisten palvelutuottajien lisäksi myös yksityiset palvelun tuottajat, jolloin palvelutuotannossa vallitsee vähintään potentiaalinen kilpailu. Käsitteeseen ei liitetä järjestöjen osuutta, koska yksittäisillä palvelutuottajilla ja järjestöillä voisi olla toisistaan poikkeavia tavoitteita. Tällöin puhuttaisiin sekamuotoisista markkinoista ja Kähkösen mielestä käsitteen määrittäminen olisi tällöin vielä vaikeampaa.

Tilaaja-tuottajamallin lähtökohtaisena ideana on erottaa tilaaja ja tuottaja toisistaan, jotta ne voisivat kehittyä perustehtävässään. Tilaajalla tarkoitetaan tavallisesti julkisen sektorin tahoja, joka määrittelee sen, mitä tilataan. Tuottaja voi olla puolestaan mikä tahansa, joka vastaa kyseisen palvelun tuottamisesta. Näin mallia voidaan soveltaa toimialasta riippumatta julkisen ja yksityisen tahon välisessä palvelujen toimittamisessa. Palvelun järjestäminen tapahtuu ostajan ja myyjän välisenä suhteena, josta solmitaan sopimus ja tuotantoa ohjaavat poliittisesti kohdistetut määrärahat. (Kähkönen 2007, 25–26.)

Tilaaja-tuottajamallin käsitelmärytyksissä erotetaan yläkäsitteenä *tilaaja-tuottaja-toimintatapa*. Tilaaja-tuottajamalli tarkoittaa toimintatapaa eli yleisesti mallin käytännön sovellusta. *Sisäinen tilaaja-tuottaja-toimintatapa* kuvaa tilannetta, jolloin tilaaja ja tuottaja kuuluvat samaan organisaatioon ja kysymyksessä on sisäinen, kumppanuuteen, mutta ei kilpailuun perustuva, sopimuksella ohjattu toimintatapa. *Ulkoinen tilaaja-tuottaja-toimintatapa* käsittää kilpailuttamiselementin. Palvelun tuottaja on tällöin ulkopuolinen toimija, kuten yritys, yhdistys, säätiö, kolmannen sektorin toimija tai ulkoiseen konserniin kuuluva toimija. Ulkoiseen tilaaja-tuottajamalliin liittyy sopimus, jossa määritellään tuotettavan palvelun määrä ja laatu. Vaikka kysymyksessä onkin sopimus, ulkoisessa mallissa ei käytetä ilmaisua sopimusohjaus, joka liitetään yleensä vain sisäiseen tilaaja-tuottaja-toimintatapaan. Tässä tutkimuksessa huomio on sopimukseen tähtäävässä palvelujen kehittämistoiminnassa, joka on ulkoisen tilaaja-tuottajamallin mukaista toimintaa.

Kuntien tilaaja-tuottajamallin soveltamisessa on Kallion ym. (2006, 328) mukaan ilmennyt paljon epätietoisuutta mm. siksi, että käsitteistö on ollut vakiintumatonta, mutta ennen muuta siksi, että koko kunnan toiminnan luonne muuttuu modernissa yhteiskunnassa nopeasti. Palvelujen laadun kehittäminen voidaankin kytkeä palvelujärjestelmän ohjauksen muutokseen, joka on osa laajaa, useissa länsimaissa toteutettavaa hallinnon uudistamistyötä. Suomessa puitelailla ohjattua, valtion ja kuntien yhteistyönä toteutettavaa kunta- ja palvelurakennemuutosta eli Paras-hanketta on luonnehdittu rakennemuutoksena yhdeksi maan historian suurimmaksi, ja hanketta ollaan uuden hallitusohjelman myötä edelleen syventämässä ja laajentamassa mitä ilmeisimmin varsin nopealla aikataululla. Uudistusta on ennen uusinta hallitusohjelmaa luonnehdittu pitkäjänteiseksi evolutiiviseksi prosessiksi, joka ei saa keskeytyä ja jolle on varattava riittävästi aikaa (Merikallio 2009, 9–10).

Voitaneen todeta, että toimintatapojen muutoksella kunnista rakennetaan palvelujen tarpeita punnitsevia poliittisia foorumeita samalla, kun palvelujen tuottamista johdetaan yhä vahvemmin liiketoimintaosaamista painottaen. NPM:n ajatusten mukaisesti tilaaja-tuottajamallissa resursseista päättävät poliitikot, jotka samalla ohjaavat toimintaa strategisesti ja valvovat sen toteuttamista. Kuopilan (2007, 12) mukaan markkinasuuntautuneiden toimintatapojen soveltaminen muuttaa perinteistä hierarkkista toimintatapaa siten, että tavoitteet ja tulokset korostuvat aikaisempaa enemmän. Samalla myös valta ja vastuu jaetaan kahdelle taholle. Markkinasuuntautuneena palvelujen järjestäminen edellyttää palvelujen tuotteistamista, palvelujen hinnoittelua ja maksullisuutta.

Palvelun tilaaminen ja sen tuottaminen edellyttää kahden eri tahon (tilaajan ja tuottajan) väille sopimusta, joka on palvelujen tärkein ohjausväline. Palvelujärjestelmän ohjaus tapahtuu tilaamisen yhteydessä. Tilaajan tulee kehittää keinot tunnistukseen, mihin palveluihin se haluaa vaikuttaa ja keinot, joilla se haluaa vaikuttaa palveluihin. Tilaaja kantaa vastuun, että tilaus kohdistuu oikeisiin asioihin. Se vastaa myös taloudellisuudesta, tuottajien valinnasta ja menettelytapojen oikeoppisuudesta. (Valkama 2004, 48; Kuopila 2007, 21.)

Tuotteistaminen on keino käsitteellistää palvelu tai palvelukokonaisuus niin, että tilaaja ja tuottaja voivat varmistaa samojen tarkoitusten toteutumisen palvelusopimuksessa. Tuotteistamisella tarkoitetaan palvelutuotannon hallintaa, niin että palveluiden kustannuksia, laatua ja tuotoksia voidaan arvioida ja kehittää asiakaslähtöisesti. Sen avulla voidaan edistää tilaajan ja tuottajan roolien erottumista (vrt. Lähdesmäki 2003, 52–53).

Tuotteistamisessa ja kilpailuttamisessa koetaan usein tyypillisesti uhkana se, että valintoja tehtäessä taloudellisuus ja tehokkuus korostuvat ja vaikuttavuustekijät voivat jäädä toissijaisiksi (Kuopila 2007, 13). Tilaaja-tuottajamallin kritiikki on kohdistunut myös sen transaktiokustannuksiin, joilla tarkoitetaan kilpailuttamisesta, sopimusten laidinnasta ja sopimusten valvonnasta aiheutuvia kustannuksia. Vaarana on, että markkinaistaminen tuottaa niin paljon kuluja, että palvelun kustannustehokkuusodote ei toteudu. (Valkama 2004, 56.)

Kehittämisenäkökulmasta sopimusohjauksellisen toimintamallin keskeisin ongelma mm. Kähkösen (2007, 3) mukaan on, että sopimusohjaus ei näennäismarkkinoina ja palvelujen tuottamistapana voi välttämättä korvata läpi organisaation kulkevaa ymmärrystä ja kokonaisnäkemystä palvelun suunnittelusta ja kehittämisestä. Sitäkin suurempi haaste voi kuitenkin piillä ulkoisessa tilaaja-tuottajamallissa, joka käsittää kilpailuttamiselementin lisäksi kilpailun tuotteen tai palvelun hinnasta. On myös vaarana, että ei-toivotut julkisen vallan vaikutukset heijastuvat yli organisaatorakenteiden julkiselta yksityiselle puolelle (vrt. Nutt & Backoff 1992, 24–26).

Samaa ilmiötä kuntaorganisaation sisällä kuvaavat myös Kallio ym. (2006, 20–21) toteamalla, että palvelutuotannon ohjaus perustuu valta-asemaan, jolloin ylempien tason toimija voi säädösten asettamissa rajoissa vaikuttaa resurssiohjauksella

ja osoittaa oman tulkintansa näkökulmasta oikeamääräiset ja oikealaatuiset resurssit. He korostavat, että tuotteiden kustannukset syntyvät hierarkian eri tasoilla, eivätkä toimintamallissa tuotteet ja niiden vaikutukset ole toimijoiden mielessä päälimmäisenä. Lisäksi määrärahat perustellaan heidän mukaansa resurssitarpeilla, eikä niinkään toiminnan aikaansaannoksilla tai vaikuttavuudella. (Kallio ym. 2006, 20–21.)

Sopimukseen tähtäävässä ulkoisessa tilaaja-tuottajamallissa, jossa palveluja hankintaan vapailta markkinoilta, tulee tavallisimmin noudattaa hankintalain (331 / 2010) mukaisia säädöksiä. Tuotteistaminen näissä menettelyissä tarkoittaa palvelujen tilaamisessa tarjouspyyntöasiakirjaa. Tarjouspyyntöasiakirjoista tulee selvittää, mitä tilaaja haluaa ja millä perusteella palvelun tuottaja valitaan. Tuottaja, voidakseen jättää tarjouksen, käyttää tuotteistamista apuna tarjousten jättämisessä joko sisällöllisesti tai tarjouksen liitteenä. Osallistuminen ja toimiminen yhteistyöverkostossa edellyttävät eri osapuolilta sekä oman toiminnan että toimijaverkon muiden toimijoiden hyvää tuntemusta, vuorovaikutusta ja menettelytapojen hallintaa. Oman organisaation toiminnan ja palvelujen kehittämisen näkökulma ulottuu siis oman toiminnan lisäksi huomattavasti laajemmalle ja sitä tulee voida tarkastella useista eri näkökulmista. Kehittämistyö asettuu tästä näkökulmasta tarkasteltuna aivan uudelle tasolle, joka edellyttää sekä organisaatiolta että sen johtamiselta varsin uudenlaisia valmiuksia.

Kilpailuttamisajattelun rinnalla ja New Public Management -doktriinin suuntaisena kehittynyt *hybridiajattelu* myös korostaa julkisjohtamisen tehokkuuden ja tuoksellisuuden vaatimusten rinnalla palvelujen laatua ja niiden korkeatasoisen tuottamisen merkitystä. Hybridiajattelussa kytkeytyy yhteen monia toimijoita ja monia eri intressiryhmiä. *Hybridijohtamisessa* ei enää riitä vain perinteisten rakenteiden mukainen toiminta, vaan monitoimijaisen ja monin tavoin organisoituneen verkoston johtamisessa tulee hyödyntää eri johtamistapoja ja -malleja. (Niiranen ym. 2010, 157–159.) Sosiaalialan hybridioorganisaation tulisi Niirasen ym. (2010, 158) mukaan tehtäviensä ja toimintansa tasolla pystyä yhdistämään palvelujärjestelmän kannalta keskeiset yhteistyötahot verkostomaiseksi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi. Haasteelliseksi tällaisen palvelujen tuottamisen tekee Vartiaisen (2005, 163–164) mukaan erityisesti se, että sosiaalipalvelujen tuottamisen toimintaympäristö on luonteeltaan kompleksinen, dynaaminen ja muutosherkkä. Sosiaalialan organisaatiot ja järjestelmät liittyvät laajempiin yhteiskunnallisiin kokonaisuuksiin, minkä vuoksi niiden hallinta ja ennakointi on erityisen haasteellista.

3.3 Laatujohtamisen filosofinen perusta

Kuvaan ensin laatujohtamisen filosofista taustaa ja sen kehittymisen eri vaiheita ja painotuksia. Taustoituksen näen tärkeänä mm. sen vuoksi, että laatuajattelun ja laatuoppien painotukset ovat mielestäni keskeisiä laadunkehittämistyössä huomioitavia valintoja. Kuvaan myös sitä, miten laatujohtamisen filosofinen perusta on siirtynyt

laadunkehittämistyötä ohjaaviin standardeihin ja laatupalkintomalleihin ja sitä, miten näitä voidaan käyttää laadunkehittämistyössä. Lopuksi kuvaan yhdistelmätaulukkona laadunhallinnan periaatteet, laadunkehittämistyötä ohjaavan ISO 9004:2009-standardin sekä ISO 9001:2008-vaatimusstandardin pohjalta keskeisiksi muodostuvat asiat laadunkehittämistyössä. Taulukko on laadittu myös sen vuosi, että tutkimuksen kohteena olevat järjestöt valitsivat edellä mainitut standardit laadunkehittämistyönsä perustaksi.

Lähtökohtana laatujohtamiselle, sen erilaisille painotuksille ja suoranaiselle ”käsiteviidakolle” ovat erilaiset filosofiset laatua koskevat näkemykset. Vaikeus soveltaa laadun käsitettä saattaakin selittyä sillä, että laatufilosofioiden painotuksia ei tunneta tai niistä vallitsee yleisesti ristiriitaisia tulkintoja. Voidaan sanoa, että Demingin (1900–1993), Juranin (1904–2008) ja Crosbyn (1926–2001) kehittämät laatuajattelun opit ovat laatujohtamisen keskeisintä filosofista perustaa.

Deming²³ on osaltaan vaikuttanut merkittävästi *Total Quality Management* TQM-mallin kehittämiseen, mutta tällä hetkellä ehkä parhaiten tunnettu on nk. Demingin ympyrä (*plan, do, check, act*), joka yhä edelleen ohjaa vahvasti laadunkehittämistyötä. Deming on muuttanut suuresti ajattelutapaa laadusta aina 1930-luvulta lähtien. Demingin laatufilosofioita ei aikanaan arvostettu Yhdysvalloissa, koska senaikaisen yritysjohdon kiinnostus ei kohdistunut laadunkehittämiseen, toisin kuin Japanissa, jonne Deming kutsuttiin vuonna 1950 JUSE:n (Japanin tiedemiesten ja insinöörien liiton, *Union of Japanese Scientists and Engineers*) toimesta. Japanissa maaperä laadun oppien vastaanottamiseen olikin täysin erilainen, sillä japanilainen koulutus oli hyvin matemaattista, mikä sopi hyvin yhteen Demingin tilastollisesti painottuvan laatonäkemyksen kanssa. Laadunkehittämisen kiinnostusta saattoi osaltaan selittää se, että teollinen standardointijärjestelmä oli kehitetty Japanissa lakipohjaiseksi jo vuonna 1949. Toisaalta laatujohtaminen ja laaturyhmät toivat organisaatioihin hierarkiaa madaltavan rinnakkaisen mallin. Japanilaiset yritykset olivat olleet ennen toista maailmansotaa hyvin hierarkkisia ja sosiaaliset säännöt estivät nuorempia työntekijöitä osallistumasta kehittämistyöhön. Tätä taustaa vasten laadunkehittäminen mahdollisti nuorempien työntekijöiden luovuuden ja spontaanisuuden ilman, että johdon etuoikeuksista olisi jouduttu tinkimään. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 21–23.)

Deming piti yritysten ylimmälle johdolle suunnattuja seminaareja, ja japanilaisyritysten johtoryhmät olivat kiinnostuneita kuulemaan Demingin kokemuksia laatu työstä ja laatufilosofioista. Deming korosti laadun parantamista normaalina

²³ William Edwards Deming (1900–1993) oli koulutukseltaan elektroniikkainsinööri (BS, University of Wyoming 1921), matemaatikko, (MS, University of Colorado 1925), filosofian tohtori (PhD, Yale University 1928). Hän työskenteli matemaatikkona, tilastotieteilijänä, luennoitsijana, professorina (New York University, Columbia University), kansainvälisenä väestönlaskennan ja tuottavuuden asiantuntijana. Sai työstään useita huomionsoituksia mm. Taylor Key Award 1983 (American Management Association), Second Order Medal of the Sacred Treasur 1960 (Japanin keisarin myöntämä korkein ulkomaalaiselle myönnettävä tunnustus), National Medal of Technology 1987 (USA:n presidentin myöntämä tunnustus) ja 18 kunniaohjelmien arvoa. (Deming 2011)

osana organisaation tapaa toimia ja painotti tässä johdon vastuuta. Demingin ajatukset nousivat Yhdysvalloissa arvoon vasta 1980-luvulla. (Lillrank 1990, 10–14; Silen 1998, 175–177.) Deming tiivistä pitkän ajan kuluessa kehittämänsä opit vuonna 1986 laatujohtamisen 14 tavoitteeksi tai velvoitteeksi (*points*). Nämä muodostivat kokonaisuuden, joka hänen mukaansa tulee huomioida johtamisessa. Juuri kokonaisuutena ne antavat suuntaviivat laadunkehitystyön johtamiselle. Deming korosti, että laadunkehittämisessä on kysymys vuosien mittaisesta ja jatkuvasta toiminnasta. Hän näki laadunkehittämisen kokonaisvaltaisena ja korosti, että laadun tavoittelemisessa pelkkä tulostavoite on liian kapea lähtökohta. Laadunkehittäminen on jaettava suunnitellusti toimintaprosesseihin, minkä lisäksi on tunnettava, ennakoitava ja paikallistettava ongelmat, eli organisaation on kehitettävä virheiden korjaamisesta virheiden ehkäisyyn. Kehittämistyön Deming näki siis systemaattisena ja jatkuvana. Korostamalla erityisesti henkilöstön roolia ja merkitystä hän toi julki vahvan luottamuksensa yhteisöllisyyteen. Deming painotti, että työntekijät haluavat tehdä kunnollista työn jälkeä, ja siksi myös ammattilypeydelle tulisi antaa mahdollisuus. Työyhteisöstä tulisi mahdollisuuksien mukaan poistaa toiminnalliset ja henkiset muurit, niin että jokaisen osaaminen voisi päästä oikeuksiinsa. Osallistumisen mahdollisuus voi haastaa esille kunkin työntekijän kyvyt ja taidot, joten jatkuvaa oppimista tulisi edistää ja suosia. Epäluottamus työyhteisössä ja erityisesti johdon ja työntekijöiden välillä voi nakertaa ihmisten omanarvontuntoa ja itsellisyyttä. Kontrolli ja valvonta saavat siis ihmiset varuilleen ja puolustautumaan. Piilevät voimavarat ja luovuus voidaan tällöin hukata lyhytnäköiseen syyllisten etsimiseen tai oman aseman pönkittämiseen. (Deming 1986, 149–151, 156–159; Neave 1990, 139–181; Antila 2005, 82–86.)

Demingin johtamisfilosofiaa on hyvin haastavaa toteuttaa käytännössä, sillä kaikkien hänen esille nostamiensa kohtien huomioiminen yhtäaikaaisesti vaatii johtamisessa erityisesti kokonaisuuden hallintaa. Johdon tulisivatkin mahdollisimman hyvin tuntea toimintakenttä ja pystyä arvioimaan myös omaa toimintaansa suhteessa muihin organisaation toimijoihin. Vuosien mittainen kehittämistyö edellyttää pitkäjänteistä, tietoista ja tavoitteellista johtamista. Tämän vuoksi juuri johdon on tiedostettava, mitä kehittämistyössä tavoitellaan ja millä keinoin. Johdon olisi voitava myös seurata, miten organisaation tavoitteissa on edistytty. Johdon olisivatkin pyrittävä tuntemaan toimialansa hyvin, jotta se pystyisi tunnistamaan siinä organisaation kanalta välittömät puutteet ja mahdollisesti ratkaisemaan ne. Kehittämistyö on kuitenkin käytännössä paljon laajempaa, enemmän kuin pelkkää virheiden korjaamista. Demingin kokonaisvaltainen johtamisnäkemys tarkoittaakin olennaiselta osaltaan kykyä hahmottaa oma toiminta osana laajempaa kokonaisuutta. Suunnitelmallisuudella Deming korostaa tietoista ja pitkäjänteistä johtamista, mutta osoittaa myös sen, miten suunnitelmat on oleellista viedä käytäntöön, kuinka suunnitelmien toteuttamista voidaan organisaatiossa seurata ja kuinka voidaan oppia viemällä mahdollisimman luotettava tosiasiatieto osaksi johtamista. (Deming 1986, 248–252; Neave 1990, 213, 252–259.)

Juran²⁴ julkaisi 1951 teoksen *Quality Control Handbook*. Teos muodosti perustan hänen maineelleen laatuasiantuntijana ja eräänlaisena alan auktoriteettina. Myös Juran teki matkoja Japaniin ja välitti japanilaisille ajatuksiaan laadusta. Juran korosti, että laadunvarmistuksesta ja tilastollisesta käsittelystä tulisi huomiota siirtää laadun johtamisen näkökulmaan. Hän kehotti aktivoimaan laadunparantamiseen yrityksen koko henkilöstön ja korosti kokonaisvaltaista laadun hallintaa jokaisessa tuotantoprosessin vaiheessa. Juranin laatufilosofia kiteytyikin teesissä ”laatu ei synny sattumalta, vaan se on suunniteltava”. Ajatukset laadun parantamisesta on kiteytetty ns. Juranin trilogiaan (*Quality Trilogy 1986*), jossa alkutoimenpiteenä on laadun suunnittelu ja sen parantaminen askel askeleelta. Ajatuksena on, että laatu syntyy vain ”rakentamalla se sisään” tuotteeseen. Laadun suunnittelu alkaa asiakkaiden ja heidän tarpeidensa määrittelyllä. Asiakkaalla puolestaan tarkoitetaan tässä yhteydessä jokaista, johon tuotteilla tai tuotantoprosessilla on vaikutuksia. Jos asiakkaita on lukuisia, on hyödyllistä jaotella heidät merkittäviin ja muihin. Tällöin voidaan varmistaa, että voimavarojen kohdentaminen keskitetään mahdollisimman tärkeille osa-alueille. Asiakkaat ovat kuitenkin tottuneet ilmaisemaan tarpeensa omasta näkökulmastaan ja omaa terminologiaansa käyttäen. Väärinymmärrysten välttämiseksi asiakkaiden odotukset olisikin pyrittävä muokkaamaan sellaiseen muotoon, että oman organisaation edustajien on mahdollisimman helppo ne ymmärtää. Vasta tämän jälkeen voidaan alkaa suunnitella tuotteita ja niiden tuottamiseen tarvittavia prosesseja. Asiakkaan tarpeiden lisäksi normaalissa kilpailuympäristössä tuotteen täytyy täyttää luonnollisesti myös paljon muita kriteereitä. (Juran 1992, 46–47; 161–166; Juran 1974; 1988.)

Juranin laadunäkemyksissä painottuu Demingin lailla suunnitelmallisuus ja erityisesti tietoinen laadunkehittämisen merkityksen ymmärtäminen. Juran puhuttelee ajatuksillaan johtoa yrityksen menestymisen ja kannattavuuden näkökulmista. Laadun kontekstisidonnaisuus tulee esiin Juranin tavassa painottaa asiakkuuden merkitystä, sillä asiakkaan tarpeet kilpailuympäristössä voivat vaihdella. Juran näkee Demingin tavoin laadun toteutumisen olevan viimekädessä kiinni henkilöstön tavasta toimia sekä siitä, miten henkilöstö ymmärtää laadun merkityksen omassa työssään. Siksi myös Juran edellytti johdolta työn tekemisen edellytysten varmistamista. Juranin laadunkehittämisen opeissa painottui kuitenkin lisäksi myös taloudellinen hyöty. Juuri laadunkehittämisestä hän näki koituvan taloudellista hyötyä, ja siksi hänen mielestään kaikki uudistukset tulikin toteuttaa askel askeleelta, yhdessä henkilöstön kanssa ja taloudelliset tekijät tiedostaen. (Juran 1992, 496–501; Juran 1974; 1988.)

²⁴ Joseph Moses Juran (1904—2008) syntyi Romaniassa, muutti Yhdysvaltoihin 1912. Hän oli koulutukseltaan tuotantotalousinsinööri (BS, Univesity of Minneasota, 1924), oikeustieteilijä (JD University of Lyola). Hän työskenteli Hawthorne Western Electric-yhtiön tuotantotalousjohtajana ja laadunhallinnan kansainvälisenä asiantuntijana 40 eri maalle. Juran on julkaissut 22 kirjaa, satoja tutkimuksia, joita on käännetty 17 kielelle. Hänen saamistaan tunnustuksista merkittävimpiä ovat mm. Second Order Medal of the Sacred Treasur 1960 (Japanin keisarin myöntämä korkein ulkomaalaiselle myönnettävä tunnustus). Juran Institute perustettiin 1979 jatkamaan Juranin ajatuksille perustuvaa laadunkehittämistä palvelevaa koulutus- ja kehittäelytyötä. (Juran 2011)

Laatuajattelun soveltamisen varhaisimpana toteuttajana on ollut aseteollisuus, samoin kuin muu sellainen teollinen tuotanto, jossa oli jo varhain käyttöön otettu laaduntarkastuksen käytäntöjä (*Quality Control*). Laaduntarkastus auttoi tunnistamaan virheet ja seuraamaan hävikkiä, ylimääräistä työtä ja turhia kustannuksia. Silä ei kuitenkaan juuri ratkaistu tuottavuuden ja tehokkuuden problematiikkaa, eikä se yleensä parantanut työntekijöiden osaamista. Virheiden syiden selvittäminen ja analysointi johti kuitenkin vähitellen ns. tilastollisen laadunhallinnan eli prosessiperusteisen laatutekniikan syntyyn. Shewhartin 1931 julkaisema teos *Economic Control of Quality of Manufactured Product* edustaa laadunvarmistuksen kentässä ns. tieteellistä lähestymistapaa. Teoksessaan Shewhart esitteli tilastollisen laadunhallinnan menetelmän (*Statistical Process Control*) eli säännön, jonka mukaan virheiden syyt voitiin jakaa erityisyyihin ja satunnaissyyihin. Shewhartin lisäksi tilastollisia menetelmiä käsittelivät julkaisuissaan myös Juran ja Deming. Tilastollisten laaduntarkkailumenetelmien koulutus käynnistettiin jo 1940-luvulla mm. Stanfordin teknillisessä korkeakoulussa (Garvin 1988, 234–254).

Laadunhallintamenetelmien yleistymisen synnytti useita erilaisia standardeja, mm. Yhdysvaltain puolustuslaitokselle valmistui vuonna 1959 *Quality Program Requirements (QPR)* -standardi, ja NATO-maille kehitettiin 1969 *Allied Quality Assurance Publication (AQAP)* -vaatimusstandardi. Ne muodostuivat tarkasti dokumentoiduiksi erityisohjeiksi alihankkijoiden organisaatioille ja niiden toimittamille tuotteille. Vaatimuksiltaan ristiriitaiset standardit aiheuttivat kansainvälisiä ongelmia, joita ratkaisemaan perustettiin vuonna 1946 Lontoossa *International Organization for Standardization (ISO)*-järjestö. Järjestön tehtävänä oli määritellä yhdenmukaiset standardit kaikkien jäsenmaiden käyttöön ja rakentaa infrastruktuuria tuotteiden kansainväliselle kaupalle. Edelleenkin ISO-järjestö vastaa noin 130 jäsenmaan standardeista, mutta antaa standardeilla ohjeita myös laatujohtajien luomiseksi ja toteuttamiseksi. (Suomen Standardisoimisliitto 2009, 10–12; Garvin 1988, 234–254; Blackburn 1997.)

Laadunhallintajärjestelmät palveluiden kehittämistyökaluina

Laatujohtamista koskevissa tutkimuksissa (mm. Ahmed & Hassan 2003, 798–822; Christos & Evangelos 2009, 150–153; Douglas & Fredendall 2004, 174–176) kuvataan monipuolisesti laadun merkityksen korostumista johtamisosaamisen keskeisenä tekijänä, laatuodotusten ja -vaatimusten yleistymistä sekä laadun jatkuvan tutkimisen tarpeellisuutta ja ajankohtaisuutta. Laatujohtamisen toteutumista tutkittaessa onkin voitu osoittaa, että erilaisten laatujohtamismallien käyttäminen (mm. ISO-standardi, Euroopan laatupalkinto) muodostaa positiivisen yhteyden toimivan laatujohtamisen kanssa. (Mm. Lagrosen & Lagrosen 2005, 943–950; Tari 2005, 189–192.) Laatujohtamisen onnistumisen edellytyksiä koskevissa tarkasteluissa on korostunut näkemys, että organisaation kaikilla tasoilla tulee olla selkeä käsitys siitä, että laatu on strategisesti keskeinen tekijä organisaatiolle (Lau & Andersson 1998,

87–88.) Ahmed & Hassan (2003, 798–822) ovatkin painottaneet, että laatujohtamista ei voida toteuttaa ilman asianmukaisten toimintamallien käyttöä. Siksi he katsoivat, että organisaatioiden tulisi hyväksyä eri laatuikäytännöt osaksi normaalia toimintaansa. Myöhemmin he ovat korostaneet sitä, että minkä tahansa laatujohtamisjärjestelmän onnistuminen on suuresti riippuvainen ylimmän johdon vahvasta sitoutumisesta ja siitä, miten asiakastarpeita oman toiminnan kehittämisessä arvioidaan. (Ahmed ym. 2005, 135–156.)

Mm. Bowenin (1996, 14) mukaan kehittämistyössä tulisi oppia tunnistamaan toimintaa tukevat järjestelmät ja luopua turhista ja aikaa vievistä valvontakäytännöistä, joina hän mainitsee esimerkiksi työajan seurannan käytännöt ja niiden tuotettavan tiedon käsittelyn. Tutkijoiden tarkasteluissa korostuu näkemys, jonka mukaan laatu työkalujen eli laadunhallintajärjestelmien käyttö edellyttää valistunutta toimintakulttuuria ja yhteistä näkemystä siitä, miten laatujohtamisen työkaluja organisaatiossa käytetään. (Christos & Evangelos 2009, 150–163.) Organisaatioiden ei tulisi kaan pelätä toimintakulttuurin muutosta, sillä toivottu muutos voidaan saavuttaa ehkä parhaiten kehittämällä ja parantamalla juuri osaamista, jolloin muutosta ilmentävät ajattelu- ja toimintatavat voivat toteutua organisaatiossa laajasti. Osaamisen vahvistaminen voi rakentaa luottamusta sekä työntekijän omaan osaamiseen että koko yhteisön kykyyn saavuttaa haluttuja asioita. (Bowen 1996, 14–16.)

Laadun käsitteiden vaihteellinen muotoutuminen on aiheuttanut sen, että käsitteitä on käytetty monella eri tavalla. Aiheesta ilmestyi jo vuonna 1961 Koontzin klassisena pidetty artikkeli *The Management Theory Jungle*, joka on tarkastelu johtamisen eri käsitteiden käytön ja niiden tarkoituksen epäselvyydestä. Laatujohtamiseen liittyviä epäselviä käsitteitä olivat mm. laaduntarkkailu (*Quality Assurance, QA*), laadunvarmistus (*Quality Control, QC*), kokonaisvaltainen laadunvarmistus (*Total Quality Control, TQC*), kokonaisvaltainen laatujohtaminen (*Total Quality Management, TQM*), laatujohtaminen, laatuoppiminen, strateginen laatujohtaminen jne. Käsitteiden selkiyttämiseksi luotiin periaatteita ja julkaistiin artikkeleita mm. *International Journal of Quality Science* sekä *The TQM-Magazine* -aikakauslehtisarjoissa, joissa viitattiin käsitteistöä käytyyn keskusteluun (mm. Hackman & Wageman 1995, 390–345; Garvin 1988; Dale ym. 1994; Reeves & Bednar 1994; Madu & Kuei 1993). Lopulta Moreno-Luzón ym. (1998, 328–347) julkaisivat keskustelua kokoavan ja selkiyttävän laatujohtamista (*Quality Management, QM*) käsittelevän artikkelin, jossa he tiivistivät laatujohtamisen kahden lähestymistavan kokonaisuudeksi. Tarkastelussaan he arvostivat alalla yleisesti tunnustettujen laatu pioneerien, kuten Grosbyn, Demingin ja Juranin oppeja laatujohtamisen ja laatu tekniikoiden yleisestä soveltuvuudesta, mutta katsoivat kuitenkin tarpeelliseksi kiteyttää terminologiaa. Laadunkehittämisen käytännöt olivat jo laajentuneet tuotannollisesta teollisuudesta myös muille aloille ja sitä kautta organisaatiot, joissa laatua kehitettiin, olivat nyt hyvin erilaisia. Laatujohtaminen koostui Moreno-Luzón ym. mukaan laadun varmistuksesta (*QA*) ja kokonaisvaltaisesta laatujohtamisesta (*TQM*). Tältä pohjalta Moreno-Luzón ym. (1998, 328–332) määrittivät, että laadunvarmis-

tus (QA) tarkoittaa tuotteen tai palvelun yhdenmukaisuutta ja vaatimustenmukaisuutta. Tämän näkemyksen mukaan prosessit ja tuotteiden valvonta tulee varmistaa niin, että ne täyttävät tarvittaessa myös standardivaatimukset.

Lähestymistavassaan Moreno-Luzón ym. (1998, 323–347) toteavat, että laadun varmistuksen (QA, *Quality Assurance*) käsite ja sen tarkoitus on saanut alkunsa laaduntarkkailusta, mutta se on muotoutunut ajan myötä laajemmaksi organisaation toiminnan kokonaisuutta käsittäväksi tulkinnaksi. Näin varmistuskäytännöt voivat vaihdella sen mukaan, mikä on toiminnan tarve. Heidän tulkintansa huomioi myös standardeilla ohjatut kansainväliset laatuvaatimukset. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen, *Total Quality Management (TQM)* -mallin, he määrittelevät niin, että toiminnan ensisijainen tavoite on asiakastyytyväisyys, ja se tulee huomioida kaikessa. Mittaaminen on tapa osoittaa, onko asiakastyytyväisyys saavutettu. Tässäkin tarkastelutavassa korostuu myös johdon sitoutumisen merkitys ja sen näkyminen konkreettisissa toimenpiteissä, mm. siinä, miten johto koulutuksella tai muilla toimenpiteillä vaikuttaa vastuullisten henkilöiden kykyyn parantaa laatua.

Moreno-Luzón ym. painottavat henkilöstön osallistumista ja kykyä vastuunottamiseen organisaation kaikilla tasoilla. Henkilöstön toimintaa ohjaavat organisaation arvot ja yhteinen visio. Jatkuva parannus henkilöstön toteuttamana onkin heidän mukaansa mahdollista vain, jos osaaminen antaa valmiuksia laajemmin kuin vain tekniikoiden käyttöön. Tällä viitataan syvempään ymmärrykseen jatkuvan parantamisen taustalla olevasta laatufilosofiasta. Monimuotoisen yhteistyön nähdään olevan välttämätöntä organisaation sisällä, mutta myös asiakkaiden, kumppaneiden ja ulkoisten toimijoiden kanssa. Näin nämä keskeiset periaatteet, eli asiakastyytyväisyys, henkilöstön osallistuminen, jatkuva parantaminen, koulutus ja oppiminen sekä monimuotoinen yhteistyö, muodostavat TQM:n perusytimen. Näkemyksessä painottuu samoin jatkuva olosuhteiden edellyttämä yhteistyö asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa niin, että se vahvistaa organisaation kilpailukykyä. (Moreno-Luzón ym. 1998, 328–347; vrt. Moreno-Luzón & Valls Pasola 2011, 936–939.)

1990-luvun lopulla ilmestyi TQM:sta myös muita tarkentavia määritelmiä (mm. Lau & Andersson 1998, 87–88). TQM lyhenteen mukaisesti selkiytettynä *total* tarkoittaa kokonaisvaltaisuutta ja sitä, että kaikki organisaation jäsenet halutaan saada mukaan laadunkehittämiseen. Lisäksi sillä tarkoitetaan toiminnan kokonaisuuden laadukkuutta eli sitä, miten laatu näkyy prosesseissa, työyhteisössä, työympäristössä ja tuotteissa tai palveluissa. *Quality* viittaa laatuun eli johtamisfilosofian keskeimpään painotukseen siten, että laatu määrittyy erityisesti asiakasnäkökulmasta. *Management* ei kuvaa pelkästään laatujohtamista ja johdon hyväksyntää laadun kehittämiseksi, vaan siinä painotetaan erityisesti johdon omaa aktiivisuutta ja osallistumista laadun kehittämisen tueksi. (Lau & Andersson 1998, 87–88; Moreno-Luzón ym. 1998, 328–347.)

Lau & Andersson (1998, 87–92) esittelevät omassa artikkelissaan TQM-laatujohtamisen kokonaisuutta kolmella dimensiolla: filosofisella, strategisella ja mittausulottuvuudella. Artikkelissaan he viittaavat TQM:n tulkinnasta käytyyn vilkkaaseen

keskusteluun ja huomauttavat, että *Quality Progress* -lehden erikoisnumerossa vuonna 1995 julkaistiin 13 TQM-tutkimusartikkelia, joista 12 tulkitsti TQM:n eri tavalla. Lau & Andersson pitävätkin huolestuttavana laadun tarkastelua vain yksittäisistä näkökulmista. Vain tietyn asian huomioiminen saattaa heidän mukaansa aiheuttaa näkökulman vääristymistä. Tällä perusteella he näkivät mm. Garvinin (1988) esittämän jaottelun, laadun yliveraisuuden, tuotteen, käyttäjän, valmistuksen tai arvopohjaisuuden näkökulmiin aiheuttaneen TQM -käsitteen kannalta enemmänkin hämmennystä kuin hyötyä. Laun ja Anderssonin näkemys oli tässä yhdenmukainen Moreno-Luzónin (1998) päätelmän kanssa siitä, että TQM:n filosofinen tausta ja yleinen määritelmä ovat Demingin, Juranin ja Crosby'n klassisten oppien mukaisia. Kolmen dimension esittämisellä haluttiin osaltaan tuoda selkeyttä kasvavan kaupallisuuden, eri koulutusohjelmien ja eri sovellusten tuomaan kirjavuuteen, ja tämä tehtiin TQM:n käyttökelpoisuuden parantamiseksi. (Lau & Andersson 1998, 87–92.)

Laun & Anderssonin (1998, 85–92) esittämän jäsentelyn filosofinen dimensio perustuu ennen muuta Demingin 14 kohdan johtamisperiaatteeseen. Lähtökohtana on arvoja ja asenteita ilmentävä laatujohtaminen ja organisaatiokulttuurin uudistaminen henkilöstön koulutuksella ja tietoisuuden vahvistamisella niin, että henkilöstön mahdollisimman aktiivinen osallistuminen organisaation toiminnan jatkuvaan parantamiseen olisi mahdollista. Strategisen dimension keskeisin painotus on, että laatu liitettäisiin organisaation muuhun strategiseen suunnitteluun, jota ohjaa asiakaslähtöisyys ja joka saa voimansa resurssien käytön optimoinnista, laatatietoisuudesta, vastuuntunnosta sekä jatkuvasta kehittämistyöstä. Strategisen fokuksen tulee siten olla kirkas ja hyvin ymmärretty kaikkialla organisaatiossa, ja juuri tähän liitetynä laadun parantaminen voi tuoda mukanaan korkeampaa tuottavuutta. Laun & Anderssonin mielestä amerikkalainen liiketoimintakulttuuri tavoitteli liiaksi nopeita ja välittömiä tuloksia, joten hallinnolliset päätökset myötäilivät lähes pelonsekaisesti vain osakkeenomistajien etuja. TQM:n toteuttaminen vaatii johdolta kuitenkin halua ja kykyä uhrata lyhyen aikavälin voittoja saavuttaakseen pitkäaikaisia etuja.

Mittausdimensio, joka on Laun & Andersonin (1998) kolmas lähestymisnäkökulma, korostaa mahdollisimman oikean tiedon merkitystä organisaation toiminnalle. Olennainen tieto asiakkaista, kilpailijoista, tuotteista tai palveluista ja prosesseista on ratkaisevan tärkeää päätöksenteossa. Laatuavoitteiden saavuttaminen juuri prosessimaisena toiminnan jatkuvana parantamisena on Laun ja Anderssonin mukaan riippuvainen organisaation kyvystä määrittellä, mitä se laadulla oikeastaan tarkoittaa. Mittausjärjestelmät auttavat määrittämään tavoitellut asiat ja antavat siten välineitä kommunikoida ymmärrettävästi, mitä laadulla eri yhteyksissä ja eri tasoilla lopultakin tarkoitetaan. (Lau & Anderson 1998, 85–98.)

Laatuajattelun suhteen voidaan jo puhua vuosikymmenten kokemuksista, jotka ovat osoittaneet, että melko abstraktin TQM-filosofian soveltaminen ei ole ollut mitenkään helppoa. Soveltamista on jonkin verran helpottanut maailmanlaajuisten laatupalkintomallien (mm. Deming-, Malcolm Baldrige- ja EFQM -palkintojen) sekä

johtamisstandardien (mm. ISO 9004, ISO 9001, ISO 19001) käyttäminen, mutta laadunkehittämisen edellyttämä aika ja pitkäjänteisyys ovat olleet varsin vaativia haasteita. Laatujohtamisen soveltamisessa onkin selvästi havaittavissa varautuneisuutta, sillä laatu on usein mielletty ikään kuin ”kovaksi” johtamismenetelmäksi. Keskustelua ”kovista ja pehmeistä” menetelmistä (*soft and hard TQM elements*) käytiin kertaalleen jo 1990-luvulla (vrt. Savolainen 1997), mutta asia on edelleen ajankohtainen.

TQM:n ”pehmeillä menetelmillä” tarkoitetaan niitä johtamisen periaatteita, joilla voidaan vahvistaa henkilöstön osallistumista tukevaa organisaatiokulttuuria ja joilla nähdään olevan ratkaiseva merkitys organisaation toiminnan vakauteen ja mahdollisesti myös organisaation markkina-asemaan. ”Kovat menetelmät” eli johtamistyökalut, kuten vuokaaviot, analyysit ja mittaristot ovat organisaatiolle käyttökelpoisia vain ”ajattelevien ihmisten” käyttäminä. Voidaan perustellusti väittää, että Demingin 14 dimensiota, Juranin trilogia ja Crosby’n strateginen implementointi ja vaatimustenmukaisuuden huomioiminen muodostavat yhä edelleen TQM:n kehykset ja toimintatavan tärkeimmät näkökohdat. (Christos & Evangelos 2009, 150–163.) Juuti & Luoma (2009, 99) sijoittavatkin laatu- ja prosessijohtamisen strategisen johtamisen jäsentelyssään rationaalisen maailmankuvan käytäntöihin. He näkevät laatu- ja prosessijohtamisen kyllä organisaation sisäisen ympäristön hallinnan työkaluna, mutta sittenkin vain eräänä välttämättömänä vaiheena jatkuvassa strategisen johtamisen kehityksessä. Strategiaproessin kehittäminen edellyttää strategisen johtamisen menetelmien opettelua, jotta strategiasta voisi johtamistyössä muodostua työkalu organisaation kehittämiseen, organisaation kulloisenkin tarpeen mukaisesti. (Juuti & Luoma 2009, 262.)

Laadunkehittämistyössä sovellettavat laatupalkintomallit ovat syntyneet alun perin lähinnä kansallisen kilpailukyvyn parantamiseksi. Tunnetuimpia ovat MB (*Malcolm Baldrige National Quality Award*), EFQM (*European Foundation for Quality Management*) ja CAF (*Common Assessment Framework*) -mallit. Malleja on sovellettu laatupalkintokilpailujen arviointiperusteina, mutta myös johtamisjärjestelmien ja itsearvioinnin viitekehyksenä. Mallit perustuvat johtamisfilosofioista johdettuihin laadunhallintaperiaatteisiin ja mm. edellä mainittuun Demingin PDCA-kehittämisykliin. Mallien sisältämät arviointialueet kohdistuvat laajasti organisaation toimintaan ja sen toiminnan keskeisillä tulosalueilla saavutettuihin tuloksiin.

Steed (2003, 40) kuvaa laatupalkintomallien soveltamista strategisesta näkökulmasta. Organisaation tulee ensin määrittää tavoiteltavat asiat ja se, millä tuloksilla organisaatio haluaa mitata saavutuksiaan. Valittujen tulosten tulee kattaa taloudellisten ja toiminnallisten tavoitteiden lisäksi myös tärkeimpien sidosryhmien näkemykset, jolloin rakentamistyö selkiyttää organisaation strategista suuntaa ja tavoitteita.

Laatupalkintomalleja voidaan soveltaa organisaation kehittämistyössä ja sen toiminnan seurantatyökaluina toistamalla niihin sisältyviä itsearviointikriteerejä säännöllisesti. Organisaation toimintaa arvioitaessa huomioidaan arvioitavan osa-

alueen erityinen toimintatapa, sen käytännön soveltaminen sekä toimintatavan parantamisen näkökulma. Mallien perusidean mukaisesti organisaation tulokset syntyvät sen eri osien prosessien tuloksina, minkä vuoksi toimintaa tarkastellaan tästä näkökulmasta myös saavutettujen tulosten arvioinnissa. (EFQM 2010; Laatuokeskus 2010, 22–23.)

Organisaatiot ovat soveltaneet laatupalkintomalleja kehittämistyössä, itsearvioinnissa, laatupalkintokilpailuissa ja sittemmin yhä useammin myös organisaation menestymisen ja erinomaisuuden tavoittelun työkaluna. Yhtenä arvioinnissa sovellettavana käytäntönä on yleistynyt *EFQM Excellence* -mallin *RADAR*-logiikka²⁵. Arviointimalli koostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat tulokset (*Results*), toimintatapa (*Approach*), käytännön soveltaminen (*Deployment*) sekä arviointi ja parantaminen (*Assesment and Review*). *RADAR*-arviointimallia sovelletaan johtamistyökaluna, jolloin sen avulla voidaan määritellä tulokset, joita halutaan saavuttaa, sekä suunnitella kokonaisvaltaiset ja mahdollisimman järkevät toimintamallit näiden saavuttamiseksi. *RADAR*-logiikkaan kuuluu, että toimintamallit tulee ottaa käyttöön järjestelmällisesti ja samalla varmistaa niiden toteutuminen. Valittujen toimintamallien käyttökelpoisuutta arvioidaan ja mitataan säännöllisesti sekä tehokkuuden että vaikutusten osalta. Kehittäminen tapahtuu siten, että organisaation toimintaa ja käytäntöjä uudistetaan oppimisen, parantamistoimenpiteiden, luovuuden ja innovoinnin avulla. Tulosten analyysissä huomio on tulosten kattavuudessa, luotettavuudessa ja kohdentuvuudessa. Tulosten väliset yhteydet ja niiden keskeinen vaikutus tulee myös tunnistaa ja kyetä priorisoimaan. Erinomaisessa organisaatiossa keskeiset suorituskyvyn tulokset osoittavat organisaation positiivista kehityssuuntaa tai kestäväällä tavalla hyvää suoritusastoa. Arvioinnissa tunnistettavat yhteydet toimintojen ja tulosten välillä puolestaan kertovat kehittämistyön suunnasta ja organisaation omista vahvuuksista. Arviointiin kuuluu vertaaminen muihin vastaaviin toimijoihin, mikä voi antaa parhaimmillaan organisaatiolle luottamusta sen valitsemaan tulevaisuuden kehityssuuntaan. (EFQM 2010; Laatuokeskus 2010, 22–23.)

Kuten aiemmin todettiin, *laadunhallinnalla* (*Quality Management*) tarkoitetaan menettelytapoja, prosesseja ja järjestelmiä, joiden avulla organisaatio kehittää ja ylläpitää toiminnan laatua. *Toimintajärjestelmällä* (josta aiemmin käytettiin termiä *laatu**järjestelmä*, *Quality Management Systems*), tarkoitetaan eri laadunhallinnan keinoista ja menetelmistä muodostuvaa kokonaisuutta, jonka avulla organisaatio toteuttaa toiminnalleen itse määrittelemäänsä laatupolitiikkaa.

Laadunhallintajärjestelmä kuvaa siis tapaa, jolla organisaatio johtaa ja ohjaa laatuun liittyvää toimintaa. Laatu

²⁵ *RADAR*-logiikka perustuu *EFQM Excellence Model* -malliin, jonka on kehittänyt *European Foundation for Quality Management* -organisaatio. EFQM-organisaation perustivat 14 johtavaa eurooppalaista yritystä vuonna 1998. EFQM-mallin kehittyessä on huomioitu USA:n *Malcolm Balridge* ja Japanin *Deming Prize* -mallit. *RADAR*-arviointilogiikka on uudistettu vuonna 2009 *EFQM Model-2010* malliksi, joka korvaa aiemmin sovelletun EFQM 1999-mallin.

organisaatio käyttää laatutavoitteiden saavuttamiseksi, palveluiden parantamiseksi ja asiakasvaatimusten täyttämiseksi. *Laatupolitiikalla* organisaatio asettaa perustan laatuun sitoutumiselle, tunnistaa toimintansa laatutavoitteiden asiayhteydet, varmistaa asiakasvaatimusten ja itse toiminnalleen asettamiensa vaatimusten yhteensopivuuden sekä sitoutuu näiden pohjalta toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Laatujärjestelmän kehittämistyössä olisi huomioitava, ettei järjestelmän mukainen toimintamalli aiheuttaisi organisaatiossa liiallista byrokratiaa, dokumentointia eikä joustamattomuutta. (ISO/TC 176; SFS 2006, 17.)

Kuten todettua, ISO (*International Organization for Standardization*) on maailmanlaajuinen kansallisten standardisoimisjärjestöjen liitto, jonka teknisissä komiteoissa laaditaan ISO-standardit. Standardit ISO 9001 ja ISO 9004 ovat yhteensopiva ja toisiaan täydentävä standardipari, joiden avulla organisaatiot voivat rakentaa toimintajärjestelmän ja ylläpitää laadunhallintaa. ISO 9001:2008 -standardi²⁶ on vaatimusstandardi. Organisaatio, joka haluaa *sertifioida* toimintajärjestelmänsä, tulee täyttää tässä standardissa esitetyt vaatimukset ja osoittaa valitsemiensa toimien toteutumisen myös organisaation tavassa toimia. *Sertifointi* tarkoittaa siis laadunhallintajärjestelmän virallista hyväksyntää, jonka puolueeton, organisaation ulkopuolinen taho tekee. ISO 9001:2008 -standardia voidaan soveltaa erilaisten toimintajärjestelmien rakentamisessa myös ilman sertifointia. Sertifoinnista päättää tavallisimmin organisaatio itse, mutta sertifointivaatimus voi tulla organisaatiolle myös asiakkailta, kilpailijoilta tai muilta sidosryhmiltä.

Laadunhallintajärjestelmän rakentamisen tulisi olla organisaation strateginen päätös, sillä sen suunnitteluun ja toteutukseen vaikuttavat mm. toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, organisaation koko ja rakenne, laatutyöskentelyn kohteena olevat palvelut sekä niihin liittyvät vaatimukset ja erityistavoitteet. ISO 9001:2008 -standardin rakenne on ns. prosesseihin perustuva laadunhallintamalli. Prosessin osat määritellään standardissa, ja niitä ovat johdon vastuu, resurssien hallinta, palvelun toteuttaminen sekä mittaus, analysointi ja parantaminen. Kaikissa prosesseissa sovelletaan aiemmin käsiteltyä Demingin oppien mukaista PDCA-sykliä (*Plan-Do-Check-Act*). Standardin perustana on, että kaikki laatuun liittyvä alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Asiakkuutta²⁷ korostava prosessimainen toimintamalli korostaa organisaation toimintajärjestelmässä johtajuusroolin tärkeyttä.

Palvelujen laadun lähtökohtana ovat standardin mukaan asiakkaiden tarpeet, joiden näin tulisi ohjata myös koko organisaation toimintaa. Lähtökohtaisesti siis keskeiset toiminnat ja palvelut, joita organisaatiossa toteutetaan, ovat aina organisaation strategiassa tehtyjä valintoja. ISO 9001:2008 -standardin mukaan johdon

²⁶ ISO 9001:2008 ”Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset” (*Quality Management Systems. Requirements*) on tällä hetkellä sovellettava standardi (eurooppalainen lyhenne EN ISO 9001:2008), vahvistettu 15.12.2008.

²⁷ Asiakkuudella tarkoitetaan tässä tarkastelussa kaikkia niitä tahoja, jotka voivat kohdistaa vaatimuksia palvelun toteuttamisen laatuun. Tällaisia tahoja palvelutuotannossa voivat olla mm. palvelun käyttäjät ja heidän läheisensä, tilaajat, maksajat ja viranomaistahot. (Vrt. Juran 1992, 496–497.)

vastuulle kuuluva laatutavoitteiden asettaminen edellyttääkin, että juuri johto vastaa keskeisille toiminnoille ja organisaation eri tasoille asetettavista tavoitteista. Johdolta edellytetään siis vahvaa sitoutumista laadunhallinnan toteuttamiseen. Tämän tulisi ilmetä mm. niin, että johto reagoi laadunhallintajärjestelmän tuottamiin tietoihin ja kohdistaa (tarvittaessa uudelleen) järjestelmän ylläpitoon ja parantamiseen tarvittavat resurssit. Johdolta edellytetään jatkuvaa asiakassuhteiden ylläpitoa ja tietoa asiakkuuden merkityksestä, sen toteutumisesta ja siinä tapahtuvista muutoksista. Johdon tehtävänä on tästä tietoisena laatia organisaation toimintaa ohjaava politiikka (organisaation toimintapolitiikka), jolla johto määrittää suuntaviivat ja periaatteet tavoiteltaville asioille sekä ne sitoumukset, joita se pitää organisaation toiminnan luotettavuuden ja onnistumisen kannalta tinkimättöminä lähtökohtina.

Palveluiden toteuttamisen tulee siis organisaatiossa tapahtua hallituissa olosuhteissa ja niin, että palveluun liittyvät vaatimukset on huomioitu. Palveluprosessin kuvaamisella puolestaan tarkoitetaan palvelun toteuttamiseen liittyvien seikkojen kuvaamista organisaatiossa niin, että kuvaus tukee palvelun toteuttamista asetettujen laatutavoitteiden mukaisesti. Prosesseista tulee käydä ilmi vastuut ja velvollisuudet, mukaan lukien eri prosessien omistajuudet sekä tavoitteet, toteutusta koskevat kuvaukset ja niiden seuraamisessa käytettävät arviointitavat. Prosesseille asetettavien mittareiden tulee olla selkeitä ja mitattavissa olevia tavoitetasoja, samoin niiden yhteys ylemmän tason mittareihin tulee voida osoittaa. Kaikkien organisaatiossa toteutettavien prosessien keskinäinen järjestys ja vuorovaikutus, samoin kuin prosessien rajapinnat, tulee tunnistaa ja kuvata. (ISO/TC 176; SFS, 17; ISO 9001:2008, 24–30.)

Toimintajärjestelmässään organisaation siis tulee kuvata, miten se asettaa pitkän aikavälin tavoitteet ja siitä edelleen johdetut toimintakohtaiset tavoitteet. Johdon tulee myös huolehtia, että vastuualueiden henkilöt ovat tietoisia siitä, mikä on heidän osuutensa laatutavoitteiden saavuttamisessa. Tavoitteiden asettamista standardi ohjaa niin, että tavoitteiden tulee olla realistisia ja niiden tulee liittyä asiakas-, viranomais- tai muihin edellytettyihin vaatimuksiin. Tavoitteiden tulee olla myös mitattavia ja yhdenmukaisia laatupolitiikan kanssa. Organisaation tulee tunnistaa asiakasvaatimukset ja määrittää niiden toteuttaminen niin, että palvelujen toteuttaminen vastaa toimintaan kohdistettuihin vaatimuksiin. Henkilöstön rooli laatujärjestelmän mukaisessa toiminnassa tavoitteiden ja vastuualueiden suhteen tulee olla selkeä. Johdon tehtävänä on tässä kokonaisuudessa mahdollistaa henkilöstön täysipainoinen osallistuminen ja jatkuva osaamisen kehittäminen palvelujen laadun toteuttamisessa. (ISO 9001:2008, 13–14.)

ISO 9004: 2009 -standardi²⁸ opastaa organisaatiota soveltamaan laadunhallintaan perustuvia toimintamalleja ja luomaan edellytyksiä jatkuvaan menestykseen.

²⁸ ISO 9004:2009 -standardi ”Organisaation johtaminen jatkuvaan menestykseen. Laadunhallintaan perustuva toimintamalli” (*Managing for the sustained success of an organization. A Quality Management Approach*) on tällä hetkellä sovellettava standardi (eurooppalainen lyhenne EN ISO 9004:2009), vahvistettu 14.12.2009.

Jatkuva menestys voidaan standardin mukaan saavuttaa, mikäli organisaatio pystyy pitkällä aikavälillä täyttämään asiakkaidensa ja muiden sidosryhmiensä tarpeet ja odotukset tasapainoisesti. Standardin mukaan organisaatiota tulee myös johtaa vaikuttavasti tekemällä havaintoja toimintaympäristöstä, oppimalla, parantamalla ja toteuttamalla uusia innovaatioita. (ISO 9004:2009, 8.)

Molemmat tämän tutkimuksen asetelmassa sovellettavat standardit, ISO 9001:2008 ja ISO 9004:2009, perustuvat kahdeksalle laadunhallinnan periaatteelle. Laadunhallinnan periaatteet²⁹ puolestaan pohjautuvat aiemmin tarkasteltuihin laatujohtamisen filosofioihin ja ohjaavat organisaation johtoa yhä parempiin suorituksiin. Standardi ISO 9004:2009 sisältää opastavat kuvaukset laadunhallinnan periaatteiden soveltamisesta, ja se antaa myös esimerkkejä periaatteiden käytöstä saatavista hyödyistä.

ISO 9004 -standardin mukaan laadunhallinnan periaatteet kuvaavat käsitteitä, jotka ovat organisaation kannalta mahdollisimman vaikuttavan laadunhallintajärjestelmän perustana. Kuten aikaisemmin jo todettiin, sen mukaan erityisesti johdon tulisi soveltaa periaatteita toteuttamassaan laadunhallintajärjestelmässä. Periaatteiden huomiointi auttaa varmistamaan, että resurssien käyttö olisi tarkoituksenmukaista ja tehokasta suhteessa asioihin, joissa tulisi onnistua. Päätöksenteon tulisi perustua tosiasioihin, jotta reagointi olisi oikea-aikaista ja että asiakastyytyväisyyteen ja sidosryhmien tarpeisiin voitaisiin kaiken aikaa kiinnittää riittävästi huomiota.

Laadunhallintaan kuuluvat ISO 9004 -standardin mukaan seuraavat ulottuvuudet ja periaatteet:

- 1) Asiakaskeskeisyys
- 2) Johtajuus
- 3) Henkilöstön osallistuminen
- 4) Prosessimainen toimintamalli
- 5) Järjestelmälähtöinen toimintamalli
- 6) Jatkuva parantaminen
- 7) Tosiasioihin perustuva päätöksenteko
- 8) Molempia osapuolia hyödyttävät toimittajasuhteet.

Taulukossa 1. on esitetty nämä laadunhallintaperiaatteet, standardien ISO 9004:2009 ja ISO 9001:2008 toisiaan täydentävät vastaavuudet sekä organisaation laadunkehittämistyössä näiden pohjalta keskeisiksi nousevat, toiminnan laadunkehittämisen kannalta huomioitavat asiat. Taulukossa 1. ja tässä tutkimuksessa käytetyt keskeisimmät laadunhallintaan liittyvät käsitteet olen koonnut tutkimuksen loppuun liitteeseen 13.

Laadunkehittämistyössä organisaatio siis tunnistaa, kuvaa ja luo yhtenäiset käytännöt standardeissa edellytettyjen asioiden hallintaan. Standardit ohjaavat organi-

²⁹ Ks. liite 13. Keskeistä sanastoa.

Taulukko 1. Laadunhallinnan periaatteet ja ISO-standardien yhteys laadunkehittämisessä huomioitavaan asioihin.

Laadunhallinnan periaatteet	Standardi ISO 9004:2009, laadunhallintaan opastava standardi	Standardin ISO 9001:2008 mukaiset laadunhallintajärjestelmää koskevat vaatimukset	Laadunkehittämisen johtamisessa huomioitavat asiat
1) Asiakas-keskeisyys	4.3 Organisaation toimintaympäristön huomioiminen 4.4 Sidosryhmien odotukset ja tarpeet 6.4 Toimittajat ja yhteistyökumppanit	7.2 Asiakkaaseen liittyvät prosessit 5.2 Asiakaskeskeisyys 5.5.3 Sisäinen viestiminen 7.2.3 Viestiminen asiakkaan kanssa	Asiakkuuksien johtaminen: Miten asiakkuuksien ohjaavuus toteutuu organisaation kaikissa toiminnoissa?
2) Johtajuus	4.1 Organisaation johtaminen jatkuvaan menestykseen 4.2 Dokumentointivaatimukset 5.2 Strategian laatiminen 5.3 Strategian toteuttaminen 5.4 Strategiasta viestiminen 6.1 Resurssien hallinta	5.1 Johdon sitoutuminen 5.3 Laatu politiikka 5.4 Suunnittelu 6.1 Resurssien varaaminen	Johtamisen vaikuttavuus: Miten johtaminen ja eri johtamiskäytännöt tukevat tavoiteltavien asioiden saavuttamista?
3) Henkilöstön osallistuminen	6.3 Organisaatioon kuuluvat henkilöt 6.3.1 Henkilöstöjohtaminen 6.3.2 Pätevyys 6.3.3 Osallistuminen ja motivaatio	6.2 Henkilöresurssit 6.2.2 Pätevyys, koulutus ja tietoisuus 6.4 Työympäristö 6.3 Infrastruktuuri	Oppimista tukeva henkilöstöjohtaminen: Miten henkilöstön oppimista ja toimintaedellytyksiä vahvistetaan jatkuvasti laadun parantamiseksi?
4) Prosessimainen toimintamalli	7.1 Prosessien hallinta 7.2 Prosessien suunnittelu ja ohjaus 7.3 Prosesseihin liittyvät vastuut ja valtuudet	4.1. Laadunhallintajärjestelmän prosessien hallinnan yleiset vaatimukset 4.1 Niiden kriteerien ja menettelmien määrittäminen, joita tarvitaan prosessien vaikuttavaan toimintaan ja niiden ohjaukseen 4.1 Prosessien edellyttämät resurssit ja informaation saatavuus 7.1 Palvelun toteuttamisen suunnittelu 7.5 Palvelun tuottaminen 5.5.1 Vastuut, valtuudet ja viestintä	Palvelujen laatu ja kokonaistoimivuuden johtaminen: Miten eri toiminnot on tunnistettu ja selkiytetty niin, että niihin kohdistuvat laatuvaatimukset voidaan saavuttaa? Miten johtamisella tuetaan palvelujen laadun tuottamisen kokonaistoimivuutta?
5) Järjestelmälähtöinen toimintamalli	7.1 Prosessien hallinta 8.3.2 Tärkeimmät suorituskyky indikaattorit	4.1 Prosessien keskinäinen järjestys ja vuorovaikutus	
6) Jatkuva parantaminen	6.7 Tietämys, tieto, teknologia 6.8 Luonnonvarat 8.1 Seuranta, mittaus, analysointi, katselmointi 9.2. Parantaminen 9.3. Innovaatiot 9.4. Oppiminen	5.1 Johdon sitoutuminen 7.2 Asiakkaaseen liittyvät prosessit 8.5 Jatkuva parantaminen	Kehittämistyön systemaattisuus ja innovatiivisuus: Miten johtamisella vaikutetaan kehittämistyön toteuttamisen systemaattisuuteen, oppimiseen ja innovatiivisuuteen?

7) Tosiasioihin perustuva päätöksenteko	8.2 Seuranta 8.3.3 Sisäinen arviointi 8.3.4 Itsearviointi 8.3.5 Vertailuanalyysit 8.4 Analysointi 5.2. Strategian ja toimintapolitiikan laatiminen	7.6 Seuranta- ja mittauslaitteistojen ohjaus 8.4 Tiedon analysointi 5.6. Johdon katselmus	Strateginen johtaminen: Miten strateginen johtaminen edistää ja tukee valinnoillaan tulevaisuuden tahtotilan saavuttamista?
8) Molempia osapuolia hyödyttävät toimittajasuhteet	4.1 Organisaation johtaminen jatkuvaan menestykseen 6.4.2 Toimittajien ja yhteistyökumppaneiden valinta, arviointi ja kehittäminen	5.2. Asiakaskeskeisyys 7.4.1 Ostoprosessi	Verkostomainen toimintamalli: Miten yhteistyö ja verkostomainen toimintamalli mahdollistavat eri osapuolten menestymiseen?

saatiota kiinnittämään toiminnassaan huomion tiettyihin asioihin, mutta tapa, miten organisaatio näiden suhteen toimii, on kunkin organisaation itse ratkaistava. Standardit eivät siis aseta vaatimuksia toimintojen laadulle, vaan organisaation johdon vastuulla on tunnistaa palveluihin kohdistuvat laatuvaatimukset, jotta tavoitteet näin tunnistettuina ohjaisivat kaikkien organisaatiossa toimivien ihmisten työskentelyä. Laadun toteutumisen varmistamiseksi johdon tulee siis huolehtia ennen muuta työskentelyn toimintaedellytyksistä. Tällaisia edellytyksiä ovat mm. palvelujen toteuttamiseen kohdistettavien resurssien mitoittaminen ja tunnistaminen (henkilöstömäärä, osaaminen, toimintatilat, tietojärjestelmät, aika, mahdollisimman luotettava ja oikea-aikainen tieto, vastuuden selkeys sekä johtamiskäytäntöjen luonteva, osuva ja oikea-aikainen tuki laadun toteutumiselle). Standardin soveltamisessa siis painottuvat laatujohtamisen filosofiat ja erityisesti johtamistyöhön kohdistuvat vaatimukset. Tästä syystä käytetään synonyyminä usein johtamisjärjestelmän käsitettä. Johtamisjärjestelmistä puhutaan erityisesti silloin, kun organisaation toiminnan ohjauksessa sovelletaan useiden standardien vaatimuksia yhtä aikaa. (Antila 2005, 70–79; ISO/TC 176; SFS, 17; ISO 9001:2008, 24–30.)

Oma näkemykseni laadunkehittämistyöstä

Kuvaan vielä tämä luvun lopuksi näkemystäni laadunkehittämistyöstä, koska se on osaltaan vaikuttanut järjestöjen toteuttamaan kehittämistyöhön. Näkemykseni on muotoutunut opintojeni, aiemman tutkimukseni (Antila 2005), opetus- ja työtehtävieni perusteella sekä lukuisten eri organisaatioiden laadunkehittämistyön ohjaustilanteissa, joissa olen soveltanut käsitystäni laadunkehittämisestä ja tulkintaani mm. sosiokonstruktiivisesta oppimiskäsityksestä. (Vrt. Berger & Luckman 1994, 195; Hall & Hall 2005, 227.) Tältä taustalta näen järjestöjen *laadunkehittämisen* tavoitteellisenä, systemaattisena ja pitkäjänteisenä koko organisaation toimintaan kohdistuvana kehittämistyönä, jonka avulla voidaan selkiyttää organisaation perustehtävän mukaista toimintaa ja luoda valmius jatkuvaan toiminnan ja palvelujen kehittämiseen.

seen. Sertifiointivalmiuden tavoittelu edellyttää, että kehittämistyössä muotoutuvat keskeiset näkemykset, kuvattavat asiat ja toimintatavat tulee dokumentoida. Tätä vaatimusta soveltaen tavoittelimme järjestöjen kanssa syntyneen tiedon avoimuutta, kehittämistyön edistymisen ennustettavuutta ja kehittämistyön hallittavuutta. *Verkostomaisen laadunhallintajärjestelmän rakentaminen* tarkoittaa sekä yksilöllistä että yhteisöllistä, eri organisaatioiden rajat ylittävää tietojen, taitojen ja kokemusten kautta muotoutuvaa kehittämisprosessia, jossa järjestökohtaisesti tunnistetaan, luodaan ja kuvataan organisaation keskeinen toiminta. (Vrt. Koppenjan & Klijn 2010 (2004), 10–12; 111.) Näkemykseni mukaan laadunhallintajärjestelmän rakentaminen (tunnistaminen ja kuvaus), samoin kuin sen mukainen toiminta, edellytti tässä järjestöjen kehittämistyössä toteutuakseen vuorovaikutteisuuksi (interaction) ja jatkuakseen eri toimijoiden kokemaa osallisuutta. Tämän perusteella näin *laadunkehittämisprosessin* systemaattisena ja tavoitteellisena oppimisprosessina, jota vain johtamisella voitiin mahdollistaa ja tukea. Organisaatio oli laadunkehittämisprosessissaan yhteisö, joka tarjosi siinä toimiville ihmisille mahdollisuuden tunnistaa, tarkentaa ja vahvistaa omia käsityksiään yhteisesti ratkaistavista asioista. (Vrt. Harisalo 2009, 13–16.) Vuorovaikutuksessa oli välttämätöntä siihen liittyvä vastavuoroisuus (*reciprocal*), jolla katsoin olevan kehittämistyön vetovoimaisuutta (*attraction*) lisäävä vaikutus. Attraktion merkitys korostui laajassa, useiden toimijoiden osallisuutta edellyttävässä pitkäjänteisessä kehittämistyössä. (Vrt. Kauppila 2007, 113–117.)

Kehittämistyön kouluttajana ja ohjaajana välitin omaa käsitystäni laatujohtamisesta, laadunkehittämisestä ja käytin sertifiointivalmiuden edellyttämää ISO 9001-standardia ja sitä täydentävää kirjallisuutta (ISO/TC 176, Suomen standardisoimisliitto, 2004, 2009; Neave, 1990) kehittämistyön tukena. Kehittämistyön kouluttajana ja ohjaajana halusin vastata järjestöjen johdon ja henkilöstön toimintaani kohdistuviin odotuksiin sekä tukea tiedollisesti ja taidollisesti toimijoiden laadunkehittämisen valmiuksia.

Erityisen tärkeänä laadunkehittämisprosessin kouluttajan ja ohjaajan tehtävänä pidin sitä, että voin osaltani vahvistaa vuorovaikutustilanteissa keskinäisen arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiriä.

3.4 Oppimista mahdollistava palvelujen laadunkehittäminen

Tässä luvussa tarkastelen aluksi oppimisen käsitettä, jotta oppimisen roolia kehittämistyötä mahdollistavana ja sitä tuottavana tekijänä olisi mahdollista ymmärtää paremmin. Tarkastelen myös sitä, miten johtamisessa voidaan nostaa esiin oppimisen mahdollisuuksia tuomalla esille vuorovaikutteisyyden merkitystä. Vuorovaikutteisuuden liittyvää vastavuoroisuutta ja sen merkitystä tarkastelin jo aiemmin toimijuuden ja sosiaalisen pääoman näkökulmasta, ja oppimisen näkökulma onkin tarkoitettu tässä yhteydessä täydentämään kokonaisuutta. Johtamisen kannalta eri näkökulmat voidaan nähdä toisiaan täydentävinä mahdollisuuksina, joiden huomioiminen voi vaihdella eri tilanteissa.

Moderneissa oppimista tarkastelevissa teorioissa painottuvat *konstruktivistiset* näkemykset. Konstruktivismi on varsin tunnettu ja laajalti eri yhteyksissä käsitelty filosofinen ja tieteenteoreettinen lähtökohta oppimisen tarkastelulle. Pääsuuntauksina tunnustetaan yleensä yksilökonstruktivismi eli ns. radikaali konstruktivismi (vrt. von Glasersfeld 1988, 83) sekä sosiaalinen konstruktivismi (mm. Tynjälä 1999, 28; Kauppila 2007, 35). Radikaali näkemys korostaa havaintojen subjektiivisuutta ja kohdistaa huomion oppijan tiedonluomisen prosessiin, jolloin oppimista tarkastellaan luonnollisestikin oppijan tasolla. Sosiaalinen konstruktivismi sen sijaan huomioi oppimistapahtuman tarkastelussa laajemman sosiaalisen tason, jolloin tiedon nähdään muodostuvan sekä sosiaalisesti että kognitiivisesti.

Konstruktivistinen oppimiskäsitys (esim. Rauste-von Wright ym. 2003, 166) korostaa sitä, että oppija itse konstruoi eli aktiivisesti rakentaa tiedollisia käsityksiään sen sijaan, että omaksuisi ne valmiina. Konstruktivistisessä näkemyksessä keskeistä on oppijan muodostama ymmärrys eli havaitun tiedon muokkaus ymmärrettävään muotoon. Konstruktivismi korostaa oppimisen sisäisiä prosesseja, kuten ajattelua, muistia ja havaitsemista, jolloin ajattelulla, ymmärtämisellä ja ongelmanratkaisulla on oppimisessa keskeinen merkitys. Konstruktivistinen oppimiskäsitys korostaa kokonaisuuksien merkitystä ja näkee oppijan aktiivisena toimijana, joka valikoi, käsittelee ja ratkaisee itseohjautuvasti ongelmia ja muodostaa käsityksiä todellisuudesta. Etsiessään ratkaisuja oppija jäsentää ja muokkaa tietorakenteitaan, konstruoiden näin uutta tietoa osaksi aikaisempaa tietovarantoaan. Oppimiseen vaikuttavina tekijöinä nähdään mm. oppijan aikaisemmat oppimiskokemukset sekä oppijan tilanteessa vallitseva minäkäsitys sekä käsitys omasta kyvykkyydestään. (Rauste-von Wright ym. 2003, 166–167; Tynjälä 1999, 28–29.)

Konstruktivistinen oppimiskäsitys korostaa siis oppijan vastuuta oppimisestaan. Näkemyksen mukaan oppiminen edellyttää oppijan itseohjautuvuutta ja samalla kykyä reflektiivisyyteen eli oman toiminnan tarkasteluun sekä oppimistilanteessa että sen jälkeen. Ruohotie (2000, 160) liittää itseohjautuvuuden yläkäsitteeseen itseohjattu oppiminen. Tämän pohjalta hän näkee oppimistapahtuman keskeisinä tavoitteina itseohjautuvuuden edistämisen, uudistavan oppimisen ja sosiaalisen toiminnan edistämisen. Uudistavalla oppimisella Ruohotie viittaa Mezirovin (1995, 17–22) näkemykseen, jonka mukaan oppiminen edellyttää reflektiota. Reflektio voi toimia keinona merkitysperspektiivin uudelleen hahmottamisessa. Reflektio tekee mahdolliseksi tunnistaa tai uudelleen arvioida toimintaa ohjaavia erilaisia merkitys- tai käsitejärjestelmiä, jolloin niiden muuttaminen mahdollistaa monipuolisemman ja perustellumman toiminnan. Reflektion avulla oppija oppii kohdentamaan huomionsa oleellisen tiedon etsintään, ja reflektion avulla oppimiskokemus voi muuttua oppimiseksi. Oppimisessa ja uuden tiedon luomisessa oppijan minäkäsitys vaikuttaa myönteisesti oppimiseen. Näin uudistava oppiminen ja itseohjautuvuus ovat kytköksissä toisiinsa: uudistava oppimisprosessi tuottaa itseohjautuvuutta, ja toisaalta uudistava oppiminen edellyttää itseohjautuvuutta tai ainakin sen taitoja. Itseohjautuvassa oppimisprosessissa opitun arvottaminen eli ns. merkitysperspektiivin muu-

tos tapahtuu juuri minän lävitse, jolloin vahva käsitys itsestä oppijana, työntekijänä tai ihmisenä nähdään oppimiselle eduksi. Uudistavaan oppimisprosessiin liittyvä minäkäsityksen vahvistaminen voi siten olla sekä oppimisen tavoite että sen edellytys. (Mezirov 1995, 17–22; Ruohotie 1998, 25; Ruohotie 2000, 161–163.)

Koska sosiaalinen konstruktivismi siis huomioi sosiaalisen tason tiedon rakenteissa, se näkee tiedon rakentumisen sekä sosiaalisesti että kognitiivisesti. Tästä näkemyksestä lähtevä *sosiokonstruktivistinen oppimiskäsitys* on yksi näkemys muiden konstruktivististen näkemysten joukossa. Sen mukaan tieto on sosiaalisesti rakennettua, ja tietoon kuuluu erilaisia sosiaalisia sopimuksia ja yhteisesti jaettuina merkityksiä. Oppijaa kannustetaan edelleenkin itseohjautuvuuteen. Oppiminen nähdään kuitenkin sekä yksilöllisenä että sosiaalisena rakentumisprosessina, johon keskeisesti liittyy syvällisen oppimisen edellyttämä vuorovaikutus. Juuri vuorovaikutuksessa oppija sisäistää ja myös kommunikoi eli ikään kuin ”ulkoistaa” yhteisönsä oppimaansa. Näin yksilölliset kognitiiviset tietorakenteet kehittyvät oleellisesti sosiaalisen vuorovaikutuksen ja reflektion avulla. (Kauppila 2007, 52; Tynjälä 1999, 29) Uuden tiedon luominen oppimalla onkin Ruohotien (1998, 25–26) mukaan helpompaa yhteiskunnassa ja yhteisössä, jossa tiedon kyseenalaistaminen on hyväksyttyä, ja siihen jopa kannustetaan. Tästä näkökulmasta organisaatiot voidaan nähdä yhteisinä, joiden keskeisenä tehtävänä olisi itse asiassa vahvistaa kyseenalaistavia normeja, jotta sitä kautta vahvistuisi myös uuden tiedon tuottamisen ja oppimisen mahdollisuus.

Organisaatioiden mieltäminen oppimista tuottavina yhteisinä alkoi näkyä organisaatiotutkimuksissa jo 1950- ja 1960-lukujen taitteessa. Mm. March & Simon (1958) näkivät organisaation kehittymisen juuri oppimisprosessin tuloksena. Käsitteellisesti puhuttiin organisaation oppimisesta (*organizational learning*), mikä nähtiin kokemusten hyödyntämistaitona ja palautetiedon ohjaamana päätöksentekotaitona. Oppiva organisaatio (*learning organization*) -käsite nousi puolestaan keskusteluun 1970-luvun lopulla, jolloin organisaation kyvyn ja kyvykkyyden tutkiminen nousi mielenkiinnon kohteeksi. Mm. Argyris ja Schön tutkivat oppimista organisaation eri tasoilla ja erityyppisen oppimisen merkitystä organisaation kannalta. Muita merkittäviä organisaatioiden oppimisen tutkijoita olivat mm. Garwin (1993), Senge (1990) ja Pedler (Pedler ym. 1991), jotka hahmottelivat organisaatioiden kehittämistyön tueksi oppivan organisaation tavoitteellisen mallin. Mm. Pedler (Pedler, Burgoyne & Boydell 1991, 26–27) hahmotteli oppivan organisaation keskeisiä tunnusmerkkejä, joissa korostuivat strateginen johtaminen, oppimista tukevat rakenteet (mm. tehtäväkuvat, toimintamallit, säännöt), sisäinen arviointi ja havainnoista oppiminen sekä ulkoinen toimintaympäristön havainnointi. Nämä ovat sittemmin olleet pohjana lukuisille uusille tulkinnoille siitä, millainen organisaation, sen rakenteiden ja toimintatapojen tulisi oppimisen kannalta lopultakin olla.

Oppimisen ja osaamisen käsitteet sekä eriytyivät että myös yleistyivät ja laajenivat 1990-luvulla, samalla kun niiden strateginen merkitys korostui. Organisaatioissa katsottiin jouduttavan jatkuvasti tekemään strategisia valintoja siitä, millais-

ta osaamista tarvittaisiin, ja mihin suuntaan toimintaa tulisi lähteä tietoisesti kehittämään. Samalla, kun oppimisen ja osaamisen käsitteistö laajeni, käsitteiden keskinäinen merkitys ja käyttöyhteys vaihtelivat. Tärkeimmäksi koettiin toimijan kilpailukyvyn kannalta osaaminen, josta alettiinkin käyttää käsitteitä strateginen osaaminen, ydinpätevyys (*core competence*) ja ydinkyvykyys (*core capability*). (Long & Vickers-Koch 1995, 7–22.) Oppiminen siis nähtiin osaamista synnyttävänä prosessina. Näin osaaminen nähtiin tietojen, taitojen, asenteiden ja kokemusten kokonaisuutena. Osaamisen johtamisen tulikin tämän ajattelun näkökulmasta lähteä juuri organisaation vision ja strategisten tavoitteiden tunnistamasta ja määrittelemästä osaamisesta. Strategian kannalta kriittiseksi tekijäksi muodostui oppiminen ja sen tuloksena syntyvä osaaminen sekä se, miten tätä organisaation osaamispääomaa voitaisiin vahvistaa, ja sitä kautta luoda uutta tietoa. Taito saada käyttöön henkilöstön osaamisen kannalta erityiset ja parhaat ominaisuudet nähtiin johtamiselta sekä haasteena että mahdollisuutena. Tämä jännitteinen tilanne voi synnyttää organisaatiossa yhteisönä uutta ajattelua ja yhteisiä merkityksiä. (Viitala 2005, 120–123.)

Viimeaikaisissa osaamisen johtamista koskevissa tutkimuksissa mm. Kivinen (2008, 190–193) näkee tiedon ja osaamisen juuri organisaation strategisten tavoitteiden mukaisena, suunnitelmallisena tiedon ja osaamisen hallintana, sekä näiden pohjalta toteutuvana oppimisen prosesseja edistävänä toimintana. Ahonen (2008) puolestaan hahmottelee työyhteisöjen oppimiskäytäntöjen uudistamiseksi uutta tulokintaa, jossa toiminnan kohde on aina samalla myös yhteisen oppimisen kohde. Näkemys perustuu Adlerin & Heckscherin (2006, 10–12) esittämään perusteluun juuri osaamisen johtamisen tarpeen kasvusta 1990- ja 2000-luvulla. Osaamisen johtamisen tarvetta on lisännyt se, että kiristynyt kilpailu kiihdyttää organisaatioiden tarvetta oppimiseen ja jatkuvaan kehittymiseen. Adler & Heckscher (2006, 11) tähdentävätkin, että kilpailua käydään nyt juuri tiedolla ja asiakasherkkyydellä. Tiedon tehtävänä on tuottaa toiminnan arvoa lisääviä innovaatioita, ja asiakasherkkyyks haastaa toimijat uusimaan totunnaisia tapoja tuottaa asiakkaalle palvelujaan. Muuttuvat asiakasvaatimukset edellyttävät toimijoilta erityistä kykyä yhdistellä monipuolisemmin, joustavammin ja taitavammin erilaista osaamistaan. Adlerin & Heckscherin (2006, 10–12) mukaan työ organisaatioissa tulee muuttumaan yhä enemmän yhteiskunnalliseksi, jolloin työnjako tulee korostumaan, mutta eri toimintojen välinen riippuvuus kutoutuu samalla yhä monimutkaisemmaksi. Haasteellista on tässä Ahosen (2008, 85–86) mukaan oppimisen kannalta se, että työn kohde on samalla oppimisen kohde, eikä sitä voi hallita, ellei samalla pyri ymmärtämään laajemmin myös taustalla vaikuttavaa paljon laajempaa toimintaympäristön kehitystä.

Kun työn kohteesta tulee oppimisen kohde, tulee siitä myös samalla ajassa jatkuvasti uusiutuva, mikä synnyttää jännitteitä sekä itse uuden oppimiseen että organisaation uusiin toimintatapoihin. Tässä Ahonen nojaa Holzkampin (1997) käsitteeseen ”määritetty oppiminen”, jolla tarkoitetaan oppimista ennalta tiedostettuna ja suunniteltuna oppimistarpeena, joka voi olla hyvinkin virallista ja ”ylhäältä annet-

tua”. Sen sijaan Ahonen hahmottelee käsitettä ”etsivä oppiminen”, jossa oppimisen kohde ja motivaatio itse asiassa jatkuvasti organisoituvat uudelleen, syrjäyttäen näin usein myös ennalta määritetyt oppimisen tavoitteet. Oppija siis hakee uutta tietoa ja osaamista itse merkitykselliseksi kokemaansa tarpeeseen. Oppimistarpeen muutos ja aktivoitunut toimijuus pitävät näin organisaatiossa yllä periaatteessa jatkuvaa oppimismotivaatiota. Erona tunnetumpaan epävirallisen oppimisen käsitteeseen Ahonen pitää sitä, että etsivän oppimisen tavoitteena ei ole välttämättä lainkaan välitön selviytyminen käytännön tilanteista, vaan kokonaan uudenlaisen oppimisen kohteen näkeminen ja sen merkityksen oivaltaminen omalle oppimiselle. Osaamisen johtamisen haasteet Ahonen näkeeikin tutkimuksensa perusteella juuri siinä, että työyhteisölle tarjottaisiin organisaatiossa sellaisia välineitä, joilla ne voisivat ottaa itse vastuuta oppimisensa kehittämistä. Osaamisen kehittämistä tulisi kuitenkin johtaa, sillä etsivä oppiminen ei sinällään johda uusien oppimiskäytäntöjen tuottamiseen, vaan siihen tarvitaan yhteisön yhteistä ja mahdollisimman tavoitteellista kehittämistoimintaa. Tälle pohjalle rakentuva oppimiskäytäntöjen suunnittelu ja kokeylu yhdessä toimijoiden, johdon ja asiantuntijoiden kanssa voisi lisätä yhteisön toimintamahdollisuuksia ja toisi näin organisaatiolle yhteisönä uutta sosiaalista liikumatilaa. (Ahonen 2008, 85–90.)

On tavallaan ironista, että juuri oppijan vastuuseen ja kykyyn löytää uusia ratkaisuja liittyy myös konstruktivistisen oppimiskäsitykseen kohdistuva tunnetuin kritiikki. Mm. Kirschner & Clark (2003, 76–77) rakentavat kritiikkinsä ytimen painottamalla riittävän tiedon ja kokemuksen sekä muistin merkitystä oppimisessa. Konstruktivistinen oppimiskäsitys ei kritiikin mukaan sinällään tuota riittävän tehokasta oppimista. Oppiminen oppijoiden konstruoimana ja ongelmaratkaisua tavoittelevana ei kritiikin mukaan tuottaisikaan toivottua oppimista, koska toimijan työmuisti on rajallinen, se hajoaa moniin huomioitaviin asioihin, ja estää tätä kautta oppimista tuottavan uuden tiedon omaksumisen. Tieto ei työmuistissa myöskään säily, ellei sitä onnistuta siirtämään pitkäkestoiseen muistiin. Kirschner & Clark (2003, 76–77) korostavatkin kritiikissään juuri pitkäkestoisen muistin merkitystä ja katsovat, että vain merkittävät muutokset pitkäkestoisessa muistissa tuottavat oppimista. Konstruktivismiin tavoitteleva melko vaativa ongelmanratkaisu voi olla heidän mukaansa aloittelijoille jopa täysin mahdotonta, ellei heillä ole riittäviä tiedonrakenteita jo valmiina pohjana pitkäkestoisessa muistissa. Ne, jotka pystyvät suoriutumaan hyvin, käyttävät kritiikin mukaan itse asiassa hyväksi laajaa kokemusta, joka on tallentunut pitkäkestoiseen muistiin, josta he valitsevat ja soveltavat tietoa ratkaistessaan ongelmia. Tätä ilmiötä on tutkinut tunnetuissa hiljaisen tiedon soveltamista koskevissa teorioissaan myös Polanyi (1973, 49–51).

Oppimista mahdollistava johtaminen

Oppimisen sosiaalisella aspektilla tarkoitetaan organisaatiokontekstissa ennen kaikkea yksittäisen työntekijän saamaa tukea, joka mahdollistaa hänen oppimisensa ja

sen myötä yhteisen tiedon ja ymmärryksen hahmottumisen työtehtävissä. (Vrt. Bourdieu 1986, 248–249; Coleman 1988, 98–99; Woolcock 1998, 155–156.) Niiranen ym. tulevat johtopäätökseen, että organisaation ja yksilön oppiminen kietoutuvat toisiinsa, jolloin organisaatio voidaan määritellä yksiköksi, joka oppii omasta toiminnastaan ja pystyy sen avulla kohtaamaan ja ratkaisemaan uusia ongelmia. Tässä oppimisprosessissa organisaation historia (mm. tavat toimia ja tehdä asioita) ja kulttuuri (mm. yhteistyökäytännöt) auttavat organisaatioita yhdistämään uuden osaamisen aikaisempaan osaamiseen. (Niiranen ym. 2010, 101–102.) Yhdessä tekeminen kehittää yhteistä ajattelua, harjaannuttaa työn arviointiin ja voi vahvistaa osallistumiskokemusten kautta koettua yhteisön jäsenyyttä. (Ståhle & Grönroos 1999, 76–77.) Eteläpellon ym. (2005, 183–190) mukaan yhteisöllisyyden kokemuksen merkitys liitetään yleisesti tunne-elämän, sitoutumisen ja identiteetin kehitykseen. Yhteisössä tapahtuva yhdessä työskentely ja muuttuvat osaamisvaatimukset nostavat jatkuvasti esille nk. kognitiivisia konflikteja ja oman ajattelun jatkuvaa kehittämistarvetta, jolloin muutos ja työelämän vaatimukset sekä haastavat että mahdollistavat erilaisia toimintatapoja. Yhdessä ajattelu edellyttää nk. tutkivaa (*exploratory*) puhetta, jolloin yhteisön jäsenet pystyvät neuvottelemaan asioiden yhteisistä merkityksistä ja luomaan sitä kautta yhteistä ymmärrystä. Tällöin kuitenkin edellytetään, että työjakokysymykset ovat jäsentyneet melko toimiviksi, työhön liittyvien asioiden tarkoitus ja merkitys on riittävällä tasolla ymmärretty, tiedollista taakkaa voidaan yhdessä jakaa, ja yhteisön jäsenet ovat tulleet tietoisiksi omista ajattelutavoistaan. (Eteläpelto ym. 2005, 183–204; Littleton 2003; Wenger 1999.)

Eteläpelto ym. (2005, 190–204) korostavatkin, että tällaisen nk. vaativan puheen (*demanding speech*) taustalla on jo tapahtunut merkittävää oppimista. Yhteisössä on jo opittu antamaan tilaa erilaisille näkemyksille, ja osallistujat ovat myös oppineet tuomaan näkemyksensä julki. Edelleen yhteisössä on opittu antamaan arvoa jokaisen näkemyksille ja osallistujat hyväksyvät, että niitä kaikkia voidaan arvioida rakentavan kriittisesti. Ennen yhteisiä päätöksiä on pohdittu eri vaihtoehtoja ja käsitelty mahdollisimman avoimesti näiden perusteluja. Yhteinen järkeily on siis koko ajan mahdollisimman avointa ja näkyvää, ja sillä tavoitellaan keskinäisen luottamuksen lujittamista. Sopimukset ja päätökset tällöin myös sitouttavat vahvemmin, koska päätöksentekokäytäntö nauttii organisaatiossa yhteistä luottamusta. Kuulluksi tulemisen ja asioiden puheeksi ottamisen tunne vahvistuu, kun jokainen oppii tuntemaan muut vaikuttajat. Luottamus ja yhteistyö voivat tässä luoda edellytyksiä muutokselle. Luottamuksen kokemus voi helpottaa kestävämpään myös muutokseen luonnollisena osana liittyvää epävarmuutta. Epävarmuuden sieto on siten perimmäistään oppimista, ja siten oikeastaan lähes välttämätön muutoksessa jaksamisen edellytys. (Eteläpelto ym. 2005, 183–204; Lehtonen 2002, 191–210.)

Sitä, miten oppiminen tulisi huomioida johtamisessa, voidaan tarkastella toimijuuden näkökulmasta käyttäen avaimena mm. konstruktivistisen keskustelun erityispiirteitä. Golding (2011, 473–474) näkee vuorovaikutuksen jatkumona, jonka toisessa päässä ovat nk. suunnittelemattomat keskustelut. Ne ovat vapaita ja impulsii-

visia, ja niissä saavutetaan yleensä vain vähän edistymistä, koska toimijoilta puuttuu yleensä erilaisia sääntöjä, tietoja ja rakenteita. Jatkumon toiseen ääripäähän sijoittuu opettajajohtoinen keskustelu, joissa opettajalla on yleensä vahva rooli. Opettaja onkin tässä etuoikeutetussa asemassa suhteessa muihin, koska opettaja voi valikoida kysymyksiä, kontrolloida ja ohjata keskustelua. Jatkumon keskelle Golding (2011, 474) sijoittaa nk. tiedustelevan keskustelun, jossa vallitsee varsin herkkä tasapaino liian vähäisten tietorakenteiden ja liian opettajajohtoisen keskustelun välillä. Toisin kuin suunnittelemattomassa keskustelussa, oppijoilla on aktiivinen, tiedusteleva rooli, ja opettajalla puolestaan rooli ajattelun valmentajana, jonka tehtävänä on ohjata oppijoita mahdollisimman itsenäiseen ja tuotteliaaseen keskusteluun. Tällaista yhteisöä Golding luonnehtii ajattelemisen yhteisöksi, ”*community of thinking*”.

Organisaatiossa parhaimmillaan toteutuvat, erilaiset vuorovaikutukseen liittyvät oppimisprosessit eivät kuitenkaan siis ole muusta toiminnasta erillisiä, vaan ne toteutuvat yleensä systeemisinä, laajoina ja yhtä aikaa monella organisaation tasolla. Otalan ja Tuomisen (2005, 17–19) mukaan kokonaisvaltainen oppimisen hahmottaminen vaatii myös ajallista liikkumatilaa. He tähdentävät, että vasta kun aivot käsittelevät asioita vähintään kahden vuoden aikahorisontissa, ne alkavat tuottaa vaihtoehtoja ja tulee mahdolliseksi mukautua kulloisiinkin olosuhteisiin ilman, että kadottaa päämäärän. Sitä lyhyemmällä aikajänteellä päämäärän säilyttäminen ja vaihtoehtojen tuottaminen on varsin hankalaa, sillä tuolloin usein pitäydytään herkemmin paljon yksinkertaisimmissa tehtävissä ja tukeudutaan enemmän muiden antamiin ohjeisiin. Näkemys siis vaikuttaisi korostavan strategisen ajattelun merkitystä koko yhteisössä. (Ojala & Tuominen 2005, 17–19.)

Bolino ym. (2002) ja Organ ym. (2005) ovat nostaneet tarkasteluun monitahoisen vuorovaikutuksen. He puhuivat suotuisasta organisaatiokäyttäytymisestä organisaation varallisuutta kasvattavana ilmiönä ja tunnistivat tämän pääoman muodostumiseen myönteisesti vaikuttavia seikkoja. Tämä organisaatiokäyttäytyminen (*organizational citizenship behavior*, OCB) sai meillä varsin huonosti itse ideaan soveltuvan nimen ”alaistaidot”. OCB -käsitteestä on käytetty myös organisaatiokansalaisuus -käsitettä, jolloin se laajenee alaistaitoja varsin selvästi laajemmaksi käsitteeksi. Tällöin siihen liitetään mm. organisaation jäsenten oikeuksia ja velvollisuuksia sekä heidän asemaansa ja muuta organisaation eri rakenteissa tapahtuvaa toiminnan kokonaisuutta koskevaa tarkastelua. (Laulainen 2010, 40–41.) OCB:n kannalta myönteisiksi työntekijöiden taidoiksi nousivat mm. yhteisten sopimusten arvostaminen (*obedience*), yhteisöllisyshakuisuus (*social participation*), aktiivinen osallistuminen yhteisiin aktiviteetteihin (*functional participation*), lojaalisuus organisaatiota, sen tehtävää ja toimijoita kohtaan (*loyalty*) ja julkinen sitoutuminen organisaatioon (*advocacy*). Yhteinen strateginen organisoituminen ja henkilöstön mahdollisimman aktiivinen rooli ovat perusedellytyksiä organisaation kehittämiseen liittyvän alttiuden tai tietynlaisen valmiuden kasvattamiselle. Kaikki ne sisäiset tekijät, jotka voivat henkilöstön piirissä vahvistaa luottamusta organisaatiota kohtaan, vahvistavat myös yleensä henkilöstön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja voivat

näin tukea yhteisön jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta. Näin voidaan saavuttaa strategisesti ratkaisevaa valmiutta kehittää omaa toimintaa, mikä vahvistaa organisaation mahdollisuuksia selvitä erilaisista kilpailuasetelmista. Valmiutta kehittää organisaation toimintaa (tässä tutkimuksessa kehittämisvalmiutta) voidaankin pitää arvokkaana strategisena varallisuutena. Tällöin henkilöstön osaamiseen panostamista pidetään organisaatiossa investointina eikä pelkkänä kuluna. (Lehtonen 2002, 191–210; Seemann ym. 2000, 243–245; Viitala 2005, 35–37.)

3.5 Palvelujen laadunkehittämisen tulkintakehys: rakenne ja keskeiset käsitteet

Palvelujen laadunkehittämisen teoreettinen tulkintakehys muodostuu tässä tutkimuksessa neljästä organisaation kehittämistyötä kuvaavasta ja samalla käytännössä myös ohjaavasta ulottuvuudesta: *kehittämistyön johtamisorientaatiosta, strategisesta tietoisuudesta, laadunkehittämistä ohjaavista standardeista ja oppimisesta* sekä näiden yhteisvaikutuksena syntyvistä kombinaatioista. Tällaisia kombinaatioita tarkastelussa ovat *johtamisessa huomioitavat asiat sertifiointivalmiuden rakentumisessa* ja *strateginen tietoisuus oppimisedellytyksiä generoivana tekijänä*. Kuvaan seuraavaksi nämä kehittämistyötä ohjaavat ulottuvuudet. Näistä kokoan tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet ja esitän ne tutkimuksen teoreettisena tulkintakehyksenä (ks. kuvio 3.).

Johtamisorientaatio tarkoittaa tässä tietoisuutta niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat johtamisen kokonaishallinnan kautta organisaation tavoitteelliseen kehittämistoimintaan. Kehittämistyön johtamisen käytännöissä monet asiat kytkeytyvät juuri laadunkehittämistyöhön, ja tällöin johtamisorientaatio tarjoaa käsitteellisen mahdollisuuden nivoa yhteen toimijuuden, vuorovaikutteisyyden sekä kehittämistyön kokemuksista syntyvän oppimisen näkökulmat. Tästä syntyy valmiutta kehittää organisaatiota, ja kutsun tätä lyhyesti kehittämisvalmiudeksi. (Vrt. Quinn ym. 1996; Moreno-Luzón & Valls Pasola 2011.)

Organisaation laadunkehittäminen puolestaan voi toteutua hyvin eri tavoilla, riippuen varsin oleellisesti siitä, miten laatujohtamisen filosofioita ja laadunkehittämistä ohjaavia standardeja sovelletaan ja miten eri johtamisorientaatioista etsitään tukea laadunkehittämistyölle. Kokonaisvaltainen ja systemaattinen laadunkehittäminen nähdään tässä siis organisaation tavoitteellista johtamista ja toimintaa palvelevana menetelmänä, jonka avulla organisaatio yhä uudelleen luo ja kehittää toimintaansa sekä parantaa siellä työskentelevien henkilöiden työ- ja kehittämisvalmiuksia. Tämän vuoksi juuri oppimista pidetään tässä tarkastelussa erittäin keskeisenä laadunkehittämistyön tavoitteena. (Vrt. Deming 1986; Preskill & Torres 1999, 11–13; Moreno-Luzón 1998 ja 2011.)

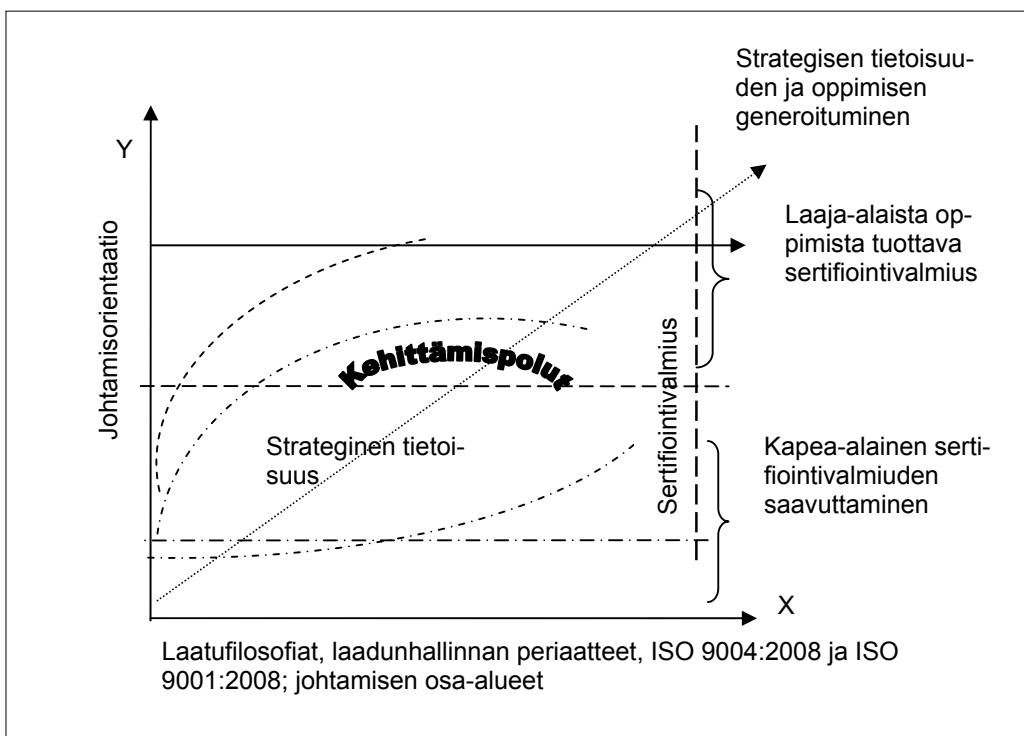
Strateginen tietoisuus kuvaa organisaatiossa julkilausuttua tulevaisuuden tilaa ja organisaation jatkuvasti uudistuvaa suhdetta toimintaympäristöön. Strateginen

tietoisuus siis vahvistuu sen mukaan, kuinka tärkeäksi strategiset tavoitteet organisaatiossa koetaan. Strateginen tietoisuus ilmentää ikään kuin sitä tahtotilaa, jonka ”suuntaisia” asioita organisaation toiminnassa halutaan jatkuvasti parantaa. Se, millaista aktiviteettia eli tekojen ”virtaa” näistä organisaatiossa tietoisesti ja avoimesti tehdyistä linjauksista käytännössä seuraa, kuvaa puolestaan hyvin sitä, miten strateginen johtaminen organisaatiossa oikein toteutuu. (Vrt. Aaltonen 2007, 20–23; Beer ym. 1990, 158–166; Harisalo 2008, 246–249.)

Standardien roolina tässä yhteydessä on ohjata organisaatioissa *sertifiointivalmiuden tavoittelua*. Sertifiointivalmius tarkoittaa tässä sitä organisaation laadunkehittämistyön vaihetta, jossa organisaatio pystyy toiminnassaan puolueettoman tahon arvioimana osoittamaan täyttävänsä kansainväliset laadunhallinnan vaatimukset. Sertifioidun johtamisjärjestelmän mukainen palvelujen tuottaminen edustaa siten kansainvälisesti tunnustettua valmiutta tuottaa, ylläpitää ja jatkuvasti kehittää palvelujen laadun tasoa. Sertifiointivalmiuden tavoittelu nähdään tässä siis organisaation laadunkehittämistyötä ohjaavana yleisenä tavoitteena huolimatta siitä, hakeeko organisaatio käytännössä laatujärjestelmän sertifiointia vai ei. Kehittämistyössä tavoitellaan tällöin ennen muuta toiminnallista ja kuvattua, jatkuvaa valmiutta osoittaa laadunhallinnan taso vaativissa kilpailutilanteissa. Sertifiointivalmiutta tavoittelevassa kehittämissä huomio siis kohdennetaan juuri johtamisessa huomioitavien asioiden tunnistamiseen. (Ks. Taulukko 1.)

Oppimisen generoituminen nähdään kehittämissä tavoiteltavana eri ulottuvuuksien yhteisvaikutuksena myös siksi, että oppimista pidetään tässä yhtenä keskeisenä ehtona koko organisaation toiminnan kehittymiselle. Palvelujen laadunkehittämiseen liitettynä oppiminen siis kytkeytyy tässä sekä strategiaan että laadunhallintajärjestelmiin. Strategia tukee ennen kaikkea oppimisen suuntaamista, ja laadunkehittämissä pitkän aikavälin kehittämissä voi tarjota oppimiselle sen edellyttämää aikaa ja tilaa, minkä vuoksi kehittämissä on perusteltua tunnistaa *strateginen tietoisuus oppimista generoivana tekijänä*. Kehittämissä oppimisprosessit siis eivät ole muusta toiminnasta erillisiä, vaan ne voivat toteutua kaiken aikaa luonteeltaan systemisinä ja monella tasolla ilmenevinä (vrt. Ojala & Tuominen 2005, 17–19). Laadunhallintajärjestelmään kytkeytyvänä oppiminen sekä luo perustan itse kehittämiseksi että mahdollistaa myös jatkuvasti uutta etsivän, innovatiivisen kehittämisen. Oppimisen mahdollistaminen nähdään tässä olennaisena osana laatujohtamisen filosofista perustaa (vrt. Deming 1986; Neave 1990, 139–143). Oppimisella saavutettu tila nähdään laadunkehittämissä kuitenkin vain ikään kuin välivaiheena, joka sekä haastaa että mahdollistaa uuden vaiheen tavoittelun organisaatiossa.

Muodostan tulkinnan viitekehykseksi tässä tutkimuksessa eräänlaiset *kehittämispolut*, jotka voivat organisaatiossa toteutua hyvin monien eri asioiden ja tilanteiden yhteisvaikutuksena. Kunkin organisaation kehittämissäpolku voi siis olla eri tavalla suuntautunut, eripituinen ja erilainen. Tulkintakehys on rakennettu tähän tutkimukseen eri tarkastelunäkökuilmista, jotta voitaisiin tunnistaa, miten kehittämissä

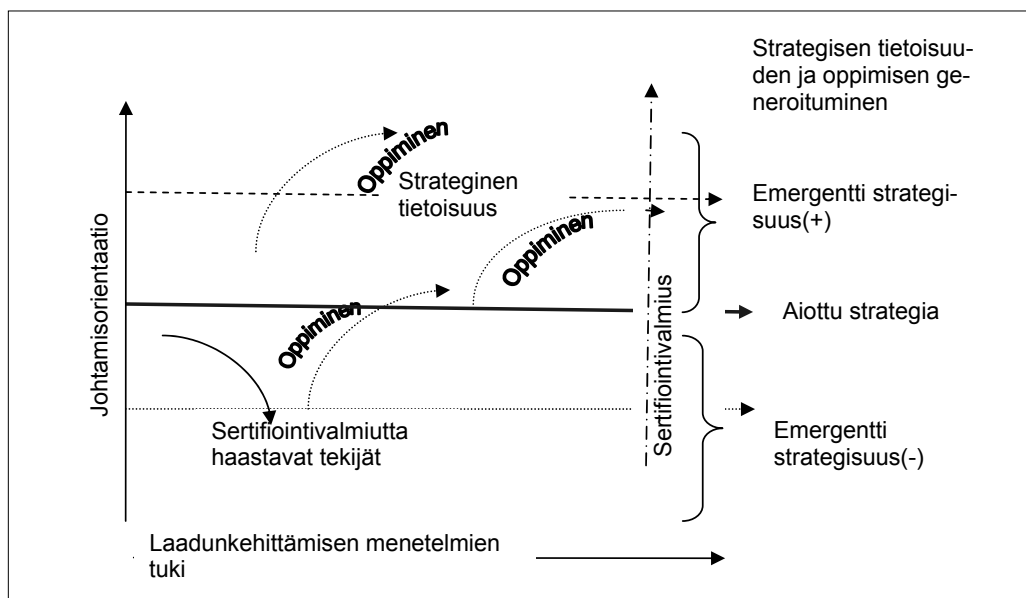


Kuvio 3. Organisaation kehittämisvalintojen kokonaisuus ja niihin liittyviä käsitteitä.

työtä oikeastaan voidaan toteuttaa, ja voidaanko sitä johtaa. Tulkintakehyksen eri tarkastelunäkökulmat kokonaisuudessaan on esitetty kuviossa 4.

Teoreettisessa tulkintakehyksessä (ks. kuvio 3) esitetään laadunkehittämistyön menetelmällisenä viitekehyksenä x-akselilla laadunkehittämistyössä sovellettavat laadunhallintaperiaatteet eli standardien ISO 9004:2009 ja ISO 9001:2008 toisiaan täydentävät vastaavuudet. Näiden sisällölliset painotukset on esitetty tutkimuksessa aiemmin taulukossa 1. Taulukko kuvasi standardien soveltamisessa erityisesti niitä asioita, joihin huomio laadunkehittämistyössä tulee standardien velvoittamana kohdistaa.

Keskeistä organisaatiossa on siis löytää vastaukset siihen, miten olennaiset laadunkehittämistyössä huomioitavat asiat on kehittämistyön myötä ratkaistu ja muodostuuko niistä kehittämisvalmiutta vahvistavia tekijöitä. Kehittämistyötä tarkastellaan tässä siis erityisesti johtamisen näkökulmasta. Palvelujen laadunkehittämisen kannalta oleelliseksi nousee kuusi johtamisessa huomioitavaa ulottuvuutta, joiden avulla palvelujen laadunkehittämistyötä ja sen johtamista organisaation kehittämistoimintana tässä tutkimuksessa lähemmin tarkastellaan. Sertifiointivalmiuteen vaikuttavia osa-alueita ovat asiakkuuksien johtaminen, oppimista tukeva henkilöstöjohtaminen, palvelujen laatu ja kokonaistoimivuuden johtaminen, kehittämistyön systemaattisuus ja innovatiivisuus, verkostomainen toimintamalli ja strateginen johtaminen ja johtamisen vaikuttavuus.



Kuvio 4. Strategiseen tietoisuuteen ja oppimisen generoitumiseen vaikuttavia tekijöitä kehittämistyössä.

Johtamisorientaatio (kuvion 3 y-akseli) nähdään tässä tarkastelussa myös sertifiointivalmiutta ja strategista pitkäjänteistä kehittämistyötä tukevana organisaation tietoisuutena. Johtamisorientaation tehtävänä on antaa organisaatiossa kehittämistyön johtamiselle kaikki se tiedollinen ja merkityksellinen tuki, jonka avulla toiminta voidaan mahdollisuuksien mukaan kytkeä kehittämistyön hallintaa koskeviin käsitteellisiin kiinnekehtiin. Näin kehittämistyö kokonaisuudessaan voisi tuottaa jatkakin pysyväisluonteista kehittämisvalmiutta.

Sertifiointivalmiutta rakentavat johtamisessa huomioitavat asiat (eli kuvion 3 x-akseli) sekä johtamisorientaation sisällölliset painotukset (kuvion 3 y-akseli) on esitetty toisiaan täydentävinä ulottuvuuksina taulukossa 2.

Palvelujen laadunkehittämisessä tähän tarkasteluun valitut kuusi johtamisessa huomioitavaa asiaa saavat siis sisällölliset painotuksensa organisaation strategisista valinnoista ja sitä tukevasta tietoisuudesta. Strategisiin valintoihin vaikuttavat organisaation tilanne sekä tulevaisuuden ennakkoinnissa huomioitavat asiat. Kehittämistyötä ohjaavien standardien soveltaminen ja sitä tukeva ikään kuin standardiin suuntautuva johtamisorientaatio voivat tuoda selkeyttä organisaation strategiseen tietoisuuteen. Tämä tapahtuu yksinkertaisesti tarjoamalla kehittämistyölle menetelmällinen ja käsitteellinen perusta tai fasilitoimalla³⁰ sille ”alusta” (*platform*).

Oppiminen nähdään tässä tarkastelussa näiden edellä mainittujen, oleellisesti strategista tietoutta generoivien prosessien uutta ajattelua ja toimintaa tuottavana

³⁰ Fasilitoinilla (sanan alkuperä on latinankielen sanassa ”facil” helppo) tarkoitetaan onnistuneiden ryhmäprosessien suunnittelua ja toteutusta. Ks. aiemmat fasilitoinnin määritelmät luku 2.4.

Taulukko 2. Sertifiointivalmiutta rakentavat johtamisen ulottuvuudet ja teoriasta johdetut sisällölliset painotukset.

Laadunkehittämistyössä painottuvat johtamisessa huomiotavat asiat	Teoriasta johdetut sisällölliset painotukset
1. Asiakkuuksien johtaminen	Asiakas- ja sidosryhmien hyvä tuntemus ja tiedon syventäminen, jaettu asiakasymmärrys Dialoginen asiakkaiden tarpeiden ja odotusten täyttäminen ja kokemusten huomioiminen Asiakassuhteiden kehittäminen ja vahvistaminen Asiakaskeskeisyyden edellyttämien toimenpiteiden varmistaminen ja ennakoiti
2. Oppimista tukeva henkilöstöjohtaminen	Yhteisten tavoitteiden ohjaavuuden johtaminen Avoimeen ajatteluun, osallistumiseen ja dialogiin rohkaiseminen Henkilöstön taitojen, kykyjen ja luovuuden edellytysten johtaminen Henkilöstön osallistaminen dialogiseen kehittämiseen, arviointiin ja parantamiseen
3. Palvelujen laatu ja kokonais-toimivuuden johtaminen	Palvelujen tuottamisen selkeys, roolit ja vastuut Palvelujen toteuttamisen kokonaisuuden hallinta ja valmius vastata sitoumuksiin Palvelujen vaikuttavuus ja tehokkuus Valmius kohdistaa voimavaroja palvelujen strategiseen kehittämiseen
4. Kehittämistyön systemaattisuus	Tulevaisuuden ennakoitua tukevan tiedon ja tietämyksen hallinta Kehittämistyön osallistuvuus, dialogisuus, vastuiden selkeys Innovaatiota ja luovuutta tuottavat johtamiskäytännöt Uudistamistyötä mahdollistava organisaatio-kulttuuri
5. Verkostomainen toimintamalli	Asiantuntijuuden, kumppanuuden ja resurssien hyödyntäminen yhteisiin päämääriin Keskinäisen luottamuksen ja avoimuuden vahvistaminen Yhteistyön pysyvyys Valmius jakaa yhteisten intressien kautta muokkautuvaa todellisuutta
6. Strateginen johtaminen ja johtamisen vaikuttavuus	Jaettu strateginen ymmärrys Strategian puhuttelevuus Strategian ohjaavuus Toimintaedellytysten varmistaminen strategisen toiminnan tueksi Asenteellisen valmiuden lujittaminen Kyky uudistua, muuttaa, säilyttää

tuloksena, joka siis olennaisesti generoituu eri tilanteissa ja eri yhteyksissä eri tavoilla. Kehittämistyössä saavutetut tulokset voidaan nähdä ikään kuin organisaation aiottuna strategiana silloin, kun kehittämisellä onnistutaan saavuttamaan lähinnä haluttuja tuloksia. Saavutetut tulokset voivat kuitenkin kiinnostavimmillaan olla emergenttejä eli aiotuista tavoitteista hyvinkin poikkeavia ja yllättäviä. Sertifiointivalmiutta tavoittelevassa organisaatiossa ne voidaan tulkita laaja-alaista oppimista tuottaviksi sertifiointivalmiuden tekijöiksi (kaaviossa oikealla merkintä + emergentti) tai kehittämistyötä haastavina ja ehkä jopa estävinä tekijöinä, jolloin ne aikaansaavat kapea-alaista sertifiointivalmiutta (kaaviossa oikealla merkintä – emergentti).

Strategisen tietoisuuden avulla organisaatiossa voidaan hallita pitkän aikavälin kehittämistyötä, selkiyttää muutosten tarkoitusta sekä löytää ja syventää organisaatiossa kehittämistyölle yhteinen merkitys. Tulkitsen, että kehittämistyö voi parhaimmillaan tuottaa siis generoituvaa oppimista, jonka avulla kehittämistyössä löydetään uusia ratkaisuja ja edetään määrätietoisesti haluttuun suuntaan. On kuitenkin huomattava, että kehittämistyö monien eri yhteisvaikutusten vuoksi ei voi aina edetä suoraviivaisesti, vaan oppimista tuottavat kokemukset voivat syntyä juuri silloin, kun kehittämistyö ei olekaan tuottanut odotettuja tuloksia tai sen suuntaa joudutaankin yhdessä tarkistamaan. Kehittämistyössä strategiseen tietoisuuteen ja oppimisen generoitumiseen vaikuttavia tekijöitä on esitetty kuviossa 4.

4 Tutkimusaineisto, menetelmälliset välinnat ja tutkijaroolit

4.1 Järjestöt verkostomaisessa monitoimijamallisessa palvelujentuotannossa

Julkisen ja yksityisen palvelutuotannon lisäksi voidaan tarkastella palvelutuotantoa ns. kolmannella sektorilla. Tällä tarkoitetaan vapaaehtoista kansalais- ja yhdistystoimintaa. Kolmas sektori³¹ voidaan edelleen jakaa *organisoituun palvelutuotantoon, organisoituun vapaaehtoistoimintaan ja organisoimattomaan vapaaehtoistoimintaan*. (Heikkala 2005, 46–52; Helander 1998, 55–62; Rönneberg 1999, 78–80.) Organisoimattomalla kolmannella sektorilla tarkoitetaan juuri kansalaisliikkeitä ja mainitun kaltaista kansalaisten spontaania toimintaa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan hyvinvointipalveluja tuottavia sosiaali- ja terveydenhuollon alan järjestöjä, jotka voidaan esitetyn jäsentelyn mukaan liittää organisoituneen kolmannen sektorin toimijoihin. Erityisesti näiden hyvinvointialan järjestöjen tehtävänä voidaan katsoa olevan toimia altruistisesti jonkin asian ”puolesta”. Tällainen tehtävä voi keskittyä esim. sairauden, vamman tai sosiaalisen ongelman yhteiskunnalliseen ehkäisemiseen tai korjaamiseen. Kolmannen sektorin toiminta voi siis ulottua yhteiskunnallisen toiminnan eri tahoille ja tarjota näin kansalaisille mahdollisuuden osallisuuteen tärkeäksi kokemiensa asioiden hoitamisessa. (Heikkala 2005, 46–52; Helander 1998, 55–62; Isaksson 1997, 15; Matthies 1997, 10.)

Kolmannen sektorin tutkimuksista voidaan tunnistaa sekä niiden roolia että laajuutta koskevia tutkimuksia. Järjestöjen toimintaa koskevat tutkimukset ovat pääsääntöisesti kuitenkin koskeneet järjestöjen yhteiskunnallista merkitystä. Aiempi tutkimuksellinen mielenkiinto voidaan liittää osaksi palvelujen kehittämistä ohjainten ajattelumallien vaiheita, joita kuvasin luvussa 3.2. Ajattelumallien kehityksessä markkinavoimien merkitystä (vrt. Ferlie ym. 1996, 9–15; Lehto 2003, 37–39) korostavien painotusten rinnalla käynnistyi vähitellen myös markkinoiden toimintatapoja kyseenalaistanut keskustelu. Se näki kolmannen sektorin vastavoimana sekä

³¹ Kolmannen sektorin toiminta perustuu yhteisten tarkoitusperien toteuttamiseksi muodostuneeseen, suhteellisen pysyvään kansalaistoimintaan. Toiminta-ajatuksensa mukaisesti kolmannella sektorilla toimivat järjestöt voivat olla toiminta-ajatukseltaan esim. poliittisia, uskonnollisia, liikunta-, urheilu- tai kulttuurijärjestöjä, työnantaja- tai työntekijäjärjestöjä. Järjestöjen toiminta perustuu perustuslain mukaiseen yhdistymisvapauteen, ja järjestöjen tai yhdistysten toimintaa säädellään myös muilla laeilla. Toiminnalle on tunnusomaista, että järjestö tai yhdistys ei tavoittele taloudellista voittoa jakaakseen osinkoja, vaan mahdolliset ylijäämät ohjataan takaisin toimintaan. Yhdistystoiminta tarjoaa usein yksittäiselle henkilölle mahdollisuuden itselle tärkeän tarpeen tai arvon toteuttamiseen, kuten esim. mahdollisuuden sosiaalisuuteen, yhdessäoloon tai vertaistukeen.

valtioiden toiminnalle että markkinoiden voimalle. Saarisen (2006, 527) mukaan kolmannen sektorin rooli ja laajuus nähtiinkin näissä tarkasteluissa sitä merkittävämpänä, mitä heikommin valtio ja markkinavoimat näyttivät vastaavan kansalaisten tarpeisiin. Kolmannen sektorin rooli oli taas vastaavasti pieni silloin, kun hyvinvointivaltio näytti pystyvän huolehtimaan kansalaisten tarpeista ja myös silloin, kun markkinoilla sopimusosapuolten (valtio ja markkinat) keskinäinen luottamus näyttäytyi vahvana. Nk. riippuvuusteoria näki kolmannen sektorin mahdollisesti epäonistuvan silloin, kun sillä ei ole riittävästi varoja omaan toimintaansa, jolloin sen täytyy lisätä yhteistyötä julkisen sektorin kanssa ja samalla voimistaa omaa riippuvuussuhdettaan. Kun puolestaan julkinen sektori ei ole pystynyt vastaamaan kaikkiin palveluja koskeviin odotuksiin, on syntynyt tilanne tehnyt myös julkisen sektorin toimijat riippuvaisiksi yhteistyöstä (vrt. Koppenjan & Klijn 2004, 108; Heikkala 2005, 66; Saarinen 2006, 527–529.) Kolmatta sektoria koskevissa tutkimuksissa onkin mm. Heikkalan (2005) mukaan luonnehdittu pohjoismaista, etenkin suomalaista valtion ja järjestöjen toimintamallia on konsensushakuiseksi ja jopa korporatiiviseksi, sillä meillä valtio on luonut edellytyksiä järjestöjen toiminnalle tai antanut niille aseman edustaa tiettyä yhteiskunnallista intressiä. Kehityksen taustalla voidaan nähdä myös tavoite mahdollisimman vakaasta yhteiskunnallisesta hyvinvoinnin ja tasa-arvoisuuden toteutumisesta. Kilpailutuksen kuitenkin yleistyessä ja keskitetyn ohjausmallin samalla purkautuessa näyttäisi siltä, että palvelujen tuottaminen on muuttumassa yhä monimuotoisemmaksi, ja kehityksessä voidaan tunnistaa järjestöjen muuttuva rooli palvelujen tuottajana. (Heikkala 2005, 62.)

Järjestöjen roolia ja merkitystä on tarkasteltu varsin laajasti osana yhteiskuntaa tai suppeammin osana yhteiskunnan palvelutuotantoa, ja avaankin seuraavassa tätä palvelutuotantoroolia järjestöjen näkökulmasta.³²

³² Laajempaa tarkastelua tässä edustaa mm. Drucker (1981, 86–87), joka tunnistaa yhteiskunnan rakenteessa kolme kivijalkaa: tieteen, autonomisen kunnallishallinnon ja taloudellisen pluralismin. Nämä kolme yhteiskunnan perustekijää tuottavat ihmisille mahdollisuuden luotettavaan tietoon, yhteisöllisyyteen ja hyödykkeisiin, joita he tarvitsevat. Tieteen tehtävänä on Druckerin ideaalimallissa totuuden tavoittelu sekä yhteiskunnallisen keskustelun aikaansaaminen tarttumalla erilaisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin ja toisaalta myös mahdollisuuksiin. Totuuden etsinnässä tieteen tulisi toimia juuri poliittisten ja taloudellisten pyrkimysten vastapainona. Druckerin (1981) ajattelussa autonomisen kunnallishallinnon tehtävänä on puolestaan keskittyneen valtiovallan ja poliittisen vallan hajauttaminen tuomalla mukaan paikallisuus ja ihmisten läheisyyden merkitys erityisesti silloin, kun he ratkovat yhteiskunnallisesti poliittisia, taloudellisia tai kulttuuriin liittyviä kysymyksiä. Taloudellinen pluralismi mahdollistaa toiveiden ja tarpeiden toteuttamista niin kuluttajina kuin yrittäjinä. Druckerin tarkastelutavassa järjestöjen rooli ei hahmotu selkeästi sen paremmin paikallisesti kuin taloudellisestikaan, mutta toteutuu kuitenkin sisällöllisesti sekä kunnallisessa autonomiassa että taloudellisessa pluralismissa. (Drucker 1981, 86–87; Harisalo ym. 2007, 16–18.) Harisalo (2007) laajentaa Druckerin (1981) kuvaamaa yhteiskunnan perustaa. Valtio on Harisalon mukaan yhteiskunnan olennainen kivijalka ja muodostaa yhdessä kunnallisen itsehallinnon kanssa laajemman julkisen hallinnon kokonaisuuden. Valtiolla on vastuu sellaisista palveluista, joita kunnallinen itsehallinto ei pysty tuottamaan. Vapaa kansalaistoiminta muodostaa yhteiskunnallisen toiminnan neljännen perustekijän, sillä ihmisillä on tarve toimia yhdessä asioissa, jotka he määrittelevät ja joiden eteen he ovat valmiita tekemään yhdessä työtä. Vapaan kansalaistoiminnan avulla ihmiset voivat mahdollisuuksien mukaan tarttua nopeastikin sekä ongelmiin että mahdollisuuksiin. Vapaaseen kansalaistoimintaan rinnastettuna juuri järjestöillä voidaan sanoa olevan erityinen yhteiskunnallinen asema ja tehtävä. (Harisalo ym. 2007, 20–21.)

Hyvinvointialan järjestöt voidaan niiden yleistehtävän perusteella (Möttönen 2009, 62) jakaa niihin, jotka keskittyvät edunvalvontatehtäviin, vapaaehtoistoiminnan edistämiseen ja ylläpitoon, vertaistuen tuottamiseen ja välittämiseen tai palvelujen tuottamiseen. Järjestökenttä voidaan tämän tehtäväjaon pohjalta jakaa edelleen *jäsenhyötysektoriin* ja *julkishyötysektoriin*. Jäsenhyötysektorin toiminta tarkoittaa edunvalvontaa, vapaaehtoistoimintaa ja vertaistuen tuottamista. Julkishyötysektori puolestaan edustaa sellaista toimintaa, joka on julkisen vallan vastuulla, mutta jonka toimenpiteet julkinen sektori hankkii järjestöiltä. Tällöin on kysymys pääsääntöisesti juuri järjestöjen palvelutuotantotehtävästä, mutta siihen voidaan liittää myös muut asiantuntijatehtävät julkisen sektorin käyttöön. (Möttönen 2009, 62; Möttönen & Niemelä 2005, 57–60.) Tämä tutkimus kohdistuu em. jäsentelyn mukaisesti siis *hyvinvointialan järjestöjen julkishyötysektorin palvelutuotantotehtäviin*.

Yhteistyössään julkisen sektorin kanssa järjestö joutuu Helanderin (1998, 24) mukaan itse määrittelemään sen, millä tavalla se tekee yhteistyötä. Yhteistyöstä huolimatta järjestöillä siis säilyy itsenäinen luonteensa. Hyväksyessään yhteistyötä koskevan sopimuksen järjestö joutuu kuitenkin luopumaan ainakin osittain omasta päätösvallastaan. Päätösvallasta luopumisella on Helanderin mukaan järjestölle tällöin välineellinen arvo, sillä hyväksyessään sopimuksen järjestö samalla punnitsee, millä tavalla sopimus hyödyttää järjestön omaa tehtävää ja minkälaista hyötyä yhteistyöstä koituu järjestön jäsenille tai järjestön toiminnan kohderyhmille. (Vrt. Bryson 1995, 24–26.)

Helander (1998, 25) tarkastelee järjestöjen roolia sopimusten tekijänä ja näkee ne olennaisesti sopimusosapuolina. Vaikka järjestöt näin joutuvat sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin ja julkisen sektorin vaatimuksiin, ne eivät voi olla alisteisessa asemassa suhteessa yhteistyön osapuoliin. Järjestöt ovat siis yhteiskunnallisesti varsin itsenäinen toimijajoukko, joka voi Helanderin mukaan vaikuttaa ja myös sanella ehtoja, kun yhteistyösuhteita rakennetaan eri sektoreiden välillä. (Helander 1998, 24–25; Möttönen 2009, 62.)

Yhteiskunnalliset ja taloudelliset muospaineet ovat lopulta johtaneet siihen, että järjestöt joutuvat tekemään jatkuvaa toimintansa uudelleen määrittelyä suhteessa jäsenistöön, julkiseen sektoriin ja markkinoilla toimiviin yrityksiin. Organisoitu palvelutoiminta, joka edellä esitetyn jäsentelyn mukaisesti siis on olennainen osa järjestötoimintaa, on koko ajan muotoutunut yhä enemmän liiketoiminnaksi. Sen vuoksi järjestöt joutuvat etsimään paikkaansa julkisen ja yksityisen palvelutuotannon sekä markkinoiden toimintakentässä. Samaan aikaan järjestöjen omarahoituksen kasvu, toiminnan ammattimaistuminen ja palvelutuotannon strateginen suunni-

Möttönen & Niemelä (2005) jakavat tarkastelussaan yhteiskunnallisen palvelutuotannon kolmeen: valtion ja kuntien tuottamat julkiset palvelut, vapaa kansalaistoiminta ja dynaaminen talous. Jäsentelyssä sekä kuntien että valtion palvelut nähdään osana laajempaa julkista palvelutuotantoa. Myös Möttönen & Niemelä korostavat vapaan kansalaistoiminnan merkitystä. Hyvinvointiyhteiskunta tarvitsee heidän mukaansa toimivat ja riittävät julkiset palvelut sekä dynaamisen talouden ja sosiaalisen tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden puolustajia, jotta yksinomainen tehokkuuden tavoittelu ei rajoittaisi kokonaisuuden ymmärtämistä. (Möttönen & Niemelä 2005, 18–19; 208–210.)

telmallisuus ovat saaneet aikaan sen, että myös yritysmaailman toimintamallit ovat järjestöjen toiminnassa koko ajan lisääntyneet. Kehitys on johtanut järjestöt etsimään uusia rahoituskanavia ja tehnyt niistä toimintatavoiltaan yhä yritysmäisempiä. (Isaksson 1997, 15; Möttönen 2009, 60–61.)

Miksi järjestöjen ja kuntien välille sitten on syntynyt vahvoja yhteistyösuhteita? Yhteistyön edellytyksenä luonnollisesti on, että molemmilla osapuolilla on intressi yhteistyösuhteen syntymiseen. Tässä tilanteessa palvelujen tuottamisen järjestämistä pohtivat kunnat suosivat ulkopuolisia toimijoita ensinnäkin siksi, että ne tavoittelevat kustannussäästöjä (Rajala ym. 2008, 21–24). Tähän liittyy myös taloudellisten riskien välttäminen mm. investoinneissa. Toisaalta kunnat haluavat varautua kuntien henkilöstön suureen eläkepoistumaan. Yleisesti vallalla on myös vahva ennakkokäsitys ja uskomus, että yksityiset palvelujen tuotantotavat olisivat paremmin johdettuja ja että yksityiset toimijat tuottaisivat palvelut julkista sektoria tehokkaammin ja joustavammin. Merkittävin syy kilpailuttamiseen on kuitenkin hankintalaki ja sen rinnakkaissäädökset. Eisenhardin (1989, 58) mukaan kunta myös hyötyy muiden toimijoiden kehittyneistä prosesseista saaden näin nk. mittakaavaetuja. Möttönen (2009, 69) kuitenkin tähdentää, että kunta joutuu ratkaisemaan, mitä yhteistyökumppaneita, missä asioissa ja minkälaisia yhteistyön muotoja se haluaa käyttää hyvinvointipalvelujen järjestämisessä. Järjestöjen tulisi puolestaan nähdä, että sopimuksellinen rooli palvelutuotannossa voi merkittävästi auttaa niitä oman tehtävänsä tavoitteellisessa hoitamisessa.

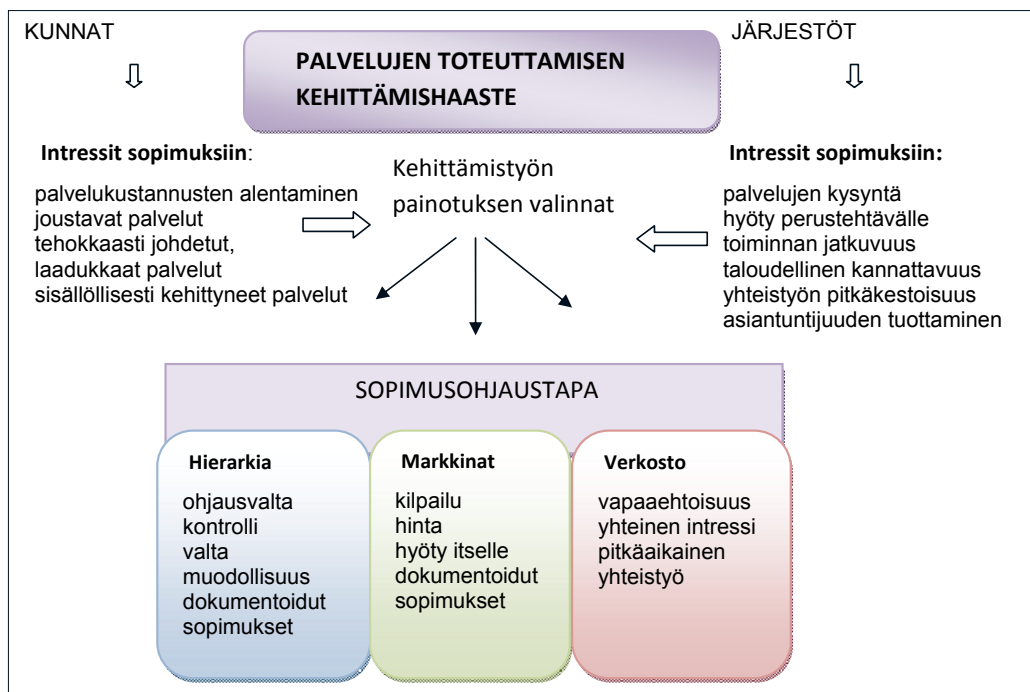
Nykyinen julkinen palvelutuotanto voidaan siis perustellusti nähdä nk. monitoimijamallina, jolla tarkoitetaan verkostomaista yhteistyötä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä. Järjestökentässä tehtävien painopiste onkin Helanderin (2004) mukaan siirtymässä edunvalvontatehtävistä yhä enemmän juuri palvelujen tuotantotehtävään. Tätä toimintaa koskevassa sopimusohjauksessa voidaan puolestaan erottaa *hierarkkinen, markkinaperustainen ja verkostomainen* toimintamalli. *Hierarkkinen malli* tarkoittaa ohjaussuhdetta, jossa ylemmällä taholla on valta määrätä ja käskyttää alemman tason toimijoita. Sopimussuhde perustuu kirjallisiin dokumentteihin, joilla määrätään ohjaukselliset ja käskyjen noudattamisen rajat. Toimintatavassa korostuu muodollinen asema ja säännöksillä määritelty kontrollioikeus. *Markkinaohjaus* taas perustuu markkinoiden ja tilanteen mahdollistamaan hyödyn tavoitteluun. Sopijaosapuolet ovat vaihtuvia ja sopimusjaksot ovat tyypillisesti lyhyitä. Osapuolten oikeudet ja velvollisuudet vahvistetaan juridisilla sopimuksilla. *Verkostomainen toimintamalli* perustuu vapaaehtoisuuteen ja verkoston toimijoiden yhteiseen intressiin. Verkostosuhteen syntyminen edellyttää molempipuolista luottamuksellisuutta ja siinä tavoitellaan yleensä pitkäaikaista yhteistyötä. (Mm. Powell 1990, 295–297; Rajala ym. 2008, 52–56; Möttönen & Niemelä 2005, 84–86; Möttönen 2009, 61–67.)

Kuntien ja järjestöjen yhteinen toiminta-alue on siis laajentunut, mutta yhteiset toimintaperiaatteet ovat kuitenkin vielä varsin jäsentymättömiä. Olennaista onkin, miten kunnat palvelujen uudistamistyössä tulevat ratkaisuja etsimään. Möttönen &

Niemelän (2005) mukaan kunnat voivat toimia yhteistyössä kaikilla em. lähestymistavoilla. Hallintokeskeinen malli korostaisi kunnan vastuuta ja hierarkiaa julkisten palvelujen tuottamisessa. Järjestöjen asema olisi silloin varsin alisteinen, ja kunnalla olisi oikeus lähes sanella yhteistyön periaatteet ja ehdot. Markkinakeskeisyys tarkoittaisi sitä, että järjestöt olisivat palvelujen tuottajia ja kunnat tarvitsemiensa palveluiden ostajia. Ostamisen lisäksi kuntien tehtävänä olisi kuitenkin järjestöjen ohjaus ja neuvonta (informaatio-ohjaus), jotta järjestöt oppisivat tuottamaan palvelut vielä tehokkaammin. Markkinoille luonnollisesti on tyypillistä, että palvelujen tuottajien välillä on kilpailua ja ostaja voi vaihtaa myyjää edullisuuden perusteella. Möttösen & Niemelän tarkastelussa nousee toivottavimmaksi toimintapolitiikaksi verkostomainen toimintamalli, joka korostaa kiinteitä yhteistyösuhteita sekä molempia osapuolia hyödyttävää vuorovaikutusta ja keskinäistä luottamusta. Verkostomainen toimintamalli perustuu olennaiselta osaltaan siis toimijoiden vapaaehtoisuuteen ja keskinäiseen riippuvuuteen. Toiminnan lähtökohtana on yhteinen tavoite ja hyödyn tuottaminen verkostoon kuuluville. Verkostosuhteiden tulisi siksi olla luonteeltaan mahdollisimman pysyviä. Verkostomainen toimintamalli voidaan toki nähdä vain lähinnä byrokraattisten organisaatioiden jatkeena, mutta se avaa myös mahdollisuutena aivan uusiin ratkaisuihin. Organisaatioverkostoilla voidaan kuitenkin käyttöyhteyden mukaan tarkoittaa sekä epävirallisia ja luontaisesti syntyviä rakenteita että virallisia riippuvuus- ja valtasuhteita. Verkostomainen toiminta kuitenkin nojaa ytimeltään yhteisten tavoitteiden lisäksi yhteistoimintaan ja kumppanuuteen. Verkostomaisen toiminnan mahdollisuudet nähdään sen joustavuudessa ja nopeudessa sekä uuden tiedon jatkuvassa integroinnissa, mutta ennen muuta uuden luomisessa ja innovaatioissa. Verkostomaisen työskentelyn mahdollisuudet voidaan tunnistaa myös sosiaalisen pääoman vahvistamisessa. (Möttönen & Niemelä 2005, 84–86.) Verkostomaisen kehityksen suunnassa nähdään siirtymää hallinnosta (government) hallintaan (governance). Ratkaisevaksi näyttäisi painottuvan juuri palvelun järjestäjän ja tilaajan eli kunnan strateginen valinta: mikäli kunta painottaa palvelujenohjauksessaan markkinapohjaista toimintamallia, katsotaan sen edistävän yksityisen ja kolmannen sektorin lähentymistä ja vastaavasti verkostomaisen ohjauksen soveltaminen näyttäisi edistävän kolmannen sektorin ja julkisen sektorin keskinäistä lähestymistä. (Anttiroiko ym. 2003, 137–140; Möttönen 2009, 67.)

Palvelujen kehittämistyön näkökulmasta kunnat ja järjestöt ovatkin tilanteessa, jossa ne joutuvat tekemään strategisia valintoja siitä, miten ne osaltaan lähtevät ratkaisemaan hyvinvointipalvelujen kehittämishaastetta. Kuviossa 4. on esitetty kuntien ja järjestöjen yhteistyön eri mahdollisuuksia.

Järjestöjen asemaa palvelujen uudistamisessa on perinteisesti tarkasteltu myös taloudellisten ja toisaalta hyvinvointipoliittisten näkemysten pohjalta. Taloudellisessa tarkastelutavassa järjestöt nähdään osana avoimia markkinoita ja mahdollisuutena julkisen palvelutuotannon painopisteen muuttamiseen. Taloudellisten tuottavuus- ja tehokkuusnäkemysten painottuessa julkinen palvelutuotanto nähdään jopa uhkana maan kansainväliselle kilpailukyvyille, koska korkea veroaste ja sitä kautta korkeat



Kuvio 5. Kuntien ja järjestöjen sopimus pohjaisen palvelutuotannon kehittämishaasteet.

työvoimakustannukset katsotaan haitaksi yritysten kilpailukyvyille. Järjestöjen edellytetään tällöin toimivan osana palvelumarkkinoita ja kuntien hankkivan palveluja järjestöiltä samalla tavalla kuin yksityisiltä yrityksiltäkin. Toisaalta järjestöt ja niiden toiminnan tukeminen voidaan nähdä markkinoita vääristävänä tekijänä, koska järjestöjen katsotaan olevan edullisemmassa asemassa kuin yksityisten yritysten. (vrt. Heikkala 2005, 62–64.)

Hyvinvointipoliittiset argumentit puolestaan korostavat näkemyksiä, että hyvin toimivat julkiset palvelut (mm. hyvä koulutus, sosiaalinen turvallisuus) ovat kansainvälisen kilpailukyvyn perusta ja kiistävät väitteet julkisten palvelujen tehotuudesta. Tarkastelutavan mukaan Suomi on saavuttanut asemansa kansainvälisesti juuri kyvyllä yhdistää taloudellinen kilpailukyky ja hyvinvointiyhteiskunnan toimintamalli. Aiemmin järjestöjen rooli olikin hyvinvointiyhteiskunnan kokonaisuudessa selkeämpi. Järjestöjen toiminta edusti ikään kuin ”puhtaammin” kansalaisten omaehtoista toimintaa. Hyvinvointiyhteiskunnan toimivuuden perustaksi oli ymmärretty, että sen asukkaat tarvitsevat yhteiskunnan tuottamia palveluita ja niiden tuottamiseksi mahdollisimman dynaamisen talouden. Hyvinvointiyhteiskunta tarvitsee kuitenkin myös asukkaiden käynnistämää omaehtoista toimintaa ja aktiivisuutta, keskinäistä huolenpitoa ja sosiaalista turvaa. Onkin korostettu, että juuri ihmisten välinen vuorovaikutus ja omaehtoinen toiminta rakentavat nk. sosiaalista pääomaa eli yhteistoimintaa, sitä sääteleviä normeja ja keskinäistä luottamusta. Sosiaalinen pääoma nähdäänkin siis nyt yhä selkeämmin hyvinvointiyhteiskunnan välttämättö-

mänä voimavarana ja osoituksena ihmisten kyvystä työskennellä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi niin, että myös taloudellinen kehitys kulkisi yhteiskunnallisesti toivottavaan suuntaan. (Möttönen & Niemelä 2005, 18–19; 208–210.)

Monitoimijamallin toteuttaminen ja yhteiskunnallisen eheyden tavoittelemineen nähdään siis mahdollisena mutta haastavana. Hyvinvointiyhteiskunnan säilyttäminen edellyttää palvelujärjestelmän sisäistä uudistumiskykyä siten, että uudistuminen ei toteutuisi pelkästään taloudellisena pakkona mahdollisesti yhä haastavammassa taloudellisissa oloissa. Toivottavaa siis olisi, että uudistustyötä toteuttaisivat mahdollisimman monet hyvinvointipoliittiset toimijat parhaan asiantuntemuksensa ja kokemuksensa pohjalta. Kuntien ja järjestöjen yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittäminen voitaisiin parhaimmillaan nähdä strategisena mahdollisuutena, jossa tavoitteena olisi myös itse palveluja kokonaisvaltaisempi hyvinvointiyhteiskunnan palvelujärjestelmän ja uusien toimintatapojen kehittäminen. Pitkäjänteisessä kehittämistyössä tavoitteena voisikin olla myös osapuolien toimintaedellytysten tietoinen vahvistaminen. Järjestöjen kannalta kuntien palvelutehtävän ei pitäisi antaa ylikorostua niin, että se alistaisi järjestöjen asemaa ja sitä kautta muuttaisi jopa kansalaisyhteiskunnan perusrakennetta. Hyvinvointiyhteiskunnan perustana voitaisiin moniarvoisesti nähdä toimivat ja riittävät julkiset palvelut, dynaaminen talous sekä sosiaalisen tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden arvot. Kunnilla olisi tällöin erityisenä haasteena sekä tehostaa palvelujen tuottamista että toteuttaa tämä yhteiskunnallisesti, sosiaalisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla. Ongelman ratkaisussa olisikin tärkeää tehokkuuden tavoittelun rinnalla pyrkiä tunnistamaan kaikki olemassa olevat mahdollisuudet. (Möttönen & Niemelä 2005, 18–19; 208–210.)

4.2 Menetelmälliset valinnat, aineisto ja aineistonkeruu

Tutkimusmenetelmällisiä valintoja tässä tutkimuksessa tuki ajatus, että luonteeltaan kehittämistoimintaa lähellä oleviin tutkimushankkeisiin voi liittyä piirteitä eri menetelmistä, jotka ovat lähellä toisiaan. Soveltuvina vaihtoehtoina tässä yhteydessä nousivat esiin toiminta-, tapaus- ja arviointitutkimus. Tutkimusmenetelmällisenä haasteena ja samalla myös mahdollisuutena hahmottui vähitellen oivallus, että näitä kolmea lähestymistapaa oli itse asiassa varsin vaikeaa käytännössä erottaa toisistaan. Koin, että jonkin menetelmän pois rajaaminen olisi jättänyt tarkastelusta pois hyvin olennaisia ja tärkeitä havaintoja. Lähestymistapojen valintaa on tarkasteltu seuraavassa menetelmien tarkempien määrittelyjen avulla. Lopuksi on tarkasteltu niiden soveltumista käsillä olevaan tutkimukseen taulukossa 3.

Tapaustutkimukselle (case-tutkimukselle) on ominaista, että aineistot ovat usein ns. luonnollisista tilanteista kerättyjä ja niitä voidaan kerätä monin eri tavoin. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan joko yhtä tai useampaa tapausta, minkä vuoksi tutkimuksen keskeiseksi tehtäväksi nousee näiden tapausten määrittely, analysointi ja tavoitteeksi asetetun ongelman ratkaisu. Lähestymistavalle on tyypillistä kuvata ilmiöitä tietyn ryhmän näkökulmasta ja siten ymmärtää tutkittavien henkilöiden omia

käsityksiä. Jotta tutkimuksella tavoitettaisiin mahdollisimman monipuolinen kokonaisuus, toteutetaan tapaustutkimus erilaisin metodein ja eri aineistoja yhdistellen. Tapaustutkimuksen kehittäjinä ja tunnetuimpina edustajina tunnetaan mm. Stake ja Yin. Staken (1995, 10) mukaan tapaustutkimus johdattelee tutkijan kysymään ”*Mitä voimme oppia tapauksesta?*”. Tapaustutkimuksen avulla voidaan siis selvittää asiaa, joka ei ole tiedossa ja vaatii siksi lisävalaisua. Stake (1995, 3) jakaa tapaustutkimukset kolmeen tyyppiin riippuen tapauksen luonteesta, lukumäärästä, tutkimuksen tavoitteista ja tutkimukseen liittyvistä perusoletuksista. Ensimmäistä näistä hän luonnehtii epistemologian eli tietämisen tavan perusteella mielenkiintoisena tyyppinä, ja nimittää tällaisia tapauksia *itsessään arvokkaaksi tapaustutkimukseksi (intrinsic case study)*. Tällöin tutkijalla on erityinen kiinnostus tiettyyn, ainutlaatuiseseen tapaukseen, jota hän haluaa ymmärtää mahdollisimman hyvin. Toisena hän luonnehtii *välineellistä tapaustutkimusta (instrumental case study)*, jonka avulla yritetään ymmärtää jotain muuta kuin vain kyseistä tapausta. Tällöin tapaus ei itsessään ole niin kiinnostava kuin aihe tai siitä nouseva teoreettinen kehittäminen. Kolmantena Staken (1995, 4) jäsentelyssä hahmottuu *kollektiivinen tapaustutkimus (collective case study)*, jossa hän näkee välineellisen tutkimuksen osana usean tapauksen tutkimusta. Välineellisessä tapaustutkimuksessa on hänen mukaansa erityisesti kysymys teoreettisten käsitteiden havainnollistamisesta tai kehittämisestä tapauksen avulla.

Laine ym. (2007, 10–13) kuvaavat, että tapaustutkimuksen lähtötilanteessa tutkijaa kiehtoo tunne, että tutkittava tapaus on jollakin erityisellä tavalla merkittävä, mutta jonka erityisyys hahmottuu esiin vasta pala palalta. Tapaustutkimuksellinen lähestymistapa soveltuu siten monimutkaisten ja pitkien tapauksien tutkimiseen, jossa kysytään *miten ja miksi*. Tutkittava kohde voi olla yksilö, yhteisö, kumppanuus tai tapahtumakulku. Tutkimus ei ole kuitenkaan pelkkä tapahtumien sarja, vaan siihen liittyy erityinen kiinnostus tiettyä toiminnassa ilmenevää jännitettä kohtaan. Juuri jännitteestä syntyy tietty tapaus, joka ilmentää tutkimuksen kohteena olevaa asiaa. Tapauksen rajaus puolestaan kiinnittää tarkastelun tiettyyn ajanjaksoon tai tiettyyn paikkaan. Tapaustutkimuksen juoni rakentuu siten aina paikallisten tapahtumien, ilmiöiden, erityispiirteiden ja niitä ympäröivän maailman väliselle suhteelle. (Laine ym. 2007, 10–13.) Stake (1995, 3–4) korostaa tapauksen taustan ja kontekstin kuvausta erityisesti silloin, jos kysymyksessä on itsessään arvokas tapaus. Hänen mukaansa tapauksen rajaus ja sen kontekstin kuvaus auttaa paremmin tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittavaa tapausta, sillä tapaustutkimuksessa on päämääränä tehdä tapauksesta ymmärrettävä.

Toimintatutkimus voidaan ymmärtää tutkimusorientaationa, jossa voidaan hyödyntää erilaisia tutkimuksellisia menetelmiä ja tutkimusaineistoja. Toimintatutkimuksellinen suuntaus perustuu syvimmiltään kriittisen teorian filosofiseen perinteseen. Kriittisen teorian tiedonintressi on emansipatorinen, jossa tavoitteena on vapauttaa inhimillinen toiminta osallistavaksi toiminnaksi. (Tuomi 2008, 50–51, 120–121.) Tulkinnan mukaan toimintatutkimus voidaan nähdä yhtenä yhteiskuntaa muuttavana voimana, jolla tähdätään ihmisen vapautumiseen, valtaistumiseen ja

osallistumiseen (Heikkinen 2001, 171). Lewin on vaikuttanut toimintatutkimuksen menetelmän määrittelyyn merkittävällä tavalla tuomalla esille käsitteen ”*action research*” (1948, 34). Sen myötä toimintatutkimus on nähty selkeämmin todellisuuden vaikuttamisena niin, että toimintatutkimuksellisella otteella siirrytään toiminnan kuvaamisesta sen muuttamiseen. Lewin painotti, että ”tutkimus, joka ei tuota muuta kuin kirjoja, ei riitä”. Heikkinen (2006, 27) tiivistää Lewinin ajatteluun viitaten, että toimintatutkimus on tutkimustapa. Se perustuu Lewinin mukaan interventioon ja sille on tyypillistä käytännön läheisyys. Tutkimustapana se on osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi, jonka tarkoituksena on tutkia todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa ja muuttaa todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia.

Toimintatutkija osallistuu tutkimaansa toimintaan ja tekee tutkimuksen avulla tarkoituksellisen muutokseen tähtäävän väliintulon eli intervention, jolloin tutkijan oma kokemus on osa aineistoa. Samoin tutkijan ymmärrys tutkittavasta kohteesta kehkeytyy hiljalleen. Toimintatutkimukselle tyypillistä, vähitellen lisääntyvää ymmärtämystä, on pidetty hermeneuttisena prosessina. Toimintaa ei siis selitä jokin aiemmin tapahtunut, vaan jokin tulevaisuuden tavoite, jota kohti suuntaudutaan. Syntyviä ratkaisuja pyritään ymmärtämään toimintaan osallistuvien ihmisten päämäärien ja motiivien kautta intentionaalisesti. (Heikkinen 2006, 19–21; Lewin 1948, 201–203.)

Greenwood ja Levin (1998, 17) ovat korostaneet toimintatutkimuksessa oppimisen merkitystä. He näkevät, että toimintatutkimuksen tehtävänä on nostaa esiin osallistujien oppimisen ja kehittymisen kyvyt. Samaa korostavat myös Tuomi & Sarajärvi (2006, 32) painottaen, että kaikkein tärkeintä on tutkimukseen osallistuvien oppiminen, sillä oppimisen uskotaan johtavan toimintaan ja toiminnan ylläpitämiseen. Oppimiseen liittyy myös kehittämisen syklisyys, sillä parempi käytäntö voi olla aina vain tilapäinen. Toimintaympäristön muuttuessa luodaan siten syklisesti yhä uusia parempia käytäntöjä. Toimintatutkimus ei tässä mielessä tule koskaan valmiiksi ja siksi se tuleekin rajata ja kohdistaa tutkimuksen kannalta mahdollisimman kiinnostavaan kohtaan tai tapahtumasarjaan (episodiin).

Toimintatutkimusta kuvatessaan Kuula (2000, 218) viittaa Lewinin (1948, 202–203) tunnettuun näkemykseen tähdentäen, että sosiaalinen todellisuus tulee paremmin ymmärretyksi siten, että tutkimus yhdistetään todellisessa elämässä tehtävään muutokseen ja sen ymmärtämiseen. Toimintatutkimuksessa korostuu ensinnäkin se, että tutkimuskohteen toimijat (tutkittavat) eivät ole tutkimuksessa passiivisena kohteena, vaan aktiivisina osallisina muutos- ja tutkimusprosessissa. Myös Kuula siis painottaa tutkijan aktiivista osallistumista muutosprosessiin. Toisena erityispiirteenä Kuula korostaa toimintatutkimukseen liittyvää ongelmalähtöisyyttä. Tutkimus on siten käytäntöön suuntautunutta ja oleellista siinä on muutoksen tavoittelu. Kuulan mukaan tästä seuraa, että toimintatutkimuksen käynnistyessä sekä tutkija että tutkittavat asettavat itse kehittämistyölleen tavoitteita.

Huomionarvoista on, että tavoitteiden asettamisesta huolimatta vasta muutos- ja kehittämishankkeen aikana voidaan tuottaa uudenlaista tietoa niistä eri keinoista,

joiden avulla organisaatiot voivat muuttua ja kehittyä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että toiminnallinen ymmärrys ja muutosmahdollisuuksien löytäminen voidaan saada toiminnasta itsestään tutkijan tutkimuskohteeksi vain reflektoiden ja purkamalla auki itse työn tekemisen rutiineja ja käytäntöjä. Lisäksi muutokseen tarvitaan toiminnallisia kokeiluja uudenlaisesta työn tekemisestä. Muutokselle ja sen onnistumiselle ei siten riitä sanallinen tai kirjallinen suunnittelu. Tutkimusprosessi on syklinen, jossa ensin valitaan päämäärät, minkä jälkeen tutkitaan ja kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä päämääriin. Eteneminen jatkuu jälleen niin, että arvioidaan ensiaskelia ja edetään varsin hitaasti tarkentaen päämääriä. Näin tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. (Kuula 2000, 218–223.)

Myös Aaltolan & Syrjälän (1999, 18) mukaan toimintatutkimuksessa keskeistä on tutkittavien aktiivinen osallistuminen muutosprosessiin, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Kehittäminen perustuu uudella tavalla ymmärrettyyn prosessiin. Näin ymmärrettynä toimintatutkimuksellinen lähestymistapa ei ole kiinnostunut vain siitä, miten asiat ovat, vaan ennen kaikkea siitä, miten niiden tulisi olla. Heikkinen ja Jyrkämä (1999, 25) ovat havainnollistaneet toimintatutkimuksellista lähestymistapaa määrittelemällä, että toimintatutkimuksellisesta lähestymistavasta voidaan puhua vasta, jos tutkija toimii yhteisössä, jossa työtä reflektoidaan, kehitetään ja analysoidaan, kehitetään vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi ja saavutetaan toiminnasta uutta tietoa ja teorioita.

Arviointitutkimuksellinen tutkimusote puolestaan hahmottui tässä tutkimuksessa kolmantena mahdollisena lähestymistapana. Arviointitutkimus on tunnetusti muotoutunut monien vaiheiden kautta osallistavaksi ja arvoiltaan pluralistiseksi lähestymistavaksi. Guba & Lincoln (1989, 40–41) ovat esittäneet arvioinnin kehittämisen neljä sukupolvea. Jaottelussaan he huomioivat arvioinnissa mukana olevat erilaiset asiat ja arvioijan roolin. Sukupolvien myötä he tunnistavat mittaamisessa ja teknisessä lähestymistavassa tapahtunutta kehitystä kuvailevampaan suuntaan. Kehityksen myötä erityisesti arvioitavan rooli muuttuu tutkittavasta ”kohteesta” aktiiviseksi osallistujaksi. Neljännen sukupolven arviointia he kutsuvatkin osallistavaksi arviointiksi. Tiivistäen Guba & Lincolnin (1989) arviointitutkimuksen kehitysvaiheet voidaan kuvata seuraavasti:

Ensimmäinen sukupolvi: keskeistä mittaaminen ja testaaminen

Toinen sukupolvi: keskeistä kohteen kuvailu ja tavoitteiden arvioiminen

Kolmas sukupolvi: kuvailun lisäksi arvioijan tekemät päätökset ja mahdolliset tuomiot

Neljäs sukupolvi: keskeinen arviointiprosessi, jossa eri osapuolet ja asianosaiset pyritään ottamaan mukaan neuvotellen

Neljännän sukupolven arvioinnissa pyritään Raivolan (1995, 36) mukaan arvioitavan valtuuttamiseen ja tiedostuttamiseen. Eri osapuolten kuulemisesta muotoutuu neuvotteluprosessi, jolloin asianosaisten rooli on osallistuva. Osallistuvien arviointisuuntausten taustalla on konstruktivistinen näkemys moninaisista näkökulmista ja todellisuuksista. Niissä eri asemissa olevat ihmiset konstruoivat tietoa, totuutta ja merkityksiä eri tavoin. Asianosaisina (engl. *stakeholders*) eli arvioinnin yleisönä Raivola (1995, 36) näkee ohjelman rahoittajat, ohjelman kehittäjät, toimeenpanijat ja lisäksi arviointitöissä voi olla myös hyötyjiä ja häviäjiä. Hän on kuvannut arvioijan roolin muuttumista mm. siten, että ensimmäisessä vaiheessa arvioija on ollut ikään kuin teknikko, joka näkee organisaation henkilöstön raaka-aineena, jota voidaan mittausten myötä muokata. Toisessa vaiheessa arvioijasta tulee kuvailija, joka erittelee ohjelman vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa tavoitteisiin. Kolmannessa vaiheessa arvioija toimii kuten tuomari, joka pystyy päättämään mm. ohjelman jatkamisen aiheellisuuden. Neljännessä vaiheessa arvioija puolestaan sovittelee, tuo esille ja tiedostuttaa eri toimijoita eri näkemysten huomioimisessa. Arvioija voidaan näin hänen mukaansa nähdä prosessiin osallistuvana neuvottelijana, joka voi olla esim. kasvattaja, koordinaattori, laadun varmistaja tai kouluttaja. (Raivola 1995, 28–37.) Tämän tutkimuksen menetelmälliset valinnat perusteluineen on kiteytetty taulukkoon 3.

Tämä tutkimustyö, siihen liittynyt havainnointi ja aineistonkeruu ovat käynnistyneet vuoden 2006 keväällä. Tuolloin käynnistyi tamperelaisten järjestöjen palvelujen laadunkehittäjäkoulutus ja -ohjaus, johon tulin tutkijana mukaan sopimuksen kautta³³. Hanke oli nimeltään ”Työn sujuvuutta ja työn iloa”. Se oli työ- ja elinkeinoministeriön työelämän kehittämisohjelman mukaisella Tykes-rahoituksella toteutettu kehittämissanke, joka toteutui 8.2.2006–31.12.2008 ja 1.1.–31.12.2009. Kehittämissankkeessa oli mukana 12 tamperelaista hyvinvointipalveluja tuottavaa järjestöä, jotka tarjosivat vanhus-, kehitysvamma-, mielenterveys- ja / tai lastensuojelun avopalveluja³⁴.

Tutkimusaineiston hankkimisessa on käytetty useita eri menetelmiä ja aineisto koostuu neljästä eri osasta. Ensimmäinen osa tutkimusta varten kerättyä aineistoa käsittää nk. osallistuvaa havainnointiaineistoa, joka on kerätty vuosien 2006–2009 palvelujen laadunkehittämiseen liittyneiden koulutusten ja ohjausten yhteydessä. Toisen osan aineistosta muodostavat erilaiset kyselyt ja lomakehaastattelut, joiden avulla voitiin tarkentaa koulutuksissa ja keskusteluissa esiinnoitettuja havaintoja. Kyselyt, lomakehaastattelut ja syvähaastattelut on kohdistettu järjestöjen johdolle vuosien 2007–2009 aikana, laadunohjaajille 2007, laadusta vastaaville 2008 ja 2009 sekä sisäisille auditoijille vuosina 2007–2009.

³³ Tutkijana toimimista ja tutkimuksen eettisyyttä on käsitelty tarkemmin luvussa 6.4.

³⁴ Työn sujuvuutta ja työn iloa -hankkeeseen osallistuneet Tampereella toimivat hyvinvointipalveluja tuottavat järjestöt, niiden toiminta, palveluyksiköt ja toiminnan volyyymi on esitetty tämän tutkimuksen liitteessä 1. Hankkeen aikana toteutunut laadunkehittämistä koskeva koulutus, ohjaus ja osallistujat on esitetty tutkimuksen liitteessä 2. Tiivistelmä koulutuksista, ohjauksista ja osallistujamääristä on esitetty liitteen 2 lopussa taulukossa 5.

Taulukko 3. Tutkimusmenetelmälliset valinnat perusteluineen.

Tutkimusmenetelmä	Menetelmän keskeiset näkökulmat	Sovellettavuus tähän tutkimukseen
Tapaustutkimus Stake, 1995 Yin, 1994 Laine ym. 2007	Kohteena mm. yksilö, yhteisö, kumppanuudet Tapauksen selkeä rajaus Erityinen kiinnostus tapaukseen Kiinnostus tapauksen tavasta jäsentää maailmaa ja antaa asioille merkityksiä Tapauksella myös välineellinen arvo Kontekstisidonnaisuus mm. aikaan ja paikkaan Jännitteenä jokin erityispiirre Kokonaisvaltainen analyysi luonnollisesti ilmenevästä asiasta Mitä voimme tapauksesta oppia? Miten? Miksi?	Tamperelaiset järjestöt Järjestöt palvelujen tuottajina Järjestöjen tulevaisuus Verkostomainen kehittämismalli Kilpailuttamistilanne tilaaja-tuottajamallissa Hanke 2006–2009 Kehittämispääoman rakentaminen Laadunkehittämisen mahdollisuus kehittämisvalmiuden vahvistajana
Toimintatutkimus Lewin, 1948 Kuula, 2000 Heikkinen & Jyrkämä, 1999	Muutoksen aikaansaaminen Tutkittavien aktiivinen osallistuva rooli Käytännönläheisyys Prosessimainen kehittäminen uudella tavalla ymmärretyn prosessin pohjalta Näkymätön näkyväksi Toiminnan ja prosessien auki purkaminen uuden ymmärryksen löytämiseksi, jaettu ymmärrys	Sertifiointivalmius Työn sujuvuutta ja työn iloa -hanke, toimijat Palvelujen laadunkehittämisshanke Eri henkilöstöryhmien mukanaolo eri vaiheissa Järjestöjen toiminnan ja palvelujen laatu ja kehittämisvalmius Prosessien ja palvelujen kuvaukset, kilpailuttamiseen osallistuminen tilaaja-tuottajamallissa
Arviointitutkimus, neljännen sukupolven arviointi Guba & Lincoln, 1989 Raivola, 1995	Osallistuva arviointi, osallistujien rooli aktiivinen Valtuuttaminen, tiedostuttaminen, demokraattisuus, oikeudenmukaisuus Monimuotoisuus Arvioijan eri roolit	Koulutuspäiviin osallistuminen, kehittämistä tukevat laatutiimit ja työryhmät Kaikkien työntekijöiden osallistuminen oman työn kehittämiseen Reflektiivinen kehittämisote Kokonaisvaltainen toiminnan arviointi Sisäiset auditoinnit Johdonkatselmuksukset

Tutkimusaineiston kolmannen osan muodostavat erilaiset asiakirjat eli työskentelyn kuluessa syntyneet dokumentit, kuten laatukäsikirjat³⁵, toiminta- ja työohjeet³⁶, prosessi- ja palvelukuvaukset³⁷, itsearviointien tulokset³⁸, sisäisten auditointien raportit³⁹ ja kehittämishankkeen loppuraportti⁴⁰. Nämä dokumentit syntyivät järjestöjen laadunkehittämisen tuotoksina, joiden laatimiseen osallistuivat pääsääntöisesti koulutuksiin ja ohjaukseen osallistuneet henkilöt sekä järjestöjen johto.

Neljännän osan tutkimusaineistosta muodostavat erilaiset tiedot tai asiakirjat, jotka kuvaavat järjestöjen toimintaa (mm. kotisivut, esitteet, toiminta- tai vuosikertomukset) ja järjestöjen toimintaan liittyvät julkiset asiakirjat (mm. kilpailutukseen liittyvät tiedotteet, tarjouspyynnöt ja hankkeeseen liittyvä julkinen tieto).

Tutkimusaineiston keruun tavoitteena on ollut saada tietoa tutkittavan ilmiön monimuotoisuudesta ja kompleksisuudesta. Samalla, kun eri toimijat tuottivat tarkkaa ja intensiivistä tietoa (keskustelut, haastattelut, syvähaastattelut), syntyi tietoa järjestöjen virallisesta toiminnasta ja siihen liittyvästä tiedottamisesta (esitteet, vuosikertomukset, palvelukuvaukset, laatudokumentaatio). Monimuotoista aineistoa ja erilaisia menetelmiä on käytetty siksi, että tutkimuksessa tavoitettaisiin riittävä yksityiskohtaisuus, tilanteiden rikkaus ja monimuotoisuus⁴¹. (Vrt. Eskola & Suoranta 1999, 65–66.)

Tapaustutkimuksen antina Alasuutarin (1999, 47) mukaan voidaan pitää sitä, että sen avulla voidaan kytkeä havaitut erot ja yhtäläisyydet ennalta määräämättömällä tavalla mahdollisiin selitettäviin asioihin. Ennalta määräämättömät asiat voivat siten vaikuttaa tutkimuksen kulkuun ja tutkimustapaan, jota voidaan muuttaa tai tarkentaa merkittävien havaintojen myötä. Alasuutarin (1999, 48) mukaan tutkimukselle olisi hyväksi, jos tutkimukseen ryhtymistä ohjaisi vahva tunne siitä, että tutki-

³⁵ Laatukäsikirja tarkoittaa järjestöjen toiminnan kokonaisvaltaista kuvausta, jossa on huomioitu ISO 9001:2000 ja 2008-standardien edellyttämät kuvaukset. Laatukäsikirjan pääkohtia ovat kuvaukset järjestön johtamisesta, toiminnan edellyttämistä resursseista ja niiden johtamisesta, palvelujen tuottamisesta, koko toiminnan seuranta- ja arviointikäytännöistä sekä niistä käytännöistä, joiden avulla toimintaa jatkuvasti kehitetään.

³⁶ Toiminta- ja työohjeet tarkentavat laatukäsikirjassa kuvattuja asioita. Ohjeet toimivat työntekijöiden apuna eri työtehtävien toteuttamisessa. Ohjeilla selkiytetään mm. työn tarkoitus, vastuut, tehtävän kytkeytyminen laajempaan kokonaisuuteen, työn vaiheet ja sen edellyttämät kirjaamiskäytännöt. Toiminta- ja työohjeita järjestöt laativat itse oman harkintansa mukaan. Ohjeet ovat osa laadunhallintajärjestelmän dokumentaatiota.

³⁷ Prosessi- ja palvelukuvaukset syntyivät järjestöjen vastatessa palvelujen tuottajina tarjouspyyntöihin. Palvelukuvaukset ovat luottamuksellisia kilpailuttamisasiakirjoja.

³⁸ Järjestöjen edustajat laativat laatukoulutusten yhteydessä oman itsearvioinnin järjestön laadunkehittämisen edistymisestä.

³⁹ Sisäiset auditointiraportit syntyvät koulutusten ja tehtyjen auditointien dokumentointina. Raportit kuvaavat kunkin suoritetun auditoinnin toteutuksen ja tulokset sekä arvioinnit auditoinnin toteutuksesta.

⁴⁰ Järjestöt ovat laatineet hankkeen rahoittajalle (Tykes) loppuraportin, jossa he kuvaavat hankkeen toteutusta. Raporttiin sisältyy järjestöjen johdolle suunnattu kysely hankkeesta ja sen eri vaiheiden toteutuksesta sekä saavutetuista tuloksista.

⁴¹ Tutkimusaineistoa ei nauhoitettu eikä kuvattu, vaan aineisto koostuu välittömästi tapaamisten jälkeen laadituista keskustelumuistioista. Muistioihin on kirjattu mm. järjestökohtaisia merkintöjä osallistujien kertoman mukaan kehittämistyön edistymisestä ja kehittämistyötä vaikeuttaneista tekijöistä sekä näitä koskevia havaintoja sekä mm. seuraavan kerran valmistelutyötä ohjaavia kysymyksiä ja muistiihpanoja.

mus on jollakin tavalla erityinen. Tässä suhteessa tamperelaiset järjestöt, heidän muodostamansa kehittämistyö ja kehittämistyön ajankohta palvelurakenteen uudistuksessa muodostivat erityisen kokonaisuuden. Tapauksen luonteen muodostaa sarja kehittämistapahtumia eli episodeja, eli kunkin järjestön oma ja järjestöjen yhteinen hanke pitkäjänteisenä kehittämistyönä tarjosi mahdollisuuden tarkastella palvelujen laadunkehittämisen toteutusta toimintaympäristön ja palvelurakenteiden muutoksen keskellä ja tunnistaa ilmiössä sellaisia asioita, joihin itse asiassa kukaan mukana olleista toimijoista ei osannut varautua hankkeen käynnistyessä. Näitä kehittämistyöhön heijastuvia muutoksia tapahtui kehittämistoiminnan edetessä kaiken aikaa sekä järjestöjen omassa toiminnassa, toimintaympäristössä että yhteistyösuhteissa.

Aineisto on rajattu ajanjaksoon 2006–2009, jotta tarkasteltaviin asioihin (strategisuus, laadunkehittäminen, oppiminen) voidaan liittää pitkäköllä aikavälillä tapahtuvia havaintoja. Kyllin pitkä ajanjakso tuottaa samalla riittävän runsasta ja yksityiskohtaista tietoa sekä kunkin järjestön omasta että verkoston yhteisestä toiminnasta. Kun tapaus tai tutkittava ilmiö voidaan ajallisesti kiinnittää tiettyyn aikaan ja paikkaan, se voi synnyttää juuri aiemmin kuvatun tutkimuksellisen jännitteen. Jännite voi taas synnyttää erityisen kiinnostuksen, josta rakentuu vähitellen laajempi tutkimuksellinen juoni. Tässä tarkastelussa jännite syntyi järjestöjen toiminnan erityispiirteiden ja ympäröivän maailman väliselle erityiselle suhteelle. Jännitteeksi muotoutui lopulta se, miten järjestöt tavoitellessaan määrätietoisesti sertifiointivalmiutta palvelujen laadunkehittämisessä ja sen johtamisessa samalla myös rakentavat kehittämisvalmiuttaan ja voivat sen avulla vahvistaa toimintaansa palvelujen tuottajina. Jännitteen tunnistaminen auttoi tutkimuksen eri vaiheessa palauttamaan huomion yhä uudelleen tutkimustehtävään ja tutkimuskysymysten äärelle. Tutkimuksessa yleisesti, kuten tässäkin järjestöjen toiminnan tarkastelussa, konteksti auttoi hahmottamaan ilmiön eli järjestöjen toiminnan kokonaisvaltaisesti ja luonnollisena, mutta silti erityisenä osana kehittämistyössä ilmenneitä asioita ja tapahtumia. (Vrt. Patton 1980, 56; Laine ym. 2007, 10–13.)

Tutkimusaineiston em. neljä osaa on tiivistetty taulukkoon 4. Tarkemmin tutkimusaineistoa kuvaava systemaattinen kooste (aineistotyyppi, ajankohta, kohderyhmä ja keruutapa) on esitetty taulukossa, joka on tutkimuksen liitteenä 9.

Vuoden 2008 alussa kartoitettiin johdon johtamisperiaatteita *Webropol-kyselyllä* (liite 4). Kysely oli laadittu ISO 10014-johtamisstandardin pohjalta ja sisälsi 42 monivalintakysymystä. Kysymykset kohdistuivat järjestöjen strategiseen johtamiseen, johdon toimintaan, asiakaslähtöisyyden toteutumiseen, henkilöstön sitoutumiseen, toimintamallien prosessimaisuuteen, johtamistavan järjestelmällisyyteen, johtamistapaan, jatkuvaan parantamiseen, tosiasiapohjaiseen päätöksentekoon ja kumppanuuksiin.

Johdon lomakehaastattelut keväällä 2008 olivat jatkoa johtamisperiaatekartoitukselle. Järjestöjen johdolle esitettiin yhdeksän teemoitettua lomakehaastattelukysymystä järjestöjen strategiasta, laadusta ja kilpailuttamisesta (liite 5). Kysymyksiin johtajat saivat vastata kirjallisesti. Lomakehaastattelua täydennettiin järjestökohtai-

Taulukko 4. Tutkimusaineisto.

Tutkimusaineisto			
Havainnointiaineisto, osa 1.	Kyselyt, haastattelut, osa 2.	Kehittämistyön aikana syntynyt dokumentaatio, osa 3.	Julkinen tieto, osa 4.
<p>Laatukoulutukset 2006–2009: laadunohjaajat, koko henkilöstö, laadusta vastaavat, johto, esimiehet, sisäiset auditoijat.</p> <p>Järjestökohtainen laadunohjaus 2006–2009, ohjauskäynnit, keskustelut.</p>	<p>Kyselyt ja haastattelut 2008–2009: johtamiskartoitus-kysely 2008 johdolle, johdon haastattelu 2008, johdon syvä-haastattelu 2009</p> <p>Laadusta vastaavien haastattelu 2008</p> <p>Laatupäälliköiden haastattelu 2009</p> <p>Kysely sisäisen auditoinnin suorittaneille 2009.</p>	<p>Laatudokumentaatio</p> <p>Toiminta-/laatukäsikirjat</p> <p>toimintaohjeet</p> <p>työohjeet, prosessikuvaukset, sisäisten auditointien tulokset, itsearvioinnit, palvelukuvaukset, järjestöjen strategiat.</p>	<p>Järjestöjen toiminnasta kertova aineisto: Toimintakertomukset, esitteet, kotisivut.</p> <p>Kilpailutukseen liittyvä aineisto: Tarjouspyynnöt, liitteet.</p> <p>Tykes-hankehakemus 2005.</p> <p>Tykes-hankkeen loppuraportti 2010.</p>

sen ohjauksen tai muiden tapaamisten yhteydessä tarkentavilla kysymyksillä. Haastattelut olivat luonteeltaan avoimia, syvähaastattelunomaisia ja niissä korostui tutkittavien asioiden perusteellinen avaaminen. Syvähaastattelu oli mahdollista, koska tilanteessa saattoi käyttää kysymysten tarkentamisessa jo kokemuseräistä tietoa ja tarkastelussa olleet asiat olivat sekä tutkijalla että haastateltavilla tiedossa. (Vrt. Hirsjärvi & Hurme 2001, 48; Tuomi & Sarajärvi 2006, 78.)

Laadusta vastaavien lomakehaastattelu toteutettiin keväällä 2008. Lomakehaastattelussa heille esitettiin 10 avointa kysymystä koskien laadunkehittämistyötä, muutoksia, johdon toimintaa ja henkilöstöä (liite 6). Vastaajat saivat kirjoittaa vapaamuotoiset vastaukset ja niitä tarkennettiin samalla tavalla kuin johdon lomakehaastattelua vastaustausten yhteenvedon käsittelyn ja eri tapaamisten yhteydessä.

Kaikkien *järjestöjen laatupäälliköille* suunnattiin *lomakekysely* vuoden 2009 alussa. Kysymysten teemat noudattivat laadusta vastaaville vuotta aikaisemmin esitettyjä aiheita (liite 7). Aineistoa tarkennettiin käsittelyn yhteydessä joko puhelintai sähköpostiyhteydenpidolla tai eri tapaamisten yhteydessä.

Sisäisille auditoijille kohdistetun lomakekyselyn (liite 8) tavoitteena oli saada esille kirjallisesti koottua kokemustietoa johdon ja laadunkehittämisen vastuuhenkilöiden lisäksi muulta henkilöstöltä. Kyselyssä olivat mukana vuosina 2008 ja 2009 sisäisen auditoijakoulutuksen suorittaneet. Kyselyn teemat olivat samoja kuin johdolle ja laadunkehittämisen avainhenkilöille esitetyt kysymykset vuosien 2008 ja 2009 alussa.

4.3 Tutkijaroolit ja aineiston käsittely

Tarkastelunäkökulmien selkiyttämiseksi ja niiden avulla syntyvän kokonaiskuvan saamiseksi on seuraavassa hahmoteltu tutkijan eri rooleja ja niiden keskinäisiä kytkeitä kehittämissankkeen toteutuksen, case-tutkimuksen, toimintatutkimuksen ja arviointitutkimuksen näkökulmista. Lisäksi tutkimuksen toteuttamiseen kehittämishankkeen yhteydessä liittyi muita rooleja, kuten kouluttaja-, asiantuntija- ja ohjaajarooleja.

Kaikki edellä kuvatut roolit muotoutuivat kehittämishankkeen aikana. Järjestöt kilpailuttivat kehittämishankkeen ulkoiset asiantuntijat ja siihen liittyen laadunkehittämisen koulutuksen ja laadunhallintajärjestelmien rakentamisen ohjauksen. Kehittämissankkeeseen liittyvä tutkijanrooli muotoutui siten kilpailutuksen kautta valittuna laatuasiantuntijana. Ensisijaisena tehtävänä oli eri ryhmille suunnattujen laatu-koulutusten suunnittelu ja toteuttaminen. Toisena keskeisenä tehtävänä oli koulutusta täydentävä järjestökohtainen ohjaus, joka toteutui koulutusten yhteydessä, lähijaksojen välillä ja järjestökohtaisina ohjauspäivinä.

Kehittämistyön taustalla olivat järjestöjen yhteiset päätökset siitä, keitä yhteisessä verkostohankkeessa oli mukana ja mihin kehittämistyön tulisi järjestöissä kohdentua. Kehittämistyölle oli nimetty ohjausryhmä ja hankkeen hallinnointi toteutui yleisen hankerahoituskäytännön mukaisesti. Käynnistynyt kehittämistyö, joka oli saanut tuekseen Tykes-rahoituksen, tarjosi koulutus- ja ohjaustehtävän ohella pohjan tutkimukselle ja kehittämishanke mahdollisti myös tavoitteellisen yhteistyön⁴², jossa tutkijan oli mahdollista olla tiiviisti mukana.

Kouluttajan ja ohjaajan rooleihin liittyi tietynlainen odotus ja vastuu, joka edellytti viemään kehittämissankkeeseen mahdollisimman määrätietoisesti eteenpäin ja soveltamaan siinä aiempaa tietoa ja kokemusta laadunkehittämissankkeesta. Asiantunteumuksen soveltaminen kehittämissankkeessa oli kuitenkin riippuvainen yhteistyötämme ja oppimisestani eli juuri niistä tilanteista, joissa oli mahdollisuus edelleen syventää tietoja ja järjestöjen toiminnan tuntemusta.

Case-tutkimuksen lähestymistapa voi tunnetusti kohdistua joko yksittäiseen toimijaan tai toimijaryhmään. Hankehakemuksessa järjestöt olivat linjanneet kehittämistyön pitkän aikavälin kehittämistyöksi, johon jokainen yksittäinen järjestö oli sitoutunut toteuttamalla hankkeen tuella omaa kehittämistyötään. Tapaustutkimuk-

⁴² Työn sujuvuutta ja työn iloa -hankkeen mukaan lähteneet järjestöt olivat valmiita osallistumaan palvelujen laadunkehittämistä koskevan väitöstutkimukseni tutkimusyhteistyöhön. Tutkimukseen liittyviä asioita käsiteltiin järjestöjen johdolle suunnatussa koulutuksessa huhtikuussa 2006 ja tutkimukseen osallistumista koskevat kirjalliset vastaukset järjestöt olivat antaneet huhtikuun loppuun 2006. Järjestöjen johto piti tärkeänä tutkimuksen liittämistä laadunkehittämissankkeeseen ja tutkimuksen tekeminen kirjattiin myös Tykes-hanketta koskeviin väli- ja loppuraportteihin. Järjestöjen johto oli myös selvittänyt tutkimusapurahan mahdollisuuksia ja kehotti minua hakemaan työlleni TEKES-rahoitusta, joka minulle myönnettiin 6 kk:n ajaksi keväälle 2009. Tutkimusapurahahakemukseni, johon liitin ohjaajieni hyväksymän tutkimussuunnitelman, välitin tiedoksi kaikille hankkeessa mukana olleille järjestöille, samoin kuin apurahan käyttöön liittyvät väli- ja loppuraportit.

sellinen lähestymistapa mahdollisti näin aineiston keräämisen tilannekohtaisesti ja vaiheittain, järjestökohtaisesti ja koko järjestöryhmän yhteistyönä eli kunkin järjestön työskentelyä oli mahdollista seurata ikään kuin ainutkertaisena kehittämissporkuna ja samalla kehittämissporkujen risteilyinä järjestöjen yhteistyössä. Huolimatta kehittämistyön yhteisistä tavoitteista, teemoista ja aikatauluista kunkin järjestön tapa toteuttaa kehittämistyötä muotoutui lopulta monien erilaisten asioiden ja tilanteiden muovaamaksi oppimisprosessiksi. Erityisen arvokkaita järjestökohtaisessa tarkastelussa olivat ne tilanteet ja asiat, jotka vaikeuttivat kehittämistyötä, järjestön toiminnan ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten yhteensovittamista.

Tapaustutkimuksen epistemologian eli tietämisen tavan mukainen tarkastelu edellytti tutkijan roolin tarkempaa pohdintaa. Aiemmin esitetyn Staken (1995, 3) jäsentelyn mukaan tapaustutkijan roolissa nousee pohdittavaksi aiemmin avatut kolme näkökulmaa. Onko tässä tarkastelussa tutkijan mielenkiinto juuri tamperelaisten järjestöjen laadunkehittämistyöhön sinällään riittävä (*intrinsic case study*), vai onko kysymyksessä tutkijan mielenkiinto sovellettavan menetelmän toimivuuden ymmärtämisessä (*instrumental case study*) – vai onko kysymyksessä tutkimus laadunkehittämismenetelmän toimivuuden tarkastelusta monen järjestön yhteistyössä (*collective case study*)? Lähtökohtaisesti kaikki vaihtoehdot olisivat mahdollisia, mutta päädyin tapaustutkijana kohdistamaan huomioni erityisesti laadunkehittämismenetelmän toimivuuteen (*instrumental case study*). Valinta tuntui perustellulta myös siksi, että menetelmän toimivuutta on mahdollista tässä yhteydessä tarkastella sekä yksittäisen järjestön että koko verkoston työskentelyssä.

Toimintatutkimuksen tutkijan rooli tarjoaa tapaustutkimuksellisen valinnan rinnalla kehittämistyöhön varsin hyvän tuen. Toimintatutkimuksessa tutkija tekee intervention ja on osallistuva toimija käytännön ratkaisuvaihtoehtojen pohdinnoissa sekä aktiivinen vaikuttaja sosiaalisen vuorovaikutuksen rakentumisessa. Tutkijan tavoitteena on osallistujien todellisuuden tunteminen ja vähittäinen ymmärryksen lisääminen, jotta toimintaa voidaan yhdessä tarvittaessa muuttaa. Tutkija siis kannustaa ja rohkaisee osallistujia kokemusten jakamiseen ja reflektoivaan kehittämisteeseen. Tutkijan roolin myötä työskentelyn tavoitteeksi asettuu tulevaisuuteen suuntautuneen muutoksen aikaansaaminen. Muutoshaasteena on tällöin oppimisen kautta ratkaisujen löytäminen. Yksittäiset ratkaisut ja niiden kautta muotoutuva käytäntö ovat siis oppimisen kannalta vasta vain välivaihe. Siten tulevaisuuteen suuntautuva kehittämistyö muotoutuu erilaisten vaiheiden kautta, joissa toimintaa suunnitellaan, sovelletaan käytäntöön, arvioidaan ja kehitetään mahdollisimman pitkäjänteisesti edelleen.

Kehittämistyössä tutkija luonnollisesti pyrkii ymmärtämään syntyviä ratkaisuja toimintaan osallistuvien henkilöiden motiivien ja päämäärien kautta. Haasteelliseksi tutkijan rooli muotoutuu tässä ensinnäkin siksi, että tavoitteiden asettamisesta huolimatta ratkaisut ja muutosmahdollisuudet voidaan löytää toiminnasta itsestään vain reflektoimalla ja purkamalla auki arjen rutiineja. Voidakseen toimia tutkijan roolissa, on tutkijan siis paradoksaalisesti samalla koko ajan syvennettävä tietämys-

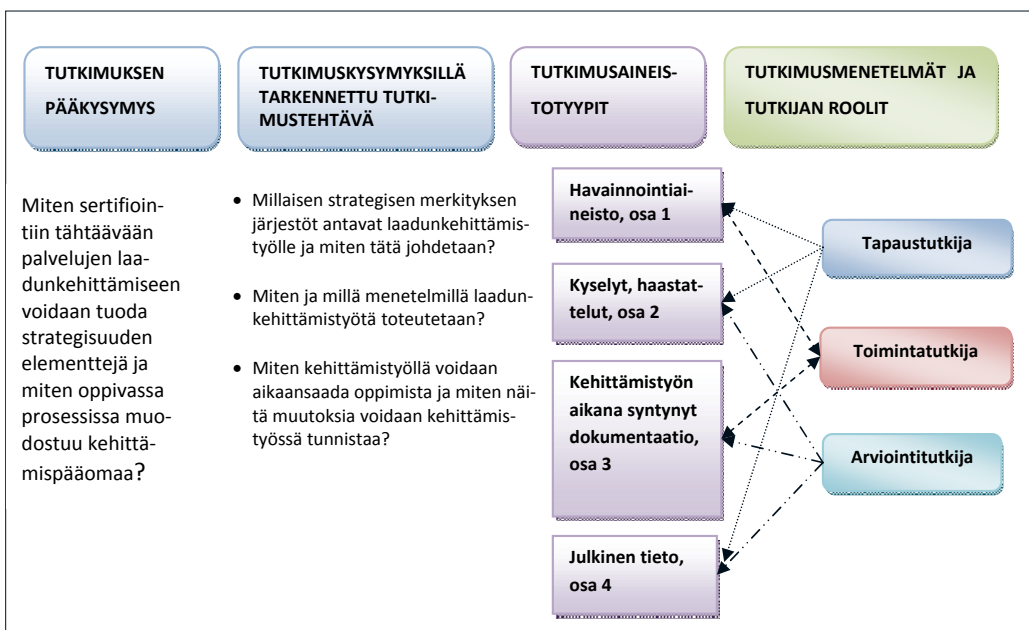
tään osallistujien arjesta ja siinä vaikuttavista tekijöistä. Haasteena toimintatutkijan roolissa on myös se, että lähestymistapa edellyttää ei vain sanallista tai kirjallista tuotosta, vaan todellisia arjessa tapahtuvia kokeiluja muutosten aikaansaamiseksi. Tällaisen prosessin dokumentointi ja tutkimuksellinen tavoittaminen on haastavaa.

Toimintatutkijan rooliin liittyvää asiantuntijuutta tarkastelen seuraavassa vielä *connoisseurship*-käsitteen avulla, jolla ymmärretään erityistä osaamista tai taitoa, jota mm. Vaahtio (2004, 46) kuvaa ”tuntijuutena”. Vaahtio näkee käsitteen juuret Polanyin (1969 ja 1973) teoksissa, joissa Polanyi kehitti hiljaisen tiedon (*tacit knowledge*) ja eksplisiittisen tiedon teoriaa ja havainnollisti näiden eroa käyttämällä käsitteitä sivu- (*subsidiary*) ja fokaalinen tietoisuus. Lähtökohtaisesti Polanyin (1973, 49–51) mukaan ”tuntijuus” siis syntyy lukemattomien kokemusten kautta ja on itse asiassa aina mukana tieteessä ja tutkijan tulkinnoissa. (Vaahtio 2004, 46–49.)

Tuntijuus, jota myös tässä tutkimuksessa käytän kuvaamaan *connoisseurship*-käsitettä, on kuvattu eri lähteissä kiinnostavalla tavalla. Tuntijuuteen liitetään kuvauksissa tietynlainen herkkyys ja vaikeus tunnistaa tuntijuuteen liittyvän osaamisen yksityiskohtia. Vaahtio (2004, 46–49) viittaa artikkelissaan Polanyin metaforaan pianonsoittajasta, joka ei voi musiikkiin (*focal*) keskittyessään kiinnittää liiaksi huomiota sormiinsa (*subsidiary*). Kasvatuksellista tuntijuutta kuvaa mm. Davis (1996, 25) verraten tuntijaa viininmaistajaan, jolla on tietoa ja asiantuntijuutta ymmärtää eri viinityyppien nyanssit. Tuntijuutta kuvatessaan Davis (1996, 25–28) tähdentää, että vaikka tuntijalla on valmius tunnistaa eri nyansseja, ei tuntijalla ole aina valmiutta kertoa sitä muille. Tuntijuuteen liittyvä ilmaisun vaikeus käy esille myös Cookin (1998, 103–104) ja Pedretin (1996, 317–318) artikkeleista, joissa he käsittelevät tuntijuutta toimintatutkimuksessa. Myös he viittaavat edellä siteerattuihin Polanyin (1973) hiljaisen tai ”sanattoman” tiedon käsitteisiin.

Pedretti (1996, 317–318) kuvaa tuntijuuden merkitystä ammatillisen osaamisen kehittymisen kannalta. Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa, jossa ammattilaiset itse kehittävät ja arvioivat omaa toimintaansa, voi jalostua hänen mukaansa vielä lisää juuri tuntijuuden avulla. Tuntijassa hän näkee tiettyjä asenteellisia ja persoonallisia piirteitä, jotka vaikuttavat työskentelyyn. Tällaisina piirteinä hän näkee mm. kyvyn empatiaan, arvostukseen ja johdonmukaisuuteen. Näiden piirteiden myötä osallistujien työskentely on helpompaa samalla, kun tuntija ohjauksellisesti säätelee työskentelyn intensiteettiä, sallii keskeytyksiä ja tietää koska ja miten jatketaan. Asetelma, jossa osallistujat itse tuottavat uutta tietoa ja rakentavat uutta ymmärrystä toiminnastaan, edellyttää erityisesti työskentelyä edistävien tekijöiden huomioimista.

Cook (1998, 103–104) näkee tuntijuuden merkityksen toimintatutkimukseen liittyvissä keskusteluissa. Hän kuvaa osallistujien keskusteluja, joihin sisältyy paljon ajattelua, intuitiivista asioiden tunnistamista ja kykyä ymmärtää enemmän kuin kukaan pystyy kuvaamaan tai selittämään. Tuntijuus tässä prosessissa edustaa kokemusta, asiantuntijuutta ja herkkyyttä poimia asioita ja havaintoja. Poiminta tarkasteluun



Kuvio 6. Tutkimusmenetelmät ja tutkijan roolit suhteessa tutkimustehtävään ja tutkimusaineistoon.

otettavasta aineksesta liikkuu siis kaiken aikaa teorian ja käytännön välillä. Tuotettu uusi tieto kiteytyy ja hajoaa, jäsenyäkseen tai hajotakseen vain heti uudelleen.

Arviointitutkimus täydentää lopuksi tarkastelua tutkijan roolista jäsenyyksen kautta. Tutkijana olen pyrkinyt Guban & Lincolnin (1989) arviointitutkimuksen neljännen sukupolven menetelmää soveltaen rakentamaan mahdollisimman osallistavaa ja neuvottelevaa arviointiprosessia koko kehittämishankkeen ajan. Tutkijana olen koko ajan pyrkinyt tiedostamaan useiden näkökulmien merkityksen, jotta tieto konstruoituisi ja auttaisi osallistujia hahmottamaan paremmin kokonaisuutta. Tutkijan roolini ulottui yli organisaatorajojen samanaikaisesti, kun paneuduin asioihin eri järjestöjen sisällä ja sen eri tasoilla. Neuvotteleva arviointiprosessi voi tätä kautta rakentua eri osapuolten kesken tavoitteelliseksi tiedon luonniksi, joka lisää osallistujien ja samalla tutkijan ymmärrystä kehittämistyöstä ja siinä tehtyjen ratkaisujen toimivuudesta. Tässä tutkimuksessa tutkijan roolini ulottui pääsääntöisesti järjestöjen sisäiseen ja järjestöjen väliseen neuvotteluun, koska toimijoiden määrä oli hankkeessa suuri. Neuvottelut hankkeen rahoittajan, ohjausryhmän tai muiden sidosryhmien kanssa rajasin tämän tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle. Arviointitutkimuksellinen valinta nähdään siis tutkijan roolin eri näkökulmista kehittämistä ohjaavana mahdollisuutena ja tapaus- ja toimintatutkimuksellista pääasiallista tutkimustapaa täydentävänä otteena. Tutkijan roolit ja tutkimusmenetelmälliset valinnat suhteessa tutkimustehtävään ja tutkimusaineistoon on tiivistetty kuvioon 6.

Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta aineiston käsittelytavan valinnoissa on hyödynnetty Guba & Lincolnin (1989, 547) ohjetta. Ohjeen mukaan tutkimusai-

neiston käsittelyssä huomio tulee kohdistaa tutkimuksen tavoitteeseen ja analyysin luotettavuuteen. Tutkimuksessa tulee olla systemaattinen selvitys siitä, miten aineisto on koottu, miten aineistoa on käsitelty ja miten se lopulta on muuttunut tutkijan arvioksi. Lisäksi ohje edellyttää tunnistamaan mahdollisten muiden tekijöiden vaikutuksia tutkimustilanteisiin ja sitä kautta tutkimuksen tuloksiin.

Guba & Lincolnin (1989, 547) ohjeet huomioiden tässä tutkimuksessa on jo aiemmin esitetty tutkimusaineiston rakenne ja tiedonkeruutavat (taulukko 5). Taulukosta käy ilmi, että tutkimusaineisto on luokiteltu ja jäsennellyt sisällön mukaan aineistotyypeiksi, jotka muodostavat neljä aineiston osaa. Tekstin yhteydessä esitetty tutkimusaineiston rakenteen kuvaus perustuu tutkimuksen liitteenä olevaan laajempaan tutkimusaineistoa kuvaavaan koontitaulukkoon (liite 9). Tutkimuksen lopussa liitteenä olevaan koontitaulukkoon on merkitty aineistotyyppin ja aineistonkeruutiedon lisäksi myös aineiston koodaustiedot (em. liite 9). Koodaus on tehty aineistotyypeittäin sen varmistamiseksi, että tulosten käsittelyssä esiin nousevat havainnot voidaan tarpeen mukaan selkeästi ja läpinäkyvästi liittää tiettyyn aineistoon ja myös tiettyyn kehittämistutkimuksen ajanjaksoon kuuluviksi. Aineistotriangulaation käytön olin valinnut menetelmäksi, joka avulla voin kehittämistyön eri vaiheissa hahmottaa mahdollisimman relevantteja laajempia kokonaisuuksia. Näitä tuloksia en kuitenkaan käyttänyt tutkimusanalyysissä sinällään, vaan niistä nousseita havaintoja käytin varmistamaan laadullista aineistoa (mm. havainnot, haastattelut). Kvantitatiivinen analyysi ei tutkimuksessa ollut perusteltua, koska vastaajien määrä oli kvantitatiiviseen analyysiin liian pieni (esim. kysely johtajille 10 vastaajaa; kysely laatuopäälliköille 9–10 vastaajaa). Kvantitatiiviset aineistot siis osaltaan tukivat havaintoja ja muuta tutkimusaineistoa ja niiden pohjalta oli mahdollista löytää tiettyjä suuntaviivoja tai painotuksia. Laadullisen aineiston merkitys oli erityisesti siinä, että laadullinen aineisto oli tarkkaa ja täsmällistä (mm. lomakehaastattelujen ilmaisut, dokumentaatio). Vastaukset olivat pohdittuja ja huolella kirjattuja, mikä tuki hyvin tutkijan tekemien havaintojen luotettavuutta, koska toiminnanaikaisia suoria muistiinpanoja ei luonnollisestikaan koulutus- tai ohjaustilanteissa voinut tehdä. (Ks. edellä luvun 4.2. alaviitteet 26–32.)

Tutkimusaineiston käsittelyn alkuvaiheessa aineiston systemaattista järjestelyä ja luokittelua on käytetty aineiston avaaman kehittämistoiminnan kokonaisvaltaisen hahmottamisen apuna. Valittujen tutkimusmenetelmien (tapaus-, toiminta- ja arviointitutkimuksen) eduksi voidaan laskea se, että niiden ohjaamana tutkija voi osallistua ja elää mukana kehittämistyön eri vaiheita, jolloin aineiston sisäistäminen tapahtuu vähitellen ja aineiston kattavuutta on tutkimuksen aikana mahdollista arvioida. Menetelmien haastavuutena voidaan puolestaan pitää sitä, että yksityiskohdainen tieto ja erityisesti sen runsaus on vaikeuttanut aika ajoin keskeisten ja merkittävien havaintojen tunnistamista aineistokokonaisuudesta. Aineistojen kuvaamiseen ja koodauksiin on tämän vuoksi kiinnitetty erityistä huomiota.

Tutkimustulosten validiutta eli sitä, missä määrin johtopäätökset vastaavat todellisuutta, on ollut myös haasteellista arvioida (vrt. Guba & Lincoln 1989, 547).

Tästä syystä tutkimusaineisto on elänyt kehittämistyössä mukana, eikä voida sanoa, että tutkija olisi yksin tutkijanroolissaan suorittanut arviointia. Kysely- ja haastatteluaineistojen tuloksia on käsitelty yhdessä osallistujien kanssa hankkeen eri vaiheissa, erityisesti toteutuneen työskentelyn arvioinnissa ja uuden vaiheen suunnittelussa. Tällaisia taitekohtia hankkeessa ovat olleet mm. koulutusjaksojen päätökset, päätöseminaarit ja seuraavien vaiheiden suunnittelu. Luotettavuuden arviointia tukevat osaltaan myös järjestöjen itsensä kokoamat kyselyt, joita toteutettiin tästä tutkimuksesta erillisinä Työn sujuvuutta ja työn iloa -hankkeen ohjaukseen ja hallinnointiin kuuluvina kyselyinä. Aineistojen merkitystä ja tutkimustulosten validiutta on siis pohdittu reflektiivisesti kehittämishankkeen osallistujien kanssa, mutta olen myös tutkijana luonnollisesti pyrkinyt systemaattisesti arvioimaan aineistojen merkitystä ja roolia sekä kehittämistoiminnasta syntyvän teoreettisen kuvan pätevyyttä ja reunaehtoja.

Aineiston käsittely noudatti aiemmin luvussa 3.5 (kuviossa 3) avatun, teoriasta johdetun tulkintakehyksen eli teoriaohjaavan analyysin mukaista etenemistä. Sen mukaan käsittely jakautui johtamisorientaation, strategisen tietoisuuden, laatujohtamisen ja oppimisen tarkasteluun. Tutkimuskysymykset ohjasivat aineiston käyttöä ja vaikuttivat osaltaan siihen, mitä aineiston osaa ensisijaisesti käytettiin. Taulukossa 5. on havainnollistettu tutkimusaineiston käsittelyä ohjaavaa jäsentelyä.

Tutkimusaineiston haltuunotossa on siis käytetty apuna aiemmin luvussa 3.5 esitettyä teoreettista tulkintakehystä. Analyysissä⁴³ pyritään tunnistamaan kehittämistyön toteutuksen johtamisesta kehittämistyön edistymistä lisääviä tai sitä kadottavia tekijöitä. Kehittämistyön edistymisen tarkastelussa perusteena on käytetty sellaisia pystyväisluonteisia muutoksia, jotka kuvaavat kehittämistyön valmiutta juurruttavaa oppimista. Teoreettinen tulkintakehys painottaa tässä strategisen tietoisuuden merkitystä, sillä se rakentaa organisaatioon jatkuvasti uudelleen oppimista generoivaa tavoitetta. Näin palvelujen laadunkehittämistyön tavoitteena oleva sertifiointivalmiuden saavuttaminen tuottaa onnistuessaan monia oppimista generoivia tekijöitä.

Sertifiointivalmiuden asteen analysoimisessa on hyödynnetty ISO 9001:2008 vaatimusstandardia ja sovellettu laatupalkintomalleissa (tässä EFQM) yleistä laadun näyttöön perustuvaa arviointitapaa. Näyttö tarkoittaa laadunkehittämisen kohteena olevan asian toiminta- tai laatujärjestelmän mukaista hallintaa sekä organisaation toiminnallista valmiutta soveltaa arvioitavaa asiaa. Toiminta- tai laatujärjestelmän mukainen systemaattinen hallinta puolestaan tarkoittaa näyttöä Demingin PDCA-syklin (*Plan-Do-Check-Act*) mukaisten käytäntöjen hallinnasta. Arvioitavan asian hallintaa tulkitaan tässä tutkimuksessa asteikolla 1–5, ja tason luokittelun arvioinnissa käytetään soveltaen seuraavia kriteerejä:

⁴³ Analyysissä noudatetaan teoriaohjaavan analyysin periaatetta. Sisällönanalyysi voidaan muodostaa teorialähtöisesti eli deduktiivisesti, jolloin aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen ja analyysia ohjaa jokin teema tai käsittekartta. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 116.)

Taulukko 5. Tutkimusaineiston käsittelyä ohjannut jäsentely.

Teoreettinen tulkintakehyk	Tutkimusaineistotyyppi, osa 1–4				Koodaus tieto, rk 1–11 dok 1–21	Havainnot, muistiinpanot		Tutkijan rooli		
	1 Havainnot	2 Kyselyt	3 Dokumentaatio	4 Julkinen tieto				Case-tutkimus	Toimintatutkimus	Arviointitutkimus
Kehittämistyön johtamis-orientaatio	X	X	X		dok 12			X	X	
Strateginen tietoisuus		X		X	dok 5, dok 14, dok 21			X	X	
Sertifiointivalmiuden tavoittelussa johtamisessa huomioitavat asiat:					rh 1			X	X	X
• Asiakkuudet	X	X	X	X				X	X	X
• Henkilöstöjohtaminen	X	X	X		rk7, dok2			X	X	X
• Palvelujen laatu		X		X	dok 5, dok 14, dok 21					X
• Kehittämistyö										
• Verkostotyö	X	X	X	X					X	X
• Strateginen johtaminen										
Oppimisen generoituminen	X	X	X							X
rh = ryhmähaastattelu, rk = ryhmäkeskustelu, dok = asiakirja, tallenne										

- 1 *ei näyttöä* = systemaattinen hallinta puuttuu, kehittämistyössä ei ole edistytty, ei ole esittänyt dokumentoitua näyttöä
- 2 *jonkin verran näyttöä* = systemaattisessa parantamisessa paljon puutteita, dokumentoitu näyttö vielä puutteellista
- 3 *näyttöä* = systemaattinen parantaminen toteutuu osittain, toiminnassa vielä selkeitä parantamismahdollisuuksia, dokumentoitu näyttö melko kattavaa
- 4 *selvää näyttöä* = systemaattinen hallinnan taso hyvä, toiminnassa tunnustetaan parantamiskohteita, dokumentoitu näyttö kattavaa ja kehittämistoimintaa tukevaa

5 *laaja-alaista näyttöä* = systemaattinen hallinnan taso vakiintunut osaksi toimintaa, toiminnan parantaminen selkeästi suunniteltu, toteutettu, seurattu ja systemaattisesti parannettu, dokumentaatio kattavaa

Analyysi on tässä tutkimuksessa toteutettu tutkimusorientaatioksi valitun arviointitutkimuksen painotusten mukaisesti, eli näyttö vaaditusta kohdasta on voitu osoittaa dokumenteilla ja tarkentaa tutkijan havainnoilla järjestökohtaisissa ohjauksissa.

5 Palvelujen laadunkehittäminen: keskeiset tutkimustulokset

Aloitan tutkimukseni tulosten esittelyn ”Työn sujuvuutta ja työn iloa” -hankkeen eri vaiheiden kuvauksella. Sen avulla muodostuu kokonaiskuva hankkeessa mukana olleiden järjestöjen laadunkehittämistyöstä. Seuraavaksi tarkastelen, miten järjestöjen strateginen tietoisuus on tukenut laadunkehittämistyötä. Analysoin järjestöjen laadunhallintastandardien soveltamista siitä näkökulmasta, kuinka siitä muodostuu toiminnallista sertifiointivalmiutta, ja kohdistan erityisen huomion tämän toiminnan johtamisessa huomioitavien seikkojen arviointiin. Lopuksi koostan aineiston analyysistä tekijöitä, jotka generoivat järjestöjen kehittämistoiminnassa oppimista ja muodostan tähän perustuen kokonaiskuvan järjestöjen erilaisista oppimispoluista.

Tutkimustuloksilla haluan erityisesti nostaa esiin niitä tekijöitä, jotka järjestöjen palvelujen laadunkehittämistyön johtamisessa voidaan tunnistaa kehittämisvalmiutta rakentaviksi tekijöiksi. Kunkin vaiheen tarkastelussa viitataan analyysin perustana olevaan tutkimusaineiston osaan ja sitä tarkentavaan koodaustietoon⁴⁴, ja jokaisen luvun tärkeimmät havainnot olen kiteyttänyt kyseisen aihealueen johtopäätöksiin. Tutkimusaineiston kooste on esitetty tutkimuksen lopussa liitteenä 9.

5.1 Järjestöjen tuottamien palvelujen laadunkehittäminen

Järjestöjen laadunkehittämistyön kokonaiskuva muodostuu seuraavassa siis ”Työn sujuvuutta ja työn iloa” -hankkeen case-tarkastelusta. Lähestymistapaa täydentää toimintatutkimuksellinen kuvaus tämän tavoitteellisen kehittämistyön toteutuksesta. Jotta kehittämistyöstä syntyisi kokonaiskuva, aineisto on jäsennelty kronologisesti eri vaiheisiin, joita ovat *kehittämistyön liikkeellelähtö*, *työskentelyvaihe*, *työskentelyvaiheen syventämisvaihe* ja *sertifiointivalmiuden viimeistely*.

Tarkasteltavia asioita ja erityisesti kehittämistyössä syntyviä ratkaisuja pyritään analyysissä ymmärtämään toimintaan osallistuvien henkilöiden motiivien ja päämäärien kautta. Erityisenä näkökulmana on kehittämistyön johtaminen.

5.1.1 Kehittämistyön liikkeellelähtö

”Työn sujuvuutta ja työn iloa” -hankehakemuksessaan järjestöt kiteyttivät pitkäjänteisen kehittämistyön yhteiset tavoitteet (osa 4, dok 22). Järjestöt kirjjasivat haluavansa

⁴⁴ Tutkimusaineiston rakenne ja koodaustiedot on esitetty aiemmin luvussa 4 taulukossa 5. Tutkimusaineisto ja aineiston keruuta koskeva kooste, aineiston osat ja koodaus on esitetty tutkimuksen lopussa liitteessä 9.

- kehittää henkilöstön ja johdon yhteistoimintaa niin, että palvelutoiminta sujuu arjessa paremmin yhtenäisten toimintalinjojen mukaan
- poistaa päällekkäinen tekeminen ja luoda yhtenäiset toimintamallit
- turvata laadukkaat palvelut ja asiakastyytyväisyyden
- laadunhallintajärjestelmän avulla luoda mittareita toiminnan arviointiin ja kehittämiseen
- selkeyttää toimintaa ja lisätä työmukavuutta, jotta sitä kautta henkilökunnan osaaminen saadaan parempaan käyttöön niin omassa järjestössä kuin että tietotaitoa voidaan hyödyntää yli järjestörajojen
- tukea henkilökunnan ammatillista kasvua, ammattitaidon uusiutumista ja toisaalta nuorten työntekijöiden kasvua, toiminta-ajatuksen sekä laatuajattelun mukaan tukea oman työn arvostuksen kasvua
- lisätä järjestöjen välistä yhteistyötä palvelujen kehittämiseksi
- saada kaikissa 12 järjestössä käyttöön sen toiminta-ajatusta tukeva ja käytännössä toimiva laadunhallintajärjestelmä
- luoda järjestöjen välinen laatuverkosto, joka jatkossakin järjestäisi laatuasioista esim. yhteisiä koulutuksia, seminaareja ja mahdollisesti keskinäisiä auditointeja
(Osa 4, dok 22.)

Järjestöt katsoivat, että ne pystyivät tarjoamaan erityisesti tamperelaiseen palvelutuotantoon monenlaista lisäarvoa, joka haluttiin nyt tehdä paremmin näkyväksi laatu työtä kehittämällä. (Osa 4, dok 22.)

Järjestöjen yhteinen hakemus voidaan nähdä luottamuksellisena jatkeena järjestöjen aiemmille yhteishankkeille (mm. *Nääs villen* toiminnalle, jossa toteutetaan projekteja ja kokeiluja yhdistäen useiden järjestöjen yhteisiä resursseja) (osa 1, dok 1). Verkostomaisella kehittämistyöllä haluttiin näin vahvistaa järjestöjen toimintaedellytyksiä. Hankehakemuksessa järjestöjen huomio oli pääsääntöisesti sisäisen vahvuuden rakentamisessa (osa 3, dok 22).

Muutostarpeita järjestöjen toimintaan kohdistui hakemusvaiheessa sekä järjestöjen sisäisestä toiminnasta että ulkoisista tekijöistä (osa 1, rk 1; osa 4, dok 22). Järjestöjen toimintaan kohdistuvina muutostarpeina tunnistettiin erityisesti palvelujen tuottamiseen heijastuvat Euroopan Unionin kilpailulainsäädännön vaikutukset (mm. Tampereen kaupungin tilaaja-tuottajamalli ja Raha-automaattiyhdistyksen avustusperusteiden muutos) (osa 2, dok 20). Huolimatta siitä, että järjestöillä oli ollut vahva ja merkittävä asema hoivapalvelujen tuottajina, ne tiesivät hankehakemusvaiheessa, että kilpailuttaminen tulee jossakin vaiheessa kohdistumaan vaiheittain kaikkien järjestöjen palvelutuotantoon (osa 1, rk 1). Jo itse hankehakemus voidaan nähdä reaktionä ulkoiseen muutostarpeeseen, eli järjestöjen liikkeellelähtönä tilanteessa, jossa ne joutuvat määrittämään oman perustehtävänsä ja roolinsa uudessa tilanteessa uudelleen. (Vrt. Hyyppä 2000, 130–132; Valkokari ym. 2009, 8).

Muuttuvassa tilanteessa tukea yhteistyöstä etsivät erityisesti pienet järjestöt (alle 100 työntekijää). Ne katsoivat, että pitkäkestoisen kehittämistyön edellyttämät ponnistukset voivat vaarantaa järjestöjen perustyötä ja käydä ajan myötä liian vaativiksi. Hankkeen avulla pienet järjestöt uskoivat saavansa turvallisen tilaisuuden omalle kehittämistyölleen. Kaikki järjestöt kokivat tarvitsevansa sisäistä vahvuutta ja voimaa pitkäjänteiseen kehittämistyöhön. (Osa 1, rk1.)

Järjestöjen tunnistama epävarmuus kehittämistyöhön ryhtymisestä on yhteineväinen mm. Alasoinin (2008, 7–9) havaintoihin siitä, että organisaation kynnyksistä lähtien omin neuvoin kehittämistyöhön koetaan usein erittäin korkeaksi. Epävarmuutta lisäävät mm. tiedon ja osaamisen puute, motivaatiokysymykset ja muutokseen liittyvät riskit. Hankehakemuksessaan järjestöt toivat esiin sisäistä epävarmuutta aiemmin tehdystä laadunkehittämistyöstä ja kehittämistyön toteutuksesta mm. seuraavasti:

”...lähes kaikissa hankkeissa mukana olevissa järjestöissä tehdään jo työtä laadun kehittämiseksi, mutta työskentely on eri tasoista, kirjavaa ja osin puutteellista. Nyt hankkeen avulla halutaan sitouttaa koko henkilökunta laadunkehittämisprosessiin.” (Osa 4, dok 22.)

Sisäisen hallinnantunteen vahvistamisen tarve voidaan järjestöissä myös nähdä luonnollisena pyrkimyksenä vahvistaa identiteettiä tilanteessa, jossa rajat julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin väliltä ovat hämärtyneet ja järjestöjen roolista ja näkyvyydestä yhteiskunnassa keskustellaan. (Vrt. Bryson 2004, 5–7.) Julkisen sektorin tehtävien laajentumisen myötä myös julkisen vallan vaikutus heijastuu aiempaa laajemmalle. Nutt & Backoff (1992, 24–26) näkevätkin julkisen vallan vaikutuksina uudessa tilanteessa mm. monimutkaiset valtarakenteet, poliittisen vallan, intressiryhmien painostuksen ja lainsäätäjien valvonnan.

Kehittämistyön merkitys oli jo hankehakemuksen mukaan järjestöissä ymmärretty siis varsin systemaattiseksi ja koko henkilöstön kyvykkyiksi mahdollisesti parantavaksi toiminnaksi. (Vrt. Kesti ym. 2009, 48–49.) Hankehakemuksen perusteluista kävi edelleen ilmi, että järjestöjen kesken oli syntynyt yhteistä näkemystä toiminnan hyödyistä:

”...laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja sen käyttöönotto selkeyttää toimintatapoja ja yhtenäistää työkäytäntöjä ja antaa henkilöstölle parempia mahdollisuuksia onnistua ja kehittyä työssään.” (Osa 4, dok 22.)

Hankehakemuksen perusteluista kävi edelleen ilmi, että järjestöjen kesken oli syntynyt yhteinen näkemys siitä, mitä laadunhallintajärjestelmällä voidaan saavuttaa:

”...laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja sen käyttöönotto selkeyttää toimintatapoja ja yhtenäistää työkäytäntöjä ja antaa henkilöstölle parempia mahdollisuuksia onnistua ja kehittyä työssään.” (Osa 4, dok 22.)

Kehittämistyö nähtiin siis henkilöstön kannalta ennen muuta mahdollisuutena oppimiseen (vrt. Preskill & Torres 1999, 11–13; Torres ym. 1996, 9). Henkilöstön roolin vahvistaminen oli kirjattu järjestöjen hakemuksen perusteluihin. Koettiin tärkeäksi nostaa esiin ja hyödyntää kehittämistyössä entistä tietoisemmin henkilöstön asiantuntemusta omasta työstään ja tarvetta tulla vahvemmin esille merkittävinä hoivapalvelujen tuottajina Tampereella (osa 4, dok 22). Toiminnan sujuvuuden parantaminen voisi hankeperustelujen mukaan antaa henkilöstölle mahdollisuuden omaan kehittämiseen, työn iloon ja sitä kautta yhtenäisempiin työkäytäntöihin ja palvelujen parantamiseen (osa 4, dok 22, 23).

Odotukset kohdistuivat myös henkilöstön ja johdon yhteistoiminnan kehittämiseen ja palvelujen laadun ja asiakastyytyväisyyden turvaamiseen. Järjestöt kokivat toki jo tuottavansa laadukkaita palveluja, mutta toiminnalle haluttiin laadunkehittämisen myötä saada enemmän ulkoista tunnustusta (osa 1, rk 1, rk 3). Järjestöt näkivät nykyisen palvelujen tason hyvänä, mutta kuitenkin vasta välivaiheena. Laatujärjestelmä nähtiin siis mahdollisuutena toiminnan jatkuvaan kehittämiseen (osa 4, dok 22).

Hankehakemuksesta siis ilmenee, millaiseen tavoitteelliseen kehittämissympäristöön sitouduin kehittämisen fasilitaattorina⁴⁵ ja toisaalta tutkijana. Kehittäjäroolissa käynnistämäni laadunohjaajakoulutukseen osallistui siis hankkeen aluksi yhteensä 30 laadunkehittäjää, järjestön koon mukaan 1–4 jokaisesta järjestöstä. Laadunohjaajien koulutukseen osallistui myös kaksi järjestöjen johtajaa. Kehittämissankkeen tavoitteita ja yhteistyön linjauksia tarkennettaessa laadunohjaajat eivät olleet kuitenkaan kaikilta osin tietoisia, mitä itse hankehakemus oli tarkoittanut, mitkä olivat kehittämishankkeen tavoitteet tai mitä tavoitteiden sisään kirjatut asiat voisivat käytännössä tarkoittaa. (Osa 1, rk 1.)

Järjestöjä edustavat henkilöt eivät myöskään hankkeen alkaessa tunteneet kaikki toisiaan. Henkilöt saattoivat edustaa saman järjestön eri toimipisteitä, eivätkä siten aiemmin olleet tutustuneet toisiinsa kovin hyvin. Suurimmalle osalle osallistujista oli epäselvää, mikä heidän roolinsa tulisi laadunkehittämistyössä olemaan (osa 1, rk 1). Osallistujien aiempi kokemus laadunkehittämistyössä myös vaihteli. Suurimmalle osalle keskeisetkin käsitteet olivat vieraita. Laadunohjaajakoulutuksen alussa osallistujat olivat selvästi työskentelyn suhteen melko varautuneita, ja erityisesti järjestöjen toimintaan kohdistuvat kysymykset ja esimerkit koettiin jollakin tavoin hankaliksi. Osallistujat tunnistivat tilanteen edetessä tämän ”alkujäykkyys-

⁴⁵ Ks. myös kouluttajan, ohjaajan ja fasilitaattorin roolien kuvaus luvussa 2.4 ja tutkijan roolien kuvaus luvussa 4.2.

Fasilitaattori on Juranin (1992, 506) mukaan on henkilö, joka auttaa ryhmää viemään loppuun tavoitteensa.

Fasilitaattorin (myös fasilitoija) toiminnassa on Finnish Association of Facilitators (FAFA) (2006) määritellyt kuusi ydinpätevyysaluetta, joita ovat asiakassuhteen luominen, tarkoitukseen sopivan ryhmäprosessin suunnittelu, osallistumisen mahdollistavan ympäristön luominen ja ylläpitäminen, ryhmän ohjaaminen tarkoituksenmukaisesti ja hyödyllisiin tuloksiin, ammattitaidon luominen ja ylläpito, positiivisen ammattiasenteen kehittäminen.

den” johtuvan itse asiassa siitä, että järjestöjen edustajat kokivat olevansa toistensa kilpailijoita, ja järjestökohtaiset asiat tuntuivat joistakin osallistujista lähes liikesalaisuuksien käsittelyltä. (Osa 1, rk 1.)

Kävin lähtötilanteen kartoittamiseksi laadunohjaajien koulutuksen yhteydessä ryhmäkeskusteluja. Lisäksi toteutettiin järjestöjen itsearviointi, jossa käytettiin pohjana Kuntaliiton ITE -arviointia, koska se oli ollut joissain järjestöissä jo aiemmin käytössä. Itsearviointi tuli toteuttaa järjestöissä mahdollisimman laajasti ja siten, että mahdollisimman moni järjestöjen työntekijöistä osallistuisi kyselyyn. Kaikki järjestöt toteuttivat kyselyn, mutta osallistujamäärät vaihtelivat järjestöittäin merkittävästi. Osallistujat toivat esille, että kyselyn toteutusta haittasi mm. aikataulujen kireys, kyselyssä sovellettujen käsitteiden vaikeus ja kysymysten ymmärtämisessä ilmenneet vaikeudet sekä oman järjestön johtamiskäytäntöjen liian vieraiksi kokeminen. (Osa 1, rk 1; osa 3, kl 1.)

Laadunohjaajakoulutuksen osallistujista kaikki eivät halunneet lainkaan tulosten yhteistä käsittelyä, joten tulokset käytiin läpi järjestökohtaisesti (osa 1, rk 1). Niissä järjestöissä, joissa kyselyä oli käytetty aiemmin tai se oli muulla tavalla toimintatapana vastaajille tuttu, kysely aukeni paremmin. Useimmat osallistujista kertoivat, että järjestöjen työntekijöillä ei ollut ollenkaan selvillä, miksi tällainen kysely tehtiin tai mihin kehittämistyöhön se oikein liittyi (osa 1, rk 1). Yksittäisistä kysymyksistä kootut graafiset tulokset asettuivat keskiarvoina välille 1,5 ja 2,7 arviointiasteikon ollessa 1–5 (osa 3, kl 1).

Yhteenvedo liikellelähtövaiheen tuloksista

Järjestöjen johdon laatima hankehakemus verkostomaiseen laadunkehittämistyöhön voidaan siis nähdä luonnollisena jatkeena tamperelaisten järjestöjen aiemmille yhteistyöhankkeille. Hankehakemuksessa järjestöt tiivistivät tunnistamansa kehittämistarpeet. Kehittämistyössä keskeisenä tavoitteena korostui sisäisen vahvuuden lujittaminen liittämällä koko henkilöstö kehittämistyöhön. Henkilöstön osallistuminen ja kehittyminen työssään nähtiin keinona vahvistaa myös järjestöjen ulkoista kuvaa palvelujen tuottamisen muuttuvassa tilanteessa. Huolimatta siitä, että järjestöt kokivat vuosikymmenien kokemuksella olevansa tamperelaisten hoivapalvelujen merkittäviä tuottajia, tiesivät he uuteen tilaaja-tuottajamalliin kuuluvan kilpailuttamisen kohdistuvan vaiheittain itse kunkin järjestön toimintaan.

Kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet ja niiden perustelut hankehakemuksessa voidaan nähdä järjestöjen laadunkehittämistyölle antamana merkityksenä. Järjestöt kokivat jo tehneensä paljon palvelujen laadunkehittämiseksi, mutta halusivat kehittämistyön avulla luoda henkilöstölle yhä parempia valmiuksia sujuvoittamalla ja selkiyttämällä työkäytäntöjä sekä lisäämällä johdon ja henkilöstön yhteistyön muotoja.

Hankkeen aluksi käynnistämäni laadunohjaajakoulutus kuitenkin osoitti nopeasti, että järjestöjen johdon linjaamat tavoitteet ja hankkeen toteutustapa olivat järjestöjä edustaville osallistujille kuitenkin vielä varsin vieraita. Heidän roolinsa ja teh-

tävänsä laadunkehittämistyössä oli vielä lähes kaikissa järjestöissä tarkentumaton. Osallistujat olivat järjestöjen kesken toisilleen vieraita, mutta vierautta koettiin myös järjestöjen eri yksiköiden välillä.

Koulutuksen alussa soveltamani itsearviointi osoittautui työtapana vaikeaksi hyödyntää, koska sovelletut käsitteet ja oman järjestön johtamiskäytäntöjen vieraus vaikeuttivat vastaamista. Kyselyä ei myöskään onnistuttu toteuttamaan siinä laajuudessa kuin olisi haluttu. Kyselyn tulokset käsiteltiin järjestökohtaisesti, koska osallistujat eivät kokeneet vielä riittävää turvallisuutta ja luottamuksellisuutta järjestökohtaisten asioiden yhteiseen käsittelyyn.

5.1.2 Työskentelyvaihe ja sen syventäminen

Järjestöjen johto (operatiivisesta johtamisesta vastaavat johtajat tai toiminnanjohtajat) osallistui fasilitoimaani laatukoulutukseen linjatakseen yhteisen kehittämistyön käytäntöjä ja tarkentaakseen, miten toteutuksesta laadittu suunnitelma vietäisiin järjestöjen toiminnassa käytäntöön. Erityisen tärkeäksi johto koki laadunohjaajakoulutuksen toteutuksen, arvioinnin sekä sen hyödyntämisen järjestökohtaisessa laadunkehittämistyössä, ja tästä syntyi vahva pohja ja keskinäinen sitoumus roolilleni kehittäjänä ja tutkijana (osa 1, rk 4).

Kohdistin järjestöjen johtajien koulutuksen kehittämistyön toteuttamisen lisäksi niihin asioihin, joita ISO 9001:2000 (myöhemmin ISO 9001:2008) standardin mukaan kuuluu laadunhallintajärjestelmässä juuri johdon vastuulle. Monilla järjestöjen johtajilla oli jo kokemusta laadunkehittämistyöstä, mutta heidän kehittämistyön pohjaksi valitsemansa ISO 9001-standardi oli kaikille tässä vaiheessa vielä melko vieras (osa 1, rk 4 ja rk 6).

Johdon vastuulle kuuluvien laatuasioiden keskeisistä käsitteistä ja soveltamistavoista valitsin tilannearvioinnin jälkeen tarkasteluun aluksi vain kehittämistyön aloituksen kannalta aivan tärkeimmät kohdat. Näitä olivat järjestöjen strateginen johtaminen ja sitä tukevien johtamiskäytäntöjen ja vastuiden määrittely. Järjestöjen johtamistavoista käydyissä ryhmäkeskusteluissa johtajat korostivat, että johtaminen toteutuu kaikissa järjestöissä hyvin eri tavalla. He toivat esiin mm. järjestöjen hallitusten ja johtajien yhteistyön eri muotoja (osa 1, rk 4). Strateginen johtaminen oli joillekin käsitteenä vielä tässä vaiheessa hyvinkin vieras, vaikka pitkän aikavälin suunnittelua sinänsä olikin toteutettu jo pitkään. Useille johtajille oli uutta myös se, että palvelujen laadunkehittäminen todellakin kohdistuu keskeisesti juuri järjestöjen johtamiskäytäntöihin. Johtajat pitivät johtamiskäytäntöjen tunnistamista ja kuvaamista jo sinänsä selkiyttävänä ja hyvänä asiana. Standardin edellyttämien johtamiskäytäntöjen tunnistamisessa ja kuvaamisessa heijastui kuitenkin sitten jo epätietoisuutta siitä, missä määrin järjestöjen johtamiskäytäntöjä oikein tulee tarkentaa tai jopa mahdollisesti muuttaa. (Osa 1, rk 4, rk 6.)

Vastuiden määrittelyssä osoittautui haasteelliseksi nimetä johdon edustaja järjestön laatujärjestelmän rakentamiseen, ylläpitoon ja raportointiin. Vastuuhenkilön

nimeäminen nimittäin tarkoitti järjestöissä käytännössä laatupäällikön, laatuvaastavan tms. henkilön yksiselitteistä nimeämistä. Nimeäminen tuotti vaikeutta siitä huolimatta, että järjestöt olivat jo lähettäneet edustajansa laadunohjauskoulutukseen, mikä käytännössä merkitsi sitoutumista laadunkehittämismääräyksiin ja käynnistämääni laadunohjaajakoulutukseen. (Osa 1, rk 4 ja rk 6.)

Esimiesten rooli laadunkehittämistä koskevassa hankkeessa oli tunnistettu sekä johdon että esimiesten itsensä osalta erittäin tärkeäksi, koska järjestöjen toiminta toteutui eri tavalla eri vastuualueilla ja eri yksiköissä (osa 1, rk 3; osa 1, rk 4). Tehdävät ja toimintatavat olivat muotoutuneet yksiköille vuosien, jopa vuosikymmenten aikana⁴⁶. Tästä syystä hankkeen tavoitteissa kuvatut yhtenäiset toimintakäytännöt koettiin isoimmassa järjestöissä merkittävänä haasteena (osa 1, rk 4; rk 3), mutta toisaalta myös arvokkaana jo vuosien saatossa yksiköille muotoutuneena toimintakulttuurina, jota haluttiin vaalia (osa 1, rk 4, rk 6).

Fasilitoimani esimieskoulutuksen sisällöllinen anti koostui kehittämistoiminnassa sovellettavan ISO 9001:2000 ja tuolloin juuri uudistuvan ISO 9001:2008-standardin keskeisten kohtien tunnistamisesta ja niiden huomioimisesta kunkin osallistujan vastuualueella. Esimiehistä suurin osa ei tuntenut standardia lainkaan, eikä näin ollen myöskään ollut soveltanut sitä aiemmin työssään (osa 1, rk 7). Esimiehet itse pitivät tärkeänä sitä, että heillä on riittävät tiedolliset (ISO 9001-standardin tuntemus) sekä taidolliset valmiudet (ISO 9001-standardin soveltaminen) osallistua laadunkehittämistyöhön (osa 1, rk 3).

Koulutuksen sisällöllinen painotus kohdistui lisäksi esimiesten asenteelliseen kehittämisvalmiuteen. Johto korosti omassa koulutusosuudessaan sitä, että esimiesten tuli olla omalla esimerkillään tukemassa kunkin yksikön laadunkehittämistä ja toimia myös yhteistyössä muiden yksiköiden esimiesten kanssa erityisesti yhtenäisten toimintojen tunnistamisessa ja linjaamisessa (osa 1, rk 4). Esimiehet puolestaan odottivat johdolta selkeyttä siihen, mitä ja miten toimintatapoja tulisi yhtenäistää, sekä tietoa siitä, missä johtamiskäytännöissä yksikön omaa toimintakulttuuria tulisi vaalia. (Osa 1, rk 3 ja rk 4.)

Vuoden 2006 ja 2007 aikana fasilitoin myös järjestöjen työntekijöille yleisiä laadukoulutustilaisuuksia, joissa oli mukana yhteensä 460 osallistujaa. Tilaisuuksilla haluttiin tavoittaa mahdollisimman moni eri järjestöjen työntekijä eli heidät, jotka eivät muutoin olleet mukana laadukoulutuksissa. Koulutustilaisuuksien ensisijaisena tavoitteena oli selkiyttää laadunkehittämistyön merkitystä ja eri käytäntöjä. Koulutusten tarkoituksena oli myös tukea ja antaa valmiuksia jokaisen työntekijän osallistumiseen. Painopiste oli asetettu oman toiminnan, toimintatavan ja työn tunnistamiseen sekä yhteisten toimintojen jatkuvaan kehittämiseen (osa 4, dok 23). Järjestöjen johto (osa 1, rk 4) ja esimiehet (osa 1, rk 3) pitivät tärkeänä sitä, että jokainen työntekijä pääsee jossakin vaiheessa osallistumaan johonkin laadukoulutustapahtumaan jo ensimmäisen kehittämisvuoden aikana.

⁴⁶ Ks. tarkemmin järjestöjen toiminnan kuvaus tutkimuksen liitteestä 2.

Yhteisiin tilaisuuksiin osallistujat eivät siis pääsääntöisesti tunteneet toisten järjestöjen työntekijöitä. Eri järjestöjen toimintaan ja työntekijöihin tutustumisesta muotoutui tilaisuuksien kautta osallistujille vähitellen kokonaiskäsitys siitä, miten paljon eri järjestöjä ja alan toimijoita oikein oli lähtenyt liikkeelle yhteiseen verkostomaiseen palvelujen laadunkehittämiseen. Yhteisissä koulutustilaisuuksissa järjestöjen edustajat halusivat luonnollisestikin antaa toiminnastaan hyvän kokonaisvaihtelun, mutta olivat myös kiinnostuneita kuulemaan muiden järjestöjen toiminnasta. Näin he vähitellen samalla jo peilasivat omia työskentelykäytäntöjään vastavien muiden toimijoiden kokemuksiin. (Osa 1, rk 5; osa 2, dok 12 ja dok 13.)

Laadunohjaajakoulutus jatkui aiemmin kuvatusta liikkeellelähtötilanteesta vuoden 2006 loppuun. Järjestöjen laatimassa hankkeen loppuraportissa kehittäjän roolissa fasilitoimaani koulutusta on kuvattu seuraavasti:

”Laadunohjaajakoulutuksen ensisijaisena tavoitteena oli antaa järjestöjen edustajille tiedolliset ja taidolliset valmiudet kokonaisvaltaiseen laadunkehittämiseen ja ISO 9001-standardin mukaisen laatujärjestelmän rakentamisen käynnistämiseen. ISO 9001 -standardin mukainen laatujärjestelmä nähtiin riittävän kilpailukykyisenä ja toteuttamistavaltaan konkreettisena. Koulutus koostui kokonaisuudessaan 9 lähiopetusjaksosta, jotka toteutuivat kerran kuukaudessa. Jaksojen välillä osallistujat laativat laatukäsikirjan rungon mukaisesti peruskuvauksena oman järjestön toiminnasta yhteistyössä johdon ja järjestöjen muiden työntekijöiden kanssa. Lähiopetusjaksoilla osallistujat saivat laatutietouden lisäksi palautetta ja ohjausta sekä kuvausten aloittamiseen että niiden syventämiseen järjestöjen omassa laadunkehittämistyössä. Kehittämistyö eteni kunkin järjestön itse laatiman aikataulun ja toteutustavan mukaisesti.” (Osa 4, dok 23.)

Laadunohjaajakoulutuksesta järjestöt antoivat mm. seuraavanlaista palautetta:

- *”kouluttajiin on oltu tyytyväisiä, laadunohjaajakoulutuksessa kouluttajatyöpari oli onnistunut, teoria ja sen soveltaminen käytäntöön linkittyivät oivalla tavalla yhteen”*
 - *”kouluttajat/ohjaajat osasivat ottaa hyvin järjestöjen väliset erot huomioon, kannustaa, ohjata, opettaa”*
 - *”henkilöstö on saatu innostumaan laadusta, koulutus valoi uskoa omaan toimintaan”*
- (Osa 4, dok 23.)

Laadunohjaajakoulutuksessa jokaisen lähijakson alkuun kuului tilannekatsaus kunkin järjestön kehittämistyön vaiheeseen. Se koettiin osallistujien mielestä aluksi haastavaksi (osa 1, rk 6; osa 2, kl 2). Laadunohjaajien tutustuminen toisiinsa, toisten toimintatapojen kuuleminen, järjestöjen kehittämistyön edistyminen ja siinä ilmen-

neet haasteet muotoutuivat lopulta kuitenkin osallistujia yhdistäviksi tekijöiksi (osa 1, rk 6; osa 2, kl 2).

Työskentelyvaiheen erityisenä tavoitteena oli saada kehittämistyö käynnistymään järjestöissä kaikilla tasoilla. Työskentelyä tuettiin erilaisilla koulutuksilla, joiden avulla lisättiin järjestöjen henkilöstön tiedollista ja taidollista valmiutta laadunkehittämiseen. Järjestöjen johto antoi täyden tukensa koulutusten toteuttamiseen. Hanke nähtiin mahdollisuutena saada käyttöön henkilöstön osaamisen kannalta erityiset ja parhaat ominaisuudet. Haasteena oli, miten henkilöstön tieto ja kokemus synnyttäisivät laadunkehittämisessä uutta ajattelua ja yhteisiä merkityksiä. (Vrt. Viitala 2005, 120–123.) Henkilöstön koulutus voidaan nähdä strategisen kehittämisvalmiuden vähittäisenä luomisena. Sitä voidaan mm. Lehtosen (2009, 191–197) mukaan pitää organisaatiolle arvokkaana ”varallisuutena”, ja siten henkilöstön osaamiseen panostaminen tulisikin nähdä ensisijaisesti investointina eikä pelkästään kuluna.

Fasilitoimani laadunohjaajakoulutus ja siihen liittyvien järjestökohtaisten kuvausten ohjaus rohkaisi selvästi eri järjestöjen edustajia jakamaan työskentelyssä saavutettuja tuloksia ja kertomaan toisilleen lopulta myös työskentelyä vaikeuttaneista tekijöistä. Koulutuskerroilla jaksojen alussa toistunut järjestökohtainen tilannekartoitus otettiin aluksi melko varautuneena vastaan, mutta kun työtapaan totuttiin, se harjaannutti näkemään erilaisia toiminta- ja kehittämistapoja ja auttoi peilaamaan omaa työskentelyä toisiin.

”Laadusta vastaavien koulutus” muotoutui tässä vaiheessa alkavan uuden pitkäkestoisemman koulutuksen nimeksi ja korvasi koulutukselle suunnitellun nimen ”laatupäällikkökoulutus”. Nimi muutettiin, koska kaikki järjestöt eivät olleet valmiita käyttämään laadunkehittämisen avaintehtävissä olevista henkilöistä päällikkönimikettä (osa 1, rk 7). Koulutus kuitenkin nähtiin tarpeelliseksi syventämään vuoden 2006 aikana koulutettujen laadunohjaajien osaamista. Järjestöissä oli koulutuksen ollessa käynnissä tapahtunut henkilöstövaihdoksia, ja koulutus nähtiinkin tässä ratkaisuna liittää hankkeeseen sellaisia uusia avainhenkilöitä, jotka olivat aloittaneet työnsä hankkeen käynnistymisen jälkeen. Koulutuksen myötä laatuosaamista haluttiin järjestöissä myös yhä edelleen laajentaa (osa 1, rk 7). Laadusta vastaavien koulutukseen osallistujien määrä oli laadunohjaajaryhmää suurempi. Mukaan tuli nyt laadunohjaajakoulutuksen suorittaneiden lisäksi uusia henkilöitä, joilla oli vaihtelevasti kokemusta aiemmasta laadunkehittämisestä. Osallistujien määrä järjestökohtaisesti oli 1–8, järjestöjen koon mukaan. (Osa 1, rh 1.)

Koulutuksen aluksi laadittu kartoitus järjestöjen laadunkehittämisen tilasta (osa 2, rh 1) osoitti, että kehittämistyössä oli kuvausten osalta edistytty jokseenkin määrätietoisesti. Selkeitä kuvauksellisia puutteita oli eniten järjestöjen johtamiskäytäntöjen avaamisessa, kuten strategisen johtamisen, laatu- tai toimintapolitiikan ja johdon katselmusten kuvaamisessa.

Toimintaohjeiden ja työprosessien kuvauksia oli niin ikään tehty vaihtelevasti. Kuvauksien valmistumisen esteeksi haastateltavat nimesivät kehittämistyön järjestökohtaisen koordinoinnin puutteen. Erityisen hankalana he pitivät laatupääl-

liköitten nimeämisen pitkittymistä (osa 2, rh 1). Kaikki laadusta vastaavien koulutukseen osallistujat eivät myöskään olleet tietoisia siitä, tulisiko osallistuja itse tai mahdollisesti joku muu nimitetyksi laatupäällikön tehtävään (osa 2, rh 1; osa 2, dok 13).

Laadusta vastaavien koulutukseen osallistujille suunnatusta kyselystä kävi ilmi, että laadunkehittämisen tueksi perustettujen laaturyhmien rooli ja toiminta olivat järjestöissä vielä jäsentymättömiä (osa 2, dok 13). Arvioidessaan kehittämistyön johtamista osallistujat nostivat keskeisimmäksi tekijäksi kehittämistyön systemaattisuuden. Systemaattisuudella he tarkoittivat kehittämistyön edistymistä ja siihen kohdistettuja resursseja (henkilöt, aika, sijaisjärjestelyt), työskentelyn suunnitelmallisuutta (aikataulutus ja jatkuvuus) sekä vastuiden selkeyttä (työnjako, laatupäällikön nimeäminen) (osa 2, dok 13). Laadusta vastaavat kertoivat itse kokevansa vahvaa sitoutuneisuutta laadunkehittämiseen ja odottivat johdolta selkeämpää otetta erityisesti vastuiden tarkentamiseen. Oman sitoutuneisuutensa perusteella vastaajat pitivät tärkeänä myös sitä, että he saavat työhönsä johdon tuen (osa 2, rh 1; osa 2, kl 13.)

Omaa työskentelyään rajoittavina tekijöinä laadusta vastaavat pitivät sitä, että järjestöjen johtamiskäytäntöjen ja yleisemmin johdon vastuulle kuuluvien asioiden kuvaukset olivat vielä keskeneräisiä (osa 2, kl 13). Vastaajien mukaan johtamislinjausten kuvausten puute vaikeutti laaturyhmien työskentelyä ja hankaloitti haastateltavien mielestä (osa 2, kl 13) jossain määrin myös henkilöstön työskentelyn ohjaamista. Vastaajat olivat kyllä tietoisia useissa järjestöissä meneillään olevista rakenteellisista uudistuksista ja niihin mahdollisesti liittyvistä henkilöstövaihdoksista ja ymmärsivät, että niiden valmistelu ja ratkaiseminen tuli ensin saada kuntoon. (Osa 2, kl 13.)

Tampereen kaupungin hoivapalvelujen kilpailuttamiskäytännöt kohdistuivat siis vaihteittain eri järjestöihin. Tarjouspyyntöihin tutustuminen ja tarjousten jättö työllistivät osaa järjestöjen johdosta ja vastuuhenkilöistä niin paljon, että kehittämistyö oli jätettävä näissä tilanteissa sivuun (osa 2, kl 14).

Sisäiset auditoinnit⁴⁷ ja niitä edeltäneet koulutukset toteutettiin ISO 9001:2008 (aiemmin ISO 9001:2000) ja ISO 19011:2002 -standardien vaatimukset huomioiden. Auditointi on yksi ISO 9001:2008 -standardin edellyttämistä toiminnoista. Standardien mukaan sisäisen auditoinnin prosessi ja siihen liittyvät vastuut tulee määrittellä ja toteuttamista ohjaavat käytännöt tulee ohjeistaa. Näiden linjausten mukaisesti järjestöjen henkilöstöä koulutettiin sisäisiksi auditoreiksi⁴⁸. Sisäisen audi-

⁴⁷ Sisäinen auditointi tarkoittaa organisaation normaalia, laadunhallintajärjestelmän mukaista toimintaa. Auditointi tulee toteuttaa säännöllisesti, organisaation laatiman auditointiohjelman mukaisesti. Auditoinnissa tulee huomioida auditoitavien alueiden tai prosessien tila, tärkeys, aiempien auditointien tulokset, toiminnalle asetetut laatuksiteerit ja menettelytavat. Auditointien toteuttamisesta tulee laatia menettelyohje, jossa määritellään auditointien suunnitteluun, toteuttamiseen ja raportointiin liittyvät vastuut ja vaatimukset. Sisäiset auditoinnit tulee toteuttaa näiden suunniteltujen järjestelyjen ja organisaation itsensä laadunhallintajärjestelmälle sekä toiminnallensa asettamien vaatimusten mukaisesti ja toteuttaa ne vaikuttavasti, objektiivisesti ja tasapuolisesti.

⁴⁸ Sisäisen auditoinnin voi suorittaa henkilö, jolla on edellytetty koulutus ja valmiudet toimia auditoreina. Organisaation tulee pitää yllä luetteloa pätevistä auditoreista. Sisäinen auditori on aina esteellinen oman vastualueensa auditointiin.

toinnin koulutus muotoutui fasilitoimassani hankkeessa kahden teoriapäivän ja niiden välillä toteutetun, pareittain tehdyn harjoitusauditoinnin hyväksytystä suorittamisesta. Sisäinen auditointi -koulutuksen yleisenä tavoitteena oli vahvistaa järjestöjen työntekijöiden laatutietoisuutta ja arviointiosaamista sekä opettaa heitä käyttämään arviointia hoivaprosessien laadun parantamisessa sekä keskinäisen vuorovaikutuksen ja johtamisen tiedonkulun työkaluna. Kaikki koulutusten yhteydessä suoritettavat harjoitusauditoinnit raportoitiin ja käsiteltiin järjestöissä kuten normaalit auditointitulokset. Osallistujat saivat koulutuksessa myös palautteen suorittamistaan harjoituksista. Osallistujat suorittivat pareittain myös itsearviointin koko harjoitusauditoinnin prosessista. Hyväksytyt suorituksen perusteella osallistujat saivat koulutuksesta osallistumistodistuksen. Kun koulutus oli suoritettu, heidät voitiin liittää järjestökohtaiseen auditointijarekisteriin eli auditointijapooliin. Sisäiset auditointit kokivat kahden teoriapäivän ja niiden välillä suoritettujen harjoitusauditoinnin antaneen hyvän pohjan auditointien suorittamiselle. (Osa 2, dok 19.)

Sisäisen auditoinnin merkitys ja käytännöt olivat tässä vaiheessa vielä useimmille järjestöille vieraita (osa 2, rk 9; osa 2, dok 3). Perehdytys standardien vaatimuskohtiin ja niiden huomioimiseen käynnistettiin laadunohjaajakoulutuksen yhteydessä. Seuraavaksi auditoinnit kohdistettiin kuvattujen prosessien arviointiin. Järjestöt halusivat laajentaa auditointikäytäntöjä huomattuaan sisäisten auditointien merkityksen myös erityisesti laatu- ja arviointiosaamista vahvistavana käytäntönä. (Osa 2, dok 12; osa 2, dok 14; osa 1, rk 12.)

Eniten koulutuksen lisäämiseen vaikuttivat prosessien arviointivaatimukset ja arviointien hyödyllisyydestä työntekijöiltä saadut myönteiset palautteet. Auditointien kouluttamisella järjestöt halusivat laajentaa ja vakiinnuttaa oman toiminnan kehittämistä ja tavoittelivat samalla riittäviä ja yhtäläisiä valmiuksia järjestöjen väliseen ristiinauditointiin⁴⁹. (Osa 2, dok 14.)

Aluksi sisäinen auditointi nähtiin vain palvelujen toteuttamisen arviointina, mutta myöhemmin se ymmärrettiin laajempaan prosessiarviointina, jota voitiin soveltaa järjestöjen kaikkeen toimintaan (osa 1, dok 12; osa 1, dok 13). Arvioinnit kohdistettiin aluksi ydinprosesseihin eli kunkin järjestön itse määrittämiin palveluihin. Kilpailutuksen tarjouspyynnöt edellyttivät järjestöjen tuottamien hoivapalvelujen tuotteistamista (osa 3, dok 26). Sisäisten auditointien avulla järjestöt kokivat saavansa paremmin tietoa siitä, miten hyvin kuvausten mukaiset palvelut käytännössä toteutuivat (osa 1, rk 7). Erityisesti auditointien kohdistamisessa näkyi järjestöjen tarve varmistaa hoivaprosesseihin kuuluvien, tiukasti säänneltyjen toimintojen toteutuminen ja sisältöjen arviointi (mm. tietosuoja, lääkehuolto, saattohoito, hoito-

⁴⁹ Ristiinauditoinnilla tarkoitetaan toisen järjestön auditointien toteuttamaa sisäistä auditointia, joka suoritetaan kohteena olevan järjestön pyynnöstä ja toimeksiannon pohjalta. Verkostomainen ristiinauditointi toteutetaan aina kuten järjestökohtainenkin auditointi, ja sen toteutus perustuu molempien järjestöjen laatiman ennakkosuunnitelmaan ja toimeksiantoon. Tavoitteena on normaalin auditoinnin toteuttamisen lisäksi lisätä järjestöjen keskinäistä vuoropuhelua erityisesti työntekijöiden kesken ja lisätä näin oppimista tukevia toimintoja järjestöjen verkostomaisessa yhteistyössä.

ja palvelusuunnitelmat, omavalvonta) (osa 3, dok 25). Sisäisissä auditoinneissa vaatimuskohtina eli laatuksiteereinä sovellettiin järjestön itse asettamien vaatimusten rinnalla myös Tampereen kaupungin tarjouspyynnöissä edellytetyjä hoivapalveluihin kohdistettuja laatuvaatimuksia (ehdottomia laatuvaatimuksia ja lisäpisteitä antavia vaatimuksia) (osa 4, dok 30).

Auditointikoulutukselta järjestöt odottivat työskentelyvälineiden lisäksi myös tukea ja viitekehystä auditointikäytäntöjen hallintaan. Tavoitteena oli näin myös juurruttaa nämä käytännöt organisaatioon pysyvien muutosten aikaansaamiseksi (osa 1, rk 7). Koulutettavien määrää lisäämällä järjestöt tavoittelivat henkilöstön mahdollisimman laajaa osallistuvuutta, sillä arviointiprosessiin osallistumisen oli jo todettu lisänneen merkittävästi työntekijöiden kiinnostusta oman työn laadunkehittämiseen (osa 1, rk 7; osa 2 dok, 12; osa 2, dok 13). Arviointiosaamisen laajentamisen oli todettu myös rohkaisseensa työntekijöitä avoimempaan keskusteluun palvelujen laadusta (osa 2, dok 13). Auditointien mielestä osaamisen laajentuminen olikin saanut aikaan selkeitä parannuksia prosessien toimivuudessa (osa 2, dok 20). Johto näki auditointikoulutuksen siis arviointiosaamisen juurruttamisena ja askeleena järjestöjen oppimista edistävään toimintaan. Auditointien myötä oli myös yleisesti havaittu tunnistettavia muutoksia työntekijöiden ajattelussa ja toimintatavoissa. (Osa 2, dok 19; osa 1, rk 7; osa 2, dok 20.)

Koulutuksessa tavoiteltu kehittävä auditointiosaaminen tarkoitti eettisesti, objektiivisesti ja riippumattomasti suoritettua toiminnan ja palveluprosessien laadun arviointia ja sen toteuttamisen hallintaa. (Vrt. ISO 9001:2008 -standardi, kohta 8.2.2.) Auditointi johdettuna eli kuvattuna ja hallittuna, työntekijöiden itsensä käyttämänä työmenetelmänä nähtiin myös työn mielekkyyttä ja sitoutuneisuutta parantavana tekijänä (osa 2, dok 13). (Vrt. Damanpour & Gopalakrishnan 2001, 45–47; Koppenjan & Klijn 2010, 3; Patton 1997, 90.)

Auditointien johtamisella tavoiteltiin mahdollisimman luotettavaa tietoa toiminnan toteutumisen tilasta ja kehittämismahdollisuuksista. Ajatuksena oli, että näin johto pystyisi korjaavilla tai kehittäville toimenpiteillä riittävän oikea-aikaisesti tukemaan tavoiteltavien asioiden toteutumista (osa 2, rk 7). Auditointien liittämässä osaksi järjestöjen toimintaa jouduttiin ratkaisemaan mm. seuraavia kysymyksiä:

- *Mitkä ovat järjestömme toiminnassa ne keskeiset toiminnat (ydinprosessit ja tukiproessit), joita haluamme säännöllisesti arvioida?*
- *Millaisen auditointiohjelman rakennamme, jotta pystymme sen myös toteuttamaan (esim. auditointiohjelma kohteittain 1–3 vuodelle)?*
- *Kuinka laajan auditointijapoolin (= pätevoityneet auditointijat) haluamme / tarvitsemme?*
- *Miten auditointien organisointi ja käytännön toteutus saadaan sisällytettyä normaaliin työhön (mm. ajankäyttö, tiedotus, raportointi, vastuut, toteutumisen seuranta)?*

- *Miten huolehditaan siitä, että henkilöstö on sisäistänyt auditointien merkityksen?*

(Osa 3, 27; osa 3, dok 28; osa 1, rk 7.)

Hankkeessa järjestöt rakensivat auditointikäytännöt mahdollisimman yhdenmukaisiksi, jotta jokaisen järjestön olisi mahdollista olla mukana myös myöhemmin toteuttamassa järjestöjen välistä ristiinauditointia – sekä auditoijia lähettävänä että auditointeja pyytävänä toimijana. Tässä vaiheessa ristiinauditointeja ei siis vielä toteutettu. Järjestöjen toteuttama yhtenäinen auditointiprosessi muotoutui koulutuksessa lopulta seuraavan kuvauksen mukaiseksi:

Fasilitoimani järjestöjen oman aikataulun mukainen kehittämistyö synnytti tarpeen myös järjestökohtaiselle ohjaukselle (osa 1, rk 6; osa 2, dok 12). Ohjauspäiviä toteutettiin vuosien 2007–2008 aikana järjestön koon mukaan vaihdellen 2–4 päivää (4–8 kertaa). Ohjauspäiviin valmistautuessaan järjestö lähetti käyttööni etukäteen tuottamiaan laatudokumentteja, kuten laatu- tai toimintakäsikirjan, toiminta- ja työohjeita ja prosessikuvauksia, sekä valmisteli kysymyksiä, jotka olivat osoittautuneet kehittämistyössä hankaliksi yksin ratkaista. Fasilitoimiini ohjauspäiviin järjestö sai itse valita osallistujansa (1–16). Ohjauksessa huomioitiin kunkin järjestön tilanne, ja toteutin tilanteet ohjaajan ja osallistujien välisenä dialogisena yhteistyönä. Tavoitteena oli löytää järjestöjen tilannetta ja kehittämistyötä koskeviin kysymyksiin ratkaisut yhteisen keskustelun ja eri näkökulmien pohjalta. Laadunkehittämisen ohjaamisessa korostui kuitenkin koko ajan myös standardin ja sen soveltamisen tuntemus. Soveltaminen oli mahdollista tehdä yhdessä, kun keskusteluissa saavutettiin riittävän vahva yhtenäinen näkemys siitä, mikä olisi järjestön toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisinta. Järjestöjen edustajat odottivat ohjauksessa saavansa palautetta laatimistaan kuvauksista ja ohjeista. Palautteen avulla järjestöt kokivat saavansa varmuutta siihen, olivatko heidän tekemänsä ratkaisut sellaisia, että laadunkehittämistyö edistyisi ISO 9001:2008 (aikaisemmin ISO 9001:2000) -standardin vaatimusten mukaisesti ja myös siten, että kehittämistyö vastaisi tavoiteltua toiminnan laadunsertifiointivalmiutta. (Osa 1, rk 7; osa 3, dok 27–29; osa 3, dok 23.)

Järjestökohtainen ohjaus osoittautui välttämättömäksi laatutyön toteutumisen järjestökohtaisen erilaisuuden vuoksi, mutta myös siksi, että järjestöjen tuottamia vanhus-, kehitysvamma- ja/tai mielenterveyspalveluja sekä lastensuojelun avopalveluja koskivat monilta osin erilaiset laatusuositukset, erilainen lainsäädäntö ja myös eri kilpailutukset. Kuten todettua, kilpailuttaminen myös osui ajoitukseltaan järjestöihin ja niiden toimintaan laadunkehittämistyön eri vaiheissa. Niinpä kilpailuttamisen vaikutukset kohdistuivat joidenkin järjestöjen toimintaan hyvinkin rajusti. Suurimman muutostilanteen kokeneet järjestöt joutuivat osittain luopumaan palvelutuotannostaan tai lopettamaan koko toiminnan. Kuviossa 8 on käytetty esimerkkinä vanhustenhuollon palveluasumisen kilpailuttamisen kohdistumista, ja kuvattu näin valtakunnallisen ohjauksen sekä lainsäädännön vaikutuksia järjestöjen kehittämistyöhön.

SISÄISEN AUDITOINNIN PROSESSI

1) Auditointien toteutuksen kokonaissuunnitelma

Johto hyväksyy järjestön auditointiohjelman 1–3 vuodeksi.
Ohjelmassa / suunnitelmassa määritellään auditoitavat kohteet.
Hahmotellaan ohjeellinen aikataulu.
Linjataan auditointien teemat /sisällöllinen kohdistaminen pääpiirteissään.



2) Auditointisuunnitelman toteutuksen tarkistuksen (½ vuosittain)

Johdon edustaja organisoii auditointiohjelman tarkistamisen, jonka avulla:
Tarkistetaan kohteen auditoinnin tarkoituksenmukaisuus.
Tarkennetaan aikataulu.
Valitaan auditiojaparit.
Tarkennetaan auditoinnin sisällöllinen kohdistaminen.
Vahvistetaan suunnitelma ja tiedotetaan siitä koko henkilöstölle.



3) Toimeksiannot ja tiedottaminen

Laatupäällikkö tai vastaava henkilö laatii suunnitelman mukaiset toimeksiannot.
Toimeksiannot annetaan tiedoksi auditioijille ja auditoitavan kohteen edustajille.

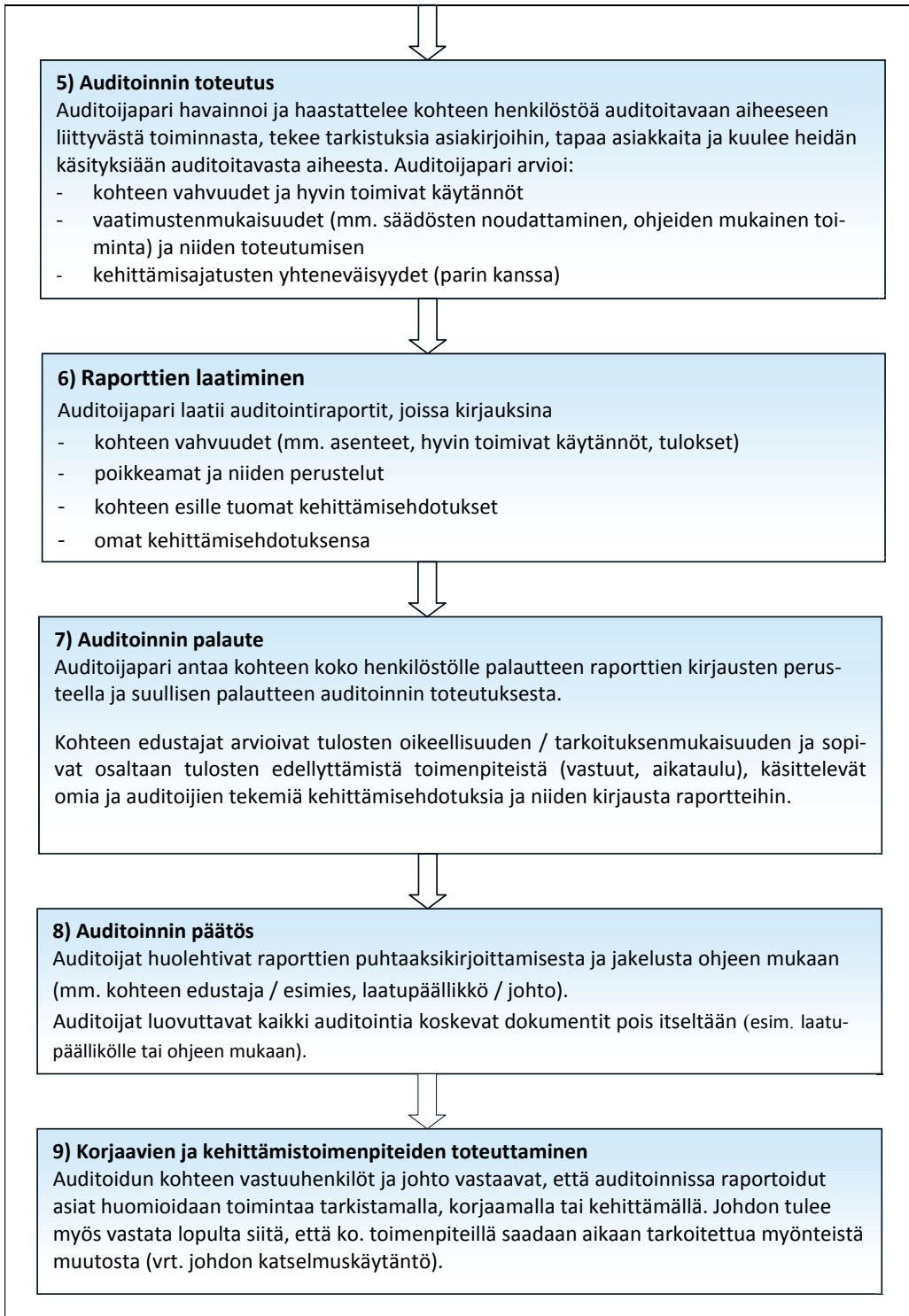


4) Valmistautuminen

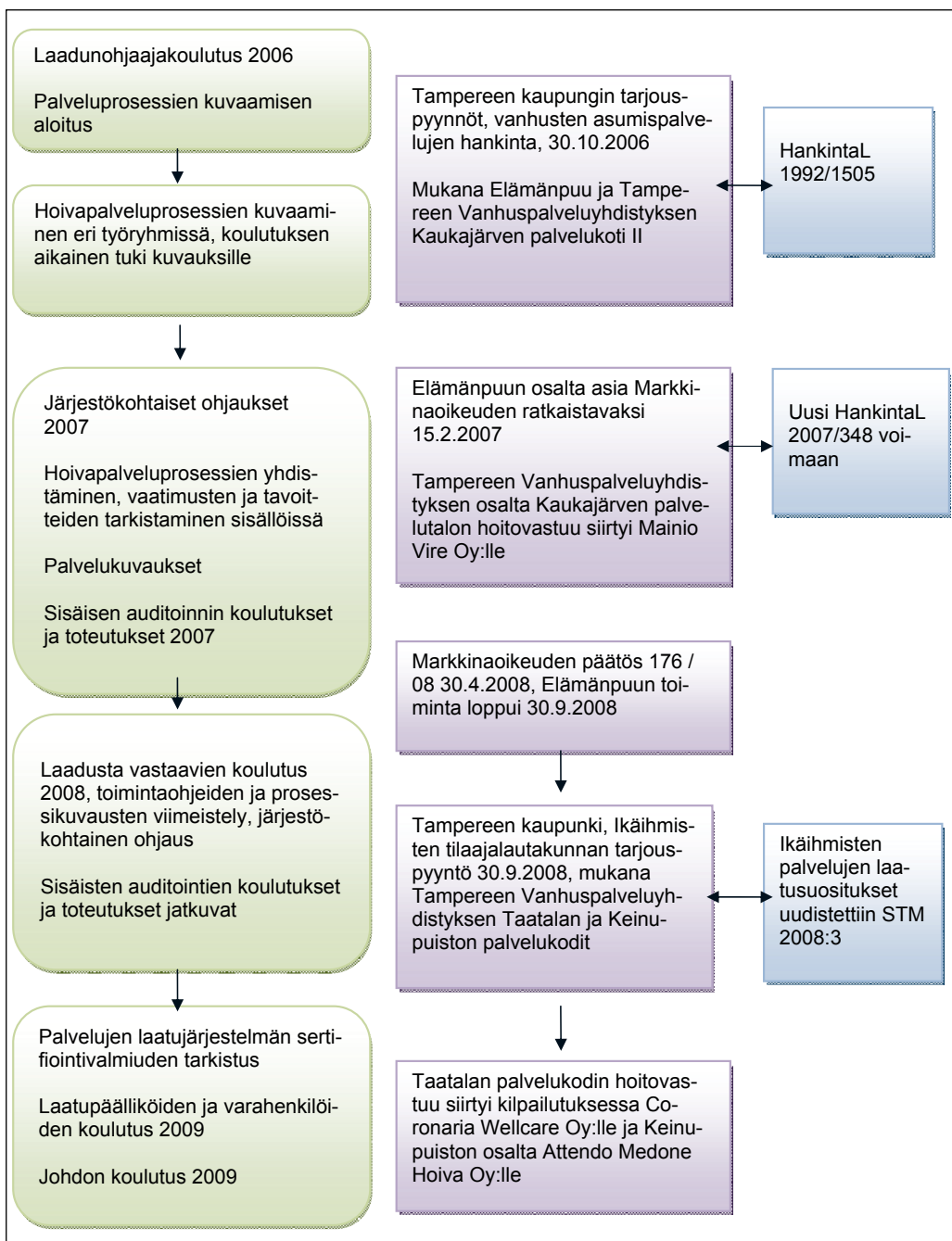
Auditiojapari sopii keskenään yhteiset valmistautumisajankohdat.
Auditiojapari pyytää tai kokoaa tarvitsemansa asiakirjat (laatukäsikirjan, toimintaohjeet, palveluprosessien kuvaukset, tarkemmat työohjeet ym.).
Auditiojapari perehtyy ja laatii auditoinnin runkokysymykset (ja toimittaa ne auditointikohteeseen, mikäli järjestössä on sisäisen auditoinnin toimintaohjeessa niin sovittu).
Kohteessa valmistaudutaan ja varataan resursseja niin, että auditioijat voivat tehdä auditointia ja siihen liittyviä haastatteluja ilman, että perustyö häiriintyy.
Kohteen vastuhenkilö huolehtii auditoinnin ja toimeksiannon sisällön tiedottamisesta kohteen työntekijöille ja tarpeen mukaan myös asiakkaille.
Kohteessa henkilöstö valmistautuu auditoitavaan asiaan (käytännöt, ohjeiden, asiakirjojen ja tallenteiden saatavuus).
Kohde huolehtii tarvittavista järjestelyistä (tilavaraukset, tarjoilut ym.).



Kuvio 7. jatkuu seuraavalla sivulla



Kuvio 7. Järjestöjen sisäisen auditoinnin prosessi.



Kuvio 8. Palveluprosessien laadunkehittämishankkeen vaiheet ja Tampereen kaupungin vanhusten palveluasumisen kilpailutuksen ajoittuminen sekä ohjauskäytännöt 2006–2009.

Yhteenveto työskentelyvaiheen syventämisestä

Työskentelyvaiheen syventämisellä tarkoitettiin tarkasteltavana olevan hankkeen ensimmäisen rahoituskauden jälkipuoliskoa eli vuosien 2007–2008 aikana toteutuneita kehittämistoimia. Fasilitoimani koulutuksen osalta kyseessä oli laadusta vastaavien koulutus (40 osallistujaa) ja useassa eri ryhmässä toteutuneita sisäisten auditoidijien koulutuksia (mukana yhteensä 270 henkilöä). Ohjauksellisesti vaiheeseen kuuluivat järjestökohtaiset ohjaukset, jotka fasilitoin vuosina 2007 ja 2008.

Laadusta vastaavien koulutus oli suunnattu syventävästi aiemmin laadunohjaajakoulutuksessa olleille, mutta ryhmästä muotoutui laadunohjaajakoulutusta suurempi. Ryhmään tuli mukaan uusia, vasta järjestöjen palvelukseen tulleita avainhenkilöitä, mutta myös sellaisia ohjaustehtäviin valittuja, joilla ei ollut lainkaan aiempaa laatukokemusta. Kartoitin kehittämistyön tilannetta järjestökohtaisella alkukartoituksella sekä koulutuksen aikana osallistujille ja johdolle suunnatuilla lomakehaastatteluilta. Aineistojen perusteella arvioiden järjestöjen kehittämistyö oli toteutunut jokseenkin suunnitellusti, mutta sitä vaikeutti joissakin järjestöissä koettu kehittämistyön systemaattisuuden puute. Systemaattisuudella laadusta vastaavat tarkoittivat kehittämistyön edistymisen edellyttämien resurssien varaamista (henkilöt, aika, sijaisjärjestelyt), työskentelyn suunnitelmallisuutta (aikataulutus ja jatkuvuus) sekä vastuiden selkeyttä (työnjako, laatupäällikön nimeäminen). Joissakin järjestöissä oli meneillään sisäisiä ja rakenteellisia uudistuksia sekä niihin mahdollisesti liittyviä henkilövaihdoksia. Nämä viivästyttivät johtamislinjausten valmistumista ja vaikeuttivat osaltaan linjausten mukaisten kuvausten ohjaamista eri yksiköissä ja henkilöstön laadunkehittämisen ohjauksessa.

Sisäisten auditointien toteuttaminen liittyy ISO 9001:2008 -standardin vaatimuksiin. Hankkeen alkuvaiheessa toteutettu sisäisten auditoidijien koulutus sai jatkokseen useita uusia ryhmiä, sillä auditoinneista oli saatu kehittämistyössä hyviä kokemuksia. Sisäiset auditoinnit toteutettiin aluksi koulutusten yhteydessä harjoitusauditointeina, jotka kaikki suoritettiin kokonaisuudessaan varsinaisen auditoinnin menetelmin. Alkuvaiheessa auditoinnit kohdistettiin järjestöjen ydinprosesseihin eli hoivapalveluihin. Järjestöjen tuottamia palveluja oli hankkeen aikana myös tuoteistettu palvelukuvauksin, joten sisäisten auditointien avulla voitiin varmistaa, toteutuvatko palvelut järjestössä kuvatulla ja edellytetyllä tavalla.

Laadusta vastaavat, johto ja myös auditoidijat itse kokivat auditoinnit toimintaa ja työntekijöiden asennetta parantavana toimintana. Yhteisten auditoidijakoulutusten pohjalta jokainen järjestö laati edellytetyn auditointien menettelyohjeen. Ohje luotiin yhtenäiseksi muiden järjestöjen kanssa, jotta järjestöt voisivat myöhemmin toteuttaa yhteisiä ristiinauditointeja. Niitä ei kuitenkaan hankkeen tässä vaiheessa päästy aloittamaan.

Tarve fasilitoimalleni järjestökohtaiselle laadunkehittämistyön ohjaukselle syntyi kunkin järjestön erityistilanteesta. Järjestöt valmistautuivat ohjaukseen toimittamalla kouluttajalle etukäteen kehittämistyössä syntyneitä dokumentteja ja kuvauk-

sia sekä kysymyksiä, joihin he ohjauksessa halusivat löytää ratkaisuja. Ohjauksessa järjestöt saivat palautetta ja ohjausta juuri ISO 9001:2008 -standardin soveltamisesta. Ohjauksessa huomioin mahdollisuuksien mukaan kunkin järjestön tilanteen, ja myös kehittämistyön jatkoa suunniteltiin järjestön kokonaistilanne huomioiden. Ohjauksen tavoitteena oli siis valmentaa järjestön kehittämistyötä kohti toiminnan laadun sertifiointivalmiutta.

Toteutin kehittämistyötä järjestöjen kanssa tilanteessa, jossa kilpailuttaminen oli hoivapalvelujen osalta käynnistymässä Tampereella. Vaikka järjestöt tiesivätkin kilpailuttamisen kohdistuvan vaiheittain järjestöjen palvelusopimuksiin, lopputulos ensimmäisestä kilpailutuksesta ylitti järjestöjen näkökulmasta tilanteeseen liittyneet pahimmatkin odotukset. Eniten järjestöjen johtoa huolestuttivat kilpailu hinnalla sekä tarjouspyynnöissä palvelujen laadussa painotetut, järjestöjen näkökulmasta osin epäolennaisiksi koetut asiat. (Osa 2, dok 14.)

5.1.3 Sertifiointivalmiuden viimeistely

Sertifiointivalmiuden viimeistelyllä tarkoitetaan tässä järjestöjen laadunkehittämistyön tarkastelussa ”Työn sujuvuutta ja työn iloa” -hankkeen jatkorahoituksen aikaisista työskentelyä eli vuoden 2009 aikana fasilitoimaani kehittämistoimintaa mm. *johdon laatupäiviä, laatupäälliköiden valmennusta sekä järjestökohtaista sertifiointiprosessin ohjausta*.

Vuosien 2006–2008 kehittämistyön päätösseminaarissa todettiin, että järjestöjen kehittämistyössä on päästy hyvään alkuun, mutta kehittämistyö on vielä kesken (osa 1, dok 15). Kaikki hankkeessa aiemmin mukana olleet järjestöt olivat valmiita jatkamaan yhteistyötä. Poissa oli yksi järjestö, joka oli lopettanut toimintansa hävittyään Tampereen kaupungin kilpailutuksen (ks. kuvio 8). Hakemuksessaan (osa 3, dok 23) järjestöt esittivät hankkeen jatkorahoitukselle seuraavia perusteita ja tavoitteita, joilla ne halusivat

- *turvata hyvien käytäntöjen juurruttamisen järjestöjen toimintaan*
- *varmistaa laatu järjestelmien loppuunsaattamisen ja toimivan ylläpitojärjestelmän*
- *turvata laatupäälliköiden ja heidän varahenkilöidensä osaamisen kehittymisen*
- *jatkaa laatuohjelmien mukaisten sisäisten auditointien toteuttamista*
- *käynnistää järjestöjen välillä keskinäiset ristiinauditoinnit osaamisen jakamiseksi ja keskinäisen konsultaatiotoiminnan muotouttamiseksi*
- *turvata isompien järjestöjen mahdollistamaa tukea pienemmille järjestöille*
- *luoda laatupäällikkö- ja auditointijaverkosto*
- *vaikuttaa alan yhteiskunnalliseen profiliin ja alalle hakeutuvien määrään.*

Merkittävänä perusteluna kehittämistyön jatkamiselle (osa 2, dok 16; osa 2, dok 20) järjestöt näkivät niiden sisällä, mutta myös toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset. Tällaisia olivat mm. järjestöjen joidenkin toimintojen yhtiöittäminen, hallintorakenteissa tapahtuneet muutokset, palvelutuotannossa tapahtuneet muutokset (palvelutuotannon väheneminen tai laajentuminen), henkilöstövähennykset, käynnistyneet kokeilut (mm. ”Kotitori”-hanke⁵⁰ ja uusien palvelujen käynnistäminen). Kolmessa järjestössä oli myös aloittanut uusi johtaja, ja laadunkehittämistä vastuidenkin osalta oli tapahtunut useita henkilövaihdoksia. Erityisesti uudet vastuuhenkilöt halusivat päästä paremmin sisälle laadunkehittämistyöhön. (Osa 2, dok 16.)

Jatkorahoituspäätös (osa 3, dok 23) antoi mahdollisuuden fasilitoida vielä joidenkin koulutuspäiviä sekä järjestökohtaisia ohjauksia. Johdon laatukoulutuksiin osallistuivat jatkossakin kaikkien järjestöjen johtajat. Koulutusten sisällön olin rakentanut johdon ja laadunkehittämistyöstä vastaavien yhteisessä kokoontumisessa (osa 2, dok 16). Koulutuksen avulla johto halusi vielä varmistaa ISO 9001:2008-standardissa erityisesti johdon vastuulle kuuluvien asioiden kuvausta ja toteuttamistapoja sekä käydä yhteistä keskustelua toiminnan laadun sertifiointin merkityksestä järjestöjen palvelutuotannon varmistajana.

Hankkeen aikana oli jokaisen järjestön tavoitteena tehdä juuri ”oman näköisensä” laadunkehittämistyö ja asettaa sille tavoitteet sekä toteuttamisen aikataulu ottaen huomioon järjestön tilanne (osa 3, dok 23). Joillakin järjestöillä oli heti alusta asti selvänä tavoitteena toiminta- / laadunhallintajärjestelmän sertifiointi. Toiset taas eivät nähneet sertifiointia tarpeellisena tai edes mahdollisena joko taloudellisesti tai aikataulullisesti (osa 2, dok 16). Erilaisista tavoitteista huolimatta kaikki johtajat kuitenkin pitivät tärkeänä sitä, että he saavat tiedollisesti ja taidollisesti sertifiointivalmiutta vastaavat edellytykset laadunkehittämistyöhön huolimatta siitä, hakevatko he järjestölle sertifikaattia nyt tai ollenkaan (osa 3, dok 20).

Toteutin johdon laatukoulutuksen sertifiointivalmiuden viimeistelemiseksi sekä yhteisen suunnittelun (osa 2, dok 16) että johdon koulutuspäivien aikana esittämien kysymysten pohjalta (osa 2, dok 20). Johdon esittämät kysymykset koskivat pääsääntöisesti sitä, millä tarkkuudella dokumentoitavat asiat tulisi esittää ja mihin seikkoihin ulkoiset audittoijat tulevat sertifiointiarvioinnissa kiinnittämään huomiota. Osallistujat kävivät varsin avointa keskustelua ja olivat valmiita jakamaan käyttämiään erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja (osa 2, dok 20). Asetin keskustelujen perusteella koulutuksen sisällöllisiksi painopisteiksi uudistuneen ISO 9001:2008-standardin tuomat tarkennukset, toiminta- / laadunhallintajärjestelmän kokonaisrakenteen, johdon vastuulle kuuluvat asiat, asiakirjojen- ja tallenteiden hallinnan, toiminnallisten riskien tunnistamisen ja ennalta varautumisen sekä toiminnan laadun jatkuvan parantamisen käytännöt (osa 2, dok 16).

⁵⁰ Kotitori-hanke oli Tampereen kaupungin ja Tekesin FinWell-ohjelman rahoittama hanke vuosina 2006–2009, jonka avulla kehitettiin monitoimijuuteen pohjautuvaa tilaaja-tuottajamallin sovellusta ikäihmisten kotona asumista tukeviin palveluihin.

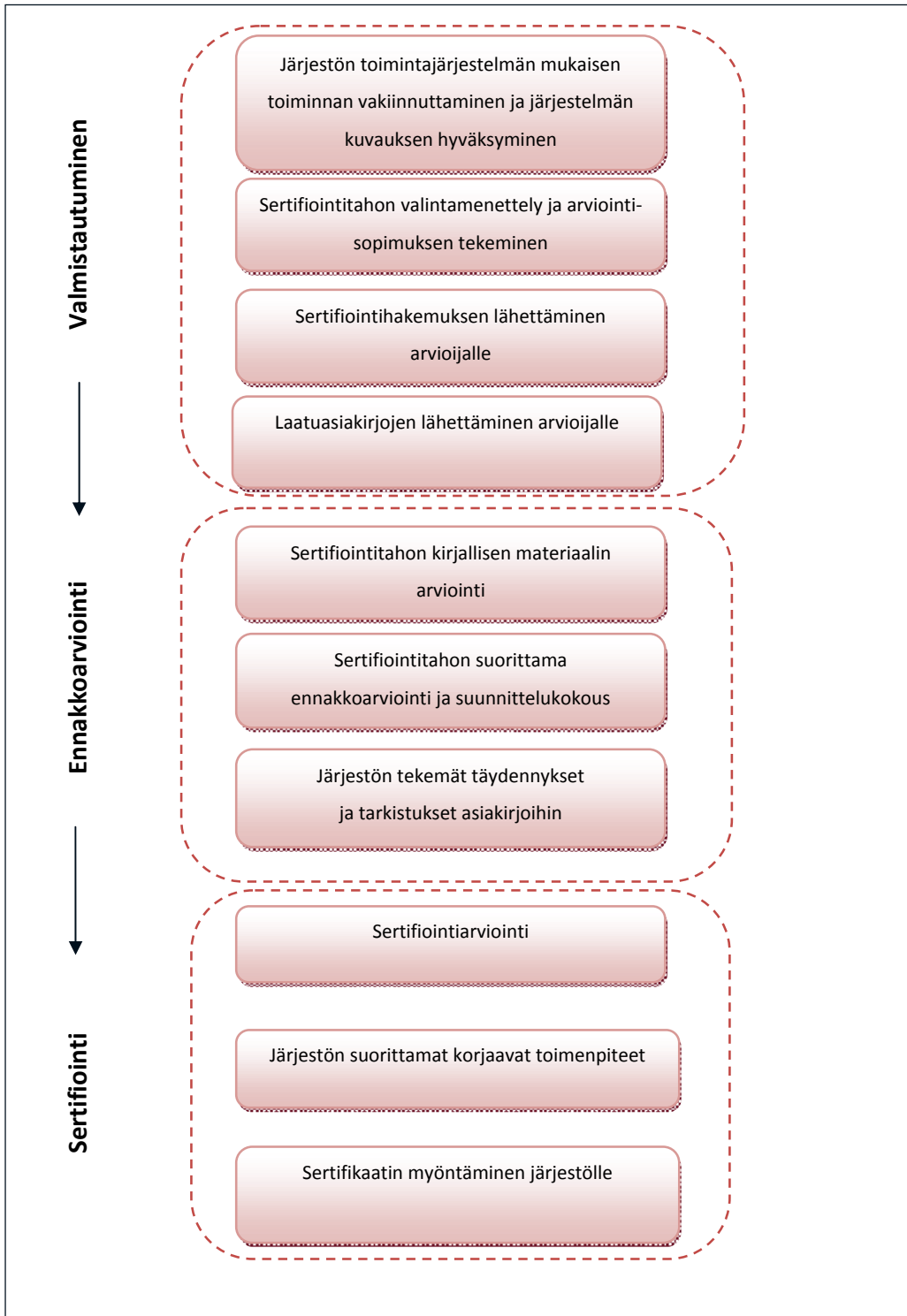
Fasilitoimani koulutuksen suunnittelun yhteydessä järjestöjen edustajat sopivat lopulta, että toiminta- tai laadunhallintajärjestelmän kehittämistyöstä vastuussa olevista voidaan käyttää koulutusten yhteydessä yhteisnimeä laatupäällikkö, jotta nyt jatkorahoituksella toteutuva koulutus erottuisi paremmin aiemmista laadunohjaaja- ja laadusta vastaavien koulutuksista (osa 2, dok 16). Järjestöissä tapahtuneet muutokset olivat johtaneet tilanteeseen, että laadunohjauksesta vastasivat joissakin järjestöissä aivan uudet henkilöt. Käynnistämässäni valmennuksessa olikin jälleen huomioitava se, että joillakin laatupäälliköillä oli vasta varsin vähäinen kokemus laadunohjaustehtävistä. Kaikilla uusilla osallistujilla oli kuitenkin vahva järjestön sisäinen tuki. Sisäisellä tuella tarkoitettiin erityisesti johdon tukea, laaturyhmän tukea sekä henkilöstölle kertynyttä kokemusta laadunkehittämisen eri vaiheista ja sisäisistä auditoinneista. Merkittävä tuki oli myös se, että järjestöissä oli paljon jo valmistuneita kuvauksia, ja usean järjestön toiminta noudatti toiminta- / laatujärjestelmän mukaisia käytäntöjä. (Osa 2, dok 16; osa 2, dok 20; osa 2, dok 19.)

Laatupäällikkövalmennuksen aloitusvaiheessa tarkensin aiemmin suunnittelussa sovittuja sisältöjä ja pyrin huomioimaan laadusta vastaaville toteutetussa loma-kehaastattelussa esiin nousseita havaintoja. (Osa 2, dok 16; osa 2, dok 13.) Valmennuksen tavoitteeksi muotoutui näin erityisesti ISO 9001:2008 -standardin uudistumisen tuomat tarkennukset, laatupäällikön vastuulle kuuluvien asioiden hyvä hallinta sekä erityisen vaativiksi koettujen asiakohtien käsittely. Tällaisia olivat mm. asiakirjojen ja tallenteiden hallinta, erityisesti sisäiseen auditointiin liittyvien korjaavien ja ehkäisevien toimenpiteiden toteutus, johdon katselmuksen valmistelu sekä sertifiointiprosessin toteutumisen tuntemus.

Fasilitoin järjestöjen sertifiointiprosessin ohjauksen siis kunkin järjestön laadunkehittämistyön edistymisen mukaisesti. Ne järjestöt, joilla oli selkeänä tavoitteena sertifiointi, keskittyivät järjestelmän kuvauksen täydentämiseen ja viimeistelyyn sekä sertifiointiprosessin vaiheittaiseen toteuttamiseen. Ne järjestöt, jotka eivät olleet tehneet päätöstä sertifioinnista tai joissa kehittämistyön edistyminen oli jostakin syystä viivästynyt, keskittyivät itse järjestelmän rakentamiseen sitä varten erikseen laatimani ohjelman mukaisesti. (Osa 1, rk 7; osa 1, dok 2.) Järjestökohtaiseen sertifiointiprosessin ohjaukseen osallistuivat yleensä johdon lisäksi laatupäällikkö (tai vastaava), johtoryhmä sekä asiayhteyden mukaan myös järjestöjen muita vastuukilöitä. Muotoilin järjestöjen soveltaman sertifiointiprosessin yhteisen työskentelyn ja yleisten sertifiointikäytäntöjen avulla prosessiksi, josta kuviossa 9 esitetään ohjeellinen malli.

Yhteenveto sertifiointivalmiuden viimeistelystä

Sertifiointivalmiuden viimeistelyllä tarkoitetaan tässä järjestöjen laadunkehittämisen jatkosrahoituskautta eli vuoden 2009 aikana toteutunutta kehittämistyötä. Viimeistelyvaiheeseen kuului fasilitoimaani johdon ja laatupäälliköiden koulutuksel-



Kuvio 9. Järjestöjen laadunhallintajärjestelmien sertifiointiprosessin vaiheet.

lista valmennusta sekä järjestökohtaista sertifiointiprosessin eri vaiheiden ohjausta järjestöjen tilanteen mukaan.

Tarvetta jatkorahoitukselle järjestöt olivat perustelleet hankehakemuksessa sillä, että ne halusivat vakiinnuttaa ja juurruttaa kehittämistyössä tuotettuja käytäntöjä osaksi toimintaansa sekä syventää edelleen laadunkehittämisosaamistaan. Johdon kanssa käydyissä keskusteluissa ja haastatteluissa tuli esille, että toimintaympäristössä ja järjestöjen sisällä tapahtuneet muutokset olivat heijastuneet kehittämistyöhön merkittävästi. Kaikki aiemmin mukana olleet, toimintaansa jatkaneet järjestöt olivat valmiita jatkamaan yhteistyötä.

Perustin fasilitoimani johdon ja laatupäälliköiden sertifiointivalmiusvalmennuksen ISO 9001:2008 -standardin voimaantulon tuomiin tarkistuksiin sekä toiminta- / laadunhallintajärjestelmän keskeneräisten tai haasteellisimpien kohtien läpikäytiin. Valmennuksissa painottui siis laatuajattelun mukaisen toiminnan varmistaminen sekä siinä edellytettyjen asioiden dokumentoinnin hallinta.

Järjestökohtaisen ohjauksen toteutin kunkin järjestön edistymisen mukaan, sertifiointiprosessin eri vaiheissa. Sertifiointiprosessin olin siis muokannut järjestöjen yhteisen työskentelyn pohjalta.

5.1.4 Strategisen tietoisuuden syntyminen

Järjestöjen strategista johtamista, siihen liittyviä käytäntöjä ja kehittämistyön painoituksia kartoitin johdolle (järjestön johtajille / toiminnanjohtajille) suunnatulla johtamisperiaatekartoituksella (liite 4) (osa 2, dok 5), johdolle suunnatulla lomakehaastattelulla (osa 2, dok 12), johdon syvähaastatteluilla (osa 2, dok 20) sekä koulutusten ja ohjausten yhteydessä vuosien 2006–2009 aikana käydyillä keskusteluilla. Strategista johtamista ja henkilöstön roolia tuossa prosessissa avasin laadusta vastaavien haastatteluilla (osa 2, dok 17) sekä ryhmäkeskusteluilla (osa 1, rk 3; osa 1, dok 16) kehittämistyön eri vaiheissa. Yksityiskohtaista havainnointiaineistoa kertyi yhden järjestön strategiapäivien yhteydessä sekä laajempaa ja yksityiskohtaisempaa aineistoa yhden järjestön strategian päivitysprosessista (osa 1, dok 21), joka toteutettiin keväällä 2009 yhdessä järjestön hallituksen, johtoryhmän ja koko henkilöstön kanssa.

Järjestöjen strategista johtamista olen tässä tutkimuksessa tarkastellut pääsääntöisesti selvittämällä *strategian merkitystä* järjestön päätöksentekoa ja kehittämistyötä linjaavana suuntautumisena eli strategisena tietoisuutena. Lisäksi olen kiinnittänyt huomiota järjestöjen strategiaan ja niiden *strategiseen johtamiseen kohdistuviin odotuksiin*, strategiaan liittyvien *vastuiden selkeyteen* ja strategiaan liittyvään *viestintään*. Kehittämistyön näkökulmasta pyrin huomioimaan järjestön *laadunkehittämistyötä tukevan strategisen tietoisuuden* analysoimalla, miten selkeästi laadunkehittäminen on järjestössä tunnistettu, millainen merkitys kehittämistyölle on annettu ja miten järjestö laadunkehittämisasiaa on tiedottanut. Lisäksi arvioin sitä, ovatko järjestöt asettaneet laadunkehittämiselle riittävän selkeitä tavoitteita ja miten kehittämistyön onnistuminen on varmistettu.

Johdolle suunnatun kyselyn (osa 2, dok 5) ja haastattelujen (osa 2, dok 20) perusteella voidaan yleisesti todeta, että järjestöjen johdolla oli tiedollisesti varsin selkeä käsitys strategiasta ja *strategian merkityksestä* johtamistyössä. Useimmille järjestöille strategian laatiminen oli kuitenkin niin uutta, että niillä oli käytössään joko aivan ensimmäinen tai korkeintaan ensimmäisen kerran päivitetty järjestön hallituksen vahvistama strategia. Tästä johtuen strategisen johtamisen prosessi (ts. strategian muodostaminen, strategisten tavoitteiden ohjaavuus, strategian arviointi, strategian päivitys) ja sen käytännöt olivat vielä kehittymässä (osa 2, dok 12). Strategia käsitteenä ei ollut kaikissa järjestöissä käytössä lainkaan, vaan se korvattiin mieluummin ”pitkän aikavälin suunnitelmalla” (osa 2, dok 12; osa 2, dok 20).

Strategian merkitys nousi tässä tutkimusvaiheessa korostuneesti esiin. Aineistosta käy ilmi, että haastattelujen ajankohtana (kevällä 2009) strategian merkitys arvioitiin jokaisessa järjestössä korostuneemmaksi kuin vuotta aiemmin (kevällä 2008). Tämä johtui siitä, että muutokset niin ulkoisessa toimintaympäristössä kuin järjestöjen sisälläkin olivat olleet hyvin merkittäviä. Johto koki nyt siis aiempaa enemmän tarvitsevansa hallitusten selkeitä strategisia linjauksia tueksi omalle johtamistyölleen. (Osa 2, dok 20.)

Johto näki strategian merkityksen myös ”julkilausumana” (*statement*) eli tietynlaisena järjestön tahtotilan esilletuojana. Vahvaa esilletuloa johto halusi strategian avulla viestittää erityisesti Tampereen kaupungille, joka oli nyt kilpailutuksen alettua kaikkien järjestöjen kannalta ratkaiseva osapuoli järjestöjen palvelujen tulevaisuuden muotoutumisessa (osa 2, dok 5; osa 2, dok 12; osa 2, dok 20). Johtajat katsoivat, että strategialla on vahvistava vaikutus järjestön rooliin palvelujentuottajana, sillä strategian avulla järjestöt voivat tuoda toimintaansa oikealla tavalla tunnetuksi (osa 2, dok 20). Johto odottikin meneillään olevalta tai tulevalta strategiatyöskentelyltä varsinkin järjestön toimintaperiaatteiden ja järjestön toimijaroolin uudelleenarviointia muuttuneessa tilanteessa. Muuttuneeksi tilanteeksi johto nimesi mm. järjestöjen voittoa tavoittelemattoman toiminnan muuttumisen palvelujen osalta selkeästi yritysmäisemmäksi toiminnaksi. Muutos oli myös raha-automaattiyhdistyksen avustusten kohdistuminen uutta luoviin projekteihin, kun avustukset aikaisemmin olivat kohdistuneet lähinnä palvelu- ja rakennustoimintaan. Järjestöjen toimintaan heijastui myös se, että perustamisajatusten mukaisen järjestö- ja vapaaehtoistyön rooli ja osuus oli nopeasti muuttumassa, ja palvelujen tuottamiseen liittyvät valtakunnalliset linjaukset olivat myös muutostilassa (mm. ikäihmisten laitoshoidon palvelujen uudistaminen). (Osa 2, dok 12; osa 2, dok 20.)

Strategiaan kohdistetut odotukset olivat siis varsin samoja, kuin mitä johto tunnisti haastavimmiksi tekijöiksi juuri omassa johtamistyössään (osa 2, dok 12). Järjestön ulkoiseen kuvaan liittyvien seikkojen lisäksi strategiaan kohdistui myös järjestön sisäisiä asioita koskevia odotuksia. Molemmissa näkökannoissa juuri strategian odotettiin vahvistavan järjestön asemaa. (Osa 2, dok 12.) Strategialla siis haluttiin selkiyttää järjestön toimintaperiaatteita sekä vahvistaa järjestön sisäistä identiteettiä. Johto näki strategian merkityksen järjestöjen sisäisen eheyden perustana.

Isoimmissa järjestöissä johto oli jo tunnistanutkin tarpeen järjestön sisäisen yhtenäisyyden vahvistamiseen, sillä vuosien kuluessa järjestöjen toiminta oli laajentunut ja hajautunut useisiin eri toimipisteisiin. (Osa 2, dok 12; osa 2, dok 20.)

Strategiset vastuut olivat järjestöissä ylimmän johdon osalta varsin selkeät. Johto kantoi suurimman vastuun strategiaproessin valmistelusta sekä käynnistämisestä, ja huolehti hallitustyöskentelyn kytkeytymisestä strategian valmisteluun (osa 2, dok 5; osa 2, dok 12). Kaikissa järjestöissä juuri johtaja oli vastuullisin henkilö strategian muodostamisessa, ja prosessia ohjasi vahvasti johtosäännön mukainen valmisteluvastuu järjestön hallitukselle. Pitkäjännitteisempi suunnittelu oli järjestöissä painottunut aikaisemmin lähinnä talouden ja omaisuuden hallintoihin, kuten mm. järjestöjen omistamien tonttien ja kiinteistöjen käyttöön. Näiden osalta johtajat tekivät jo varsin merkittävää valmistelutyötä eri viranomais- ja yhteistyötahojen kanssa (osa 2, dok 12). Käytännössä siis useimmat järjestöjen johtajat tekivät vuoden kuluessa kokonaisvaltaista valmistelutyötä mm. pitämällä yhteyttä eri viranomaistahoihin, sidosryhmiin ja yhteistyötahoihin, mutta tätä ei mielletty pelkästään strategiatyöskentelyksi, koska yhteydenpidon tarve syntyi pääsääntöisesti lähinnä kulloinkin ajankohtaisten asioiden hoitamisesta. Tämänkaltaisessa strategiatyössä johtajat kantoivat päävastuun erilaisten analyysien, tilastojen ja toimintaympäristöä kuvaavien tietojen kokoamisesta. (Osa 2, dok 12.)

Laadusta vastaavien haastattelussa (osa 2, dok 13; osa 2, dok 17) vastaajat toivat näkemyksensä esille, että henkilöstön osallistuminen järjestöjen strategiatyöhön oli varsin kirjavaa. Mahdollisuus osallistumiseen liittyi vahvasti työntekijöiden asemaan ja vastuualueisiin. Strategiatyöhön osallistuivat pääsääntöisesti johtoryhmä, muutamat ylemmässä asemassa toimivat työntekijät, yksiköiden vastaavat ja esimiehet. Henkilöstön rooli strategian muodostuksessa tarkoitti lähinnä kehittämissäpäivien yhteydessä käytäviä keskusteluja järjestön tulevaisuudesta, siihen liittyvistä mahdollisuuksista ja uhkista. Erityisesti esimiehet kaipasivat enemmän syvällisempää tietoa järjestön strategisista linjauksista ja niiden perusteluista, koska johdon ja hallituksen edustajien periaatteelliset keskustelut eivät aina välittyneet järjestössä eteenpäin. (Osa 1, rk 3; osa 1, dok 2.)

Strategiaan liittyviä asioita käsiteltiin kyllä järjestöjen eri yksiköiden tai vastuualueiden omissa kehittämissalavereissa, mutta niissä huomio oli enemmän oman yksikön tulevaisuudessa, eikä niinkään koko järjestön asioissa. Vallitseva käytäntö järjestöissä oli, että strategiasta tiedotettiin ja sitä käsiteltiin vasta sen valmistuttua. Valmistuneen strategian toteuttamisesta päävastuun kantoivat järjestöjohton lisäksi esimiehet. Yleisesti työntekijöiden käsitys strategiasta oli, että heille ei oman työn toteuttamisessa kuulunut strateginen vastuu, vaan he luottivat siihen, että esimiehet, johto ja viime kädessä hallitus kantavat vastuun strategian ohjaavuudesta ja sen toteutumisen seurannasta. Henkilöstö ei myöskään kokenut voivansa osallistua strategia linjauksia koskevaan keskusteluun, vaan se olisi kaivannut tähän nykyistä enemmän sekä tiedollisia että taidollisia valmiuksia. Esimerkkeinä näistä henkilöistä mainitsi vieraan käsitteistön, valmistelutyössä käytettävien analyysien vie-

rauden ja puutteelliset tiedot järjestön toiminnan nykytilasta. (Osa 1, rk 3; osa 2, rk 8.)

Strategiseen johtamiseen liittyvä *viestintä* haki järjestöissä myös vielä muotoaan. Niissä järjestöissä, joissa oli meneillään suuria muutoksia, oli henkilöstöllä selvästi muita suurempi kiinnostus strategiaan päätöksiin, jotka koskivat mm. organisaatorakenteita, henkilövalintoja ja yhteistyösopimuksia. Isoissa järjestöissä esiintyi myös muita enemmän tyytymättömyyttä järjestön tiedonkulkuun ja sen avoimuuteen. Henkilöstö koki jäävänsä liiaksi sivuun tärkeiden asioiden valmistelusta, mutta luotti silti johdon kykyyn löytää järjestön kannalta hyviä ratkaisuja. Strategia-asiakirjat olivat järjestöissä kyllä esimiesten käytössä, mutta henkilöstö tutustui niihin pääsääntöisesti vain silloin, kun henkilöstöä erityisesti velvoitettiin osallistumaan strategisia linjauksia koskevaan keskusteluun. (Osa 2, dok 13.)

Pienemmissä, alle 100 työntekijän järjestöissä henkilöstön, johdon ja hallituksen jäsenten välillä oli enemmän yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja eri tilanteissa käytiin keskusteluja (mm. vapaaehtoistoiminnasta, strategiatyöstä, yhteisistä tapahtumista) (osa 1, dok 21). Strategian päivitysprosessin yhteydessä henkilöstön ja esimiesten osallistumista rajoitti pienessä järjestössä henkilöstöresurssien niukkuus, sillä työvuorojen järjestelyt ja arkityöhön liittyvät käytännöt osoittautuivat ratkaisevasti sekä strategista työskentelyä että kehittämistyötä rajoittaviksi tekijöiksi. Riittämätön irrottautumisaika ilmeni yhteisissä tilaisuuksissa henkilöstön kokemana heikkona valmistutumisena ja puutteellisena keskittymiskykenä. Lisää aikaa olisi valmistauduttaessa kaivattu mm. itsenäiseen lukemiseen, asioiden ajatteluun ja keskusteluun muiden työntekijöiden kanssa. Tilaisuuksille varattu aika oli sovitettu tavallisesti aamu- ja iltavuorojen vaihtumiseen, ja käytettävissä ollut aika osoittautui useimmiten liian lyhyeksi. Ajankäyttöä häiritsi myös se, että osallistujilla oli vaikeuksia keskittyä käsiteltävään aiheeseen omista töistä nousevien asioiden tai tilaisuuden aikana hoidettavaksi tulevien asioiden (asiakastilanteiden) vuoksi. Rajoittavista tekijöistä huolimatta suurin osa henkilöstöstä halusi kuitenkin ottaa aidosti vastuuta myös strategiatyöstä. He halusivat tietää johdon ja hallituksen alustavistakin linjauksista, olivat valmiita kyselemään ja tarkentamaan niiden merkitystä palvelujen toteuttamisessa ja toivat esiin omia ajatuksiaan. Merkittävimmän vastuun henkilöstö osoitti ottavansa siitä, että he kykenisivät omalla työllään tukemaan yhdessä laadittujen strategisten tavoitteiden toteutumista. (Osa 1, dok 21.) Joissakin kommentteissa korostui koettu luottamus, vaikka itse strategisen työotteen merkityksestä ei vielä ollut varmuutta:

”En kyllä vieläkään ihan ymmärrä, mistä kaikesta te puhutte ja mitä tarkoitatte, mutta luotan teihin ja haluan tehdä sovituksi, kun koen, että täällä on tosi hyvä olla töissä.” (Osa 1, dok 21.)

Kaikkien järjestöjen hallitusten tekemä päätös osallistua ”Työn sujuvuutta ja työiloa” -hankkeeseen vuonna 2005 voidaan kehittämistyön näkökulmasta nähdä yhteisenä, järjestöjen toimintaa linjaavana *laadunkehittämistyötä tukevana strategisena tietoisuutena*. Samoin yhtenäisyyttä ja tavoitteellisuutta voidaan arvioida kuvautuvan sen, että vuoden 2008 lopussa järjestöt jättivät yhteisen rahoitushakemuksen vuodelle 2009 laadunkehittämistyön jatkamiseksi (osa 3, dok 23). Mm. näillä päätöksillä järjestöjen johto ja hallitukset osoittivat tukensa pitkäjänteiselle kehittämistyölle (osa 3, dok 23). Osassa järjestöjä laadunkehittämisen tavoite oli toki kirjattu strategiaan jo vuosia aiemmin. Näissä järjestöissä toiminta- eli laadunhallintajärjestelmä nähtiin strategian toteutumista tukevana johtamiskäytäntönä, jolloin laadunkehittämisen merkitys nousi merkittävään rooliin osana strategista tietoisuutta (osa 1, dok 21).

Tutkimusaineiston mukaan siis järjestöjen johto, johtoryhmät ja useimmat esimiehet olivat tietoisia laadunkehittämishankkeesta (osa 1, rk 3; osa 2, rk 6; osa 2, dok 13). Kehittämistyöhön osallistuminen oli myös kirjattuna kaikkien järjestöjen toimintasuunnitelmiin. Vain osassa järjestöjä kehittämistyölle oli kuitenkin kirjattu osallistumisen lisäksi sen tarkempia tavoitteita. Niissä järjestöissä, joissa kehittämistyön osallistumisen tavoite oli tarkemmin kirjattu, linjattiin laadunkehittämisen tavoitteeksi juuri toiminnan laadun sertifiointi (osa 2, dok 13; osa 1, dok 21). Hankkeen aikana, sertifiointin merkityksen tultua tutummaksi, tavoitteita tarkennettiin useissa järjestöissä, ja sertifiointille asetettiin myös tavoitteellinen aikataulu. Kaikissa järjestöissä johto raportoi kehittämistyön edistymisestä hallitukselle, ja edistymisestä oli maininta myös toimintakertomuksissa (osa 2, dok 12). Toimintakertomuksissa laadunkehittämistyö sai kuitenkin verrattain vähän huomiota. Tavallisimmin kertomuksissa mainittiin verkostoyhteistyön käynnistyminen, toteutuminen tai sen jatkuminen. Osallistuminen näkyi henkilöstön koulutuspäiviä kuvaavissa toimintakertomuksen osissa (osa 4, dok 40).

Järjestöillä strateginen johtaminen haki siis vasta muotoaan. Havainto tukee mm. Brysonin (1995, 19–20) näkemystä, jonka mukaan strateginen johtaminen on laajentunut yksityiseltä sektorilta myös julkisen ja kolmannen sektorin toimintaan. Järjestöjen strategisen johtamisen prosessi (ts. strategian muodostaminen, strategisten tavoitteiden ohjaavuus, strategian arviointi, strategian päivitys) ja sen käytännöt olivat kuitenkin tutkituissa järjestöissä tässä vaiheessa vasta kehittymässä.

Strategian tarve kasvoi hankkeen aikana, sillä johto koki alkuvaihetta enemmän tarvitsevansa hallitusten strategisilta linjauksilta selkeyttä ja tukea omalle johtamistyölleen. Järjestöjen asema ja rooli palvelujen tuottamisessa oli erityisesti kilpailulainsäädännön vuoksi muuttunut, ja muutos heijastui eri tavoin mm. järjestöjen rahoitusperustaan ja koko toimintaan. Johdon odotukset tuen selkeydestä ja konkreettisuudesta tukevat hyvin Juutin & Luoman (2009, 9–11) näkemystä nykyisestä strategia-ajattelusta, jossa huomioidaan ulkoisen tiedon (uhkien ja mahdollisuuksien) lisäksi sisäiset voimavarat strategiavalintojen perustana ja mahdollistajana. Bryson (1995, 20–21) puolestaan on todennut, että jatkuvan muutoksen lisäksi

uusien toimijoiden (tässä siis järjestöjen) tulee varautua jaksottaisesti ilmeneviin tasaisiin kausiin, joita rikkovat suuret muutokset, yllätyksellisyys ja epävarmuus.

Järjestöjen strategisen johtamisen merkitys on analoginen organisaatioiden tilanteelle yleensä. Harisalo (2009, 238–245) toteaa organisaatioiden tarvitsevan strategiaa avatakseen näkökulmia tulevaisuuteen ja luodakseen sen avulla toiminnalleen yleisen suunnan ja linjauksen, joiden ohjaamana organisaatio voi kasvaa ja kehittyä. Odotus strategisten linjausten selkeydestä järjestöjen johtamistyön tukena kertoo siis juuri johtamistyön haasteellisuudesta. Harisalo (2009, 240–245) korostaa, että yhdenkään organisaation voimavarat eivät riitä kaiken halutun tekemiseen. Siksi on tärkeää, että organisaatio voi juuri strategiansa avulla valita ne toiminnalliset painopisteet, jotka parhaiten edistävät sen tahtotilaa ja odotuksia menestymisestä.

Järjestöjen strategisen johtamisen tietoisuuden hidas muotoutuminen osoitti myös sen, että henkilöstön rooli strategiaprosessin eri vaiheissa haki vielä paikkaansa. Johto ja henkilöstö ymmärsivät kyllä henkilöstön roolin merkityksen ja olivat valmiita luomaan sitä mahdollistavia käytäntöjä. Strategian merkityksen ymmärtäminen voi aidosti mahdollistaa ja uudistaa toimintatapoja, sillä mm. Kettusen (1997, 141) ja Mantereen ym. (2003, 7–9) mukaan henkilöstö tarvitsee strategiaa luomaan turvallisuutta ja antamaan kehittämistä varten jäsenyntyneemmän kuvan maailmasta ja sen toiminnasta.

Strategian päivityksen yhteydessä todentui eräässä pienessä järjestössä henkilöstön valmius kantaa osaltaan vastuuta järjestön tulevaisuudesta. Henkilöstö nimittäin koki, että heidän on juuri strategiaprosessin avulla helpompi ymmärtää organisaation tavoitteita ja toimintaa ja sitä, miksi resurssit toiminnassa kohdistuvat juuri joihinkin asioihin. (Osa 1, dok 21; osa 2, dok 16.) Tulkinta henkilöstön roolin merkityksestä on tässä siis yhteneväinen nykyisen strategiakäsitteen kanssa, jossa strategia ymmärretään laajempaan, jatkuvasti uudelleen muotoutuvana, kaikkia organisaation toimijoita koskevana ja jokapäiväisenä osana organisaation toimintaa. (Mm. Kamensky 2006, 55; Karlöf 2002, 12–16; Mantere ym. 2003, 5–6; Juuti & Virtanen 2009, 57–60.)

Järjestöjen strateginen tietoisuus oli varsin selkeä verkostomaiseen laadunkehittämistyöhön lähdettyäessä (2005), mutta erityisesti hankkeen loppuun viemisessä (jatkorahoitus vuodelle 2009). Mintzberg ym. (1998, 306) ja Whittington (1993, 28) ovatkin todenneet, että erilaiset verkostot ja yhteiset intressit muokkaavat tavoitteita ja yhdistävät erilaisia toimijoita. Juuri tällaisesta toimintaympäristöstä kumpusi tässä tutkimuksessa järjestöjen strateginen tietoisuus, joka yhdisti järjestöjen näkemystä kehittämistyön mahdollisuuksista.

Järjestöjen sisäinen strateginen viestintä laadunkehittämistyöstä ja sen merkityksestä ei kuitenkaan ollut välittynyt järjestöissä riittävän kattavasti. Laadunkehittämistyö voidaan nähdä järjestön strategisena tavoitteena, mm. Aaltosen (2007) mukaan mikä tahansa strateginen tavoite kuvaa juuri organisaation haluttua tulevaisuuden tilaa tai sen suhdetta ympäristöön. Tämän vuoksi juuri selkeä tavoite ja sen

Taulukko 6. Tutkimustulokset, kooste: Strateginen tietoisuus.

<i>Tutkimustulosten kooste/ Strateginen tietoisuus</i>	<i>Miten järjestöt strategista laatuvalmiutta tavoittelemalla voivat aikaansaada kehittämisvalmiutta ja miten tätä voidaan systemaattisesti johtaa?</i>	<i>Keskeisimpiä teoreettisia kytkentöjä</i>
<ul style="list-style-type: none"> • strategian merkitys korostui vuotta aiempaan näkemykseen (2008=>2009) • johto koki tarvetta johtamistyölleen strategiasta • strategia nähtiin järjestön tahdon esilletuojana (= julkilausuttu tahto) • johto halusi selkiyttää strategian avulla järjestöjen <ul style="list-style-type: none"> - toimintaperiaatteita - sisäistä identiteettiä (arvoja) - järjestön toimijaroolia palvelujen tuottajana / vapaaehtoistyön osuutta • strategiaprosessiin osallistuminen osana johdon tehtäviä • henkilöstön osallistuminen vähäistä tai liittyi eriytyneisiin vastuisiin (mm. johtoryhmä) • esimiehet kaipasivat tietoa laajemmista linjauksista • strategiasta kuultiin aiemmin vain valmiina • strategiaan valmistautuminen koski vain oman yksikön asioita • laajemmat osallistumiskokeilut lisäsivät sitoutuneisuutta • osallistumista rajoitti resurssien niukkuus • laadunkehittäminen mukana yhteistyölinjausten kautta • laadunkehittämistavoitteet kirjattu vaihtelevasti • strategian odotettiin selkiyttävän voimavarojen kohdistamista (huolena niukkuus) 	<p>Strategian merkitys löydettiin johtamistyön tueksi.</p> <p>Strategian avulla voidaan selkiyttää ja tuoda esille järjestön tahtotila palvelujen tuottajana.</p> <p>Strategian avulla selkiytettiin järjestön omia sisäisiä toimintaperiaatteita ja toimintalinjauksia.</p> <p>Strategiaprosessi mahdollisti tiedonkulun eri vastuualueiden välillä.</p> <p>Strategiaprosessin osallistumisen merkitys avautui (hallitus, johto, henkilöstö) näkökulmien huomioimisessa.</p> <p>Strategian informatiivisuuden merkitys järjestön sisällä ja toimijayhteistyössä hahmottui aiempaa selkeämmin.</p> <p>Henkilöstön osallistuminen lisäsi vuorovaikutteisuutta ja sitoutuneisuutta.</p> <p>Strateginen linjaus voimavarojen kohdentamisesta järjestön sisällä ei antanut kehittämis-työlle riittävää tukea.</p>	<p>Varhaisempi tulkinta, strategia tulevaisuuteen suuntautuvana suunnitelma (mm. Ansoff 1984, 52–53; Drucker 2000, 57; Minzberg 1992, 13–19).</p> <p>Strategia ymmärretään laajempaan, uudelleen muotoutuvana, kaikkia organisaation toimijoita koskevana ja joka-päiväisenä osana organisaation toimintaa. (Mm. Kamensky 2006, 55; Karlöf 2002, 12–16; Mantere ym. 2003, 5–6; Juuti & Luoma 2009, 54–60.)</p> <p>Organisaatio tarvitsee strategiaa luodakseen sen avulla toiminnalleen yleisen suunnan ja linjauksia, joiden ohjaamana se voi kasvaa ja kehittyä. (Vartola 2004, 232.)</p> <p>Strategisen kehittämistyön tarkoituksena on luoda etu, jota aikaisemmin ei ole ollut olemassa. Johdon tärkein tehtävä on luoda edistymistä. (Mm. Juuti & Luoma 2009, 54–60; Kamensky 2006, 55; Karlöf 2002, 12–16; Mantere ym. 2003, 5–6; Saarivirta & Sotarauta 2008, 3–4.)</p> <p>Edistyminen voidaan aikaansaada tietoisuudella ja hyvin johdetulla kehittämistyön toteutuksella. (Beer ym. 1990, 158–166.)</p>

mahdollisimman selkeä viestintä edesauttaisi strategisen tavoitteen omaksumista eli sitä, kokeeko henkilöstö tavoitteen tärkeäksi, ymmärtääkö se, mistä tavoitteesta on kysymys ja löytääkö henkilöstö oman paikkansa tavoitteen toteuttamisessa. Onnistunut strategia on siis varsin vahvasti yhteydessä strategisen tavoitteen omaksumiseen. (Aaltonen 2007, 20–25.)

5.2 Sertifiointivalmiuden saavuttaminen: Johtamisen keskeiset haasteet

Arvioin seuraavaksi laadunhallintastandardien soveltamista järjestöjen palvelujen laadunkehittämistyön johtamisen kannalta: Kuinka johtaminen tuotti sertifiointivalmiutta? Analyysini perustuu ISO 9001:2008 -vaatimusstandardin edellyttämien kuvausten ja laatujärjestelmän mukaisen toiminnan toteutumisen arviointiin. Tarkastelen kunkin järjestön saavuttamaa hallinnan tasoa laatutyön johtamisen kuudella eri osa-alueella, ja arvioin kehittämistyön edistymistä aineistoon perustuvan näytön perusteella (asteikolla 1–5)⁵¹. Tässä käytettävä laatutyön hallinnan tason luokitteluas-teikko ja aineiston käsittely on kuvattu aiemmin luvussa 4.3, ja arvioinnissa huomioitavat johtamisen osa-alueet on esitelty teoreettista tulkintakehystä kuvaavassa luvussa 3.5 taulukossa 2. Järjestökohtaisten arviointien mukaan luokitellut tulokset on esitetty liitteessä 10 olevissa koontitaulukoissa (taulukot 8–13).

5.2.1 Asiakkuuksien johtaminen ja oppimista tukeva henkilöstöjohtaminen

Asiakkuuksien johtamisen arvioinnissa painopiste on siinä, miten järjestöjen asiakastuntemus ja asiakastietous on kehittynyt. Keskeistä tarkastelussa on, miten asiakkuudet huomioidaan järjestön toiminnassa ja miten yhteisiä toimintamalleja on suunniteltu, otettu käyttöön, arvioitu ja kehitetty edelleen. Lisäksi arvioin sitä, miten järjestössä kehitetään avoimuutta, dialogisuutta ja osallistuvuutta henkilöstön ja asiakkaiden kanssa. Asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta sertifiointivalmiuden tason arvioinnissa käytetään kahta hallinnan tasoa: 4–5 (selvää ja laaja-alaista näyttöä) sekä 2–3 (jonkin verran näyttöä ja näyttöä). Hallinnan tason 1 (ei näyttöä) tarkastelu on tässä jätetty pois, koska kaikki järjestöt olivat edenneet pidemmälle asiakkuuksien johtamisessa.

Hallinnan tasolle 4–5 (selvää ja laaja-alaista näyttöä) sijoittuivat järjestöt, jotka olivat tunnistaneeet ja määritelleet asiakkuudet sekä luoneet ja ottaneet käyttöön asiakkuuksien huomioimista parantavia toimintamalleja. Toimintamalleja oli kehitetty edelleen arviointien ja palautteiden tuoman tiedon pohjalta. Järjestöt, joilla oli toiminnastaan selvää tai laaja-alaista näyttöä, olivat vakiinnuttaneet asiakkuutta huomioivia toimintamalleja osaksi aivan normaalia toimintaa. Laaja-alainen näyttö

⁵¹ Hallinnan tason luokittelussa käytetty asteikko:

- 1 *ei näyttöä* = systemaattinen hallinta puuttuu, kehittämistyössä ei ole edistytty, ei ole esittänyt dokumentoitua näyttöä
- 2 *jonkin verran näyttöä* = systemaattisessa parantamisessa paljon puutteita, dokumentoitu näyttö vielä puutteellista
- 3 *näyttöä* = systemaattinen parantaminen toteutuu osittain, toiminnassa vielä selkeitä parantamismahdollisuuksia, dokumentoitu näyttö melko kattavaa
- 4 *selvää näyttöä* = systemaattinen hallinnan taso hyvä, toiminnassa tunnistetaan parantamiskohteita, dokumentoitu näyttö kattavaa ja kehittämistoimintaa tukevaa
- 5 *laaja-alaista näyttöä* = systemaattinen hallinnan taso vakiintunut osaksi toimintaa, toiminnan parantaminen selkeästi suunniteltu, toteutettu, seurattu ja systemaattisesti parannettu, dokumentaatio kattavaa

(5) tarkoitti toimintamallien kytkeytymistä osaksi myös muita toimintoja, ja selvä näyttö (4) kuvasi alkanutta kehittämistyötä, jossa kuitenkin järjestöillä ei ollut vielä dokumentoitua näyttöä asiakkuuksien johtamisen laaja-alaisesta hallinnasta.

Yleisesti järjestöt linjasivat, että asiakkuuksien johtamiseen kuuluu kaikkien niiden tahojen huomioiminen, joilla on oikeus kohdistaa erilaisia vaatimuksia järjestöjen toimintaan. Tällaisina tahoina tunnistettiin mm. palvelujen käyttäjät ja heidän läheisensä, maksajat, tilaajat, viranomaiset, yhteistyötahot sekä sisäiset asiakkaat. Selvää tai laaja-alaista näyttöä tuottaneissa järjestöissä tunnistetut asiakkuudet kirjattiin toiminta- tai laatukäsikirjaan, järjestön yhteisen tulkinnan perustaksi. Kunkin asiakkuuden kirjaamisessa tarkennettiin vielä, mitä tai ketä asiakkailla tarkoitetaan ja mitä asiakkuuden huomioiminen järjestön toiminnassa käytännössä tarkoitti (osa 3, dok 27). Kirjaamisen yhteydessä oli järjestöissä punnittu myös sitä, miten järjestön toiminnan tavoitteet olivat sidoksissa asiakkuuksiin. (Osa 1, 14; osa 1, dok 19.)

Asiakkuuksien kehityssuunta ja sitä ohjaavat tavoitteet oli siis kirjattu toiminta- tai lautupolitiikkaan. Toimintapolitiikalla johto viestitti sekä asiakkaille että omalle henkilöstölle sitoutuneisuutensa sellaisten toimintaedellytysten varmistamiseen, joiden tuella järjestön tavoittelema kehityssuunta asiakkuuksissa saavutettaisiin (osa 3, dok 27; osa 2, rh 16). Asiakkuuksia koskevan tiedon syventämiseen ja asiakkaiden nykyisten ja tulevien tarpeiden huomioimiseen järjestöt kertoivat tarvitsevansa juuri toiminta- tai laadunhallintajärjestelmää. Toimintapolitiikasta he totesivat, että järjestelmä sinällään ei yksin riitä, vaan sen mukainen toiminta edellyttää koko henkilöstön sitoutuneisuutta ja mahdollisimman aitoa ja konkreettista tahtoa kehittää järjestelmän avulla juuri asiakkaisiin kohdistuvia toimintoja. (Osa 3, dok 27.)

Palveluprosessiensa kuvaamisessa järjestöt olivat jo kiinnittäneet erityistä huomiota siihen, miten toiminta tunnistaa asiakasvaatimukset ja miltä osin toimintamalleja tulisi mahdollisesti muuttaa (osa 2, rh 16). Asiakkuuksien monitahoisuus (tilaaja tai maksaja vs. palvelun käyttäjä) nosti esille erilaisia näkökulmia. Ristiriitaisuutta tulkintatilanteeseen synnytti mm. palvelusopimuksissa edellytetyn palvelun sisällön sovittaminen yhteen asiakkaan oman tahdon ja henkilöstön vaalimien toimintatapojen kanssa. Monia haasteita nousi esiin myös siinä, miten asiakkaat itse asiassa ohjautuivat järjestöjen palvelujen piiriin. (Osa 1, rk 7; osa 1, rk 6; osa 1, rk 8)

Selvää ja laaja-alaista näyttöä tuotti arvioinnissa se, että prosessikuvauksia oli valmisteltu useissa eri vaiheissa ja toimintamallien käyttöönotto oli kestänyt suhteellisen kauan (osa 2, dok 17). Laaja-alaisen näytön kriteeriksi muotoutui prosessien ja toimintamallien kuvausten saattaminen loppuun eli ohjeiden tarkistaminen ja hyväksyminen. Näytön arvioinnissa korostui juuri laadittujen ohjeiden käytännöllisen ohjaavuden merkityksen ymmärtäminen, sillä hyväksytyt ohjeet tuli järjestössä nähdä aina vain tavallaan ”väliaikaisina”, jolloin niiden kehittäminen on jatkuva haaste toiminnassa. Vaikka ohjeet antoivatkin tuen henkilöstön juuri sen hetkelle työskentelylle, tuli toimintaa tai ohjetta jatkuvasti arvioida ja mahdollisesti myös muuttaa, jos asiakkuus sitä jollakin tavoin edellytti. (Osa 1, dok 2; osa 1, rk 7; osa 3, dok 27; osa 1, rk 12.)

Selkeää tai laaja-alaista näyttöä osoitti tässä arvioinnissa myös se, että keskeisten asiakkaisiin kohdistuvien toimintojen kuvaamisessa oli luotu ja otettu käyttöön uusia toimintamalleja. Uusissa toimintamalleissa painottui dialogisuus sekä järjestyksen sisällä että eri asiakasryhmien kanssa. (osa 2, dok 14; osa 2, dok 17.) Toimintamalleissa korostui siis aiempaa selvemmin sekä henkilöstön että asiakkaiden osallistuminen toiminnan jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen. (Osa 2, rh 16.)

Laaja-alainen näyttö tarkoitti järjestöjen arviointikäytännöissä sitä, että sisäisten auditointien toimeksiannot oli laadittu niin, että niissä huomioitiin asiakaskeisyyden edellyttämät toimenpiteet ja toiminnan jatkuva kehittäminen. Johto siis kohdisti auditoinnit strategisten tavoitteiden ja toiminta- tai laatu politiikan mukaisesti (osa 3, dok 25). Toimeksiannoilla huolehdin kehittämisfasilitoinneissa siitä, että asiakkuuksien ohjaavuus oli aina keskeisesti mukana kaikkien toimintojen auditoinneissa. Näytöksi tältä osin katsoin riittävän, että auditointien tulokset oli kirjattu auditointiraportteihin ja havaintojen pohjalta oli käynnistetty korjaavia toimenpiteitä halutun kehityssuunnan toteutumiseksi (osa 3, dok 25). Laaja-alaiseen näyttöön katsoin järjestön toiminnan yltävän silloin, kun korjaavien toimenpiteiden toteutusta ja vaikuttavuutta⁵² oli arvioitu johdon katselmuksissa⁵³ tai vaikuttavuus oli varmistettu muilla toimenpiteillä jo ennen katselmusta. Korjaavien toimenpiteiden toteutumisen varmistaminen oli auditoinneissa siis yhtä tärkeää kuin kirjattujen kehittämistoimenpiteiden huomioiminen. Kehittämistoimenpiteet, joita sisäisten auditointien raportteihin henkilöstön aloitteista kirjattiin, sisälsivät usein erityisesti asiakkaille arvoa tuottavia⁵⁴ uusia ratkaisuja tai ideoita palveluprosessien jatkuvaan parantamiseen. (Osa 3, dok 25; osa 1, rk 12.)

Hallinnan tasolle 2–3 (jonkin verran näyttöä ja näyttöä) sijoittuivat tässä arvioinnissa järjestöt, joissa asiakkuuksien määrittely oli kyllä tehty ja kirjattu, mutta sen toteuttamisen tueksi edellytetyjen toimenpiteiden toteutus ei ollut kaikilta osin

⁵² Laadunhallintajärjestelmän yleiset vaatimukset edellyttävät vaikuttavuuden varmistamista siten, että organisaation tulee määrittää ne menetelmät, joita tarvitaan varmistamaan prosessien (myös korjaavien toimenpiteiden) vaikuttava toiminta ja myös toteuttamaan organisaatiossa ne toimenpiteet, joiden avulla saavutetaan halutut tulokset tai palvelujen jatkuva parantaminen. (ISO 9001:2008, kohta 4.1. kohta c ja f.)

⁵³ Johdon tulee katselmoida ennalta suunnitelluin väliajoin, että toimintajärjestelmä ja sen mukainen toiminta on organisaation toimintaan soveltuva, asianmukainen ja vaikuttava. (ISO 9001:2008, kohta 5.6.1 ja 5.6.2.)

⁵⁴ Asiakkaalle arvoa tuottava toiminta tarkoittaa laadunkehittämistyössä lähtökohtaisesti asiakkaiden hyvää tuntemusta, asiakasvaatimusten huomioimista ja niihin asiakkaan näkökulmasta oikealla tavalla vastaamista. (Vrt. Juran 1992, 67, 72–73). Palvelukeskeisessä toiminnassa asiakkaalle arvoa eivät tuota palvelun ominaisuudet itsessään, vaan niiden tuottamat vaikutukset tai hyödyt syntyvät silloin, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä (*value in use*). Arvoa asiakkaalle ei siten synny yksipuolisesti, vaan yhteisen prosessin tuloksena siitä, että asiakas osallistuu arvon tuottamiseen ja arvioi syntyvää arvoa. (Vargo & Lusch 2004, 15–17.)

Järjestöjen palvelujen asiakkaalle arvoa tuottavana toiminta voidaan nähdä sellaiset muutokset ja uudistukset palvelujen tuottamisessa, joilla voitiin lisätä palvelujen käyttäjäasiakkaille koituvaa tyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Palvelujen laadunkehittämisessä asiakkaalle arvoa tuottavana toimintana voidaan nähdä se, että henkilöstö osallistui laajasti kehittämistyöhön, jossa voitiin hyödyntää henkilöstön näkemyksiä asiakkaiden kanssa toteutettavasta yhteistyöstä.

kattavaa eikä järjestössä vielä riittävän yleisesti tunnettua. Tunnettavuutta esti usein erityisesti se, että toiminta- tai laatukäsikirja ja keskeisten prosessien kuvaukset olivat jääneet kehittämistyössä aivan eri vaiheisiin, eikä niiden ohjaavuus siten tukenut riittävästi henkilöstön työskentelyä. Henkilöstöllä ei tällaisessa tilanteessa ollut kattavasti tietoa siitä, miten asiakkuudet oli toiminta- tai laatukäsikirjaan määriteltä ja miten henkilöstö osaltaan voisi asiakkuuksien ohjaavuutta parantaa. (Osa 2, dok 17.)

Asiakkuudet oli kyllä tunnistettu kehittämistyön alkuvaiheessa, mutta asiakkuuden ohjauksen merkitys keskeisten prosessien kuvaamisessa kaipasi vielä johdolta selkeämpää linjausta. Erityisesti johdolta odotettiin toiminta- tai laatu- ja politiikan valmisteista ja laadunhallintajärjestelmään liittyvien vastuiden selkiyttämistä (osa 2, dok 17). Järjestöjen toimintaympäristössä meneillään olevat suuret muutokset vaikuttivat erityisesti muotoutuviin strategioihin ja sitä kautta järjestöjen tehtäviin, asemaan ja asiakkuuksiin. Tällaisessa tilanteessa johdolla ei kaikilta osin ollut valmiuksia toiminta- tai laatu- ja politiikan kirjoittamiseen (osa 2, dok 20). Samoin ongelmia aiheutti järjestöjen hallinnollisten rakenteiden uudistuminen (mm. yhtiöittäminen) sekä hallinnollisissa tehtävissä tapahtuneet henkilövaihdokset (osa 2, dok 17; osa 2, dok 20).

Järjestöt saivat *näyttöä ja jonkin verran näyttöä* arvioinnissa siitä, että palvelu- prosessien kuvaamisessa ja arvioinnissa oli kuitenkin huomioitu asiakasvaatimuksia. Kuvaus ja arviointi oli virittänyt henkilöstössä kiinnostusta ja tahtoa asiakasvaatimusten huomioimisen jatkuvaan arviointiin. Vahvimmin henkilöstön osallistuminen näkyi juuri palvelujen käyttäjäasiakkuuden huomioimisessa, mutta henkilöstö ei kuitenkaan kokenut olevansa riittävästi selvillä muiden asiakkuuksien vaatimuksesta (esim. tilaajan, maksajan, viranomaistahojen). (Osa 2, dok 19; osa 2, dok 13.)

Johdon vastuulle kuuluva asiakkuuden ohjaavuuden huomioiminen järjestön kaikessa toiminnassa olisi edellyttänyt strategisten ja toimintapolitiikan linjausten lisäksi myös hallintajärjestelmään luotujen järjestön käytäntöjen viimeistelyä (osa 2, dok 17). *Näyttöä ja jonkin verran näyttöä* saaneiden järjestöjen järjestelmissä vastuut ja toimintamallit oli tunnistettu ja määritetty toiminta- tai laatukäsikirjassa kuitenkin vain osittain. Ohjeiden tarkistaminen ja hyväksyntä ei siis ollut toteutunut riittävän kattavasti (osa 2, dok 17; osa 1, dok 20). Vahvistettujen ohjeiden puute vaikeutti erityisesti juuri sisäisten auditointien toteuttamista, koska järjestön edellyttämä ja linjaama toiminta asiakasvaatimusten huomioimiseksi oli tällaisessa tilanteessa varsin vaikeaa osoittaa ja tehdä näkyväksi (osa 2, dok 19).

Järjestöjen henkilöstöjohtamisen osalta arvioin sertifiointivalmiuden saavuttamisen kannalta seuraavaksi sitä, miten järjestöt toteuttivat henkilöstöjohtamista, miten käytännöt tukivat henkilöstön oppimista ja miten henkilöstön tietämyksen ja osaamisen kehittäminen mahdollisesti tukivat järjestön strategiaa. Lisäksi etsin järjestöjen toiminnassa näyttöä siitä, miten henkilöstöä ohjattiin ja rohkaistiin avoimeen ajatteluun, dialogiin ja osallistumiseen järjestön toiminnan parantamiseen tähtäävässä toiminnassa. Sertifiointivalmiuden saavuttamisen tarkastelu on tässä

jaettu henkilöstöjohtamisen osalta kahteen kokonaisuuteen: hallinnan tasoille 4–5 (*selvää ja laaja-alaista näyttöä*) sekä 2–3 (*jonkin verran näyttöä ja näyttöä*). Hallinnan tason 1 (*ei näyttöä*) tarkastelu on tässäkin jätetty pois, koska kaikissa järjestöissä oli jo lähtökohtaisesti käytössä oppimista tukevia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä.

Hallinnan tasolle 4–5 (selvää ja laaja-alaista näyttöä) sijoittuivat tarkastelusani ne järjestöt, jotka olivat tiedostaneet henkilöstön keskeisen roolin palvelujen kehittämisessä. Näissä järjestöissä johto oli tunnistanut tai luonut uusia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja myös kuvannut toiminta- tai laatuksikirjassa keskeiset henkilöstöjohtamisen prosessit (osa 2, dok 20). Vaikka useissa järjestöissä noudatettiinkin jo varsin vakiintuneita henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, edellytti niiden kirjaamistyö kuvausvaiheessa kuitenkin vielä myös johtamiskäytäntöjen yhtenäisyyden tarkistamista ja dokumentoinnin kattavuuden varmistamista (osa 3, dok 25). Toiminta- tai laatuksikirjaan johto siis linjasi ja selkeytti keskeiset henkilöstöhallinnon periaatteet, joita sovelletaan mm. rekrytoinnissa, sijaisjärjestelyissä, perehdyttämisessä ja henkilöstön kehittämisessä yleensä. Fasilitoimassani kehittämistyössä painopisteeksi nousi työsuhteasioita koskevien keskeisten säädösten ja viranomaismäärysten huomioiminen sekä henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden varmistaminen. (Osa 2, dok 12; osa 2, dok 20.)

Laaja-alaista tai selvää näyttöä saaneet järjestöt asettivat strategiassa selkeitä henkilöstöä koskevia tavoitteita. Tavoitteilla järjestöt halusivat ensinnäkin varmistaa erilaisten sitoumusten edellyttämät, henkilöstöä koskevat vaatimukset ja linjata samalla pitkän aikavälin tavoitteita. Sitoumuksien kautta nousevia vaatimuksia olivat mm. henkilöstömitoitus, ammatillinen koulutus, edellytetty erityisosaaminen, perehdyttämissuunnitelmat sekä kirjallinen henkilöstön koulutussuunnitelma. Pitkällä aikavälillä järjestöt halusivat näin varmistaa ammattitaitoisen henkilöstön saatavuuden ja vahvistaa henkilöstön osaamista. (Osa 1, dok 2; osa 2, dok 15.)

Laaja-alaista ja selvää näyttöä järjestöt osoittivat silloin, jos ne olivat saaneet valmiiksi kirjallisia henkilöstön kehittämis- tai koulutussuunnitelmia. Nämä olivat kuitenkin fasilitoimani kehittämishankkeen alussa lähes kaikilla järjestöillä vielä varsin puutteellisia (osa 3, dok 27; osa 3, dok 25). Järjestöjen toteuttama aiempi käytäntö osoitti, että henkilöstön koulutusta koskevaan tilastointiin paneuduttiin paljon itse suunnittelua huolellisemmin, vaikka itse kouluttautumiset kyllä sisällytettiinkin hanke- ja kehittämissuunnitelmiin (osa 3, dok 27; osa 2, dok 20).

Henkilöstön osallistumisen ja vuorovaikutteisuuden kehittäminen kytkeytyi melko luontevasti ja vahvasti järjestöjen toimintakulttuuriin ja viestintäkäytäntöihin. Laaja-alaista tai selvää näyttöä osoittivat analyysissäni ne järjestöt, jotka olivat valmiita jo kehittämishankkeen alkuvuosina (2006–2007) tarkistamaan ja lisäämään entisestään henkilöstön roolia vahvistavia käytäntöjä. Tässä yhteydessä nousivat edelleenkehittämisen kohteiksi mm. palaverikäytäntöjen selkiyttäminen, kehityskeskustelukäytäntöjen yhtenäistäminen sekä yhteistyö- ja kehittämispäivien vakiinnuttaminen (osa 2, dok 20; osa 2, dok 13). Toiminta- tai laadunhallintajärjestelmän

edellyttämä asiakirjahallinta antoi johdolle luontevan mahdollisuuden arvioida uudelleen kokous- ja palaverimuistioiden saatavuutta osana järjestön viestintää sekä keinona parantaa järjestön toiminnan avoimuutta (osa 2, dok 20).

Laaja-alaista ja selkeää näyttöä osoittivat järjestöt, jotka olivat tunnistaneet ja vakiinnuttaneet erilaisia henkilöstön työhyvinvointia tukevia käytäntöjä (osa 3, dok 27). Järjestöjen toimintakulttuuriin kuului jo entuudestaan paljon erilaisia taphtumia, myös yhdessä asiakkaiden kanssa. Näiden lisäksi johto halusi kehittämistyön edetessä luoda ja vakiinnuttaa yhdessä henkilöstön kanssa myös uusia tapoja erityisesti yhteisöllisyyden vahvistamiseksi (osa 2, dok 20). Näillä uusilla käytännöillä (mm. laatutorilla⁵⁵ ja laatupäivillä⁵⁶) johto halusi henkilöstön entistä määräteoisemmin mukaan järjestön toimintaan kohdistuvien muutosaasteiden käsitteilyyn (osa 1, dok 21; osa 3, dok 27). Henkilöstö puolestaan piti oppimista tuottavana valmiutena mahdollisuutta osallistua laadunkehittämistyön koulutuksiin ja yhteisiin keskusteluihin yhdessä muiden järjestöjen henkilöstön kanssa (osa 2, dok 19).

Analyysissä arvioin henkilöstöjohtamisen käytäntöjen systemaattista kehittämistä. Arvioinnin perustana olivat henkilöstöä koskevat strategiset tavoitteet, joiden toteutumista järjestöissä arvioitiin eri mittauskäytännöillä (mm. henkilöstötilinpäätöksellä, työtyytyväisyydellä, perehdyttämisen seurannalla) tai sisäisillä auditoinneilla. Laaja-alainen näyttö edellytti järjestöltä henkilöstöä koskevan arvioinnin tulosten ja tunnistettujen kehittämistarpeiden kirjausta johdon katselmuksen pöytäkirjaan. Selvää näyttöä järjestö osoitti arviointini mukaan silloin, kun henkilöstöjohtamista oli käyty systemaattisesti läpi sisäisissä auditoinneissa (esim. sijaisjärjestelyt, perehdyttämisen toteutuminen) ja kirjattu raportteihin toteutumista koskevia havaintoja. Eroksi laaja-alaisen ja selvän näytön välille muotoutui lopulta oppimista tukevan henkilöstöjohtamisen kokonaisuus eli PDCA-syklin mukaisen kehittämistoiminnan kattavuus, joka selvän näytön tapauksessa jäi vielä osittain puutteelliseksi. (Osa 3, dok 25; osa 3, dok 27.)

Analyysissä *näyttöä* (3) ja *jonkinverran näyttöä* (2) saivat järjestöt, jotka olivat kyllä tunnistaneet henkilöstöjohtamisen merkityksen, mutta eivät vielä olleet luoneet riittävän kattavia johtamiskäytäntöjä, joilla henkilöstön osallistumista ja sitoutuneisuutta olisi voitu edelleen vahvistaa. Näissä järjestöissä johto käytännössä vastasi lähes yksin henkilöstöjohtamisen käytännöistä (osa 1, dok 17). Tästä johtuen toiminta- tai laatuksikirjan kuvaukset edellyttivät johdon erittäin tiivistä mukanaoloa ja myös paljon aikaa henkilöstöjohtamisen käytäntöjen toimivuuden arvioin-

⁵⁵ Laatutori oli järjestöjen laadunkehittämisen toimintamalli. Laatutorin ajankohdat ja käsiteltävät aiheet olivat ennalta suunniteltuja ja laatutorin toimintaan osallistui eri henkilöitä järjestön eri toimipisteistä ja eri tehtävistä. Laatutorin työskentelyn tavoitteena oli tunnistaa ja yhtenäistää olemassa olevia käytäntöjä, löytää uusia ratkaisuja toiminnan kehittämiseen sekä vakiinnuttaa tiettyjä toimintoja yhteisten ohjeistusten avulla.

⁵⁶ Laatupäivät olivat järjestöjen toiminnassa ennalta suunniteltuja johdon ja henkilöstön yhdessä toteuttamia laadunkehittämispäiviä, joiden aikana käsiteltiin toiminnan kehittämistä, yhtenäistettiin toimintajärjestelmän avulla keskeisiä toimintoja, tutustuttiin mm. eri yksiköiden toimintakäytäntöihin ja valmisteltiin toimintajärjestelmän mukaisia kuvauksia.

tiin. Ajan löytämisen lisäksi haasteeksi muodostui uusien toimintamallien kehittäminen, mikäli järjestössä ei vielä ollut riittävästi vakiintuneita henkilöstöjohtamisen tapoja. (Osa 2, dok 17.)

Fasilitoimani kehittämishankkeen aikana järjestöille syntyi *näyttöä tai jonkin verran näyttöä* erilaisista kuvauksista ja kokeiluista, joita järjestöt lähtivät kehittämään. Kehittämistyössä järjestöt esimerkiksi etsivät toimintaansa soveltuvia yksikkö- ja henkilöstöpalaverikäytäntöjä, viestinnän eri muotoja ja henkilöstöä motivoivia tapoja osallistua entistä aktiivisemmin järjestön toimintaan (osa 3, dok 27; osa 3, dok 28). Toimintojen kattavuudesta ja linkittymisestä järjestön muuhun toimintaan järjestöille ei kuitenkaan kertynyt riittävän selkeää tai laaja-alaista näyttöä. Huomattavaa kuitenkin on, että näissäkin järjestöissä jo henkilöstöjohtamisen tarkastelu ja siitä käyty keskustelu vaikuttivat varsin myönteisesti henkilöstön asenteseen kehittämistyötä kohtaan (osa 1, dok 19). Henkilöstö koki myös saavansa muilta järjestöiltä tukea oman toiminnan arviointiin. Henkilöstön osallistuvuutta vahvistavina uusina käytäntöinä koettiin mm. sisäisten auditointien toteutukset ja kehityskeskustelukäytäntöjen vakiinnuttaminen. (Osa 2, dok 17; osa 2, dok 19.)

Näyttöä ja jonkin verran näyttöä osoittaneet järjestöt eivät kuitenkaan arvioineet henkilöstöjohtamisen prosesseja erikseen, vaan auditoinnit kohdistuivat henkilöstöresursseihin palvelujen arvioinnin yhteydessä. Tällöin huomio kohdistui pääsääntöisesti lähinnä henkilöstöresurssien riittävyteen, perehdyttämiskäytäntöihin, sijaisjärjestelyihin ja vastuiden selkeyteen (osa 3, dok 25). *Jonkin verran näyttöä* kuitenkin osoitti se, että raporteihin oli kirjattu henkilöstöresursseja koskevia erilaisia havaintoja, ja näytöksi tässä katsoin riittävän, että tuloksia oli käsitelty ja myös toteutettu korjaavia toimenpiteitä. Tulosten käsittelystä johdon katselmuksissa ei kuitenkaan ollut vielä lainkaan näyttöä. (Osa 2, dok 20; osa 3, dok 25.)

5.2.2 *Palvelujen kokonaistoimivuuden johtaminen ja kehittämisen systemaattisuus*

Palvelujen kokonaistoimivuuden johtamisessa arvioin, miten järjestöt hallitsevat palvelukokonaisuutta ja palvelujen tuottamisen selkeyttä. Palvelujen vaikuttavuutta ja tehokkuutta arvioidaan analyysissä sen perusteella, miten palveluille asetetut tavoitteet tai vaatimukset on otettu huomioon. Se, miten järjestöt ovat valmistautuneet palvelujen tuottamiseen myös tulevaisuudessa, tunnistetaan tässä näytöksi luoduista toimintamalleista ja siitä, miten palvelujen toteuttamisen perusprosessit ovat vakiintuneet järjestön toimintaan, ja miten prosessien jatkuva kehittäminen on varmistettu.

Sertifiointivalmiuden arvioinnin olen palvelujen laadun analyysissä jälleen jakanut hallinnan tasoille 4–5 (*selvää ja laaja-alaista näyttöä*) sekä 2–3 (*jonkin verran näyttöä ja näyttöä*). Hallinnan tason 1 (*ei näyttöä*) olen tässäkin rajannut tarkastelusta pois, koska kaikissa järjestöissä palvelujen laadunkehittäminen oli edennyt.

Palvelujen laadun sertifiointivalmius hallinnan tasolla 4–5 (*selvää ja laaja-alaista näyttöä*) tarkoittaa tässä kattavaa palvelujen tunnistamista, kuvaamista, systemaattista arvioimista ja jatkuvaa parantamiskäytäntöjen hallintaa. Analyysissä hyvän hallinnan tason saavuttivat ne järjestöt, joilla palvelutuotantoa oli ohjattu strategisesti, selkiytetty eri suunnitelmilla ja viestitetty selkeästi (esim. kotisivuilla, esitteissä ja palvelukuvauksissa). Palvelujen tuottamista tukevat toimintamallit oli rakennettu asiakasvaatimukset huomioiden, ja niiden toteuttaminen sekä jatkuva kehittäminen toteutuivat osana järjestön tavanomaista toimintaa.

Laaja-alainen ja selvä näyttö palvelujen tunnistamisesta edellytti järjestöiltä käytännöllisiä palvelukuvauksia sekä riittävän konkreettisia palveluprosessien kuvauksia, vastuiden määrittelyjä ja palveluihin sisällöllisesti rakennettua korkeaa laatua. Laaja-alainen tai selvä näyttö sisällöllisesti tarkoitti tässä sitä, että palveluissa huomioitiin valtakunnalliset laatusuosituksen⁵⁷, huomioitiin ”Käypä hoito” -suosituksia⁵⁸, sovellettiin järjestöissä omatoimisesti kehitettyjä hoitokäytäntöjä sekä varmistettiin kilpailutuksen tarjouspyynnöissä edellytettyjen ehdottomien laatuvaatimusten⁵⁹ täytyminen. (Osa 2, dok 17; osa 2, dok 17; osa 1, dok 21.)

Palvelukuvauksissa⁶⁰ järjestöt siis kuvasivat kunkin palvelun tuotteistettuna. Kuvaus palvelusta oli yksityiskohtainen, kattava ja kilpailutuksessa jätetyn tarjouksen liitteenä myös sitova (osa 2, dok 20). Kuvauksessa määriteltiin palvelujen käyttäjien kohderyhmä sekä palvelua koskevat tavoitteet tilaajan, palvelun käyttäjä-

⁵⁷ Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisemat laatusuositukset ovat informaatio-ohjauksen välineitä, ja ne on tarkoitettu palvelujen kehittämisen ja arvioinnin välineeksi kuntien ja yhteistoiminta-alueiden päättäjille ja johdolle. Järjestöjen palvelujen kehittämisessä huomioitiin mm. seuraavia laatusuosituksia: Ikäihmisten palvelujen laatusuositus, STM julkaisuja 2008:3; Mielenterveyskuntoutujien asumispalveluja koskeva kehittämissuositus, STM julkaisuja 2007:13; Mielenterveyspalvelujen laatusuositus, STM oppaita 2001:9; Vammaisten ihmisten asumispalveluiden laatusuositus, STM oppaita 2003:4; Päihdepalvelujen laatusuositukset, STM oppaita 2002:3.

Mm. Ikäihmisten palvelujen laatusuosituksessa on esitetty laadukkaan palvelutoiminnan perusteita, henkilöstön määrää ja tehtävärakennetta koskevia linjauksia sekä asumis- ja hoitoympäristölle asetettavia vaatimuksia. Suosituksen tavoitteena on tukea ja edistää ikäihmisten hyvinvointia ja terveyttä sekä parantaa ikäihmisille suunnattujen palvelujen laatua ja vaikuttavuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:3, 7.)

⁵⁸ Käypä hoito on Suomalaisen Lääkäriseuran Duodecimin kansallisia, näyttöön perustuvia hoitosuosituksia tekevä yksikkö. Terveydenhuollon ammattilaisille laaditut hoitosuositukset löytyvät Internetistä osoitteesta www.kaypahoito.fi. Käypä hoito-suositukset perustuvat kunkin alan parhaimpaan tieteelliseen tutkimusnäyttöön, jonka suomalaiset asiantuntijat ovat arvioineet. Hoitosuosituksen tavoite on potilaiden mahdollisimman hyvä hoito (Suomen Lääkäriseura Duodecim 2011.)

⁵⁹ Tampereen kaupungin tarjouspyyntöasiakirjoissa edellyttämät ehdottomat laatuvaatimukset tarkoittivat nk. käänteisessä kilpailutuksessa edellytetyjä palveluja tai palvelujen sisältöjä, jotka palvelujen tarjoajan tuli palvelujen hintaan sisältyvinä sitoutua täyttämään.

⁶⁰ Palvelukuvaus (myös tuotokuvaus) sisältää mm. seuraavia tietoja: palvelun tavoite, tarkoitus ja tulos (eli millaisia tuloksia palvelulla halutaan saada aikaan), palvelun sisältö, resurssien käyttö (henkilöstö, toimitilat, välineet, varustelu), laatu- ja arviointikriteerit sekä palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset. Palvelukuvaus esitetään tavallisesti tarjousasiakirjojen liitteenä tai sitä voidaan käyttää myös palveluja koskevassa viestinnässä. (Jaakkola ym. 2009, 7–11.) Palvelujen toteuttamisen kuvaus kytkeytyi keskeisesti järjestöjen palvelujen laadunkehittämisen kuvauksiin ja tarkoittaa tässä palveluntuottajan (järjestön) esittämää kattavaa kuvausta palvelusta, sen toteuttamisesta ja sisällöstä. Ks. tuotteistamisesta myös luku 3.2 Strategista kehittämistyötä ohjanneet ajattelumallit.

asiakkaiden ja palveluun kohdistuvien yleisten vaatimusten mukaan. Palvelujen hinnat määritettiin lisäksi tarjousten jättämisen yhteydessä erikseen. Sovellettaessa nk. käänteistä kilpailutusta⁶¹ (esim. Tampereen kaupungin tehostetun palveluasumisen kilpailutus vuonna 2008) tilaaja määritteli valmiiksi palvelun hinnan. (Osa 4, dok 35.)

Laaja-alaista (5) ja selvää näyttöä (4) osoittaneet järjestöt määrittivät palvelukuvauksessa selkeästi myös palvelun toteuttamista koskevan resurssoinnin ja vastuut. Henkilöstön osalta huomioitiin henkilöstömitoitusta, ammatillista osaamista ja kouluttautumista koskevat vaatimukset. Aineelliset resurssikuvaukset koskivat mm. palveluun kuuluvia, asiakaskäyttöön varusteltuja asuntoja tai huoneita, yhteisiä tiloja, ympäristöä ja ulkoilumahdollisuuksia, hoito- ja apuvälineitä sekä turvallisuuden liittyvää valmiutta. Tietojärjestelmistä kuvaukseen valittiin ne ohjelmistot, joita käytettiin asiakaskohtaisten tietojen hallinnassa (esim. RAI-toimintakyvyn arviointimenetelmä, Pegasos-asukashallintajärjestelmä). (Osa 3, dok 26; osa 2, dok 20.)

Palvelun sisällön kuvauksessa järjestöt osoittivat *laaja-alaista (5) tai selvää näyttöä (4) sertifiointivalmiudesta*, kun ne yksilöivät sekä palvelun hintaan kuuluvat että lisämaksulliset palvelut. Hintaan kuuluvina järjestöt kuvasivat mm. asumiseen, hoitoon, huolenpitoon, virkistäytymiseen ja yhteisöllisyyteen liittyvät palvelut. Lisämaksullisia palveluja⁶² olivat mm. erilaiset asumista ja hoitoa täydentävät palvelut (mm. hoitolapalvelut). (Osa 3, dok 26; osa 2, dok 20.)

Järjestöt rakensivat fasilitoimassani koulutuksessa palvelusuunnitelmansa prosessimaiseksi kuvaukseksi, jossa voitiin suoraan hyödyntää yksittäisistä palveluista laadittuja mahdollisimman tarkkoja prosessikuvauksia. Tässä sovellettiin Demingin PDCA-sykliä, minkä mukaan kuvauksessa yksilöitiin, miten asiakaskohtaisuus juuri kussakin kuvatussa palvelukokonaisuudessa toteutuu. Asiakaskohtainen hoidon suunnittelu järjestön osalta alkoi kuvauksissa tavallisemmin vasta sen jälkeen, kun tilaaja oli jo osoittanut asiakkaalle tietyn hoitopaikan, ja asiakas oli saapunut hoitopaikkaan. (Osa 3, dok 27; osa 2, dok 17; osa 2, dok 20.)

Järjestöjen palvelukuvauksissa asiakkaan hoidon päävastuuta kantoi yleensä nimetty henkilö (ns. omahoitaja), joka huolehti yhteydenpidosta ja viestinnästä sekä vastasi hoidon suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Asiakkaan ja hänen lä-

⁶¹ Tampereen kaupungin toteuttama nk. käänteinen kilpailutus (kehitysvammaisten ja ikäihmisten asumis- ja palveluissa 2008–2009) edustaa avointa hankintamenettelyä, jossa palvelun hinta on ennalta asetettu ja kilpailun ratkaisevat laatutekijät. Laatupisteet muodostuvat ehdottomista laatuvaatimuksista (kyllä / ei), jotka palveluntarjoajan tulee täyttää. Lisäksi annetaan lisäpisteitä ennakkoon annetuista palvelujen täyttymisen ehdoista, joiden perusteella kilpailu ratkeaa. Ehdottomat laatuvaatimukset, jotka palvelun tarjoajan tulee täyttää, ovat mm. henkilöstö ja osaaminen (mm. koulutus ja osaamisen ylläpitäminen), laatuvaatimukset ja laadunhallinta (mm. toiminnan sisältö ja laadunhallintajärjestelmä), turvallisuus (mm. riskikartoitukset ja toimintaohjeet), ateriat ja ravitsemus (mm. valinnanmahdollisuus). Lisäpisteitä annetaan mm. henkilöstön erityisosaamisesta, hoidon tason mittareista ja toimintaohjeista. (Mattila & Patronen 2009, 6–7.)

⁶² Palvelujen rakenne ja hinnanmuodostus sisältää liikesalaisuuksiksi luokiteltavaa tietoa, minkä vuoksi sisältöjä ei tässä yhteydessä tarkoituksellisesti enempää avata.

heistensä tai edustajiensa kanssa laadittiin vastuuhenkilön (omahoitajan) johdolla hoidon toteutusta koskeva kirjallinen suunnitelma (mm. hoito- ja palvelusuunnitelma, kuntoutussuunnitelma). Kuvausten mukaan suunnitelman tuli olla valmis ja osapuolten allekirjoittama kolmen viikon kuluttua siitä, kun asiakas oli tullut palvelun piiriin. Suunnitelma tuli myös tarkistaa kolmen kuukauden välein tai aina asiakkaan tilanteen tai hoidon tarpeen muuttuessa (osa 3, dok 26). Suunnitelmassa karotettiin asiakkaan kokonaistilanne, voimavarat, asiakkaan yksilöllisen tarpeen mukainen hoito ja palvelut, sopimukset lisäpalveluista sekä ikäihmisten osalta myös hoitotahto⁶³. Kuvausten mukaan hoito- ja palvelusuunnitelman tuli sisältää myös kuntoutussuunnitelma, jonka avulla asiakkaan toimintakykyä ylläpidetään tai voidaan hoidon aikana vahvistaa. (Osa 3, dok 26; osa 2, dok 17; osa 2, dok 20.)

Sertifiointivalmiuden arvioinnissa järjestöjen *laaja-alaisena* (5) ja *selvänä näyttönä* (4) pidin tässä sitä, miten kattavasti järjestö oli huomioinut ISO 9001:2008 -vaatimusstandardin mukaiset toiminnot. Palveluja koskevia standardinmukaisia vaatimuksia olivat mm. palveluprosessien tunnistaminen ja kuvaaminen, prosessien keskinäisen toiminnan huomioiminen sekä palvelujen systemaattinen jatkuva parantaminen. Näytöksi systemaattisesta parantamisesta tunnistin sen, kuinka palveluille suunniteltujen ja asetettujen tavoitteiden ohjaavuus toteutui ja kuinka tähän liittyviä seurantatietoja käytettiin kehittämisessä. Ne järjestöt, joilla oli palvelujen osalta vahvaa näyttöä, olivat kuvanneet palvelutuotantonsa toiminta- tai laatukäsikirjassa prosessikartalla⁶⁴, kuvanneet kunkin palvelukokonaisuuden konkreettisesti toimintatä menettelyohjeella, tarkentaneet yksittäisillä työohjeilla palvelun sisältöjä (mm. lääkehoito, saattohoito) sekä kuvanneet myös prosessien vaiheita ja vastuita graafisilla prosessikuvauksilla. (Osa 3, dok 27; osa 3, dok 28; osa 3, dok 29.)

Sertifiointivalmiuden toteutuessa palvelujen johtaminen toteutui järjestöissä siis laadunhallintajärjestelmissä määritettyjen käytäntöjen mukaan. Palvelujen ohjeistuksen osalta järjestelmän mukainen toiminta tarkoitti sitä, että ohjeistusta koskevat kuvaukset olivat kattavia, hyväksytyjä, ajantasalla ja henkilöstön saatavilla (osa 3, dok 27; osa 3, dok 24). Palveluille asetettuja tavoitteita myös arvioitiin jatkuvasti järjestön seurantakäytäntöjen mukaan (mm. itsearviointi, sisäinen auditointi, asiakaspalautteet, reklamaatiokäsittely) ja palvelujen kehittäminen tapahtui yhteistyössä koko henkilöstön kanssa, määritettyjen vastuiden mukaan. (Osa 3, dok 24; osa 3, dok 27.)

Laaja-alaista näyttöä (5) toiminnassa osoitti se, että järjestö johdon katselmuksessaan käsitteli strategiassa linjattujen, palveluille asetettujen tavoitteiden toteutu-

⁶³ Hoitotahdolla tarkoitetaan sitä, että asukkaan (potilaan) hoidossa on mahdollisuuksien mukaan noudatettava hänen tekemänsä hoitotahtoa. Hoitoa koskeva asukkaan ilmaisema tulevaisuuden tahto tulee kirjata selkeästi joko asuakasta koskeviin (potilas)asiakirjoihin tai tehtävä siitä erillinen (potilas)asiakirjoihin liitettävä asiakirja. Lisäksi (potilas)asiakirjoihin on tehtävä merkinnät siitä, että potilaalle on annettu riittävä selvitys vaikutuksista, joita hänen tahtonsa noudattamisesta voi seurata (valvira.fi 2011.)

⁶⁴ Prosessikartta tarkoittaa organisaation tasolla tehtyä yleistä, usein graafista kuvausta organisaation tärkeimmistä prosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä. (JUHTA 2008,6)

mista, määritteli tulosten perusteella parantamistoimenpiteet sekä näitä varmistavat käytännöt. Näyttönä tästä järjestöillä oli prosessien osalta kattava dokumentaatio. (Osa 3, dok 27; osa 2, dok 20.)

Järjestöt, jotka palvelujen osalta osoittivat *näyttöä* (3) tai *jonkin verran näyttöä* (2) olivat kyllä edenneet toiminta- tai laatu järjestelmän edellyttämällä tavalla, mutta eivät olleet vielä kuitenkaan saavuttaneet riittävän kattavaa hallinnan tasoa. Näissä järjestöissä sisäiset tai toimintaympäristöstä heijastuneet muutokset olivat osin estäneet tai viivästyttäneet käynnistynyttä kehittämistyötä. Järjestö oli jopa saattanut joutua lopettamaan toiminnan tai luopumaan sen osasta tai vetäytyä tarjousten jättämisestä. Tällaiset ratkaisut koettiin kehittämistyön kannalta luonnollisesti laimaannuttavina, sillä järjestöjen mielestä keskeiset laatutekijät eivät olleet saaneet kilpailutuksessa riittävää huomiota (osa 2, dok 20; osa 2, dok 17; osa 2, dok 18). Näin yhden järjestön toiminnan lopettaminen kilpailutuksessa häviämisen vuoksi vaikutti kaikkien järjestöjen kehittämistyöhön. Erityisesti kannettiin huolta siitä, voidaanko järjestöjen kilpailukykyä uudessa tilanteessa säilyttää edes laadun kehittämisen tuella, ja mikä lähtökohtaisesti oli kehittämistyön keskeinen tavoite. (Osa 2, dok 17; osa 2, dok 19; osa 2, dok 20.)

Järjestöjen johto joutui käyttämään aikaa uuden tilanteen vaikutusten arviointiin ja asian käsittelyyn eri yhteyksissä. Järjestöissä toteutettiin hallinnollisia järjestelyjä, yhtiöitettiin toimintaa, tehtiin palvelutuotannon leikkauksia ja uudelleenarviointia, ja henkilöstöä myös irtisanottiin (osa 2, dok 20). Vähitellen kuitenkin tilanteeseen löydettiin uusia ratkaisuja, mutta käytännössä palvelutarjonnan kehittämiseksi tehty aiempi työ jouduttiin näissä järjestöissä aloittamaan osittain aivan alusta. Toimintansa lopettaneen järjestön kaikki laatu järjestelmän kuvaukset ja kehitetyt toimintamallit raukesivat valitettavasti käyttämättömiksi. (Osa 2, dok 17; osa 2, dok 20; osa 3, dok 27; osa 3, dok 28; osa 3, dok 29.)

Ne järjestöt, joiden toiminta osoitti *näyttöä* (3) tai *jonkin verran näyttöä* (2), mutta joiden toimintaan ei kuitenkaan ollut heijastunut edellä kuvattuja suuria muutoksia, jatkoivat kehittämistyötään (osa 2, dok 17). Kehittämistyöhön heitä kannusti osaltaan se, että he halusivat säilyttää järjestönsä kilpailukyvyn ja välttää omalta osaltaan ikävän kohtalon (osa 2, dok 17; osa 2, dok 20). Toisaalta järjestöt kokivat vaikeassa tilanteessa myös saaneensa uutta ymmärrystä ja tuntumaa siitä, mihin seikkoihin palvelujen laadun kehittämisen tulee suhtautua tinkimättömästi. (Osa 2, dok 20.)

Vaikka nämä järjestöt siis joutuivatkin monilta osin etsimään uuden alun kehittämistyölleen, oli aikaisempi kehittämistyö antanut pohjan palvelukuvausten ja palveluprosessien kuvaamiselle, ja tämä tuotti analyysissä näyttöä sertifiointivalmiudesta (osa 2, dok 17). Näyttöä vahvisti myös se, että järjestöjen aiemmin toteuttamat sisäiset auditoinnit selkiyttivät kuvausvaiheessa huomioitavia asioita (osa 3, dok 28; osa 3, dok 29). Kuvausvaihetta seuranneissa sisäisissä auditoinneissa järjestöt huomioivatkin aiempaa tarkemmin tarjouspyynnöissä edellytetyt vaatimuksia. (Osa 3, dok 25.)

Järjestöt, joilla oli palvelujen laadun sertifiointivalmiuden osalta *näyttöä* (3) tai *jonkin verran näyttöä* (2), eivät kuitenkaan arvioni mukaan kyenneet osoittamaan johdon katselmuksissa riittävää, vahvan sertifiointivalmiuden edellyttämää palvelujen kokonaisarviointia. Johdon katselmuksia nämä järjestöt olivat kyllä osittain jo pitäneet tai katselemukset olivat suunnitteilla, mutta katselemukset eivät olleet vielä muotoutuneet osaksi järjestön tavanomaista toimintaa (osa 3, dok 27; osa 3, dok 25). Tästä syystä myös selkeä näyttö palveluiden systemaattisesta parantamisesta jäi arviointini mukaan puutteelliseksi (osa 3, dok 30).

Tarkastelen seuraavaksi sertifiointivalmiutta järjestöjen yleisen kehittämisvalmiuden ja sitä kuvaavan dokumentoidun näytön näkökulmasta. Sovellan tässä arvioinnissa siis edelleen vaatimusstandardia ISO 9001:2008. Vaatimusstandardin mukaan toiminnan vaikuttava ja tehokas parantaminen, innovaatioiden tuottaminen ja oppiminen edellyttävät oleelliselta osin juuri henkilöstön kehittämisvalmiuksien johtamista. Johdon tulee siis määrätietoisesti pyrkiä varmistamaan, että henkilöstöllä on kyky ja mahdollisuudet tehdä mahdollisimman tietoisia, kehittämistyötä tukevia havaintoja ja ratkaisuja, joissa on mahdollista hyödyntää tietojen analysointia ja yhdistellä opittuja asioita. Analyysissä etsin siis näyttöä siitä, miten kehittämisvalmiutta tukevia käytäntöjä on järjestöissä luotu, ja miten ne mahdollistavat henkilöstön osallistumisen kehittämistyöhön. Analyysissä käytän jo aiemmin soveltamaani hallinnan tason arvioinnin luokittelua: 4–5 (*selvää ja laaja-alaista näyttöä*) sekä 2–3 (*jonkin verran näyttöä ja näyttöä*). Myös tässä rajaan arviointiasteikon tason 1 (*ei näyttöä*) tarkastelun ulkopuolelle, koska mikään järjestö ei jäänyt tässäkään arvioinnissa kaikilla aineiston osa-alueilla kokonaan vaille näyttöä.

Laaja-alaista (5) ja *selvää näyttöä* (4) osoittivat analyysissäni järjestöt, joille oli kertynyt näyttöä tulevaisuuden ennakoinnista ja joilla oli näyttöä myös suunnittelua tukevasta tiedon hallinnasta. Nämä järjestöt toteuttivat siis pitkän aikavälin suunnittelua systemaattisesti ja valmistautuivat siihen ns. ”vuosikellon” mukaan tehtävissä suunnitelmissaan (mm. säännöllisesti toistuvat strategiapäivät ja kehittämispäivät) (osa 1, dok 20). Näin järjestöt olivat vaiheistaneet kehittämistyön siten, että hallitus- ja johtoryhmäyöskentelyn rinnalla myös eri henkilöstöryhmät saivat mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa, omien aikataulujensa sallimissa rajoissa. Näissä järjestöissä kehittämistyöstä ja jatkuvasta parantamisesta oli laadittu kuvauksia, joissa kehittämistyön eri vaiheet ja vastuut oli selkiytetty. (osa 1, rk 16; osa 3, dok 27) Pidin analyysissä pitkän aikavälin kehittämisvalmiutta kuvaavina näyttöinä strategiapäiviä, yhteistyö- ja virkistyspäiviä sekä johdon katselmuksia. (Osa 2, dok 15; osa 2, dok 17; osa 2, dok 20.)

Laaja-alaista näyttöä (5) tuotti puolestaan se, että kehitettävät asiat oli kirjattu kehittämisohjelmiksi ja tunnistettu tavoitteiksi järjestön strategiassa ja että kehittämistyön edistymistä kuvaavat tulokset löytyivät myös toimintakertomuksista. (Osa 3, dok 30.)

Osoittaakseen sertifiointivalmiutta järjestöt olivat siis rakentaneet arviointi- ja palautekäytäntöjä osaksi tavanomaista toimintaansa. Näiden käytäntöjen avulla jär-

jestöissä katsottiin voitavan toteuttaa toiminnan systemaattista kehittämistä yhdessä asiakkaiden kanssa (osa 2, dok 17; osa 2, dok 20). Tällaisina arviointikäytäntöinä järjestöt toivat esille mm. arviointikeskustelut tilaajan kanssa, keskusteluyhteyden ja tarkastuskäynnit eri viranomaistahojen kanssa, kuntoutus-, hoito- ja palvelusuunnitelmien tarkistusilaisuudet, sekä opiskelijoiden palautekeskustelut yhdessä oppilaitosten edustajien kanssa. Henkilöstö piti tärkeinä kehittämistyön käytäntöinä kehityskeskustelua sekä sisäisten auditointien palautekeskusteluja. (Osa 2, dok 19.)

Varsin yleiseksi kehittämistarpeen käynnistäjäksi järjestöt olivat kuvanneet toiminta- tai laatukäsikirjassaan nk. ehkäisevät toimenpiteet⁶⁵ ja poikkeavat tilanteet⁶⁶. Samalla oli myös ohjeistettu vastuuta tai käytäntöjä, joiden avulla henkilöstö osasi paremmin tunnistaa toiminnassa ilmenneitä puutteita ja käynnistää mahdollisimman tietoisesti erilaisia ennakoivia tai korjaavia toimenpiteitä. (Osa 2, dok 17.)

Näyttöä (3) ja jonkin verran näyttöä (2) kehittämistyön systemaattisuudesta löysin analyysissä niiltä järjestöiltä, jotka olivat aloittaneet tarkastikin ohjeistettuja ja määrätietoisia kehittämistyön käytäntöjä. Kehittämistyössä oli kuitenkin vielä kapea-alaisuutta ja systemaattisuuden puutetta, ja kokemusta olikin kertynyt vasta joistakin kehittämistoiminnoista. Näin kehittämistyöhön ei vielä ollut muotoutunut vaatimusstandardin edellyttämää kokonaishallintaa kehittämistyön suunnittelusta, toteutuksesta, arvioinnista ja parantamisesta (osa 3, dok 27). Kehittämistyön systemaattisuutta rajoittavaksi tekijäksi osoittautui analyysissäni myös käytäntöjen puutteellinen kuvaus (osa 2, dok 17).

Kehittämistyön suunnitelmallisuus hahmottui järjestöissä askel askeleelta, strategiaprosessien kuvausten ja vastuiden määrittämisen myötä (osa 3, dok 27). Kehittämistyön vastuun henkilöstö mielsi kuitenkin kuuluvan johdolle ja odotti johdolta toiminta- tai laatukäsikirjojen kuvauksissa tarkennusta siihen, miten henkilöstö voisi osallistua järjestön toiminnan kehittämiseen (osa 2, dok 19). Sertifiointivalmiuden edellyttämät sisäiset auditoinnit ja sitä koskevat menettelyohjeet olivat kuitenkin jo paljolti selkiyttäneet prosessien arviointia ja myös tältä pohjalta käynnistynyttä jatkuvaa kehittämistyötä (osa 2, dok 19).

Järjestöt, joille oli kertynyt vasta *näyttöä (3) tai jonkin verran näyttöä (2)* kehittämistyön systemaattisuudesta, omaksuivat hyvinkin nopeasti uusia kehittämiskäytäntöjä niissä toiminnoissa, jotka olivat henkilöstölle jo tuttuja. Tällaisiksi osoittautuivat ne toiminnot, joista oli laadittu ohjeita ja joihin liittyi selkeitä raportointikäy-

⁶⁵ Ehkäisevillä toimenpiteillä tarkoitetaan niitä menettelytapoja, joilla poistetaan tai estetään niiden mahdollisten ongelmien esiintyminen, jotka voisivat vaikuttaa negatiivisesti toiminnan tuloksiin. Ehkäisevien toimenpiteiden toteuttamisessa hyödynnetään mm. tietolähteitä (esim. asiakaspalautteita, lääkepoikkeamaraportteja, laitteiden huoltoraportteja) ja huomioidaan toiminnan onnistumista varmentavia menettelyjä. Järjestöjen toiminnassa näitä olivat tietojen analyysi, toiminnan riittävä ohjeistus ja ehkäisevät toimenpiteet (mm. suunnittelukäytännöt, ennakkovalmistelut, varmistusmenettelyt, huollot, ympäristö- ja kiinteistökatselemukset).

⁶⁶ Poikkeavilla tilanteilla tarkoitetaan ennalta arvaamattomia ja ei-toivottuja tilanteita. Järjestöjen toiminnassa tällaisia saattoivat olla esim. tekniset häiriöt, epidemiat, henkilöstövaje, hoidon toteutumista estävät tekijät.

täntöjä, kuten hoito- ja palvelusuunnitelmien⁶⁷ toteutumisen seurantakäytännöt, lääkepoikkeamaraportointi ja läheltä piti -tilanteiden raportoinnit (osa 2, dok 17; osa 2, dok 19). Laaditut ohjeet, niissä kuvatut vastuut ja toimintamallit rohkaisivat arviointini mukaan henkilöstöä käynnistämään ja myös toteuttamaan kehittämistyötä, vastuidensa mukaisesti. (Osa 2, dok 17; osa 2, dok 19.)

Järjestöjen johto arvioikin, että laaja ja koko henkilöstöä koskeva systemaattinen kehittämistyö edellytti vielä paljon tiedottamista, vastuiden määrittelyä, aika- tauluttamista ja mahdollisuuksia palautteen antamiselle. Vasta sitten henkilöstö pääsee kehittämistyöhön yhä paremmin osalliseksi (osa 2, dok 20). Johto arvioi myös, että henkilöstö tarvitsee kehittämistyötä tukevia myönteisiä kokemuksia sekä erityisesti yhdessä koettuja kehittämishaasteiden ratkaisuja (osa 2, dok 20).

5.2.3 Verkostomainen toimintamalli

Järjestöjen verkostomaista toimintamallia arvioin sertifiointivalmiuden kannalta tavoitteellisen ja yhteisiin päämääriin pyrkivän toiminnan näkökulmasta.

Tutkimustulosten esittelyn alussa (luvussa 5.1.) tarkastelin jo järjestöjä lähtökohtaisesti verkottanutta hankehakemusta ”Työn sujuvuutta ja työn iloa” sekä sen jatkohakemusta. Analysoin seuraavassa järjestöjen verkostomaista toimintavalmiutta hieman erilaisesta näkökulmasta. Tarkastelussa en tee varsinaista erottelua yhteistyökumppanuuksien ja verkostojen välille, vaan arvioin syntyneitä näyttöä siitä, miten järjestöissä toteutuu yhteistyötarpeen tunnistaminen ja sen hallintaan liittyvä Demingin PDCA-sykli.

Verkostomaisen toimintamallin arvioinnissa on nähdäkseni keskeistä tunnistaa ja punnita näyttö siitä, miten järjestöt ovat osaltaan rakentaneet luottamusta ja vahvistaneet yhteistyön edellyttämää avoimuutta. Yhteistyön pysyvyyttä ja valmiutta jatkaa yhteistyötä muuttuneessa tilanteessa arvioin järjestöjen johtamiskäytäntöjen ja johdon tekemien linjausten kautta. Arvioinnissa käytän hallinnan tason arvioinnissa jälleen tasoja 4 ja 5 (*laaja-alainen ja selvä näyttö*) sekä 2–3 (*jonkin verran näyttöä ja näyttöä*). Myös tässä taso 1 (*ei näyttöä*) jää tarkastelun ulkopuolelle, koska kaikilla aineiston osilla arvioituna mikään järjestö ei jäänyt kokonaan vaille näyttöä verkostomaisesta toimintatavasta.

Laaja-alaista (5) ja selvää näyttöä (4) oli järjestöillä, joilla yhteistyötarve oli tunnistettu järjestön strategia-asiakirjoissa tai muuten viestitetty selkeästi järjestön toimintaa kuvaavissa yhteyksissä. Vahvasti verkostoyhteistyöhön suuntautuneet järjestöt olivat hankkineet verkostoyhteistyöstä vuosien, jopa vuosikymmenien ajan

⁶⁷ Hoito- ja palvelusuunnitelma on yhteistyössä asiakkaan (ja hänen läheisensä) kanssa laadittu asiakirja, johon on kirjattu asiakkaan tarvitsemat palvelut ja hoito sekä niiden toteuttamisessa huomioitavat yksilölliset erityispiirteet. Hoito- ja palvelusuunnitelmaan tulee kirjata ajankohta, jolloin suunnitelman toteuttamista arvioidaan tai tarkistetaan. Arviointiajankohta tulee kirjata siitä huolimatta, vaikka hoito- ja palvelusuunnitelman toteutumisesta syntyy muita asiakaskohtaisia kirjauksia. (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000; Päivärinta & Haverinen 2002, 35–38.)

kokemuksia (osa 2, dok 20). Merkittävin tarve verkostomaisiin yhteistyösuhteisiin oli syntynyt tarpeesta vahvistaa toimintaa, tehdä tunnetuksi järjestön vapaaehtoisuutta tai sitä ohjaavaa arvopohjaa sekä ajaa entistä vahvemmin järjestöjen palvelujen käyttäjäasiakkaiden etuja (osa 2, dok 20).

Verkostomainen toimintamalli ei kuitenkaan ollut järjestöjen henkilöstölle niin itsestään selvä kuin johdolle (osa 2, dok 17; osa 2, dok 19). Viimeisimmissä fasilitoimissani yhteistyöhankkeissa järjestöt halusivatkin lisätä juuri henkilöstön osallisuutta kytkemällä verkostomaiseen yhteistyöhön yhä enemmän eri henkilöstöryhmiä ja liittämällä toimintaan uusia yhteistyömuotoja (mm. ristiinauditoinnit⁶⁸, laapääällikkötapaamiset, yhteiset henkilöstökoulutukset). Verkostoyhteistyön merkitys siis korostui uuden tiedon ylläpitoa ja toteuttamista toteuttavana foorumina. Tulkitseen havaintojeni perusteella, että järjestöjen johto verkostomaista toimintaa laajentaessaan tavoitteellisesti tuki samalla kunkin työntekijän toimijuuteen liittyvää pysyvyyden⁶⁹ tunnetta.

Yhteistyön tavoitteet ja käytännöt oli pääsääntöisesti kirjattu järjestöjen strategiaan tai yleisemmin henkilöstön kehittämistä koskeviin suunnitelmiin (osa 3, dok 30; osa 3, dok 22; osa 3, dok 23). Yhteistyön merkitystä ja näkyvyyttä haluttiin näin viestittää aiempaa selvemmin (osa 2, dok 20). Järjestöjen johto korosti yhteistyön merkitystä kaikissa järjestöjen yhteissä tilaisuuksissa. Erityisesti näin tapahtui luonnollisestikin silloin, kun järjestöt esiintyivät juuri yhteisenä verkostona (osa 1, dok 15). Yhteisesiintymisen lisäksi järjestöjen johto halusi tukea henkilöstön yhteistyöhakuisuutta välittämällä omalla esimerkillään arvostuksen verkoston muita toimijoita kohtaan. (Osa 2, dok 20.)

Johdon mielestä yhteistyö ja sitoutuminen järjestöjen johdon yhteisessä työskentelyssä oli tiivistynyt ja tullut luonteeltaan pysyvämmäksi. Järjestöjen palvelutuottajaroolin muuttuessa johto koki yhteistyön erittäin tärkeäksi ja etsi ratkaisuja vaikeisiin⁷⁰ tilanteisiin juuri muiden järjestöjen näkemysten tuella. Järjestöjen johdon yhteistyö- ja verkostosuhteet muotoutuivat osin siis varsin tilanne- ja tarvekohteisesti, eikä niitä siksi voitu aina ennalta suunnitella eikä dokumentoida, mutta

⁶⁸ Ristiinauditoinnilla tarkoitetaan toisen järjestön auditoijien toteuttamaa sisäistä auditointia, joka suoritetaan kohteena olevan järjestön pyynnöstä ja toimeksiannon pohjalta. Verkostomainen ristiinauditointi toteutetaan aina samoin kuin järjestökohtainenkin auditointi, ja sen toteutus perustuu molempien järjestöjen laatimaan ennakkosuunnitelmaan ja toimeksiantoon. Tavoitteena on normaalin auditoinnin toteuttamisen lisäksi lisätä järjestöjen keskinäistä vuoropuhelua, erityisesti työntekijöiden kesken, ja lisätä näin oppimista tukevia toimintoja järjestöjen verkostomaisessa yhteistyössä.

⁶⁹ Pystyvyyden tunne on toimijan identiteettiin (identity agency) liittyvä työntekijän osallistumisen kautta muotoutuva ymmärrys omasta itsestä eli tietoisuutta omista mahdollisuuksista vaikuttaa itseä ja yhteisöä koskeviin asioihin. Ks. tarkemmin luku 2.4. Kehittämisen toimijuusnäkökulma (mm. Emirbayer & Mische 1998, 998–999; Gordon 2005, 114–117; Kumpulainen ym. 2009, 24.)

⁷⁰ Järjestöjen johdon kehittäjäverkostoa koskeva yhteistyöhakuisuus voidaan nähdä rinnasteisena luvussa 2.4. esitettyyn kuvioon 2: kehittämistyön haasteellisuutta kuvaavat ulottuvuudet. Kehittämistyön johtamisen haasteellisuutta kuvaavan kuvion rakentamisessa on hyödynnetty Koppenjanin & Kliijnin (2010, 133) tulkintaa organisaation toimintaan kohdistuvista epävarmuustekijöistä, Quinnin ym. (1996, 12) kilpailevat arvot johtamisessa-kuviota sekä Moreno-Luzonin & Walls-Pasolan (2011, 927) käsitettä ambidexterity, jolla he tarkoittavat organisaation kykyä yhtäaikaaisuuteen. Ks. tarkemmin luku 2.4.

verkostoilla sinänsä oli arvioni mukaan yhteistyösuhteita syventävä vaikutus. (Osa 2, dok 20.)

Arvioinnissani tasoille 2 ja 3 (*jonkin verran näyttöä ja näyttöä*) yltäneet järjestöt eivät olleet tunnistanee ja luoneet hallintakäytäntöjä verkostomaiselle yhteistyölle, vaikka olivat siinä varsin tiiviisti mukana. Erityisesti pienet järjestöt kokivat olevansa riippuvaisia verkostomaisista käytännöistä ja toteuttivat yhteistyötä luottan aiempiin kokemuksiin. Sekä tiedollisen että taidollisen toimintavalmiuden ja resurssien riittävyyden vahvistamisessa koettiin yhteistyön tarvetta. (Osa 2, dok 17.)

Sertifiointivalmiuden kannalta *näyttöä (3) ja jonkin verran näyttöä (2)* osoittaneilla järjestöillä ilmeni analyysini mukaan vielä puutteita toimintaperiaatteiden selkiyttämisessä, viestinnässä ja dokumentoinnissa. Perustasoista näyttöä arvioinnissa kuitenkin tuotti jo useita vuosia jatkunut harjaantuminen verkostomaisen yhteistyön eri muotoihin sekä tahto syventää verkostomaista toimintakulttuuria (osa 2, dok 17; osa 2, dok 20; osa 2, dok 19). Järjestöt osallistuivat aktiivisesti yhteistyötä koskeviin arviointeihini, mutta ne eivät kuitenkaan olleet kehittäneet omia arviointikäytäntöjään, eivätkä myöskään käsitelleet tuloksia osana toiminnan kehittämistä (osa 3, dok 27; osa 3, dok 25).

5.2.4 Strateginen johtaminen ja johtamisen vaikuttavuus

Strategista johtamista ja johtamisen vaikuttavuutta arvioin seuraavassa sertifiointivalmiutta rakentavana tekijänä ottaen huomioon lähinnä ISO 9001:2008 -vaatimusstandardin ja sitä ohjaavan ISO 9004:2009 -standardin vaatimukset. Strategisen tietoisuuden yleisempi ohjaava luonne järjestöjen kehittämistyössä on kuvattu aiemmin luvussa 5.1.4.

Vaatimusstandardien mukaan organisaation siis tulee tunnistaa ja kuvata keskeiset johtamiskäytännöt sekä määritellä ne mahdollisimman selkeästi toimintaa ohjauviksi tavoitteiksi. Tavoitteissa organisaation puolestaan tulee pyrkiä huomioimaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Strategiset tavoitteet tuleekin tämän analyysin pohjaksi määritellä mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi, jotta niiden konkreettiseen toteuttamiseen voidaan organisaation kaikilla tasoilla sitoutua. Strategian viestinnän tulee siksi olla mahdollisimman mielekästä, oikea-aikaista ja kattavaa, ja siihen tulisi sisältyä myös palautejärjestelmän ja johdon katselmusten antamat tiedot. (SFS 2009, 18.)

Johtamisen ja johtamisen vaikuttavuuden analyysissä tunnistan strategisen johtamisen lisäksi sellaisia johtamiskäytäntöjä, joita järjestöt ovat tunnistanee ja kuvanneet ja joiden hallinta täyttää sertifiointivalmiuden edellyttämät vaatimukset. Johtamisen toteutuksessa analysoin hallintaa kuvaavan PDCA -syklin kattavuutta ja hallinnan tasoina sovellean jälleen tasoja 1–5.

Laaja-alaiseen näyttöön (5) katsoin riittävän, että strateginen johtaminen ja sitä tukevat muut johtamiskäytännöt oli tunnistettu ja kuvattu järjestön toiminta- tai laatuksikirjassa, ja järjestön johtaminen myös toteutui kuvatulla tavalla. Järjestöt oli-

vat selkiyttäneet kuvaamisella johtamiseen liittyvät vastuut sekä toiminta- ja viestintätavat. Johtamiskäytännöt siis mahdollisimman tietoisesti pyrkivät tukemaan strategian toteuttamista, mutta strategian toteutumisen seurannassa oli kuitenkin vielä kaikilla järjestöillä parannettavaa. Johtamisen hallinnassa oli tunnistettavissa PDCA-syklin mukainen toimintamalli, ja arviointini mukaan tämän avulla johtamistoimintaa voitiin parantaa ja kehittää vastaamaan yhä paremmin järjestön tavoitteiden mukaista toimintaa. (Osa 3, dok 27; osa 1, dok 21; osa 2, dok 20.)

Selkeää näyttöä (4) sertifiointivalmiudesta tunnistin niissä järjestöissä, joissa strateginen johtaminen oli vielä suhteellisen uutta ja muotoutuvaa. Johtamisen kokonaiskuvaus oli näissä järjestöissä osin vielä tarkentumatta, arviointini mukaan erityisesti dokumentointi- ja viestintätavat kaipasivat kuvausten osalta täsmentämistä. Johtamisen käytännöt ja vastuut olivat näissä järjestöissä kuitenkin suhteellisen vakaita, ja johtaminen tuki kehittämistyön edistymistä. Kuvaamalla ja jäsentämällä johtamisen käytänteitä PDCA-syklin mukaisesti järjestöt olivat kyllä selkiennyttäneet ja vakiinnuttaneet johtamisen kokonaishallintaa, mutta tämä toiminta ei ollut vielä juurtunut osaksi järjestön tavanomaista johtamistoimintaa. (Osa 1, dok 20; osa 3, dok 27.)

Näyttöä (3) osoittivat johtamiskäytäntöjen osalta analyysissäni ne järjestöt, jotka olivat tunnistaneet ja alustavasti myös kuvanneet johtamiskäytäntöjä. Näissä järjestöissä strateginen johtaminen oli tosin vasta käynnistymässä, ja toiminta- tai laatuksikirjasta puuttuivat vielä strategisen johtamisen kuvaukset. Järjestöissä käynnistynyt, fasilitoimani johtamisen käytäntöjä arvioiva keskustelu kuitenkin tuki kehittämistyötä, mutta kokonaiskuvaus oli vielä puutteellinen, minkä vuoksi sen mukainen toiminta oli vielä vakiintumatonta. Johtamisen arviointia ja parantamista oli vaikea fasilitoida kuvausten keskeneräisyyden vuoksi. (Osa 3, dok 27; osa 2, dok 17.)

Jonkin verran näyttöä (2) tarkoitti arvioinnissani johtamiskäytäntöjen osalta sitä, että järjestöt toteuttivat sekä pitkän aikavälin suunnittelua että johtamista yhä entisten käytäntöjen mukaan. Johtamiskäytäntöjä oli kyllä tunnistettu ja arvioitukin, mutta niiden kuvaus ei ollut kuitenkaan käynnistynyt odotetusti (osa 2, dok 20). Eniten kehittämistyötä hidastivat erilaiset hallinnolliset uudelleenjärjestelyt, henkilöstövaihdokset sekä tarve tehdä ennakoitua laajempia johtamisen uudelleenarviointeja. Järjestöt halusivat kuvata johtamista vasta sen jälkeen, kun meneillään olevat uudistukset olisi saatettu loppuun. (Osa 3, dok 27; osa 2, dok 20.)

Ei lainkaan näyttöä (1) tarkoitti tässä arvioinnissani sitä, että johtamisen osalta ei ollut saatavilla riittävää näyttöä johtamiskäytäntöjen tunnistamisesta, kuvaamisesta, tai niiden mukaisen toiminnan toteutumisesta. Johtamisen kuvaamisesta järjestöillä oli kyllä olemassa kehittämissä fasilitointini alkuvaiheessa syntyneitä luonnoksia, mutta ne olivat jääneet kesken, eikä niiden ylläpidosta tai toiminnan kehittämisestä ollut näyttöä. (Osa 2, dok 20; osa 3, dok 27.)

5.3 Strateginen tietoisuus oppimisedellytyksiä generoivana tekijänä: Laadunkehittämistyön oppimispolut

Strategisen tietoisuuden käsitteen avulla tarkastelin järjestöjen palvelujen laadunkehittämistoimintaa määrätietoisena, pitkän aikavälin kehittämistoimintana (ks. luku 3.1). Tällöin järjestöt soveltavat laadunkehittämistä ohjaavia standardeja ja tavoittelevat kehittämistyöllään luvussa 5.2 tarkemmin avattua ja kuvattua sertifiointivalmiutta. Pysin seuraavaksi tästä lähtökohdasta rakentamaan asetelman, jossa oppimista rakentuu eli generoituu järjestöjen kehittämistoiminnassa juuri standardien soveltamisen ja sitä tukevan johtamisorientaation yhteisvaikutuksen tuloksena.

Järjestöjen kehittämistyössä tietoisesti asetetut tavoitteet näen tässä tarkastelussa järjestöjen *aiottuna strategiana*⁷¹. Tällöin kehittämistyö siis arvioinnin perusteella olisi vaikuttavaa tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta, jos se tuottaisi tarkoitettuja, strategiassa mahdollisimman selkeästi ilmaistuja tuloksia. Kehittämistyössä ja kehittämisympäristössä tapahtuvat muutokset ja niistä heijastuvat moniulotteiset ja usein vaikeastikin tunnistettavat vaikutukset voivat aikaansaada *emergenttiä strategiaa*⁷², joka voi tavoitteiden toteutumisen arvioinnin perusteella nyt olla joko halutun kehityksen suuntaista tai siitä positiivisesti poikkeavaa (kutsun tätä tilannetta seuraavassa termillä ”+ emergenttiä”) tai asetetuista tavoitteista kielteisesti poikkeavaa (kutsun tätä tilannetta seuraavassa termillä ”– emergenttiä”). Kehittämisfasilitointini aikana järjestöissä tapahtuvat, strategisesti tavoitellun suunnan mukaiset ja riittävän pysyväisluonteiset muutokset näen järjestöjen sertifiointivalmiuden tavoittelun kannalta *laaja-alaista oppimista* generoivina tekijöinä. *Kapea-alaista oppimista* ilmeni fasilitoimassani kehittämistoiminnassa arviointini mukaan silloin, kun järjestöjen kehittämistyö ja siihen liittyvä oppimisen generoituminen oli estynyt ja siten jopa vaikeuttanut strategiassa asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Analysoin seuraavassa siis järjestöjen oppimista generoivia tekijöitä. Pysin tunnistamaan ja arvioimaan fasilitoimaani kehittämistoimintaan osallistuneiden järjestöjen *strategisen tietoisuuden* ja *laadunkehittämistyön johtamisen* hallintaa erityisesti siitä näkökulmasta, kuinka pysyväisluonteisia muutoksia järjestöjen toimintaan oppimisen myötä syntyi. Oppimista generoivia tekijöitä tarkastelen negatiivisiksi koettujen seikkojen kautta. Nostan siis aineistosta esiin järjestöjen *henkilöstön tun-*

⁷¹ Aiottujen (suunniteltujen, tiedostettujen) strategioiden taakse tulisi jo suunnittelu vaiheessa rakentaa riittävä sitoutuminen, jolloin kiinnitetään riittävästi huomiota toiminnan laatuun, oppimiseen ja vuorovaikutukseen. (Saarivirta & Sotarauta 2008, 4.) Tällaiseen johtamiseen voi liittyä myös nk. kommunikatiivinen suunnittelun ansa, joka perustuu liialliseen uskoon siitä, että asiat hoituvat, kun saadaan luoduksi foorumit ja kommunikaatiokanavat auki. Tavoitteiden määrätietoinen toteuttaminen voi tällöin kuitenkin jäädä, mikäli aikaa kuluu liiaksi ihmistenväliseen kommunikaatioon ja sisältökysymykset jäävät taustalle. (Sotarauta 1996, 244.)

⁷² Emergentiksi strategiaa voidaan luonnehtia silloin, kun strategia ei ole suunniteltu, vaan strategia nousee muista aikomuksista huolimatta tai tiedostamattomasti. Emergentissä strategiassa asiat ja tapahtumat muotoutuvat vähitellen sellaisiksi, että ne alkavat muodostaa tiettyjä käyttäytymisen kuvioita ja johdonmukaista toimintaa. Johto voi myöhemmin tunnistaa näitä kehityssuuntia ja vahvistaa ne suunnittelun avulla. (Saarivirta & Sotarauta 2008, 3.)

nistamia, luonteeltaan pysyviä mutta samalla kehittämistyötä vaikeuttaneita tekijöitä. Käytän tässä henkilöstöä kuvaavana tutkimusaineistona sisäisen auditoijakoulutuksen suorittaneille toteuttamaani kyselyä (osa 2, dok 19), laadusta vastaavien haastatteluja (osa 2, dok 13; osa 2, dok 17) sekä fasilitoimieni koulutusten ja ohjausten yhteydessä kertyneitä ryhmäkeskusteluaineistoja (osa 1, rk 12; osa 1, rk 9; osa 1, rk 10).

Strategista tietoisuutta käsitteelin siis tutkimustulosten osalta jo aiemmin (luvussa 5.3) ja *laadunkehittämistyön johtamista* on käsitelty yksityiskohtaisesti jo sertifiointivalmiutta koskevassa tarkastelussa (luvussa 5.2)

Strateginen tietoisuus järjestöjen kehittämistyössä oppimista generoivana tekijänä tarkoittaa henkilöstönäkökulmasta näkemykseni mukaan organisaatiossa siis mahdollisimman jaettava, pitkän aikavälin määrätietoista ja tavoitteellista kehittämistä. Keskeiseksi tekijäksi oppimisen kannalta nousikin fasilitoimassani kehittämistoiminnassa se, että kehittämistyön merkitys ymmärrettiin järjestössä juuri mahdollisimman laajasti (osa 1, rk 5; osa 1, rk 8; osa 1, rk 9; osa 1, rk 10). Aineiston perusteella kuitenkin järjestöjen kehittämistyön strategiset tavoitteet, sitä tarkentavat yhteiset keskustelut ja järjestöjen toiminnan tarkastelu keskellä sisäisiä ja ulkoisia muutoksia jäi henkilöstön näkemyksen mukaan kaikissa järjestöissä varsin puutteelliseksi. Järjestöjen asemaa ja tulevaisuutta koskeva tieto tai keskustelut eivät henkilöstön mielestä olleet oikea-aikaisia, kattavia tai sisällöltään riittäviä (osa 1, rk 5; osa 1, rk 8; osa 1, rk 9, rk 10). Henkilöstöä huolestutti myös se, miten järjestön asema tulisi kehittymään ja miten palvelutuotanto vastaisi kilpailutuksessa edellytetyjä vaatimuksia (osa 1, dok 9). Oli kiinnostavaa havaita, että henkilöstö ei osannut erityisesti fasilitoimani kehittämishankkeen alkuvaiheessa nähdä laadunkehittämistyötä järjestöjen asemaa ja tulevaisuutta vahvistavana mahdollisuutena. Tulkitsen tämän niin, että kehittämishankkeen alussa ei vielä ollut muodostunut strategista tietoisuutta, joka olisi tukenut kehittämistyötä. Tietoisuus syntyi askel askeleelta, hankkeen edetessä. (Osa 1, rk 8; osa 1, dok 9.) Henkilöstön järjestöjen johtoon kohdistamat odotukset tulkitsen samansuuntaisina kuin hybridijohtamiseen⁷³ liitetyt valmiudet. Hybridijohtajan valmiuksista tässä yhteydessä näyttäisi korostuvan vahvimmin johtajan välittäjän rooli.

Strategiseen tietoisuuteen olennaisesti liittyvä viestintä ei kaikilta osin myöskään tukenut henkilöstön oppimista, sillä johdon sitoutuneisuus ja asenne kehittämistyön merkitykseen ei aina riittävän selvästi välittynyt koko henkilöstölle asti (osa 1, rk 8; osa 1, dok 9). Henkilöstö koki viestinnän puutteelliseksi erityisesti niissä järjestöissä, joissa oli meneillään hallinnollisia uudelleenjärjestelyjä tai johdon henkilövaihdoksiin liittyviä prosesseja (osa 2, dok 17). Kaikissa järjestöissä

⁷³ Hybridioorganisaatiota olen kuvannut luvussa 2.2, hybridiajattelua ja sitä ilmentävää hybridijohtamista luvussa 3.2. Hybridijohtamisessa konkretisoitua välittäjän rooli kuvaa johtajan valmiutta toimia yhdisteenä mm. oman organisaation, eri ammattiryhmien ja eri intressiryhmien välillä samalla kun johtaja hallitsee strategisen johtamisen, talousjohtamisen ja substanssijohtamisen kokonaisuuden. (Niiranen ym. 2010, 158.)

henkilöstö olisi kaivannut johdolta enemmän näkyvyyttä, osallistumista ja mukanaoloa (mm. yhteisiä henkilöstökoulutuksia, laadukoulutuksia, laadunkehittämisen foorumeja). Näin kehittämistyön laaja osallistavuus ja pitkäjänteinen tavoitteellisuus olisi tukenut henkilöstön työskentelyä paremmin. (Osa 2, dok 17; osa 2, dok 19.)

Fasilitoimalleni kehittämistyölle asetetuista tavoitteista juuri strateginen tietoisuus tuki arvioni mukaan selvimmin niiden järjestöjen kehittämistyötä, joissa toiminnan laadun sertifiointitavoite oli myös kirjattu. Strategiaan kirjattua tavoitetta oli näissä järjestöissä tarkennettu ja käsitelty useissa eri yhteyksissä myös henkilöstön kanssa (osa 3, dok 29). Sertifiointitavoitteen vuoksi juuri näissä järjestöissä henkilöstö odotti johdolta määrätietoista otetta ja resursseja myös kehittämistyön konkreettiseen toteuttamiseen (osa 2, dok 17; osa 2, dok 19).

Juuri konkreettisessa *laadunkehittämistyössä* henkilöstön kiinnostus kehittämistä kohtaan yleensäkin lisääntyi, kun tietoisuutta ja kokemusta alkoi kertyä (osa 1, rk 9; osa 1, rk 10). Henkilöstö siis suorastaan odotti mahdollisimman selkeitä ohjeita ja tietoa siitä, miten he voivat osaltaan olla mukana kehittämistyön eri vaiheissa (osa 1, rk 9). Henkilöstö kokikin kehittämistyön edistyvän erityisesti niissä järjestöissä, joissa laadunkehittämisen vastuut oli määritelty eli nimetty mm. laadunpäällikkö, laaduvastaava ja laaturyhmä. Samalla oli luotu kehittämistyön toteutusta varten erilaisia käytäntöjä, kuten laadunohjeet, laadunkehittämispalaverit ja laaturyhmän kokoontumiset, sekä valmisteltu myös tehdyn työn tuloksia arvioivia käytäntöjä (mm. ohjeiden ja dokumenttien tarkistamiset ja sisäiset auditoinnit). (Osa 2, dok 17.) Edistymistä koettiin siitäkin huolimatta, vaikka laadunkehittämisen mukaisia kuvauksia ei oltukaan saatu valmiiksi. Henkilöstö koki siis fasilitoimaani kehittämistyöhön liittyneen keskustelun tärkeänä ja laajempaan dialogisuuteen rohkaisevana käytäntönä. Henkilöstön innostuneisuus ja motivaatio kehittämistyöhön oli kuitenkin olennaisesti riippuvainen siitä, miten aikaansaannoksia yhteisössä ja johdon taholta arvostettiin ja millaista palautetta kehittämistyöstä annettiin. (Osa 2, dok 13; osa 2, dok 17.)

Yhteisten työkäytäntöjen linjaaminen ja ohjeistaminen edellytti henkilöstöltä laajaa osallistumista, mutta tältä osin yhteisen ajan löytäminen osoittautui erittäin hankalaksi (osa 2, rk 9; osa 2, dok 17). Laadunkehittämistyötä vaikeutti henkilöstön mielestä myös se, että kehittämistyön vastuuhenkilöillä ei ollut riittävästi luotettavaa tietoa järjestön toiminnasta, tai tieto ei ollut yleisesti saatavilla (osa 2, dok 12; osa 2, dok 17). Kehittämistyö pitkittyi ja aiheutti myös osassa henkilöstöä turhautumista, mikäli syntyneitä luonnoksia ei vahvistettu ja vakiinnutettu toimintaa ohjaaviksi käytännöiksi. Yhteisiä käytäntöjä kuvaavia luonnoksia tulkittiin ja noudatettiin jopa aivan eri tavalla, mikä saattoi johtaa käytännössä ristiriitaisiin tilanteisiin. (Osa 2, rk 9; osa 2, rk 10.)

Tarkastelen seuraavassa fasilitoimani kehittämiskoulutuksen aikana järjestöissä tapahtuneen *oppimisen generoitumista* strategisen tietoisuuden, laadunkehittämisen ja henkilöstön tunnistamisen, pysyväisluonteisten muutosten näkökulmista. Henkilöstön nimeämiä muutoksia tarkastelen aineistosta erikseen yksilö- ja yhteisötason

muutoksina. Kooste henkilöstön tunnistamista, pysyväisluonteisista muutoksista on esitetty tutkimuksen lopussa taulukoissa 14 ja 15.

Järjestön aiotun strategian suuntaista, laajaa oppimisvalmiutta tuottavia muutoksia fasilitoimani kehittämiskoulutuksen aikana pyrin siis seuraavassa tunnistamaan yksilö- ja yhteisötason muutoksina. Aineiston analyysin perusteella jäsenmän henkilöstön tunnistamat yksilötason pysyväisluonteiset muutokset neljään pääryhmään: asennetason, työskentelytapojen, työtä koskevan tietoisuuden sekä omaa roolia koskevan tietoisuuden muutoksiin.

Asennetasolla työntekijöiden tunnistamia pysyväisluonteisia muutoksia olivat omaa työtä koskeneen arvostuksen, kiinnostuksen ja motivaation lisääntyminen. Työskentelytapojen muutoksina yksittäiset työntekijät puolestaan tunnistivat yhteinäisten käytäntöjen, huolellisuuden ja tarkkuuden lisääntymistä, ja työtä koskeva tietoisuus ilmeni aineistossa asiakaskeskeisyyden ja ammatillisten käytäntöjen tiedostamisena. Omaa roolia koskeva muutos ilmeni siten, että työntekijät kokivat olevansa tietoisempia siitä, miten he voivat osaltaan vaikuttaa palvelujen laadun kehittämiseen. (Osa 1, rk 9; osa 1, rk 10; osa 2, dok 17.)

Henkilöstön aineistossa tunnistamia, yhteisössä tapahtuneita pysyväisluonteisia muutoksia olen analyysin perusteella ryhmitellyt kolmeen: asennetason, yhteistyön ja työn sujuvuuden sekä työtä ohjaavan tietoisuuden muutoksiin.

Asennetason muutokset ilmenivät aineistossa henkilöstön kuvauksina asiakaskeskeisyyden, työn perusasioiden hallinnan, vastuullisuuden ja yhteisön ulkoisen arvostuksen vaalimisesta. Yhteistyö ja työn sujuvuus tuli aineiston kuvauksissa esiin siten, että yhteisössä korostui aikaisempaa enemmän yhteistyötaitojen merkitys, henkilöstön ammatillinen osaaminen ja sitoutuneisuus yhteisiin käytäntöihin. Työtä ohjaava tietoisuus puolestaan ilmeni aineistossa tavoitteellisuuden, työhön kohdistuvan kriittisyyden sekä kehittävän otteen yleistymisenä. (Osa 1, rk 9; osa 1, rk 10; osa 2, dok 13; osa 2, dok 17.)

Henkilöstö tunnisti aineistossa myös seikkoja, joiden tulkitsen kuvaavan kehittämiskoulutuksen aikana toteutunutta kapea-alaista oppimista tai jopa kehittämistyötä estäviä ilmiötä. Näitä oppimisen generoitumista haurastuttavia tekijöitä henkilöstö tunnisti aineistossa analyysini mukaan sekä yksilö- että yhteisötasolla.

Yksilötasolla aineistossa ilmeni kapea-alaiseksi tulkitsemaani oppimista silloin, kun työntekijän mahdollisuus olla mukana oli sattumanvaraista ja suunnittelematonta. Kehittämistyön merkitys oli näissä tilanteissa jäänyt siis vielä varsin epäselväksi. Laatujärjestelmää varten kuvattavista asioista vallitsi näissä järjestöissä fasilitoimani koulutukseen osallistujien kesken ristiriitaisia tulkintoja, mutta niistä oli aineistossa esitettyjen kommenttien perusteella käytännössä parempi vaieta, jottei työskentely olisi hidastunut tai jopa kokonaan estynyt. Työskentely siis eteni henkilöstön aineistossa esittämien tulkintojen mukaan näennäisen vahvasti, mutta tavaltaan ”muiden ehdoilla”. Aineistossa ilmeni, että laatujärjestelmää varten tehtäviä kuvauksia ja ohjeita tehtiin kiireellä, eivätkä aikaansaannokset herättäneet työyhteisössä juurikaan laajempaa kiinnostusta. Vielä työskentelyn päättymisen jälkeenkin

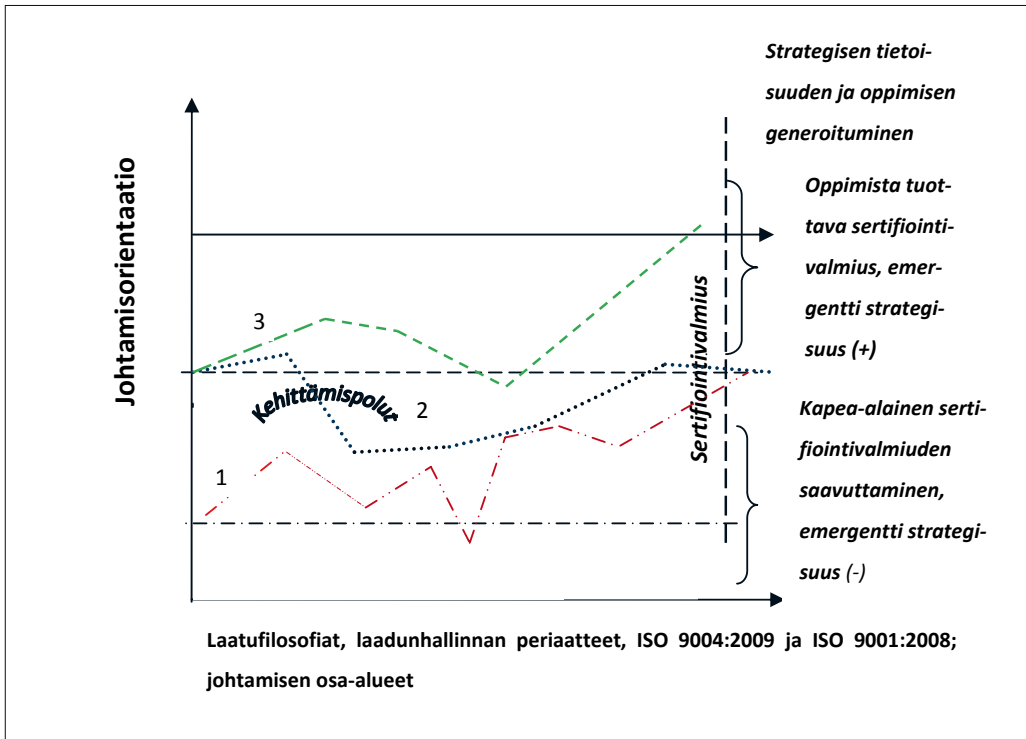
osallistujille jäi suurelta osin epäselväksi se, miten ja milloin ohjeita oikein sovelletaan tai miten mahdollinen kehittämistyö kunkin osalta jatkuisi. (Osa 1, rk 9; osa 1, rk 10.)

Yhteisötasolla kapea-alaista oppimista tapahtui aineiston perusteella tekemäni tulkinnan mukaan silloin, kun kehittämistyö toteutui lähinnä satunnaisina yhteistyötuokioina. Kaikki osallistujat eivät aineistossa esitettyjen kuvausten perusteella lainkaan osanneet liittää työskentelyä osaksi mitään laajempaa kehittämistyötä. Työskentelystä puuttui usein tavoite, eikä osallistujien kesken ollut tietoa edes siitä, kennellä työskentelyn etenemisestä on päävastuu. Työskentelyyn osallistuminen vaati kuitenkin joustoa työvuoroissa, ja koska henkilöstömitoitukset olivat tiukat, kehittämistyöhön osallistujien tehtävät jäivät tällöin muiden hoidettaviksi ja lisäsivät kokemusta työn kuormittavuudesta. Näin aineiston kuvausten mukaan kehittämistyö koettiin jopa rasitteena, eikä siitä saatuja hyötyjä voitu yhteisössä tällöin juurikaan tunnistaa. (Osa 1, rk 9; osa 1, rk 10; osa 2, dok 17.)

Yhteisötasolla oppimista estäviä tekijöitä tunnistin aineiston kuvauksista erityisesti kehittämistyön merkityksen epäselvyytenä. Työyhteisössä saattoi samaan aikaan olla meneillään useita muitakin kehittämishankkeita, joiden suhteen ei henkilöstölle ollut lainkaan selvillä se, kuka niistä vastaa tai missä vaiheessa kehitettävät asiat oikeastaan ovat. Aineiston kuvauksista saatoin tunnistaa suuria vaikeuksia niin resurssien riittävyudessa, yhteisen ajan löytämisessä kuin kehittämistyön edellyttämän osaamisen riittävyudessa (osa 2, dok 17). Kuvauksista ilmeni, että mikäli yhteisön mahdollisuuksia kehittämistyöhön ei pystytty muuttamaan, saatettiin puuttuvat laatujärjestelmäkuvaukset korvata yksinkertaisesti ottamalla käyttöön muualla (muilla osastoilla) laadittuja ohjeita. Muualla laadittujen ohjeiden tunteminen ja niiden soveltaminen jäi tietenkin tällöin yhteisössä pinnalliseksi, koska niihin perehtymisen edellyttämää aikaa oli varsin vaikeaa löytää. Sisäiset auditoinnit koettiin tällöin yhteisössä aineistossa esitettyjen kuvausten mukaan lähinnä ahdistavina, koska henkilöstö jo lähtökohtaisesti tiesi, että ohjeiden mukainen toiminta ja yhteisön tapa eivät olleet yhteneväisiä. (Osa 1, rk 9; osa 1, rk 10; osa 2, dok 17.)

Järjestöjen laadunkehittämispolut

Tarkastelen seuraavassa järjestöjen edistymistä fasilitoimassani kehittämistyössä vuosina 2006–2009 tunnistamalla aineistosta kolme erilaista kehittämispolkua, joiden suuntaisesti järjestöt analyysini mukaan etenivät laadunkehittämisössään. Fasilitoimani kehittämistyön toteutusta ja tuloksia olen jo kuvannut tarkemmin luvussa 5. Tuolloin myös hahmottelin kehittämistyön etenemisen vaiheittain, ja kuvasin liikkeellelähdon, työskentelyvaiheen, työskentelyn syventämisvaiheen ja sertifiointivalmiuden viimeistelyn. Kehittämispolut eivät tässä kuitenkaan rakennu mistään eksaktista mittaamisesta, vaan ne perustuvat aineiston nojalla tekemääni kokonaisarviointiin ja kuvaavat yleisesti työskentelyn eri vaiheita sekä kehittämistyön tavoitteellista luonnetta. Järjestöjen kehittämispoluilla oli tulkintani mukaan myös vaihei-



Kuvio 10. Järjestöjen laadunkehittämistä kuvaavat kehittämispolut 1–3.

ta, jotka hidastivat tai suorastaan estivät kehittämistyön halutun suunnan (aiotun strategian) mukaisen edistymisen. Kehittämisspolujen eri vaiheet kuitenkin kaiken kaikkiaan synnyttivät oppimista, joka ei tutkimusaineiston nojalla tekemäni kokonaisarvion mukaan toteutunut järjestöissä lainkaan suoraviivaisesti, vaan askel askeleelta, välillä edeten ja välillä taantuenkin.

Esittämässäni kokonaisarvioinnissa (ks. kuvio 10) kaikkien järjestöjen kehittämispolkujen liikkeellelähtövaihe on yhtenäinen. Sitä selittää järjestöjen johdon sitoutuneisuus ja keskinäinen luottamus lähdettäessä hankkeena yhteiseen kehittämistyöhön. Operatiivisen johdon tukena oli myös järjestöjen strateginen johto, sillä kehittämistyön hankehakemus oli hyväksytty kaikkien järjestöjen hallituksissa. Alkaville kehittämispoluille yhteistä on myös se, että järjestöjen johto oli tehnyt jo aiemmin melko tiivistä yhteistyötä⁷⁴. Johdon keskinäinen yhteydenpito oli siis muotoutunut varsin luontaiseksi osaksi järjestöjen johtamistyötä.

⁷⁴ Järjestöjen vuosia kestänyttä yhteistyötä ja sen tuloksia kuvaa mm. yhteistyön pohjalta vuonna 2000 syntynyt Nääsille ry, joka on järjestöjen välinen verkosto. Nääsille ry:n tarkoituksena on yhteistyössä kokeilla ja kehittää järjestöjen asiakasryhmien (ikäihmisten, lapsiperheiden, kehitysvammaisten) kokonaisvaltaista hyvinvointia, edesauttaa heidän omaehtoista selviytymistään ja ennaltaehkäistä raskaiden palvelujen piiriin joutumista. Nääsillän toiminta mahdollistaa järjestöjen henkilöstölle ajoittaisen siirron projektiluonteisiin kehittämistehtäviin ja osaamisen kehittämiseen.

Vaikka kehittämisspolkujen suunta aineistoon perustuvan kokonaisarviointini perusteella onkin kehittämistyön alkuvaiheessa hyvin samansuuntainen, eivät lähtökohtaisesti sinällään tärkeä johdon sitoutuminen ja kehittämistyön merkitys kuitenkin välittyneet järjestöjen henkilöstölle kaikissa järjestöissä lainkaan samalla tavalla. Järjestöjen jokseenkin samansuuntaisen etenemisen kehittämisspolun alussa (ks. kuvio 10) voidaan kokonaisarvioni mukaan katsoa johtuvan fasilitoimieni koulutusten muodostamasta lähtökohdasta. Järjestöistä osallistuneet henkilöstöryhmät pystyivät juuri koulutustilanteissa vähitellen hahmottamaan, mistä palvelujen laadunkehittämisspöissä oikein oli kysymys, kuinka laaja yhteistyöverkosto oikeastaan oli ja mitä kehittämispö käytännössä tarkoitti.

Aineistoon perustuvan kokonaisarviointini nojalla olen aluksi hahmotellut kehittämisspolun 1 (alimpana kuviossa 10). Polku 1 siis kuvaa sellaisten järjestöjen kehittämispöitä, jossa fasilitoimieni koulutusten tuki, ohjatut kehittämistehtävät ja järjestöissä käynnistynyt yhteispö pääsevät suhteellisen hyvin alkuun. Henkilöstö edistyy oman toimintansa palveluprosessien tunnistamisessa ja kuvaamisessa. Ongelmia edistymisessä tuottaa johdon vastuulle kuuluvien asioiden kuvaaminen. Palveluprosessien konkreettinen kytkeminen osaksi johtamista ei voi edistyä ilman johdon tiivistä mukanaoloa. Järjestöissä kehittämispö polku 1 etenee kokonaisarviointini mukaan siis hyvin pintapuolisesti. Järjestöissä edetään kyllä koulutuksessa käsiteltyjen asioiden mukaisesti, mutta ei kyetä luomaan riittäviä valmiuksia kehittämispö edellyttämien asioiden syventämiseen tai tarkentamiseen osaksi laatu- tai toimintajärjestelmää. Kehittämispö merkitystä ei arviointini mukaan ole järjestöissä käsitelty lainkaan riittävästi, eikä kehittämispö tarvetta ole tunnistettu niin tärkeäksi, että sen toteuttamiseen olisi osattu varata riittävästi resursseja. Järjestöissä on myös vaikeuksia löytää kehittämispö yhteistä aikaa, tekijöitä tai riittävä osaamista.

Kehittämisspolulla (1) tunnistettava nousukohta (vuosien 2007–2008 vaihteessa) ajoittuu kokonaisarviointini mukaan järjestöille fasilitoimaani ”sisäinen auditoija”-koulutukseen. Kaikki olivat sitoutuneita osallistumaan ja toteuttamaan sisäisiä auditointeja, joiden avulla järjestöt arvioivat ja kehittivät keskeisiä palveluprosessejaan. Kehittämissosaamisen kannalta oli merkittävää, että auditointien avulla järjestöt onnistuivat laajentamaan osallisuutta ja samalla avaamaan henkilöstölleen myös entistä syvällisemmin laadunkehittämisspö merkitystä.

Järjestöjen arjessa tapahtuvat asiat vaativat välillä täysin sekä johdon että henkilöstön voimavaroja, ja ne näkyvät kehittämisspolulla 1 kehittämisspöteen hetkellisenä heikkenemisenä. Kehittämispö edistymisen kannalta on kuitenkin merkittävää, että järjestöjen johto tunnisti tällaisen haastavan tilanteen ja pystyi kuitenkin tekemään edistymistä tukevia ratkaisuja. Kehittämisspolulla 1 vuodesta 2008 eteenpäin jatkuva asteittainen edistyminen ja sitä tukeva kehittämisspöön harjaantuminen kuvaavatkin järjestöissä arviointini mukaan juuri kehittämisspö merkityksen selkiytymistä ja sitä tukevaa johtamispöitä. Kehityksen myönteiseen suuntaan vaikutti näissä järjestöissä johdon aktiivinen osallistuminen, kehittämisspö vastuiden

määrittäminen, ulkoisten muutosten merkitysten ymmärtäminen sekä tilanteen vertaaminen toisten järjestöjen toimintaan. Kehittämistyön edistymiseen liittyneiden, fasilitoimieni väliarviointien avulla järjestöt pystyivät näkemykseni mukaan melko hyvin tunnistamaan kehitystyötä edistäneet tai sitä vaikeuttaneet tekijät. Kehittämispolulla (1) olevat järjestöt olivatkin vuoden 2008 lopussa jo erittäin sitoutuneita ja valmiita jatkamaan kehittämistyötä. Juuri tässä vaiheessa järjestöt lähtivät omilla päätöksillään mukaan vuoden 2009 alusta käynnistyneeseen jatkohankeeseen, jossa pyrkimyksenä oli säilyttää kehittämistyössä saavutettu edistymisen suunta.

Kehittämispolku 2 (kuviossa 10 keskimmäisenä) noudattelee aineiston perusteella tekemässäni kokonaisarviossa aluksi samoja vaiheita kuin muidenkin järjestöjen kehittämistyö. Kehittämistyön tavoite ja järjestöjen sitoutuneisuus ohjaavat kohti aiottua strategiaa. Fasilitoimani kehittämistyöhön liittyvä koulutus auttoi järjestöjä kuitenkin kohdistamaan työskentelyä vaihteittain toiminta- tai laadunhallintajärjestelmän kannalta keskeisiin, prosessissa tunnistettaviin ja kuvattaviin kohtiin. Kehittämispolulla näkyvä varsin jyrkkä lasku (vuoden 2007 aikana) kuvaa tässä erityisesti kehittämistyön epäselvien vastuiden aiheuttamaa hankaluutta. Kehittämistyötä toki tehtiin järjestöissä paljon ja monella eri tasolla, mutta kehittämistyön koordinoituvastuut jäivät aineistosta tekemäni kokonaisarvion perusteella tässä vaiheessa vielä epäselviksi, eikä johdon osallistuminen näissä järjestöissä tukenut kehittämistyötä riittävästi. Johdon huomion veivät ehkä liiaksi järjestöjen ulkoisissa ja sisäisissä asioissa tapahtuneet muutokset. Muutoksiin liittyi tässä paljon arvaamattomia asioita. Useissa kehittämispolun 2 järjestöissä tapahtui vastuutehtäviin liittyviä henkilövaihdoksia, ja uusien henkilöiden pääseminen kiinni kehittämistyöhön vaati aikaa. Kehittämistyötä selkiyttävät ratkaisut järjestöissä valitettavasti kuitenkin arviointini mukaan viipyivät, joten palvelujen laadunkehittämistyö jäi irralliseksi muusta toiminnasta.

Kehittämispolun 2 suunnan säilyminen kuitenkin osoittaa, että kehittämistyön merkitys oli tiedostettu, mutta järjestöillä oli arviointini mukaan selvästi vaikeuksia löytää riittävän konkreettisia keinoja edistymisen ja sitä tukevan oppimisen tehostamiseksi. Järjestöissä oli kyllä toteutettu jo varsin laaja-alaista kehittämistyötä, ja olemassa oli vuosien mittaan juurtunutta valmiutta tarttua kehitettäviin asioihin. Kehittämistyön edistymistä hidasti kuitenkin oleellisesti juuri johdon päätösten viipyminen, mikä ajoittain vei jopa uskoa kehittämistyön edistymiseen. Järjestöjen sisäiset muutokset, eli hallinnolliset järjestelyt tai henkilövaihdokset, aiheuttivat myös sen, että useita järjestöjen aiemmin tekemiä kuvauksia johtamiskäytännöistä tai palveluprosessien toteuttamisesta jouduttiin tekemään alusta uudestaan.

Järjestöt kehittämispolulla 2 tunnistivat arviointini mukaan kuitenkin varsin hyvin kehittämistyötä hidastavat tai estävät vaikeudet ja olivat samalla myös tietoisia kehittämisvalmiuksistaan. Näkemykseni mukaan juuri tämän tietoisuuden avulla itse kehittämispolun vakaus säilyi kuitenkin kohti aiottua suuntaa. Vuoden 2009 alussa järjestöt olivatkin arviointini mukaan entistä määrätietoisempia omassa kehittämistyössään ja halukkaita jatkamaan kohti sertifiointivalmiutta. Aineisto osoit-

taa, että järjestöt halusivat edelleen tukea verkostomaisesta yhteistyöstä ja luottivat myös omaan edistymiseensä. Arviointini mukaan järjestöt luottivat vuoden 2009 alun tilanteessa jo varsin vahvasti myös siihen, että voimavarojen kohdistaminen ja johdolliset päätökset esteiden voittamiseksi lopulta saadaan toimimaan aiempaa paremmin.

Kehittämispolku 3 (kuviossa 10 ylimmäisenä) kuvaa fasilitoimassani järjestöjen verkostomaisessa kehittämistyössä niitä järjestöjä, joilla liikkeellelähtöä ohjasi muita järjestöjä vahvempi strateginen tietoisuus kehittämistyön tarkoituksesta. Strategista tietoisuutta rakensi erityisesti järjestöjen halu vahvistaa rooliaan ja uskotavuuttaan palvelujen tuottajina. Kehittämistyö nähtiin kehittämispolun 3 järjestöissä konkreettiseksi mahdollisuudeksi edetä ja myös järjestelmälliseksi keinoksi saavuttaa näitä tavoitteita. Kun kehittämistyö kytkeytyi näissä järjestöissä osaksi niiden toiminnan keskeistä tavoitetta, voitiin myös arkisissa tilanteissa paremmin ymmärtää ja hyväksyä resurssoinnin ja panostamisen merkitys eli kehittämisen vaatima aika ja työmäärä. Kehittämistyötä ei siis aineiston perusteella tekemäni kokonaisarviointin perusteella voida ikään kuin ”irrottaa muusta toiminnasta”, vaan sen toteuttaminen joudutaan hyvin konkreettisesti kytkemään osaksi tavanomaista työtä. Kehittämistyötä, sen tarkoitusta ja toteutusta joudutaan siis käsittelemään järjestöissä henkilöstön kanssa useita kertoja, eri yhteyksissä. Arviointini mukaan kehittämispolulla 3 kulkevissakaan järjestöissä ei toimintaa ohjaavan tavoitteen strategisesta keskeisyydestä huolimatta ollut silti mahdollisuuksia kohdistaa kehittämistyöhön mitään erillisiä resursseja. Kehittämistyön tehtävät ja vastuut jouduttiinkin käytännössä aluksi ratkaisemaan yhteisillä sopimuksilla ja niihin liittyvillä työjärjestelyillä. Merkittäväksi tekijäksi osoittautui siis aineiston nojalla tekemäni kokonaisarvion perusteella järjestön kehittämistyön organisoituminen kiinteäksi osaksi aivan tavanomaista työtä. Sellaiset konkreettiset asiat kuin vastuiden selkeys, kehittämistyön suunnitelmallisuus ja sitä tukevat käytännöt (mm. laatutorit, laaturyhmät, kehittämistyölle varatut ajat) veivät tavoitteellista kehittämistyötä eteenpäin.

Pitkäjänteisen kehittämistyön alkua seurasi kehittämispolulla 3 vuosien 2007–2008 aikana kehittämisotteen tilapäinen heikkeneminen. Juuri tällöin järjestön toimintaan kohdistui aiemmin kuvattuja, merkittäviä ulkoisia muutoksia. Kehittämistyöhön kohdistetut voimavarat jouduttiin suuntaamaan kiireellisyydessä ensisijaisesti hoidettavien asioiden hoitamiseen. Kokonaisarviointini mukaan kuitenkin juuri keskittyminen tärkeisiin ja arvaamattomiin muutoksiin auttoi järjestöjä kytkemään meneillään olevan kehittämistyön yhä tiiviimmin osaksi tavanomaista työtä. Muutokset ja niiden vaikutukset auttoivat tässä kehittämispolun 3 vaiheessa syventämään ja laajentamaan kehittämistyössä huomioitavia asioita. Muutosten kautta monet asiat jouduttiin järjestöissä ikään kuin väistämättä ottamaan huomioon uudella tavalla. Tämä teki kehittämistyöstä tärkeämpää, mutta samalla tavallaan myös mielekkäämpää: kehittämisen kohteena oli nyt jopa toiminnan jatkumisen kannalta keskeisiä toimintoja.

Vuoden 2009 aikana kehittämisspolulla 3 olevia järjestöjä motivoi arviointini mukaan edelleen halu jatkaa verkostoyhteistyötä. Järjestöissä nähtiin pitkäjänteisen kehittämisotteen tärkeys, ja työhön haluttiin omien kokemusten kautta kytkeä mukaan kaikki järjestöjen työntekijät. Yhteistyöstä saatu tuki koettiin kehittämisspolulla 3 edelleen tärkeäksi, koska järjestöt halusivat sitoutua viemään työnsä päätökseen. Verkostossa järjestöjä palkitsi kehittämistyön edistymisessä askel askeleelta tunnistettu vahvuus suhteessa muihin järjestöihin, ja samalla myös tavallaan halu säilyttää etumatka. Verkostossa järjestöt siis arviointini mukaan kokivat saavansa juuri yhteistyöstä voimaa. Aineisto osoitti, että edistymisestään huolimatta myös polun 3 järjestöt tunsivat usein varsin suurta epävarmuutta kehittämistyön tulosten kattavuudesta ja palvelujen laadun sertifiointivalmiutta koskevan näytön riittävydestä.

6 Kehittämispääoman rakentuminen palvelujen laadunkehittämisessä: ulottuvuuksia, arviointia ja pohdintaa

6.1 Kehittämismatmiuden rakentuminen kehittämispääomaksi

Kuvaan tässä luvussa kehittämismatmiudesta rakentuvan kehittämispääoman syntyä sekä siihen vaikuttavien osatekijöiden kombinaatioita. Kehittämispääoman katson rakentuvan synteessä edellä teoreettisessa viitekehyyksessä sekä aineiston analyysissä korostuneista kolmesta tekijästä: strategisesta tietoisuudesta, johtamismjärjestelmästä ja oppimista generoivasta työskentelyotteesta. Näiden yhteisvaikutus muotoutuu lopulta järjestöjen kehittämiskäytännöksi, jota ilmentävät tilannekohtaiset painotukset ja järjestöjen kehittämismatmiyöstä kertyneet kokemukset.

Strateginen tietoisuus osana kehittämispääoman rakentumista tarkoittaa tulkintani mukaan organisaation yhteistä näkemystä pitkän aikavälin tavoitteellisesta toiminnasta ja sen merkityksestä. Kehittämisen näen tätä tietoisuutta palvelevana ja uudistavana toimintana, jota johtamismatmiyö parhaimmillaan tukee. Kehittämismatmiyö on siis toimintaa, jonka avulla johto voi kohdistaa voimavaroja tietoisemmin juuri sellaisiin strategisesti tärkeisiin asioihin, joita pitkän aikavälin yhteismatmiyöllä halutaan saavuttaa.

Strategista tietoisuutta organisaatiossa kannattelevana tekijänä näen jatkuvasti tarkentuvan tietoisuuden siitä, mikä on organisaation perustehtävä. On siis kysyttävä, mitkä tehtävät ovat juuri tätä ydintä, ja mitkä tehtävät tukevat perustehtävän suorittamista. Strateginen tietoisuus voi juuri perustehtävän määrittämisen kautta auttaa organisaatiota tiedostamaan aiempaa selkeämmin, miltä arvopohjalta se toimintaansa toteuttaa ja mitä toiminnalla oikeastaan halutaan saada aikaan. Näitä lähtökohtia määrittäessään organisaatio tulee syventäneeksi tietoisuuttaan siitä, keitä varten se on olemassa, ja miten tässä tehtävässä tulisi juuri nämä asiakkuudet huomioiden uudistua. Strateginen tietoisuus on tulkintani mukaan siis organisaation omaa toimintaa laajempi näkemys. Sen avulla organisaatio voi mm. paremmin tunnistaa, ketkä muut hoitavat samoja tehtäviä tai keitä muita on organisaation rinnalla asiakkuuksia hoitamassa. Tällöin avautuu pohdittavaksi laajempi kysymys: millaisia mahdollisuuksia kehittämismatmiyöllä voisi juuri tässä vuorovaikutuksessa olla. Aivan oleelliseksi johtamishaasteeksi näyttäisi nousevan, miten strateginen tietoisuus rakentuu yhteiseksi näkemykseksi, ja miten kaikki organisaatiossa työskentelevät onnistuvat sisäistämään yhteisen tehtävän sekä tavoittamaan niitä keinoja, joiden avulla

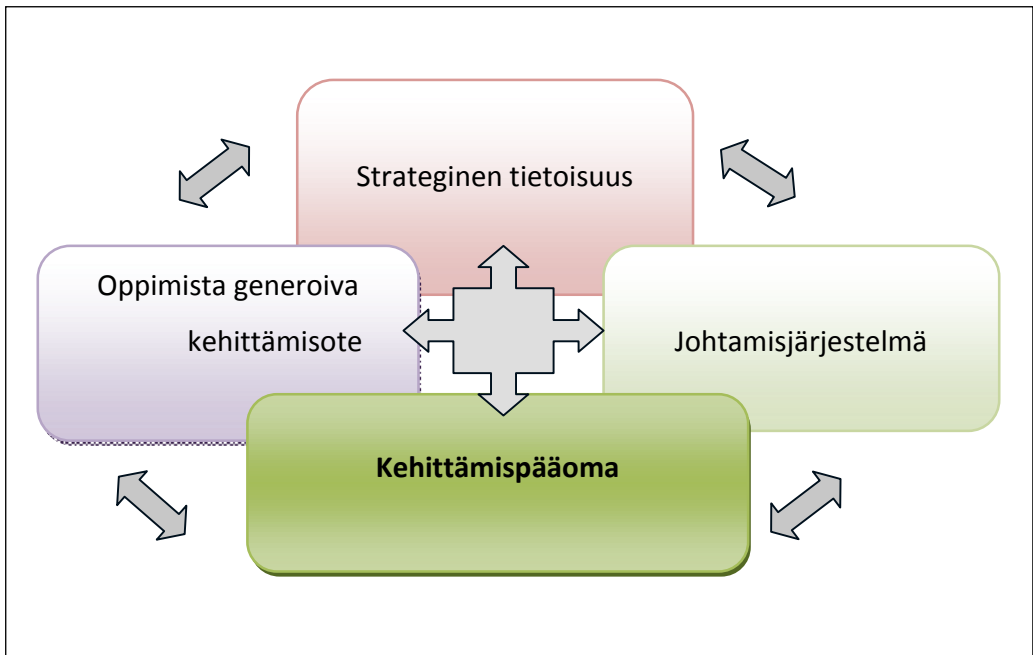
la he voivat osaltaan olla toteuttamassa tavoitteiden saavuttamista. Määrätietoista johtamista näyttäisi edellyttävän myös se, että laaja-alaisuuden lisäksi strateginen tietoisuus edellyttää ajallisesti riittävän pitkää jännettä.

Strategiseen tietoisuuteen kytkeytyvä kehittämistyö voisi toteutuessaan parhaimmillaan tuottaa erilaisia näkökulmia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja. Näin organisaation tulevaisuutta palvelevat ratkaisut voisivat syntyä dialogisesti, yhdistämällä monipuolisesti erilaisia tietoja ihmisten yhteisessä toiminnassa. Näin kehittämistyössä strateginen tietoisuus ja työn tarkoitus voisivat saada tilaisuuden muokkautua yhteiseksi näkemykseksi. Voisi myös olettaa, että mitä laajemmin näkemys on jaettavaa niin organisaation sisällä kuin ulkoistenkin sidosryhmien kanssa, sitä paremmin organisaatio on onnistunut strategisen tietoisuuden rakentamisessa ja sen viestinnässä myös verkostoissa.

Toiseksi keskeiseksi kehittämispääoman rakennetekijäksi nostan seuraavaksi siis *johtamisjärjestelmän*. Osana kehittämispääomaa on nyt kysymys kehittämistä ja organisaation johtamista palvelevasta työkalusta, jonka avulla voidaan hallita organisaation toiminnan kokonaisuutta. Jotta johtamisjärjestelmä tukisi organisaation toimintaa, sen tulisi olla mahdollisimman selkeärakenteinen, eikä sen tulisi aiheuttaa ylimääräistä työtä. Järjestelmän myötä organisaation toiminnasta voisi parhaimmillaan tulla hallitun ennustettavaa ja avointa. Näkisin, että mielekkään johtamisjärjestelmän menetelmät ja operatiiviset käytännöt ovat mahdollisimman toimivia, yhteisesti luotuja, tunnistettuja ja hyväksytyjä, ja että niihin liittyvät vastuut ja tehtävät ovat riittävän selkeästi määriteltyjä. Tällöin organisaatiossa voitaisiin myös luottaa järjestelmän mukaisen toiminnan toteutumiseen. Dokumentaatio, jota järjestelmässä ylläpidetään, muodostaisi tällöin juuri konkreettista toteutumista kuvaavaa, ohjaavaa ja todentavaa tietoa. Järjestelmän ylläpitäminen tarkoittaisi johtamisen kannalta keskeisen tiedon tuottamista ja hallintaa. Kehittämispääoman rakentamisen kannalta järjestelmän ylläpito tarkoittaisi samalla myös työkalun käytön hallinnan osaamista, eli valmiutta käyttää ja hyödyntää järjestelmän mukaisia käytäntöjä. Tällaisia käytäntöjä voisivat olla mm. organisaation johtamisjärjestelmään luodut suunnittelu-, toteutus-, arviointi- ja parantamiskäytännöt.

Oppimista generoiva työskentelyote tarkoittaisi organisaatiossa kehittämispääoman rakentamisen kannalta mahdollisimman laajasti toteutuvaa tiedon ja osaamisen hallintaa sekä näiden pohjalta toteutuvaa oppimista ja oppimisprosesseja edistävää toimintaa. Organisaation kehittyminen olisi näin siis oppimisen tulosta. Oppimista tuottaisi mm. kyky yhdistellä monipuolisesti ja taitavasti erilaista organisaatiossa, yhteistyösuhteissa tai verkostoissa olevaa osaamista.

Oppimistarve voisi olla osin ennalta tunnistettua, strategisen tietoisuuden edellyttämää oppimista, mutta yhä enemmän myös akuuttia, muutoksen ja työn suorittamisen synnyttämää osaamisen tarvetta. Oppimista generoiva työskentelyote tarkoittaisi siis oppimista luovien rakenteiden ja niitä tukevien käytäntöjen aikaansaamista. Johtamishaasteeksi nousisi juuri oppimisedellytyksiä vahvistavien käytäntöjen aikaansaaminen. Oppimisedellytyksinä puolestaan näkisin mm. ajallisen ja so-



Kuvio 11. Kehittämispääoman ulottuvuudet.

siaalisen liikkumatilan organisaatiossa, sekä kyvyn ja halun soveltaa erilaisia menetelmiä ja välineitä oppimisprosessien toteuttamiseen.

Sosiaalinen tuki, joka rakentuu toimivien käytäntöjen ja yhdessä työskentelyn rakenteissa, voisi siis antaa yksittäiselle työntekijälle *mahdollisuuden oppia*. Koettu osallisuus yhteistoiminnallisen oppimisen käytännöissä voisi harjaannuttaa yksittäistä työntekijää yhteiseen ajatteluun sekä oman ajattelutavan ja oman osaamistarpeen tunnistamiseen. Mikäli yksittäinen työntekijä kokisi, että hänen osaamisensa ja sen kehittyminen on aivan välttämätön osa yhteisön osaamishaasteen ratkaisua, saattaisi yksilö näin löytää omalle toiminnalleen laajemman merkityksen organisaation tehtävästä ja sitä ohjaavasta tietoisuudesta.

Kehittämispääoman, jonka osatekijöitä edellä siis hahmottelin, näen tässä tutkimuksessa oleellisesti juuri organisaation toimintaan juurtuvana valmiutena. Valmiudella tarkoitan tässä organisaation toiminnassa ilmenevää vahvuutta, jonka avulla pystytään luomaan tulevaisuutta ja hoitamaan uudistaen omaa tehtävää odotusten, vaatimusten ja toimintaympäristön muuttuessa.

Kehittämispääomaa ei näkemykseni mukaan suinkaan siis organisaatiossa aina ole, eikä sen tarvetta edes aina ole tunnistettu. Kehittämispääoman rakentuminen voidaankin näin nähdä organisaation kannalta arvokkaana, muiden aineettomien pääomien tavoin immateriaalisena varallisuutena. Sen aikaansaaminen edellyttää tietoista, pitkän aikavälin johtamisotetta ja koko henkilöstön yhteistyötä. Näin kehittämispääomaa voidaan edelleen vahvistaa myös yhteistyöverkoston kanssa.

Kutsun tätä kehittämistoiminnassa syntyvää organisaation immateriaalista varallisuutta kehittämispääomaksi juuri siksi, että se on jokaisessa organisaatiossa ainutkertainen, eikä sen yksinkertainen siirtäminen tai jäljitteleminen ole mahdollista. Sen osatekijöiksi valikoituu askel askeleelta, kehittämisprosessin kuluessa, erilaisia juuri tämän ainutkertaisen organisaation toimintaan luotuja hyviä käytäntöjä, kokemusta ja osaamista. Organisaatio tulee siis yhä tietoisemmaksi omasta toiminnastaan, sen rakenteista ja oppimista mahdollistavista käytännöistä. Tämä keskinäinen tietoisuus ja yhteistyöstä saadut kokemukset sekä organisaation sisällä että sidosryhmäsuhteissa kasvattavat ihmisten välillä keskinäistä arvostusta ja luottamusta.

Kehittämispääoma edellyttää siis varsin laajaa osaamisvalmiutta, hallintakeinoja sekä opittua taitavuutta erilaisten ratkaisujen etsimiseen. Kaikki tämä generoi jälleen uutta oppimista. Haastavuudessaan oppiva kehittäminen voi siis sytyttää ihmisissä halun kehittyä ja sitoutua, mutta vain, mikäli ihmiset löytävät laajemman merkityksen työlleen joko organisaation tehtävän tai vielä sitäkin laajemman tehtävän rakentajana.

6.2 Järjestöt kehittämispääoman rakentajina

Tarkastelen seuraavaksi kehittämispääoman rakentumista erilaisissa järjestökehittämisen tyyppitapauksissa, jotka olen muodostanut aineiston kokonaisarvioinnin ja kehittämispolkujen analysoinnin perusteella. Olen esittänyt luvun lopussa olevassa kuviossa (Kuvio 12.) järjestöt neljänä kehittäjätyyppinä, joiden kehittämistyön johtamisessa voidaan tunnistaa eri tavalla painottuvia, aiemmin esiteltyjä kehittämispääomaa rakentavia tekijöitä. On kuitenkin huomattava, että järjestöt ovat kehittäjinä myös monilta osin ainutkertaisia, joten käytännössä mikään järjestö ei ole puhtaasti sijoitettavissa mihinkään kuviossa 12 kuvattuun kehittäjätyyppiin.

”Varovaiset kehittäjät” kuvaa tulkintani mukaan järjestöä, jonka kehittämistyön ote on kyllä käynnistymässä, mutta kehittämispääoman rakentuminen ei ole päässyt vielä alkua pidemmälle. Strateginen johtamisote on vasta muotoutumassa, eikä strateginen ajattelu ole tuottanut vielä yhteisiä näkemyksiä. Strategiatyöhön osallistuminen on siis varsin kapea-alaista, ja siitä saadut kokemukset ovatkin kertyneet pääasiassa vasta vain johto- ja esimiestehtävissä oleville. Strateginen tietoisuus kehittämistyön mahdollisuuksista on kuitenkin vielä johdollekin osin selkiintymätön, minkä vuoksi kehittämistyön merkityksestä vallitsee erilaisia tulkintoja. Ensisijaisesti kehittämistyöllä etsitään ratkaisuja lähinnä muutosta tai sopeutumista vaativiin asioihin, ja kehittämistyön johtamisessa huomio on keskeisesti järjestön rakenteissa ja toiminnassa.

Kehittämistyössä johto välttää turhaa riskiottoa ja turhia investointeja. Kehittämistyön toteuttamiseen ei siksi kohdisteta ylimääräisiä resursseja. Kehittäjinä toimivat kokeneimmat ja vastuullisimmat henkilöt, omien tehtäviensä ohessa. Mikäli kehittämistyössä tunnistettu muutostarve kohdistuu tässä vaiheessa aivan organisaation perusrakenteisiin, saattaa kehittämistyö hidastua tai jopa loppua, koska muutos-

ten toteuttaminen koetaan työmäärän ja ajan suhteen aivan liian vaativana. Kehittämistyössä saavutettuja tuloksia on järjestössä myös vaikeaa tunnistaa, mikä saattaa tulkintani mukaan selittää sitä, että kehittämistyö koetaan usein rasituksena tai jopa uhkana itse perustyön hoitamiselle.

Kehittämistyön avuksi ”varovaiset kehittäjät” ovat kuitenkin valinneet johtamisjärjestelmän. Johtamisjärjestelmä nähdään välttämättömänä, julkisuuskuvaava vahvistavana tekijänä. Järjestelmän hyödyistä ja haitoista vallitsee kuitenkin vielä varsin ristiriitaisia käsityksiä. Toisaalta järjestelmän käynnistäminen ja sisäänajo koetaan aikaa ja vaivaa vievänä toimintana, jota on ikään kuin ”pakko” rakentaa ja ylläpitää. Lisäksi järjestelmän mukainen toiminta, sen rakentamiseen käytetty aika ja ylläpidosta kertyvät kustannukset aiheuttavat kritiikkiä. Jos toisaalta taas järjestelmän mukainen toiminta koetaan hyvänä, kritiikkiä voi syntyä siitä, että järjestelmän mukainen toiminta ei käytännössä toteudukaan, tai toimivuuden edellyttämät kuvaukset ja dokumentaatio ovat vielä puutteellisia. Erityistä herkkyyttä ja alttiutta myönteisen tai kielteisen asenteen muodostumiseen järjestön henkilöstön keskuudessa synnyttää se, miten johto suhtautuu järjestelmään, ja miten sitoutunut johto on myös johtamisjärjestelmän mukaiseen konkreettiseen toimintaan.

”Varovaisille kehittäjille” tunnusomaista on siis se, että johtamisjärjestelmän mukainen toiminta ei ole vielä juurtunut osaksi toimintaa. Järjestelmä on siis ikään kuin ”vajaakäytössä”, tai sen rakentaminen on vielä keskeneräistä. Järjestelmän mukaista toimintaa vaikeuttaa vielä myös osaltaan se, että johtamisjärjestelmän rakentamisen ja ylläpitämisen vastuut ovat usein epäselviä. Kehittämistyö kuitenkin edellyttäisi rakenteiden ja tehtävien tunnistamisen lisäksi mahdollisimman selkeitä vastuiden määrittämiä sekä henkilöstön osallistumista mahdollistavia käytäntöjä.

Johtamiseen olennaisestikin kuuluvat asiat ovat vielä siis jäsentymättömiä. Niiden kehittäminen edellyttäisi johdon mukanaoloa, mutta johdon aika ja voimavarat eivät kuitenkaan riitä toivotulla tavalla kehittämistyöhön. Niin johtamisessa kuin koko organisaation toiminnassakin kyllä tunnustetaan tarve käytäntöjen selkiyttämiseen, mutta järjestön oma kehittämisvalmius tuntuu tähän voimattomalta ja riittämättömältä. Johdon varovaisuus ja pitkittynyt päätöksenteko aiheuttaa epätietoisuutta, ja saa aikaan jännitteitä työilmapiirissä. Erityisesti epävarmuutta aiheuttaa luotettavan tiedon puute.

Kehittämispääomaa rakentava oppiminen saakin ”varovaisten kehittäjien” järjestöissä arvioni mukaan vain vähän mahdollisuuksia. Oppimista tukevaa uutta tietoa organisaation omasta tai muusta toimintaympäristöstä on jaossa varsin kapeasti ja niukasti. Henkilöstön keskuudessa tietoa, kokemuksia ja näkemyksiä jaetaan lähinnä liittyen omien tehtävien hoitamiseen, eri osaamisvaatimusten tilannekohtaiseen ja jopa satunnaiseen yhdistämiseen sekä näissä tilanteissa syntyviin keskusteluihin. Johtamisessa kuitenkin tunnustetaan analyysini mukaan varsin selkeästi laajempi keskustelujen tarve, mutta resurssien niukkuus ja perustyön vaatimukset ovat näissä järjestöissä ratkaisemattomia asioita, eikä niiden selkiyttämiseen ole voimia tai kykyä, jotta ne voitaisiin liittää osaksi laajempaa järjestelmän kehittämistyötä.

Henkilöstöllä ei ole varmuutta siitä, miten he voivat tuoda näkemyksiään esille, ja miten heidän näkemyksensä voitaisiin edes huomioida muutosten toteuttamisessa. Epätietoisuudesta johtuen yksittäinen työntekijä onkin usein mieluiten kuuntelija ja toiminnan havainnoija kuin aktiivinen toimija ja aloitteiden tekijä. Hän on analyysini mukaan tällaisissa tilanteissa siis hyvinkin varovainen näkemystensä esittäjänä, ja jos mahdollista, vieläkin varovaisempi kysymysten esittäjänä. Analyysini mukaan hän kaippaa lupaa osallistumiseen ja sellaista luottamuksellista tilaisuutta, jolloin hän voisi jakaa kokemuksiaan ja ajatuksiaan työtä koskevien, uusien ratkaisujen etsimisestä.

”Impulsiiviset kehittäjät” kuvaa näkemykseni mukaan järjestöä, jossa johtamistyötä ohjaa jokin hyvinkin haastava näkemys järjestön tulevaisuudesta. Järjestölle on tyypillisesti kertynyt hyviä kokemuksia aikaisemmista yhteistyösuhteista. Järjestön tehtävä ja asema muihin toimijoihin on myös selkeästi tunnistettu. Perustehtävä ja siihen kohdistuvat muutoshasteet on jo opittu huomioimaan, arvioimaan tarvittaessa uudelleen ja määrittämään myös suhteessa muihin toimijoihin. Järjestön tulevaisuus nähdään haasteina, mahdollisuuksina ja niitä koskevinä valintoina, jotka on tehtävä. Järjestön ydintehtävä koetaan tärkeäksi koko organisaatiossa, ja myös sen yhteiskunnallinen merkitys on hyvin tiedostettu.

Kehittämistyöstä kertyneet kokemukset voivat tavallaan olla hyvinkin uuden etsimiseen innoittavia, mutta analyysini mukaan on oleellista, että organisaatioon ei ole kuitenkaan jäänyt mitään tarkkaa käsitystä siitä, miten ne on aikaansaatu. Kehittämistyötä ohjaava strateginen tietoisuus rohkaisee tästä huolimatta etenemään tärkeiksi koettuja tavoitteita kohti. Oman järjestön vahvuudet koetaan merkittäviksi, ja luottamus verkostoon, yhteiseen osaamiseen ja resurssien riittävyyteen innostavat kehittämään. Johtamistyössä pidetään varsin tärkeänä juuri ulkoisen näkyvyyden, julkisuus kuvan ja yhteistyösuhteiden hyvää hoitamista.

”Impulsiiviset kehittäjät” pitävät johtamisjärjestelmää siis varsin tärkeänä kehittämistyössä tarvittavana työkaluna. Järjestelmän rakentamista ja käyttöönottoa tukevat päätökset ovat syntyneet organisaatiossa arvioni mukaan helposti. Järjestelmän mukainen toiminta tuottaa kuitenkin nyt sikäli vaikeuksia, että tavoitteiden asettaminen kyllä toteutuu strategisten linjausten yhteydessä, mutta niiden tarkentaminen konkretiaksi ja näitä toimintaedellytyksiä edelleen tukeva johtaminen toteutuvat arvioni mukaan vain varsin sattumanvaraisesti. Lukuun ottamatta siis tavoitteiden asettamista sinänsä, johdon vastuulle kuuluvat asiat jäävät johtamistyössä vielä epämääräisiksi ja siten merkitykseltään vähäisiksi. Johtamisessa puutteita esiintyy analyysini mukaan erityisesti viestinnässä, vastuiden määrittämisessä, resurssien kohdentamisessa ja seurantakäytäntöjen toteuttamisessa. Järjestelmän mukaisen toiminnan puutteellisuus aiheuttaa henkilöstön keskuudessa epätietoisuutta koko järjestelmän tuottaman tiedon ja sitä kuvaavan dokumentaation luotettavuudesta. Tiedon luotettavuus tai riittämättömyys vaikeuttaa oleellisesti parantamistoimenpiteiden tunnistamista ja toteuttamista. ”Impulsiiviset kehittäjät” tunnistavat siis varsin mielellään organisaation toiminnassa ja kehittämistyössä saavutettuja tulok-

sia, mutta johtamisessa on vielä vaikeaa tunnistaa sitä, mitkä tehdyistä ratkaisuista itse asiassa veivät toimintaa juuri kohti haluttua suuntaa.

”Impulsiivisten kehittäjien” järjestössä kehittämispääomaa generoiva oppiminen toteutuu analyysini perusteella ikään kuin ”sysäyksittäin”, hyvien kokemusten rohkaisemana. Ennakkoluuloton yhteistyö sekä järjestön sisällä että ulkopuolisten toimijoiden kanssa tuottaa toki varsin myönteisellä tavalla uusia ratkaisuja. Kehittämistyön toteuttamisen vastuut ja toimijoiden roolit ovat kuitenkin vielä ”pistemäisesti” kytkeytyneitä työtehtäviin ja niihin liittyviin vastuisiin. Useille järjestössä toimiville henkilöille voi kertyä paljonkin mahdollisuuksia osallistua eri vaiheissa ja eri tasoilla tapahtuvaan kehittämistyöhön. Heidän näkemyksensä kehittyvät tällöin toimijasuhteissa, ja analyysini mukaan poikkeavat perustyötä tekevien henkilöiden näkemyksistä. Kehittämistyöstä, sen kohdentamisesta ja toteuttamistavoista valitsee tällaisessa tilanteessa luonnollisestikin vielä useita eri näkemyksiä. Näkemyserot puolestaan voivat vaikuttaa ”kehittämisinnokkuteen” hyvinkin eri tavalla, mikä entisestään lisää kehittämistoiminnan impulsiivisuutta.

”Impulsiivisessa kehittäjäjärjestössä” on siis analyysini mukaan varsin paljon osaamista ja rohkeuttakin sisäiseen keskusteluun, mutta uudet ratkaisut jäävät vielä kuitenkin irrallisiksi, eivätkä juurru odotetulla tavalla käytäntöön. Ratkaisut eivät synny systemaattisen dialogin kautta, eri näkemyksistä työn sisällöistä, vaan muutoksia toteutetaan useinkin varsin yleisinä ja laajoina uudistamishankkeina, joiden merkitys kuitenkin välittyy järjestön eri tasoille vaihtelevasti.

”*Velvollisuudentuntoiset kehittäjät*” kuvaa tulkintani nojalla järjestöä, jossa kehittämistyö nähdään välttämättömänä. Johtamisessa tuottaa kuitenkin vaikeuksia kytkeä kehittämistyö osaksi laajempia kokonaisuuksia. Johdon huomion vievät erilaiset jatkuvasti muuttuvat tilanteet, jotka vaikeuttavat pitkän aikavälin päätösten syntymistä, kehittämistyön tarkoituksen selkiyttämistä ja kehittämistyön edellyttämien resurssien kohdentamista.

Strategisesta johtamisesta on järjestössä vielä varsin vähän kokemusta. Strategiatyön vastuu on selkeästi johdolla. Strategisen ajattelun laajentamisen merkitys on kuitenkin tiedostettu, ja sitä kuvaavia käytäntöjä on myös luotu, mutta niiden mukainen toiminta ei ole päässyt vielä kunnolla alkuun.

Analysoimani aineiston perusteella ”velvollisuudentuntoiset kehittäjät” näkevät johtamisjärjestelmän erittäin tärkeänä työkaluna sekä järjestön toiminnassa että sen kehittämistyön hallinnassa. Johtamisjärjestelmää koskevat päätökset ja vastuut ovat myös varsin selkeitä. Johtamisjärjestelmän mukainen toiminta ja tiedonhallintakin ovat ajan tasalla, ennustettavia ja luotettavia. Päähuomio ”velvollisuudentuntoisilla kehittäjillä” on siis arvioni mukaan perustyön hyvässä hallinnassa. Johdon toimintapoliittiset linjaukset selkiyttävät tähän liittyen keskeiset ja tärkeät asiat, jotka hoidetaan näkemykseni mukaan hyvinkin laadukkaasti. Johtamisjärjestelmän avulla hallinta siis kohdistuu näiden asioiden huomioimiseen. Keskeisin tärkeistä asioista on havaintojeni mukaan tässä kehittämistyyppitapauksessa juuri asiakkuuksien mahdollisimman tinkimätön huomioiminen. Työtä ohjaavat tavoitteet muotoutuvat

siis asiakkuuksien kautta, ja järjestössä tiedetään, että jokainen asiakaskohtaaminen on tavallaan ainutkertainen kokonaislaadun toteutumiseksi.

Johtamisjärjestelmä tuottaa myös varsin paljon tietoa toiminnan toteutumisesta. Tulosten analysointien pohjalta käynnistyvät, toimintaan kohdistuvat tarkistukset hoidetaan mahdollisimman välittömästi. Järjestelmän mukaiseen toimintaan kuuluu myös se, että korjaavien toimenpiteiden vaikuttavuus varmistetaan vielä erikseen, jotta asiat varmasti ovat kunnossa, ja huomio voidaan kohdistaa muihin asioihin.

”Velvollisuudentuntoisten kehittäjien” järjestössä kokonaisvaltaiseen kehittämistoimintaan kuuluu, että se siis kerää mahdollisimman systemaattisesti tietoa kehittäkseen toimintaa tiedon avulla. Järjestelmän mukainen toiminta vaatiikin johdolta ja koko henkilöstöltä mahdollisimman suurta vastuullisuutta ja sitoutuneisuutta organisaation järjestelmän mukaiseen toimintaan. Tiedon luotettavuus ja merkitys kehittämisen kannalta nähdään johtamisessa välttämättömäksi.

Kehittämispääomaa generoiva oppiminen ei kuitenkaan ”velvollisuudentuntoisten kehittäjien” järjestöissä vielä toteudu odotusten mukaan. Johtamistyössä tilanteiden hallinta, hyvän laadun tavoittelu ja järjestelmän mukainen toiminta vievät käytännössä kaikki käytettävissä olevat resurssit varsin tarkasti. Järjestössä on paljon erilaista osaamista, kokemusta ja erityisen paljon siis myös työstä kertovaa tietoa, mutta tämän kaiken hyödyntämiseen tarvittavaa aikaa on vaikea löytää. Keskusteluille ja kehittämiselle varattu aika käytetäänkin analyysini mukaan lähinnä ammatillisten käytäntöjen tai välitöntä ratkaisua odottavien asioiden hoitamiseen. Yhteiset keskustelut, pohdinnat, erilaiset kokeilut ja osallistumiset organisaatiota laajempiin yhteistyömahdollisuuksiin joudutaan jättämään vähäisiksi. Johtamistyö siis keskittyy sinällään tärkeään, perustyön hyvän hoitamisen varmistamiseen.

Oppimista tuottavia käytäntöjä ”velvollisuudentuntoisten kehittäjien” järjestöissä ovat analyysini perusteella lähinnä erilaiset arvioinnit. Järjestössä siis toteutetaan systemaattisesti sisäisiä auditointeja, johdon katselmuksia ja ulkoisia auditointeja. Toteuttamistavassa korostuu niiden hyvä hallinta ja tarkka dokumentointi. Huomio kohdistuu linjattujen asioiden ja tavoitteiden mukaisen toiminnan arviointiin, resurssien kohdentumisen tarkoituksenmukaisuuteen, yhteisten toimintatapojen mukaiseen toimintaan ja toiminnasta kertovien tulosten arviointiin. Arvioinneista nouseville havainnoille, niiden pohjalta tehdyille muutoksille tai arvioinneissa esiin nousseille ideoille ja niiden dialogiselle prosessoinnille ei analyysini perusteella kuitenkaan organisaatiossa löydy yhteistä aikaa. Käynnistyneet pohdinnat jäävät näin vielä kesken, ja niihin voidaan ehkä palata vasta seuraavilla arviointikerroilla, tai sitten niihin ei palata lainkaan.

”*Uudistavat kehittäjät*” kuvaa tulkinnassani järjestöä, joka saavuttaa kehittämistyössään toimintaa uudistavaa valmiutta ja jossa kehittämistyö on olennainen ja luonnollinen osa organisaation toimintaa. Kehittämistyöstä on kertynyt järjestölle rohkaisevia kokemuksia. Strateginen johtaminen on järjestössä jäsentynyt osaksi toimintaa, ja strateginen ajattelu toteutuu organisaation toiminnan monella eri tasolla. Strategisen ajattelun avulla tunnistetaan järjestön tulevaisuutta avaavia mahdol-

lisuuksia. Strategisessa johtamisessa järjestön toiminta myös linjataan keskeisten tavoitteiden avulla, ja tunnustetaan mahdollisuuksien mukaan keinoja haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Keinot, joiden avulla tulevaisuutta koskevia valintoja ryhdytään toteuttamaan, löytyvät pääsääntöisesti organisaation sisältä. Järjestössä siis analyysini perusteella vallitsee varsin hyvä tuntemus sen rakenteista, niiden toimivuudesta ja erilaisista osaamisvalmiuksista. Aiempien kehittämiskokemusten perusteella tiedetään myös, miten osaamista voidaan eri tilanteissa mahdollisimman tuloksekkaasti pyrkiä yhdistelemään.

Kehittämistä siis ohjaa strategiaan kytkeytyvä tietoisuus siitä, miksi kehittämistyö on kohdistettu juuri tiettyjen asioiden saavuttamiseen. Kehittämistyön merkitystä on myös käsitelty yhdessä järjestön henkilöstön kanssa, jolloin on parhaimmillaan päästy yhteisymmärrykseen siitä, miten kehittämistyön edellyttämät voimavarat voitaisiin kohdistaa kehittämistyöhön. Yhdessä on tiedostettu myös se, miten tehdyt valinnat sitten mahdollisesti heijastuvat järjestön muuhun toimintaan.

”Uudistavilla kehittäjillä” on käytössään johtamisjärjestelmä. Havaintojeni mukaan järjestelmä helpottaa oleellisesti järjestön kokonaistoiminnan ja kehittämistyön hahmottamista. Johtamisjärjestelmän mukainen toiminta on rakennettu järjestössä niin, että sen avulla voidaan varmistaa ydintehtävän eli palvelujen toteuttaminen siis mahdollisimman luontevana osana järjestön kokonaistoimintaa. Järjestelmän ensisijainen tehtävä johtamisen näkökulmasta on tuottaa oikea-aikaista, luotettavaa tietoa järjestön toimintaa koskevan päätöksenteon tueksi. Keskeistä johtamisessa on analyysini mukaan juuri toiminnan ennustettavuus, avoimuus ja läpinäkyvyys. Järjestelmän avulla siis selkiytetään edelleen perustehtävän mukaista työskentelyä, siihen liittyviä vastuuta ja toimijoiden eri rooleja. Tärkeänä tavoitteena arviointini mukaan pidetään sitä, että mahdollisimman moni tuntee ja hallitsee hyvin juuri järjestelmän mukaiset toiminnot. Järjestelmän hallinta on siis olennainen osa perustyötä, ja järjestelmän avulla toimintaa voidaan mahdollisimman systemaattisesti kehittää edelleen. Havaintojeni perusteella järjestelmä nähdään siis järjestössä olennaisesti itse luotujen käytäntöjen kokonaisuutena ja siten konkreettisena työvälineenä, jonka mukaisen toiminnan hallinta edellyttää kaikilta riittävää osaamista.

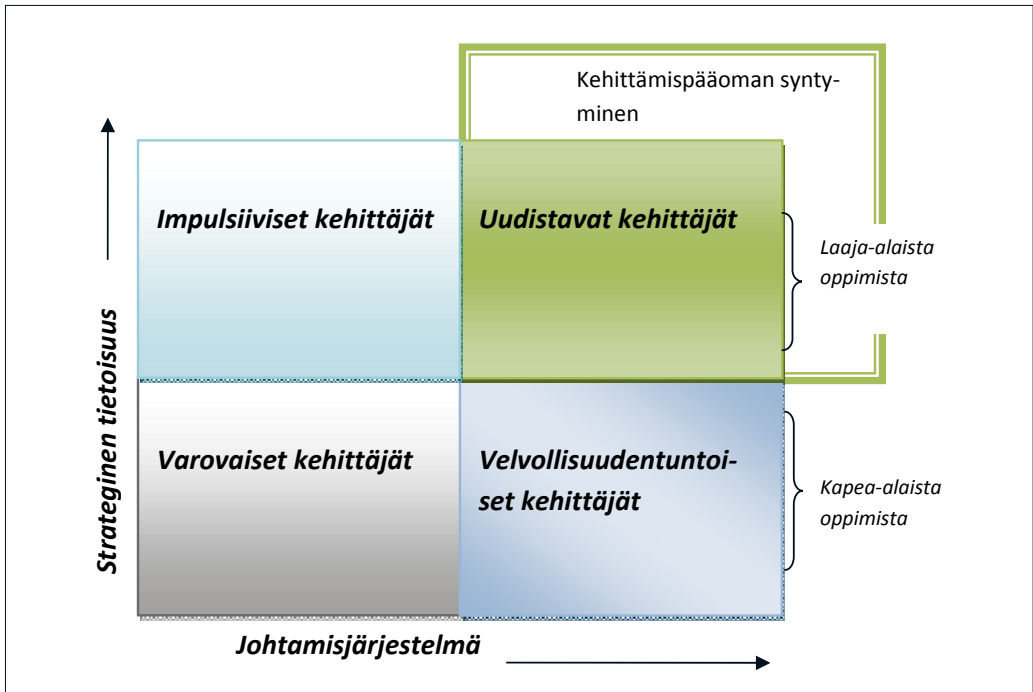
”Uudistaville kehittäjille” on kertynyt kokemusta yhdessä työskentelemisestä. Kokemusta on kertynyt järjestön sisäisestä yhteistyöstä, ja osalle henkilöstöstä myös yhteistyö- ja verkostosuhteista. Yhteistyön kehittyminen on edellyttänyt nähdäkseni oleelliselta osin juuri jaettua, yhteistä käsitteistöä sekä työmenetelmien mahdollisimman hyvää hallintaa. Yhteistyön jatkuvuuden kannalta onkin ollut tärkeää, että henkilöstö kokee hallitsevansa yhteisiä käytäntöjä ja kykenee yhdessä dialogiseen uuden tiedon tuottamiseen. Jatkuessaan ja laajentuessaan tällainen toimintatapa voi analyysini mukaan juurruttaa järjestöön sellaista kehittämisosaamista, joka on samalla myös tiedostettua toimintavalmiutta. Samalla tunne työn kokonaishallinnasta voi vahvistua. Henkilöstö on nyt siis yhä paremmin tietoinen järjestön tilanteesta, strategisten tavoitteiden merkityksestä ja niiden ohjaavuudesta eri toiminnoissa. Kokonaisnäkemys auttaa henkilöstöä eri tasoilla ja eri tehtävissä tiedostamaan tavoit-

teiden ohjaavuuden ja huomioimaan selkeämmin myös toimintapolitiikan luomat sitoumukset. Keskeisten tavoitteiden saavuttaminen rohkaisee analyysin mukaan henkilöstöä edelleen etsimään tilannekohtaisesti uusia ratkaisuja ja yhdistelemään erilaista osaamista toimiviksi käytännöiksi.

”Uudistavat kehittäjät”- järjestössä on siis näkemykseni mukaan varsin tietoisesti juurrutettu reflektiivistä työskentelyotetta. Arviointiosaaminen on osa jokaisen perustyötä. Arviointi toteutuu erilaisten seurantakäytäntöjen lisäksi myös monella eri tavalla, kuten itsearviointina, sisäisinä ja ulkoisina auditointeina sekä asiakkaiden ja yhteistyötahojen toteuttamana arviointina. Keskeistä arviointiosaamisessa onkin tässä juuri kehittävään otteeseen harjaantuminen. Kehittämiseen liittyvä vuorovaikutteisuus on nyt parhaimmillaan osa yhteisiä työkäytäntöjä, se on tilanteissa polveilevaa, mutta myös pitkäjänteistä ja dialogisesti jatkuvaa. Syntyvät ratkaisut voidaan nyt näkemykseni mukaan kytkeä osaksi toimintaa joko arviointien tai muun toimintaa uudistavan raportoinnin kautta. Muutokset, joita toiminnan kehittämiseksi tehdään, ovat siis oleellisesti edelleen johdon hyväksymiä ratkaisuja, mutta niitä koskeva tieto on kaikkien saatavilla. Kehittävän otteen johtaminen juurruttaa osaltaan uutta prosessoivaa kehittämisvalmiutta, joka jatkuessaan ja vahvistuessaan rakentaa analyysini mukaan järjestön kehittämisääomaa.

Kehittämisääoman syntymistä kuvaava toiminta rakentuu kehittäjäjärjestöjen toiminnan kautta hyvin määrätietoisena ja pitkän kehittämistyön tuloksena. Nähdäkseni keskeistä järjestössä on tiedostaa, miksi kehittämisääomaa kannattaa organisaatioon juurruttaa ja miten sen rakentamiseen voidaan juuri järjestön johtamistyöllä vaikuttaa. Kehittämisääoma rakentuu analyysini mukaan todennäköisesti parhaiten silloin, kun siinä yhdistyvät kehittäjäorganisaatioiden kulloisetkin vahvuudet kehittämisessä muotoutuvalla ainutlaatuisella mutta systemaattisella ja varmistetulla tavalla. Johtamisen kannalta keskeistä on tiedostaa kehittämisen potentiaali eli mahdollisuudet. Strategisen tietoisuuden yksi keskeinen tehtävä voi tällöin olla se, että se jäsentää ja selkiyttää kehittämisääoman rakentumisen merkitystä yhteiseksi, jaetuksi ja dialogisesti uudistuvaksi näkemykseksi. Rakentumista ”kannattelevat” toimintaa ohjaavat arvot, eettisesti tunnistettu vahvuus, organisaation toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys. Yhteisöllisesti kehittämisääoman rakentumisessa keskeistä on analyysini mukaan erityisesti innovatiivinen, ennakkoluuloton ja luova ote. Järjestössä tiedetään omaan erityisosaamiseen liittyvät valmiudet, kyky toimia yhdessä ja valmius hallita järjestön toimintaan kuuluvia tehtäviä. Yhteisö yleensä myös tietää jo kokemuksesta, että omaa toiminta- ja kehittämisvalmiutta voidaan tarpeen mukaan edelleen vahvistaa innovatiivisesti yhteistyö- ja verkostosuhteiden avulla.

Kehittämisääoman rakentumisen tärkeä ydin on lopulta yksittäisessä järjestön työntekijässä. Ratkaisevaa on, miten juuri hän haluaa kehittyä työssään ja myös yhteisön jäsenenä. Oppimista liikkeelle sysäävää voimaa säätelee siis varsin pitkälle työntekijä itse. Se, millaisen merkityksen yksittäinen työntekijä antaa työlleen, työyhteisölleen tai verkostossa toimimiselle, ja miten hän on osaltaan valmis tässä



Kuvio 12. Järjestöjen kehittäjätyypit ja kehittämispääoman rakentuminen.

yhteistyössä toimimaan, rakentuu kuitenkin näkemykseni mukaan ensisijaisesti osana johtamistyötä.

6.3 Kehittämispääoman merkitys verkostoyhteistyössä

Tarkastelen lopuksi kehittämispääoman rakentumisen merkitystä palveluja tuottavassa verkostoyhteistyössä. Näen palvelujen tuottajat juuri verkoston toimijoina, jolloin kehittämispääoman rakentuminen ja yhteistyön kehittyminen on kaikille verkoston toimijoille oleellinen ja merkittävä haaste.

Kehittämispääoma ei sinällään ole järjestöissä eikä varmasti organisaatioissa yleisemminkään erityisesti tavoittelemisen arvoista, ellei sen rakentuminen toiminnan ”käyttövoimaksi” todellakin palvele jotakin yleisempää tai jopa yhteiskunnallisesti merkittävää päämäärää. Tutkimukseni kohteena olleissa järjestöissä kehittämispääoman tavoittelun merkitys luonnollisestikin korostui, koska järjestöt halusivat olla uudessa, palvelujen kilpailuttamistilanteessa aiempaa itsenäisempiä ja aktiivisempia palvelujen tuottajia. Ne eivät halunneet jäädä palvelujen tuottamistavan muutoksessa vain sopeutujan tai häviäjän rooleihin. Voidakseen pysyä kehityksessä mukana, järjestöt joutuivat yhä systemaattisemmin selkiyttämään omaa toimintaansa ja myös tuottamiensa palvelujen laatua. Tämän kehittämishaasteen järjestöt kuitenkin päättivät ottaa yhdessä vastaan ja toteuttivat sen lopulta siis fasilitoimani

Palvelujen tuottajajärjestö kehittämispääoman rakentajana	
<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> Selkeät arvot Sitoutunut henkilöstö Hyvä palvelujen käyttäjäasiakastuntemus Vahva ammatillinen osaaminen Joustavat käytännöt Alan pitkä kokemus Toimivat yhteistyösuhteet Tilat, varustelut, ympäristöt 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> Haavoittuvaiset resurssit Tulevaisuus epävarmaa Toiminnan tunnettavuus heikko Yhteistyösuhteet henkilöityneet Kannattavuuden huomioiminen heikko
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> Tarve yhteistyöhön Valmius pitkäkestoiseen yhteistyöhön Asiakkuuden sisäistetty merkitys Henkilöstön sitoutuneisuus Kehittämisosaamisen laajentaminen Ammatillinen ote innovatiivinen 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> Sopimusten määräaikaisuus Yhteistyö sidottu sopimuksiin Vaikeudet vastata hintakilpailuun Investoinnit riskejä Henkilöstön pysyvyys yli sopimuskauden Hinta korvaa laadun Kehittäminen sopimusten varassa

Kuvio 13. Palvelujen tuottajajärjestöt kehittämispääoman rakentajina: SWOT-analyysi.

verkostomaisena yhteistyöhankeena. Hanke toteutui arvioni mukaan olennaisilta osin juuri tuon yhteisen päämäärän avulla, mutta myös siksi, että järjestöt aidosti ja konkreettisesti halusivat ratkaista yhdessä tulevaisuuteen hyvinkin epävarmoina aukeavia kysymyksiä. Tämän tutkimuksen kohteena olevat järjestöt eivät tuota hyvinvointipalveluja varsinaisesti keskinäisenä tuotantoverkostona, vaan toimivat keskenään verkostomaisessa yhteistyössä palveluiden laadun kehittämiseksi. On tunnettua ja usein todettukin, että yhteistyössä auttaa merkittävästi se, jos toimijoita yhdistää jokin yhteinen päämäärä, ja lisäksi heillä on yhteisiä käsitteitä, joiden avulla dialogia voidaan käydä. Tavoitteiden saavuttaminen ja niissä onnistuminen voi auttaa kasvun ja kehityksen tiellä rakentamalla luottamusta uusien mahdollisuuksien löytämiseen.

Hyvinvointipalvelujen toimijakenttä on verkostona sinänsä paljon tutkimaani järjestöjen yhteistyötä laajempi, minkä vuoksi järjestöjen omakaan kehittämistyö tai verkostomainen toiminta ei sinällään vielä riitä. Kaikilta toimijakentässä mukana olevilta, niin tilaajilta kuin tuottajiltakin, odotetaan valmiutta tuottaa yhteistyöhön uusia ratkaisuvaihtoehtoja. Analyysini mukaan juuri kehittämispääoman rakentaminen voi vahvistaa verkostoyhteistyöhön osallistuvien valmiutta löytää sellaisia ratkaisuja, jotka parhaiten voisivat vastata palvelujen kehittämistä koskeviin haastei-

siin. Tämä on oleellinen edellytys sille, että järjestöt voivat verkostoyhteistyön kautta löytää, toteuttaa ja tuottaa juuri jopa aivan uusia palveluja. Edellä kuviossa 13 olen soveltanut kokoavasti analyysini tuloksia käyttäen strategiatyökaluna hyvin tunnettua SWOT -asetelmaa (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Tarkastelen siis toimijoiden mahdollisia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia kehittämispääoman rakentamisessa. Vahvuudet ja mahdollisuudet voidaan tulkitä tässä kehittämispääoman rakentamiseen myönteisesti vaikuttavina tekijöinä. Heikkoudet ja uhkat puolestaan auttavat tunnistamaan erilaisia yhteistyön esille tuomia haasteita.

6.4 Arviointia ja pohdintaa

Tarkastelen vielä lopuksi tutkimuksen toteutusta, tutkimuksen eettisyyttä⁷⁵ sekä erityisesti soveltamani tutkijan eri rooleja myös tutkimuseettisestä näkökulmasta. Tavoitteenani on kytkeä tutkimuksen eri osia vielä synteetisomaisesti yhteen sekä avata pohdintaa erilaisten tutkimuksen teossa huomioitavien asioiden toteutumista tässä työssä.

Asetin tavoitteeksi tutkia strategista palvelujen laadunkehittämistä ja syventää analyysin avulla tietoa ja ymmärrystä laadunkehittämisen merkityksestä sekä mahdollisuuksista toimia erityisesti järjestöjen kehittämisvalmiuden vahvistajana. Tutkimuskysymysten avulla kohdistin siis huomioni juuri järjestöjen laadunkehittämis-työhön ja siinä huomioitaviin asioihin. Tunnistin samalla myös erilaisia tutkimuksen taustalla olevia, kehittämistyöhön heijastuvia rajapintoja. Tutkimusasetelmassa strateginen palvelujen laadunkehittämis-työ asetui järjestön menestymiseen tähtääväksi kehittämistyöksi, jonka kytkin empiirisessä analyysissä järjestöjen tavoittelemaan toiminnan ja palvelujen laadun sertifiointivalmiuteen. Sertifiointivalmiuden tulkit- sin ilmentävän järjestön saavuttamaa, määrättyntasoisista ja arviointiin perustuvaa kehit- tämisvalmiutta, jonka avulla järjestöt sitten voivat mahdollisesti menestyä kilpailu- tuksessa hyvinvointipalvelujen tuottajina ja vastata näin niiden asemaan ja toimin- taan kohdistuviin muutoshaasteisiin. Juuri järjestöjen kehittämistyön strategisen tavoitteellisuuden uskoin antavan pohjaa analyysille palvelujen laadunkehittämis- työn merkityksestä ja tässä toiminnassa esiintulevan yhteisöllisen tietoisuuden tut- kimiselle. Tältä pohjalta siis tutkimukseni pääkysymykseksi muotoutui: *Miten ser- tifiointiin tähtäävään palvelujen laadunkehittämiseen voidaan tuoda strategisuuden elementtejä ja miten oppivassa prosessissa muodostuu kehittämispääomaa?*

Tutkimuksen etenemisen yleisen rakenteen olen esitellyt kuviossa 1, ja tuonut esiin tutkimuksellisenä valintana myös triangulaatioasetelman muodostamisen niin teoriassa, aineistossa kuin tutkimusmenetelmissäkin. Valitsin lähtökohdaksi kaksi kehittämistyön tarkastelunäkökulmaa: organisaation ja toimijuuden, joita sitten ava-

⁷⁵ Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2009) näkemysten mukaan. (Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet.)

sin lähemmin ja tarkemmin strategisen johtamisen, laadunkehittämisen ja oppimisen teoreettisista näkökulmista. Tutkimusmenetelmällisenä valintana oli laadullinen case -tutkimus, jota toteutin tekemämme sopimuksen nojalla järjestöille fasilitoimissani kehittämistilanteissa toimintatutkimuksen ja arviointitutkimuksen menetelmin. Aineiston käsittely ja analysointi noudatti laadullisen tutkimuksen analyysiä, ja määrällistä aineistoa käytettiin varsin suppeasti, vain tulosten luotettavuuden arvioinnissa, erityisesti omien havaintojen osalta. Empiirisen osan luonnolliseksi lähökohdaksi esittelin aineistona ja tutkimuskohteena olevia järjestöjä toimijoina, ja kuvasin taustaksi myös laajemmin järjestöjen toimintaan liittyviä, meneillään olevia yhteiskunnallisia muutoksia.

Tutkimuksen pääkysymykseen pyrin vastaamaan aineiston käsittelyn päätteeksi esittelemällä analyysin nojalla saamani keskeiset havainnot ja tutkimustulokset sekä niihin liittyvät mahdolliset johtopäätökset. Johtopäätösten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta olen lopuksi tiivistäen ja aineiston kokonaisanalyysin nojalla hahmotellut tulkintani kehittämispääoman rakentumisesta fasilitoimassani järjestöjen kehittämistoiminnassa. Kehittämispääoman rakentumista olen valottanut hahmottamalla järjestöistä erilaisia tyyppitapauksia kehittämispääoman rakentajina. Tunnistin vielä SWOT-asetelman avulla analyysini nojalla keskeisimmiksi osoittautuneita kehittämispääoman ulottuvuuksia.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2002) on kiteyttänyt ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettiset periaatteet kolmeen osa-alueeseen: tutkittavien *itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen, vahingoittamisen välttämiseen sekä yksityisyyteen ja tietosuojaan*. Tutkittavien itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen tarkoittaa tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta ja suostumusta, jonka tulee perustua riittävään tietoon. Vahingoittamisen välttämällä tarkoitetaan ihmistieteissä lähinnä tietoon liittyvää haittaa eli haittaa, joka voi syntyä aineiston keruuvaiheessa, aineiston säilyttämisessä tai tutkimusjulkaisusta aiheutuvista seurauksista. Yksityisyyden suojan kannalta juuri tietosuoja on tutkimusaineistojen keruun, käsittelyn ja tulosten julkaisemisen kannalta tärkein. Tutkimusjulkaisuilla voi joissakin tilanteissa olla tutkimuskohteelle jopa vahingollisia seurauksia. Vahingon vaara on suurin, jos tulokset esitetään arvostelevasti, asenteellisesti tai epäkunnioittavasti. Vahinkoa voidaan aiheuttaa myös julkaisemalla tutkimuskohdetta jollakin tavoin leimaavia tuloksia, jotka eivät perustu kattavaan aineistoon ja sen riittävään systemaattiseen analyysiin. Eettisen ohjeen mukaan tutkittaessa organisaatioita tai muita sosiaalisia toimijoita (laitoksia, järjestöjä ja yhdistyksiä, työyhteisöjä, julkisorganisaatioita jne.) ratkaistaan sekä tutkimuskohteen että sitä edustavien yksittäisten tutkittavien tunnisteellisuus tapauskohtaisesti. Eettiset ohjeet painottavat, että tutkimusjulkaisuissa tulee kuitenkin pyrkiä yksittäisiä tutkittavia ja tutkimuskohteita kunnioittavaan kirjoitustapaan, ja tutkimuskohdetta koskevat kriittiset tulokset tulee selittää analyytisesti, välttäen leimaavaa asenteellisuutta. (HYMY 2009, 24–31.)

Eettisten periaatteiden noudattaminen tässä tutkimuksessa itsemääräämisoikeuden kunnioittamisen osalta tarkoitti sitä, että järjestöjen johdolle esitettiin kirjalli-

nen kysely tutkimusyhteistyöhön osallistumisesta. Kaikki (12) ”Työn sujuvuutta ja työn iloa” -hankkeeseen mukaan lähteneet järjestöt olivat siis valmiita ja sitoutuneita osallistumaan palvelujen laadunkehittämistä koskevaan väitöstutkimukseeni liittyvään tutkimusyhteistyöhön. Tutkimukseen liittyviä asioita käsiteltiin ensin järjestöjen johdolle suunnatussa koulutuksessa huhtikuussa 2006, ja tutkimukseen osallistumista koskevat johdon vahvistamat vastaukset järjestöt olivat antaneet siis huhtikuun loppuun 2006 mennessä. Järjestöjen johto piti tärkeänä juuri tutkimuksen liittämistä fasilitoimaani laadunkehittämishankkeeseen, ja tutkimuksen tekeminen kirjattiin myös kehittämishanketta koskeviin raportteihin. Järjestöjen johto oli myös selvittänyt tutkimusapurahan mahdollisuuksia, ja kehotti minua hakemaan työlleni TEKES -rahoitusta, joka minulle myönnettiin 6 kk:n ajaksi keväälle 2009. Tutkimusapurahahakemuksen, johon liitin ohjaajieni hyväksymän tutkimussuunnitelman, välitin tiedoksi kaikille hankkeessa mukana olleille järjestöille, samoin kuin myös apurahan käyttöön liittyvät väli- ja loppuraportit. Tutkimus ja siihen liittyvät asiat ovat siis olleet esillä koko fasilitoimani kehittämishankkeen ajan. Koulutusten ja ohjausten yhteydessä käsiteltiin myös tutkimusta, eli tutkimuksen etenemistä ja vaiheita, eri seikkojen tarkistuksia sekä tutkimukseen liittyvää aineistonkeruuta, kuten koulutuksen ja ohjauksen suunnittelu ja toteutus, ITE -arviointi, kyselyt ja palautteet, toimintakertomukset, dokumentaatio. Tutkimuksen viitekehystä ja myös tulosten alustavia analyyssejä olen esitellyt järjestöjen johdon tapaamisen yhteydessä (2010–2011) Järjestöjen johdolla on niin ikään ollut mahdollisuus niin halutessaan lukea tutkimuksen käsikirjoituksia ja sen liitteitä. Tutkimusapurahaa koskevana tietona on järjestöjen johtajien ja henkilöstön kanssa ollut esillä myös se, että tekeillä oleva tutkimus voidaan valmistuttuaan julkaista TEKES-tutkimusten julkaisusarjassa. (vrt. HYMY 2009, 28.)

Vahingoittamisen välttäminen tarkoitti eettisenä periaatteena tässä järjestöjen tutkimusyhteistyössä sitä, että vältettiin tietoisesti mitään sellaista vahinkoa, joka voisi syntyä aineiston keruuvaiheessa, aineiston säilyttämisessä tai tutkimuksen julkaisemisesta. Toimintatutkimuksellinen ja arviointitutkimuksellinen aineistonkeruu toteutui fasilitoimissani tilanteissa tavoitteellisena kehittämissuhteistyönä. Tällöin käsittelin vuorovaikutuksessa yhdessä toimijoiden kanssa paljon erilaista tietoa, ja mukana oli kaikkiaan 12 järjestön johtoa sekä henkilöstöä, yhteensä n. 700 osallistujaa. Tiedonkeruu toteutui hankkeeseen liittyneissä yhteisissä tilaisuuksissa, eri järjestöjen omissa ohjauksissa sekä monissa eri tapaamisissa hankkeen aikana. Vuorovaikutuksellinen havaintoaineisto (keskustelut, tietojen esittäminen) syntyi yhteisissä tilaisuuksissa niin, että roolistani sekä tutkijana että kehittäjänä tietoiset järjestöt saivat itse ratkaista sen, mitä asioita he haluavat tuoda yhteiseen käsittelyyn tai mitä asioita he haluavat lähtökohtaisesti toisten kanssa jakaa. Samoin järjestökohtaisissa ohjauksissa toimin luottamuksellisesti, eli milloinkaan ei toisen järjestön asioita tai dokumentteja näytetty kenellekään muulle, eikä järjestökohtaisia tietoja käsitelty toisessa järjestössä. Hankkeen ohjauksen ulkopuolella järjestöt saivat omasta tahdostaan vapaasti vaihtaa tietojaan niin halutessaan (mm. johtajat, laatu-

päälliköt). Aineiston säilyttäminen, sekä sen analysointi ja julkaiseminen on toimestani suojattu niin, että niissä mitkään eettisesti tai muusta syystä salassa pidettävät, järjestökohtaiset tiedot eivät ole tunnistettavissa. (Vrt. HYMY 2009, 28–29.)

Yksityisyyden ja tietosuojan periaatteiden lähtökohtana on pyrkimys sovittaa yhteen luottamuksellisuuden ja tieteen avoimuuden periaate. Tutkimuksessa tekemäni rajaukset sulkivat pois asiakkuudet, eli aineistoissa tai analyyseissä ei käsitellä asiakkaisiin kohdistuvia tietoja. Samoin tilaajakohtaiset tiedot on rajattu taustalla vaikuttaviksi asioiksi. Tutkimusaineistoon liittyvät kyselyt on tehty anonyymeinä, ja niiden tulosten käsittelyssä eivät vastaajien eivätkä heidän edustamiensa järjestöjen tiedot ole nousseet esille. Tutkimusaineistoa olen käsitellyt ja siirtänyt suojatussa tietojärjestelmissä, ja tutkimusaineisto on suojattu asianmukaisella tavalla. Tutkimuksen julkaisun tavoitteena on ensisijaisesti mahdollisimman luotettavan tieteellisen tutkimustiedon synnyttäminen. Toisaalta tarkoituksena on lisätä tietoa ja ymmärrystä hyvinvointipalveluja tuottavista järjestöistä, niiden toiminnasta sekä ennen kaikkea tehdä näkyväksi järjestöjen palvelujen laadunkehittämissä ja sen eri puolia. (Vrt. HYMY 2009, 30.)

Eettisesti hyvän tutkimuksen normit (Hallamaa ym. 2006, 38) kirjaavat tutkijalle kahdeksan eettistä vaatimusta: *älyllinen kiinnostus, tunnollisuus, rehellisyys, vaaran eliminointi, ihmisarvon kunnioittaminen, sosiaalinen vastuu, ammatinharjoituksen edistäminen ja kollegiaalinen arvostaminen*. Tässä tutkimuksessa mainitut eettiset normit olivat keskeisiä, mutta niitä ei tutkimuksen aikana ollut tarvetta erityisesti korostaa. Tämä selittynee näkemykseni mukaan juuri sillä, että kaikilla tutkimuksessa mukana olleilla oli jo lähtökohtaisesti vahva ammattieettinen tausta, mikä näkyi asiakastyön lisäksi luontevana toimintakäytäntönä myös yhteistyössä muiden järjestöjen toimijoiden kanssa. Älyllinen tukijan ja tutkittavien dialoginen kiinnostus korostui tutkimuksessa, sillä fasilitoimissani kehittämistilanteissa keskusteltiin ja pohdittiin paljon, mikä vaikutti myönteisesti erityisesti ammatillisen tiedon lisääntymiseen. Soveltamani tutkimukselliset menetelmät (toiminta- ja arviointitutkimus) sekä tutkimusta ohjannut emansipatorinen tiedonintressi (vrt. Habermas 1977, 137) tukivat juuri tiedon tuottamista ja sosiokonstruktivistista jakamista yhteisössä. Vapaa kommunikaatio ja tiedon dialoginen muodostaminen omaa toimintaa reflektoimalla vapauttavat analyysini tulosten perusteella toimijoita kehittämistyön edessä juuri jakamaan yhä enemmän keskenään. Kehittämistyö ja siihen liittyvä tutkimuksellinen toiminta vahvistivat toteutuessaan siis myös olennaisesti eettisten vaatimusten toteutumista. (Hallamaa 2007, 40.)

Roolejani tutkijana, kouluttajana ja ohjaajana sekä näihin kytkeytyvää asiantuntijuutta ja sen muotoutumista olen jo käsitellyt aiemmin erikseen. Roolien yhtäaikaisen toteutumisen arviointia teen seuraavassa lähinnä Hirvosen (2007, 38–46) tutkimuseettisten periaatteiden näkökulmasta. Ensinnäkin eettisesti hyvä tutkija lähestyy tutkittavaa ilmiötä *epäilevästi*. Arvioni mukaan syvin lähtökohta tutkimuksen tekemiseen oli juuri pyrkimykseni laadunkehittämisen merkityksen parempaan ymmärtämiseen. Olin näet erityisesti kouluttajan ja ohjaajan rooleissa aika ajoin koh-

dannut sekä itsessäni että koulutustilanteisiin osallistuneissa monenlaisia epäilyksiä laadunkehittämistä kohtaan. Tutkijan roolissa epäily olikin suhteellisen luontevaa ja helppoa, koska tieteellisten tutkimusten ja artikkeleiden vähäinen määrä suhteessa työyhteisöille suunnattuihin menetelmäoppaisiin nosti esiin sen, että laadunkehittämisen tieteellinen perustelu järjestökontekstissa olikin varsin haasteellista. Kouluttajan ja ohjaajan roolissa taas paradoksaalisesti kaikkalainen epäily sitten olikin jo paljon vaikeampi sietää, koska osallistujien innostaminen ja motivointi vuosia kestävään kehittämistyöhön edellytti myös fasilitoinniltani innostusta ja mahdollisimman vahvaa uskottavuutta suhteessa kehitettävään asiaan. Tämän ristiriidan ratkaisussa auttoi osaltaan ammattitaustani sekä tavoitteeni oppia lisää laadunkehittämisestä sekä tutkimuksen avulla että kehittämistyössä, yhdessä toimijoiden kanssa. Molempia lähestymistapoja (tutkimus ja kehittäminen) siis tukivat laadunkehittämistyöstä kertynyt tietopohja ja aiemmat laadunohjauksesta saadut kokemukseni (vrt. *connoisseurship*). (Vrt. Hirvonen 2007, 38.)

Tutkimuksellisesti varsin keskeinen eettinen vaatimus on myös *kriittisen etäisyyden säilyttäminen tutkittavaan kohteeseen* eli viime kädessä se, mihin tarkoitukseen tutkimusta tehdään. Tutkimusta ei siis saa alistaa millekään ideologiselle ajattelutavalle tai intressitaholle. Tutkimus olisi tältä kannalta katsottuna voinut ajautua tavoittelemaan laadunkehittämisen menetelmien perustelua, järjestöjen julkisuuskuvan parantamista, omaa etuani kehittämisen fasilitaattorina tai edustamani oppilaitoksen etua. Tätä vältin kohdistamalla tutkimuksen palvelujen laadunkehittämiseen, mikä arvioni mukaan teki mahdolliseksi tarkastella laadun kehittämistä ja siihen kohdistuneita menetelmiä sekä käytäntöjä. Järjestöjen toiminnan esille tuominen on siis tutkimuksellisesti ja kehittämisen kannalta liittynyt laadunkehittämisen toteuttamiseen. Järjestöjen muu toiminta on esitetty tutkimuksen liitteissä, ja sen tarkoitus on antaa kokonaiskuva kehittämistoiminnassa mukana olleista järjestöistä. Oppilaitoksen roolin olen jättänyt sivuun, koska minulta ei ole edellytetty tutkimuksen tekoa, mutta oppilaitos on tukenut sen toteuttamista muun työn ohessa. Oman edun tavoittelu voisi tietenkin liittyä asiantuntijuuteen kohdistuviin odotuksiin ja haluan vastata näihin odotuksiin. Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa on kuitenkin tutkimusmenetelmällinen valinta, jolla tavoitellaan muutosta tutkittavassa toiminnassa ja kohdeorganisaatiossa, ei yksilön etua. Järjestöjen itse asettama tavoite sertifiointivalmiudesta on ollut fasilitoimani kehittämistyön tavoite, ja tutkimukselliset tavoitteet ovat kytkeytyneet tämän tavoitteen saavuttamiseen pyrkineestä prosessista analyttisesti muodostamaani tietoon.

Tutkijarooleihin liittyvää *avoimuutta* tarkastelin jo edellä tiedon ja informaation eettisesti kestävästä käsittelystä yhteydessä. Kuvasin tällöin erityisesti tiedon kulkua osana tutkimuksen toteuttamista ja kehittämistyön toimijoiden keskinäistä työskentelyä. Tulkinalle ja analyysille keskeinen tutkijan ”avoimena olo” tarkoittaa tulkinani mukaan yhdeltä keskeiseltä osaltaan myös ajallista etäisyyttä, ja tämä on mielestäni toteutunut tutkimuksen viimeistelyssä. Eri rooleissa toimiminen sekä useiden vuosien mittainen, järjestöjen kanssa edelleen jatkuva yhteistyö (2006–2012) on

auttanut suhteuttamaan ja myös käsittelemään kehittämistyössä syntynyttä tietoa ja yhteistyöhön liittyviä kokemuksia. Kuitenkin on osattava nähdä sekin, että kehittämistyön luonne on aina myös aikaan ja tuloksiin sidottu ”suoritus”, eikä tällainen voimakkaasti kontekstisidonnainen asetelma synnytä välttämättä ja varsinkaan automaattisesti hyvää tutkimusta. Toisaalta pyrkimys nostaa tutkimuksen arvoa uuden tiedon tuottamisessa, sekä tutkijan sisällä kytevä tarve osoittaa pystyvänsä tutkimuksen toteuttamiseen ovat tutkijaroolin luontaisesti kuuluvia painolasteja.

Vastuunottamisen velvollisuus liittyy olennaisena osana eettisesti tiedostavaan tutkimuksen tekijään. Vastuu liittyy tässä tutkimuksessa tuotetun tiedon mahdollisimman hyvään luotettavuuteen, mutta oleellisesti myös tapaan, jolla tieto tutkimuksessa on yhdessä dialogisesti tuotettu. Asiantuntijuuteen ja fasilitointiin kytkeytyvä tieto on tutkimuksen toteuttamisessa olennainen väline, jolla yhdessä tekemistä voidaan ohjata. Vastuuta tässä tutkimuksessa helpotti tiivis yhteistyö. Se, että järjestöt olivat itse asettaneet tavoitteet (toiminnan ja palvelujen laadun sertifiointivalmius), korostaneet henkilöstön roolia (vrt. Hankehakemus 2005), huolehtineet osallistumisten onnistumisesta (mm. työvuorojen järjestelyt) sekä tuottaneet monipuolista tietoa, oli analyysini mukaan merkittävä osoitus kyvystä kantaa jaettua vastuuta myös tutkimuksellisesti. Tutkijana minulle jää kuitenkin yksiselitteinen vastuu siitä tiedosta, jonka tutkimukseni kautta tuon esiin, sekä siitä, miten tieto vaikuttaa. Tässä olen siis tavoitellut avoimuutta ja varsin ”pieniä kirjaimia” ymmärtäessäni tiedon rajallisuuden suhteessa siihen, mitä olen voinut kokemuksista ja havainnoista edes välittää – tai miten olen sen pystynyt välittämään. Erityisesti tutkijan roolissa oli haasteellista hallita tietomäärää, jota järjestöjen kehittämistyö edellytti. Relevantti tieto ja tietosuhteet myös muuttuivat kehittämisen aikana oppimisen ja analyysien tuloksena.

Tämän tapaustutkimuksen valossa voin todeta, että kehittämispääoman rakentuminen järjestön kehittämistoiminnassa on tavattoman haasteellista, mutta merkittävää. Organisaatioiden kehittämistyö yleensäkin kaipaa näkemykseni mukaan tästä näkökulmasta tutkimuksellista tietoa ja mahdollisimman systemaattista kokemusten vaihtoa eri lähestymistapojen ja menetelmien mahdollisuuksista. Kehittämistyön ja organisaatioiden johtamistyön yhtäaikaista hallintaa menestystä luovana toimintana voitaisiin nähdä mahdollisuutena, joka voi antaa enemmän kuin osaamme odottaa. Kehittämistyön taitava johtaminen on mielestäni keskeinen osa hyvää johtamisosaamista, joka edellyttää johtajalta mahdollisimman vahvaa kokonaisuuden hallinnan tunnetta niin omaa organisaatiota kuin myös alan kehitystä ajatellen.

Palvelujen laadunkehittäminen on joka tapauksessa keskeinen ja olennainen osa organisaatioiden toimintaa. Sitä ei voida kuitenkaan toteuttaa muusta toiminnasta irrallaan, eikä ilman koko henkilöstön tietoista valmiutta olla toiminnassa osallisena. Palvelujen kehittäminen toteuttamani tutkimusasetelman mukaisena fasilitointina osoitti, miten laajasta ja alati jatkuvasta työstä on kysymys. Laajuudessaan laadunkehittäminen asettaakin haasteita sille, millainen merkitys palvelujen kehittämistyölle oikeastaan annetaan ja kenen ehdoilla kehittämistyötä lopulta tehdään.

Tässä tutkimuksessa olennaiseksi muodostui se monimuotoinen vuorovaikutus, joka sai voimansa oman työn merkityksen tunnistamisesta ja kyvystä nähdä oma kehittämistyö suhteessa muiden kehittämistyöhön. Tutkimus jätti kuitenkin yhä vaille vastauksia mm. sen, miten palvelujen kehittäminen voisi toteutua laajemmin, yhteisen merkityksen näkemisen kautta. Tutkimus voi osaltaan auttaa kuitenkin tunnistamaan organisaation omaa vastuuta kehittämisspääoman rakentumisessa erityisesti niissä tilanteissa, joissa toimintakäytännöt edellyttävät hybridijohtamisen taitoa (vrt. Niiranen ym. 2010, 172), jossa keskeistä on samanaikaisesti hallita toimintaa, hyödyntää innovatiivisesti uusia tilanteita sekä muuttaa monimuotoisuus ja toiminnan haasteellisuus johtamisen voimavaraksi.

Lähteet

Kirjat ja julkaisut

- Aaltola, Juhani & Syrjälä, Leena (1999). Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.), *Siinä tutkija missä tekijä – toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*, (s. 11–24). Jyväskylä: Atena Kustannus.
- Aaltonen, Petri (2007). *Adoption of Strategic Goals. Exploring the Success of Strategy Implementation Through Organizational Activities*. Väitöskirja. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management. Laboratory of Work Psychology and Leadership, Industrial Engineering and Management. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Adler, Paul S. & Heckscher Charles (2006). Towards Collaborative Community. Teoksessa Adler, Paul S. & Charles Heckscher (eds.), *The Firm as a Collaborative Community – Reconstructing Trust in the Knowledge Economy*, 11–105. New York: Oxford University.
- Adorno, Theodor W. & Horkheimer, Max & Marcuse, Herbert (1991). Kotkavirta, Jussi (suom. ja toim.) *Järjen kritiikki*. Tampere: Vastapaino.
- Ahmed, Shamsuddin & Hassan, Masjuki (2003). Survey and Case Investigations on Application of Quality Management Tools Techniques in SMIs. *International Journal of Quality & Reliability Management* 20 (7), 795–826.
- Ahmed, Syed M. & Aoieong, Raymond T. & Tang, Siu Lam & Zheng, Daisy X.M. (2005). A Comparison of Quality Management Systems in the Construction Industries of Hong Kong and the USA. *International Journal of Quality & Reliability Management* 22 (2), 149–161.
- Ahonen, Heli (2008). *Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys. Teleyrityksen asiakaspalvelun työyhteisöjen oppimiskäytäntöjen uudistaminen osana teknologistaloudellista kumousta*. Väitöskirja. Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 218. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Alasoini, Tuomo (2006). Osallistava ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.): *Kehittämistyön risteyksiä*, 35–52. Helsinki: Stakes.
- Alasoini, Tuomo (2009). *Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella: näkökulmia parempaan työelämään*. Tykes raportteja 68. Helsinki: Tekes.
- Alasoini, Tuomo (2008). Työelämän kehittäminen osana laaja-alaista innovaatiotoimintaa ja -politiikkaa: parempaa työn tuottavuutta ja työelämän laatua. *Työpoliittinen aikakauskirja* 51 (2), 6–18. Helsinki.

- Alasuutari, Pertti (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Andrews, Kenneth (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, Igor (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Ansoff, Igor (1984). *Implanting Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Anttila, Mirja (2005). *Laadun näkyvyys sertifioiduissa kuntoutuslaitoksissa*. Lisensiaatintutkimus. Johtamistieteen laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Anttiroiko, Ari-Veikko & Haveri, Arto & Karhu, Veli & Ryytänen, Pentti & Siitonen, Aimo (2003). *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Argyris, Chris & Schön, Donald (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. London: Addison-Wesley.
- Barley, Stephen R. & Kunda, Gideon (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37 (3), 363–399.
- Beer, Michael & Walton, Elise (1990). Developing the Competitive Organization: Interventions and Strategies. *American Psychologist* 45 (2), 158–166.
- Berger, Peter L. & Luckman, Thomas (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: tiedonsosiologinen tutkielma*. Helsinki: Gaudeamus.
- Blackburn, Richard S. (1997). Total Quality Management. Teoksessa Peters, Lawrence & Greer, Charles & Youngblood, Stuart (eds.), *The Blackwell Dictionary of Human Resource Management*, 204–205; 321–323; 350–352. Malden: Blackwell Publishers.
- Bolino, Mark C. & Turnley, William H. & Bloodgood, James M. (2002). Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations. *Academy of Management Review* 27 (4), 505–522.
- Bowen, Phillip W. (1996). The Need for Quality Cultures. *Training for Quality* 4 (2), 14–18.
- Bourdieu, Pierre (1986). The Forms of Capital. Teoksessa Richardson, John (eds.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, 241–258. New York: Greenwood Press.
- Bryson, John M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Bryson, John M. (2004). Arviointi kirjasta: Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. *Government Finance Review* 20 (6), 5–7.
- Burrell, Gibson & Morgan, Gareth (2005/1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Burt, Ronald S. (1992). *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Carr, Wilfred & Kemmis, Stephen (1986). *Becoming Critical: Education, Knowledge and Action Research*. London: Falmer Press.
- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading (MA): Addison Wesley.

- Chandler, Alfred D., Jr. (1962/1998). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge MA: MIT Press.
- Christos, Fotopoulos B. & Evangelos, Psomas L. (2009). *The Impact of "soft" and "hard" TQM Elements on Quality Management Results*. *International Journal of Quality and Reliability Management* 26 (2), 150–163.
- Coleman, James (1988). Social Capital in Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology* 94, 95–120
- Cook, Tina (1998). The Importance of Mess in Action Research. *Educational Action Research* 6 (1), 93–109.
- Crosby, Philip B. (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.
- Dale, Barrie G. & Lascalles, David M. & Boaden, Ruth J. (1994). Levels of Total Quality Management Adoption. Teoksessa Dale, Barrie G. (ed.), *Managing Quality*, 117–127. London: Prentice Hall.
- Damanpour, Fariborz & Gopalakrishnan, Shanthi (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies* 38 (1), 45–65.
- Davis, Nancy T. (1996). Looking in the Mirror: Teachers' Use of Autobiography and Action Research to Improve Practice. *Research in Science Education* 26 (1), 23–32.
- Deming, Edwards W. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT.
- Denzin, Norman K. (1978). *The Research Act a Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Douglas, Thomas J. & Fredendall, Lawrence D. (2004). Evaluating the Deming Management Model of Total Quality in Services. *Decision Sciences* 35 (3), 393–422.
- Drucker, Peter F. (1981). *Toward the Next Economics and Other Essays*. New York: Harper & Row.
- Drucker, Peter F. (2000). *Johtamisen haasteet*. Helsinki: WSOY.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review* 14 (4), 532–550.
- Emirbayer, Mustafa & Mische, Ann (1998). What is Agency? *American Journal of Sociology* 103 (4), 962–1023.
- Engeström, Yrjö (1995). *Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia, haasteita*. Helsinki: Painatuskeskus.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha. (1999). *Johdatus laadullisen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Eteläpelto, Anneli & Littleton, Karen & Lahti, Jaana & Wirtanen, Sini (2005). Students' accounts of their participation in an intensive long-term learning community. *International Journal of Educational Research* 43 (3), 183–207.
- Ferlie, Ewan & Ashburner, Lynn & FitzGerald, Louise & Pettigrew, Andrew (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.
- Garvin, David A. (1988). *Managing Quality: The strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press.
- Geels, Frank (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy* 31 (8/9), 1257–1274.

- Geels, Frank (2004). Understanding System Innovations: A Critical Literature Review and a Conceptual Synthesis. Teoksessa Elzen, Boelie & Geels, Frank & Green, Ken (eds.), *System Innovation and the Transition to Sustainability*, 19–47. Cheltenham: Edward Elgar.
- Glaserfeld, Ernst von (1988). *The Construction of Knowledge: Contributions to Conceptual Semantics*. Salinas, CA: Intersystems Publications.
- Golding, Clinton (2011). The Many Faces of Constructivist Discussion. *Educational Philosophy and Theory* 43 (5), 467–483.
- Gordon, Tuula (2005). Toimijuuden käsitteen dilemma. Teoksessa Meurman-Solin, Anneli & Pyysiäinen, Ilkka (toim.), *Ihmistieteet tänään*, 114–130. Helsinki: Gaudeamus.
- Greenwood, Davydd & Levin, Morten (1998). *Introduction to Action Research: Social Research for Social Change*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Grönroos, Christian (1994). *Nyt kilpailaan palveluilla*. Jyväskylä: Gummerus.
- Guba, Egon & Lincoln, Yvonna S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park: Sage Publications.
- Habermas, Jürgen (1976). Tieto ja intressi. Teoksessa Tuomela, Raimo & Patoluoto, Ilkka (toim.), *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet osa 1*, 123–141. Helsinki: Gaudeamus.
- Hackman, J. Richard & Wageman, Ruth (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly* 40 (2), 309–442.
- Hall, Eric & Hall, Carol (1988/2005). *Human Relations in Education*. Routledge: Chapman and Hall.
- Hallamaa, Jaana & Aaltonen, Katriina (2006). *Etiikkaa ihmistieteille*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Hamel, Gary (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School.
- Harisalo, Risto (2009). Organisaatioteoria. Tampere: Tampere University Press.
- Harisalo, Risto & Aarrevaara, Timo & Stenvall, Jari & Virtanen, Petri (2007). *Julkinen toiminta – julkinen politiikka*. Tampere: Tampere University Press.
- Hatch, Mary J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Heikkala, Juha (2005). *Järjestön strategia*. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkinen, Hannu L. T. (2001). Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*, 170–185. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Heikkinen, Hannu L.T. (2006). Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*, 16–38. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heikkinen, Hannu L.T. & Häkkinen, Päivi & Kontinen, Tiina (2006). Toiminnan tutkimuksen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*, 39–76. Helsinki: Kansanvalistusseura.

- Heikkinen, Hannu L.T. & Jyrkämä, Jyrki (1999). Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä – Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*, 25–62. Jyväskylä: Atena kustannus.
- Helander, Voitto (1998). *Kolmas sektori: Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista*. Helsinki: Gaudeamus.
- Helander, Voitto (2004). *Paikallisyhdistykset kunta-areenalla*. Acta Julkaisusarja nro 164. Helsinki: Kuntaliitto.
- Hellström, Martti (2004). Muutosote: Akvaarioprojektin pedagogisten kehittämishankkeiden toteutustapa ja onnistuminen. Helsingin yliopiston soveltavan kasvatustieteen laitos. Tutkimuksia 249. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Hitlin, Stewen & Elder, Glen H. (2007). Time, Self, and the Curiously Abstract Concept of Agency. *Sociological Theory* 25 (2), 170–191.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirvonen, Ari (2006). Eettisesti hyvä tutkimus. Teoksessa Hallamaa, Jaana & Launis, Veikko & Lötjönen, Salla & Sorvali, Irma (toim.), *Etiikkaa ihmistieteille*, 38–47. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Holzkamp, Klaus (1997). *Schriften I: Normierung, Ausgrenzung, Widerstand*. Hamburg: Argument Verlag.
- Hood, Christopher (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration* 69 (2), 3–19.
- Horowitz, Irving Louis (1991). *Communicating Ideas: The Politics of Scholarly Publishing*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Hyypä, Harri & Miettinen Asko (2000). *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka*. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Isaksson, Per-Erik (1997). *Den tredje sektorn: En samhällsmodell för framtiden*. Vasa: Schilds.
- Jones, Andrew M. (2008). *The Innovation Acid Test: Growth Through Design and Differentiation*. Axminster: Triarchy Press.
- Juran, Joseph M. (1951). *Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, Joseph M. (1974). Basic Concepts. Teoksessa Juran, Joseph M. & Gryna, Frank M. & Bingham, Richard S. (eds.), *Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, Joseph M. (1988). Companywide Planning for Quality. Teoksessa Juran, Joseph M. & Gryna, Frank M. (eds.), *Juran's Quality Control Handbook (6.1–7.0)*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, Joseph M. (1992). *Juran on Quality by Design: the New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. New York: Free Press.
- Juuti, Pauli & Luoma, Mikko (2009). *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Otava.
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri (2009). *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava.
- Jylhäsaari, Jussi (2009). *Johtamisen muutos kuntien perusterveys- ja huollon organisaatioissa: Tietoista uudistamista vai realiteetteihin sopeutumista? Väitöskirja*. Acta Wasaensia 212. Vaasa: Vaasan yliopisto.

- Kallio, Olavi & Martikainen, Juha-Pekka & Meklin, Pentti & Rajala, Tuija & Tammi, Jari (2006). *Kaupungit tilaajina ja tuottajina: Kokemuksia ja näkemyksiä Jyväskylän, Tampereen ja Turun toimintamallien uudistushankkeista*. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kamensky, Mika (2006). *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Kangas, Risto (1989). *Jürgen Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoria*. Tutkijaliiton julkaisusarja 45. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P (2002). *Strategialähtöinen organisaatio*. Helsinki: Kauppakaari.
- Karlöf, Bengt (2002). *Johtamisen käsitteet ja mallit*. Helsinki: WSOY.
- Kauppila, Reijo (2007). *Ihmisen tapa oppia: johdatus sosiokonstruktiiviseen oppimiskäsitykseen*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kesti, Marko & Syväjärvi, Antti & Stenvall, Jari (2009). Hiljaiset signaalit HRIS: yksi ratkaisu organisaation inhimillisen pääoman ja henkilöstötuottavuuden kehittämisessä. *Hallinnon tutkimus* 28 (1), 46–61.
- Kettunen, Juha (1997). *Suomalaisen johtamisen malli*. Johtamiskoulutuksen julkaisuja 4. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto täydennyskoulutuskeskus.
- Kirschner, Paul A. & Sweller, John & Clark, Richard E. (2003). Why Minimal Guidance During Instruction Does Not Work: An Analysis of the Failure of Constructivist, Discovery, Problem-Based, Experiential, and Inquiry-Based Teaching. *Educational Psychologist* 41 (2), 75–86.
- Kivinen, Tuula (2008). *Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa*. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Kiviniemi, Markku & Saarelainen, Tarja (2011). Paikallinen kehittäminen ja sopimuspolitiikka – sopimusohjauksen suhde kumppanuuksiin. *Hallinnon tutkimus* 30 (2), 111–128.
- Koontz, Harold (1961). The Management Theory Jungle. *Academy of Management Journal* 4 (3), 174–188.
- Koppenjan, Joop & Klijn, Erik-Hans (2010/2004). *Managing Uncertainties in Networks*. London: Routledge.
- Korhonen, Vesa (2010). Tarinoita mentoroinnista: Akateemista toimijuutta ja oppimiskumppanuutta rakentamassa. *Aikuiskasvatus* 30 (2), 94–105.
- Kuhn, Thomas S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: Chicago University Press.
- Kumpulainen, Kristiina & Krokfors, Leena & Lipponen, Lasse & Tissari, Varpu & Hilppö, Jaakko & Rajala, Antti (2009). *Oppimisen Sillat – Kohti osallistavia oppimisympäristöjä*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Kuopila, Antti (2007). *Tilaja-tuottaja-toimintatapa – ideasta käytäntöön*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kuula, Arja (2000). *Toimintatutkimus: Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.
- Kähkönen, Liisa (2007). *Näennäismarkkinoiden tehokkuuden rajoitteet ja mahdollisuudet paikallishallinnon palveluissa*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1277. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Lagrosen, Yvonne & Lagrosen, Stefan (2005). The Effects of Quality Management – a Survey of Swedish Quality Professionals. *International Journal of Operation and Production management* 25 (10), 940–952.
- Laine, Markus & Bamberg, Jaakko & Jokinen, Pekka (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lau, R.S.M. & Anderson, C.A. (1998). A Three-dimensional Perspective of Total Quality Management. *International Journal of Quality and Reliability Management* 15 (1), 85–98.
- Laulainen, Sanna (2010). “Jos mittää et anna niin mittää et saa” – Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
- Lehto, Juhani (2003). Uusi julkissektorin hallinta ja kilpailuttaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa Ollila, Eeva & Ilva, Minna & Koivusalo, Meri (toim.) *Kilpailuttaminen sosiaali- ja terveystalouden näkökulmasta*, 35–41. Stakes raportteja 276. Helsinki: Stakes.
- Lehtonen, Teemu (2002). *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 867. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Lewin, Kurt (1948). *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper and Brothers.
- Lillrank, Paul (1990). *Laatumaa – Johdatus japanilaiseen talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Littleton, Karen & Miell, Dorothy & Faulkner, Dorothy (2003). *Learning to Collaborate: Collaborating to Learn*. New York: Nova Science Publishers.
- Long, Karl & Vickers-Koch, Mary (1995). Is it Process Management and, with, or instead of TQM? *Journal for Quality & Participation* 18 (3), 70–74.
- Lumijärvi, Ismo & Jylhäsaari, Jussi (1999). *Laatujohtaminen ja julkinen sektori: Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lönnqvist, Antti & Jääskeläinen, Aki & Kujansivu, Paula & Käpylä, Jonna & Laihonon, Harri & Sillanpää, Virpi & Vuolle, Maiju (2010). *Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä*. Helsinki: Tietosanoma.
- Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula & Jääskeläinen, Aki & Sillanpää, Virpi (2007). *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät*. Helsinki: Talentum.
- Lähdesmäki, Kirsi (2003). *New public management ja julkisen sektorin uudistaminen: tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun*. Väitöskirja. Acta Wasaensia 113. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Madu, Christian N. & Kuei, Chua-Hua (1993). Introducing Strategic Quality Management. *Long Range Planning* 26 (6), 121–130.
- Mannermaa, Mika (1991). *Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. Tulevaisuudentutkimuksen paradigmojen ja niiden metodologisten ominaisuuksien tarkastelua*. Väitöskirja. Acta Futura Fennica 2. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Mantere, Saku & Hämäläinen, Virpi & Aaltonen, Petri & Ikävalko, Heini & Teikari, Veikko (2003). *Organisaation strategian toteuttaminen*. Helsinki: Edita.
- March, James G. & Simon, Herbert A. (1958). *Organizations*. Second edition (1993). Oxford: Blackwell.

- Matthies, Aila-Leena (1997). Kolmas sektori länsimaisten hyvinvointivaltioiden murroksessa. Teoksessa Nylund, Marianne (toim.), *Hyvinvointivaltio & kolmas sektori*. Seminaariraportti. Omaehtoisen kehityksen julkaisuja. Sarja A, uudistuva yhteiskunta 1. Helsinki: Kansalaisareena ry.
- Mezirow, Jack (1995). Transformation Theory of Adult Learning. Teoksessa Welton, Albany M. (ed.), *In Defense of the Lifeworld*, 39–70. New York: State University of New York Press.
- Mintzberg, Henry (1983). *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg Henry & Quinn, James B. & Ghoshal, Sumantra (1998). *The Strategy Process*. London: Prentice Hall.
- Moreno-Luzon, Maria & Valls Pasola, Jaume (2011). *Ambidexterity and Total Quality Management: towards a Research Agenda*. *Management Decision* 49 (6), 927–947.
- Moreno-Luzón, Maria & Peris, F.J. & Santonja, Francisco J. (1998). Quality Management in Small and Medium-sized Companies and Strategic Management. Teoksessa Madu, Christian (ed.), *The Handbook of Total Quality Management*, 128–153. London: Chapman & Hall.
- Möttönen, Sakari (2009). Byrokratiasta tilaaja-tuottajamalliin – Kaupunkien organisatiorakenteiden ja ohjaustapojen uudistussuunta. Teoksessa Rajala, Tuija & Sinervo, Lotta-Maria & Vakkuri, Jarmo (toim.), *Talouden perusteista julkisjohtamisen käytäntöihin*. Kunnallistalouden emeritusprofessori Pentti Meklinin juhla-kirja, 19–39. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Möttönen, Sakari & Niemelä, Jorma (2005). *Kunta ja kolmas sektori: yhteistyön uudet muodot*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Neave, Henry R. (1990). *The Deming Dimension*. Knoxville: SPC Press Inc.
- Niiranen, Vuokko & Seppänen-Järvelä, Riitta & Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Helsinki: Gaudeamus.
- Nutt, Paul C. & Backoff, Robert W. (1992). *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations : a Handbook for Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Näsi, Juha & Aunola, Manu (2002). *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- O'Reilly, Charles A. & Tushman, Michael L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review* 82 (4), 74-81
- Organ, Dennis W. & Podsakoff, Philip M. & Mackenzie, Scott B. (2005). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Otala, Leenamajja & Tuominen, Kari (2005). *Investoi oppimiseen ja kehittymiseen*. Helsinki: Benchmarking.
- Parsons, Talcott (1960). *Structure and Process in Modern Societies*. New York: Free Press.
- Patton, Michael Q. (1980). *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Patton, Michael Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation: the New Century Text*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Pedler, Mike & Burgoyne, John & Boydell, Tom (1991). *The Learning Company*. London: McGraw Hill.
- Pedretti, Erminia (1996). Facilitating Action Research in Science, Technology and Society (STS) Education: an Experience in Reflective Practice. *Educational Action Research 4* (3), 307–327.
- Pekkala, Elise (2008). *Hankintojen kilpailuttaminen*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Peters, B. Guy & Pierre, Jon (2000). Citizens Versus the New Public Manager: the Problem of Mutual Empowerment. *Administration and Society 32* (1), 9–28.
- Petrash, Gordon (1996). Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture. *European Management Journal 14* (4), 365–373.
- Pirkkalainen, Jaana & Kaatrakoski, Heli (2007). *Tampereen kaupungin toimintamalliuudistus käytännössä. Raportti päivähoidon ja perusopetuksen kehittämisprojektista*. Helsingin yliopisto, toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö. Helsinki: Tykes.
- Polanyi, Michael (1969). *Knowing and Being* (ed.), Grene, Marjorie. Chicago: University of Chicago Press.
- Polanyi, Michael (1973). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. London: Routledge.
- Pollitt, Christopher (1990). *Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Pollitt, Christopher (1993). How Organisations Measure Success: The Use of Performance Indicators in Government. *Journal of Social Policy 22* (2), 271–272.
- Pollitt, Christopher (2003). *The essential public manager*. Buckingham: Open University Press.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Powell, Walter W. (1987). Hybrid Organizational Arrangements: New Form of Transitional Development? *California Management Review 19* (4), 67–87.
- Powell, Walter W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in organizational behavior 12*, 295–336.
- Preskill, Hallie & Torres, Rosalie T. (1999). *Evaluative Inquiry for Learning in Organizations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Putnam, Robert D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Pöyhönen, Aino (2004). *Modeling and Measuring Organizational Renewal Capability*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis. Lappeenranta: Lappeenranta teknillinen yliopisto.
- Quinn, Robert E. & Faerman, Sue R. & Thompson, Michael P. & McGrath, Michael R. (1996). *Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Quinn, Robert E. & Rohrbaugh, John (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science 29*, 363–377.
- Raivola, Reijo (1995). *Mitä on evaluaatio ja mihin sitä tarvitaan? Aikuiskoulutuksen arviointi*. Kansanvalistusseura. Helsinki: Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

- Rajala, Tuija & Tammi, Jari & Meklin, Pentti (2008). *Kilpailutuksen näkyvät ja näkyvämmättömät kustannukset*. Kunnallissalan kehittämissäätiön kunnat ja kilpailu -sarjan julkaisu 11. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Ramstad, Elise (2008). *Innovation Generating Model – Simultaneous Development of Work Organization and Knowledge Infrastructure*. Väitöskirja. Tykes raportteja 65. Helsinki: Tykes.
- Rauste-von Wright, Maijaliisa & von Wright, Johan & Soini, Tiina (2003). *Oppiminen ja koulutus*. Helsinki: WSOY.
- Reeves, Carol A. & Bednar, David A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review* 19 (3), 419–445.
- Ruohotie, Pekka (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, Pekka (2000). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Porvoo: WSOY.
- Ruuskanen, Petri (2001). *Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntauksset ja mekanismit*. VATT-tutkimuksia 81. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus
- Ruuskanen, Petri (2003). *Verkostotalous ja tutkimus*. Jyväskylä: SoPhi.
- Rönning, Leif (1999). Eriytynyt ja moniulotteinen kolmas sektori. Teoksessa Hokkanen, Liisa & Kinnunen, Petri & Siisiäinen, Martti (toim.), *Haastava kolmas sektori*, 78–100. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.
- Saarivirta, Toni & Sotarauta, Markku (2008). Strateginen suunnittelu innovaatioympäristön kehittämisessä – Case Helsingin seudun innovaatiostrategia. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Sente työraportteja 25/2008. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Salminen, Ari (2004). *Julkisen toiminnan johtaminen*. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita.
- Sampson, Scott E. & Froehle, Craig M. (2006). Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory. *Production & Operations Management* 15 (2), 329–343.
- Sandbrook, Martin (2001). Using the EFQM Excellence Model as a Framework for Improvement and Change. *Journal of Management and Change* 2 (1), 83–90.
- Savolainen, Taina (1997). *Development of Quality-oriented Management Ideology – a Longitudinal Case Study on Permeation of Quality in Two Finnish Family-owned Manufacturing Companies*. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Computer Science and Statistics 37. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Schumpeter, Joseph A. (1931). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. München: Duncker & Humblot.
- Seeck, Hannele (2008). *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Seemann, Patricia & DeLong, David & Stucky, Susan & Guthrie, Edward (2000). Building Intangible Assets: A Strategic Framework for Investing in Intellectual Capital. Teoksessa Morey, Daryl & Maybury, Mark & Thurasingham, Bhavali (eds.), *Knowledge management: Classic and contemporary works*, 86–98. Cambridge, MA: MIT Press.
- Senge, Peter (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

- Sharon, Arad & Hanson, Mary Ann & Schneider Robert (1997). A Framework for the Study of Relationships Between Organizational Characteristics and Organizational Innovation. *Journal of Creative Behavior* 31 (1), 42–58.
- Shewhart, Walter A. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. New York: D. Van Nostrand Company.
- Silen, Timo (1998). *Laatujohtaminen menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi*. Helsinki: WSOY.
- Sotarauta, Markku (1996). *Kohti epäselvyyden hallintaa: Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana*. Acta Futura Fennica No 6. Jyväskylä: Finnpublishers.
- Sotarauta, Markku (2007). *Evolutionaarinen muutokäsitys ja itseuudistumisen kapasiteetti: Käsitteellistä perustaa etsimässä*. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Sente työraportteja 17. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Stake, Robert E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Steed, Carol (2003). *EFQM Excellence Model Higher Education Version*. Sheffield: Sheffield Hallam University, Centre for Integral Excellence.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.
- Stähle, Pirjo & Grönroos, Mauri (1999). *Knowledge Management: tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Helsinki: WSOY.
- Syväjärvi, Antti & Stenvall, Jari (2003). Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatiotoimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. *Hallinnon Tutkimus* 22 (4), 338–351.
- Tari, Juan José (2005). Components of Successful Total Quality Management. *The TQM Magazine* 17 (2), 182–194.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere: Tampere University Press
- Torppa, Kaarina (2007). *Managerialismi suomalaisen julkisen erikoissairaanhoidon johtamisessa. Tutkimus yksityissektorin johtamisoppien soveltamisesta neljässä yliopistollisessa sairaanhoitopiirissä ja arvio managerialismin soveltuvuudesta julkisen erikoissairaanhoidon uudistamiseen*. Acta Universitatis Ouluensis Series D. Oulu: Medica.
- Torres, Rosalie T. & Preskill, Hallie & Piontek, Mary (1996). *Evaluation Strategies for Communicating and Reporting: Enhancing Learning in Organizations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2006). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, Jouni (2007). *Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Helsinki: Tammi.
- Tynjälä, Päivi (1999) *Oppiminen tiedon rakentamisena konstruktivistisen oppimiskäsitteksen perusteita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vahtio, Eeva-Maija (2004). *Hiljainen tieto mukana rekrytoinnissakin*. Työpoliittinen aikakauskirja 47 (1), 46–50. Helsinki: Työministeriö.

- Valkama, Pekka (2004). *Kilpailuneutraliteetin toteutuminen kuntapalveluiden näennäismarkkinoilla*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1039. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Valkokari, Katri & Anttila, Juha-Pekka & Hakala, Tuukka & Hyötyläinen, Raimo & Korhonen, Heidi & Kulmala, Harri I. & Lappeteläinen, Ilmari & Lappalainen, Inka & Ruohomäki, Ismo (2009). *Muutos on pysyvää – entä verkostot*. Helsinki: Tykes.
- Van der Panne, Gerben (2003). Success and Failure of Innovation: A Literature Review. *International Journal of Innovation Management* 7 (3), 335–339.
- Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. (2004). The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research* 6 (4), 324–335.
- Vartiainen, Pirkko (2005). Wicked Health Care Issues: An Analysis of Finnish and Swedish Health Care Reforms. Teoksessa Savage, Grant T. & Chilingerian, Jon A. & Powell, Michael (eds.), *Advanced in Health Care Management: International Health Care Management* 5, 163–186. Amsterdam: JAI.
- Vartiainen, Pirkko (2007). Julkisten organisaatioiden identiteetti ja hallintotieteellinen tutkimus. *Hallinnon Tutkimus* 26 (2), 1–2.
- Vartola, Juha (2004). *Näkökulmia Byrokraatiaan*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Wenger, Etienne (1999). Communities of Practice: the Key to a Knowledge Strategy. *Knowledge Directions* 1 (2), 48–63. Julkaistu uudelleen teoksessa Lesser, Eric L. & Fontaine, Michael A. & Slusher, Jason (2000). *Knowledge and Communities*, 3–20. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Westie, Frank R. (1957). Toward Closer Relations between Theory and Research: A Procedure and an Example. *American Sociological Review* 22 (2), 149–154.
- Whittington, Richard (1993). *What is Strategy – and Does It Matter*. London: Routledge.
- Viitala, Riitta (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Infor.
- Viinamäki, Leena (2007). Triangulatiivisen tutkimusasetelman soveltamismahdollisuudet. Teoksessa Viinamäki, Leena & Saari Erkki (toim.), *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*, 173–193. Helsinki: Tammi.
- Virkkunen, Jaakko & Engeström, Yrjö & Miettinen, Reijo (2007). *Sosiaalihuollon kehittämis toiminnan tulevaisuus. Projekteista konseptikehittämiseen*. Selvityksiä 2007 (49). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Woolcock, Michael (1998). Social Capital and Economic Development. Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society* 27 (2), 151–208.
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*. Newbury Park: Sage Publications.

Internet lähteet

- Aluehallintoviraston kotisivut: *Sosiaalipalveluja koskevia säännöksiä ja laatusuosituksia*. Saatavissa: [http://www.laanhallitus.fi/lh/etela/sto/home.nsf/pages/B2405D91A819A815C2256F55003BC062/\\$file/saannokset_ohjeet_suosituksset_170810.pdf](http://www.laanhallitus.fi/lh/etela/sto/home.nsf/pages/B2405D91A819A815C2256F55003BC062/$file/saannokset_ohjeet_suosituksset_170810.pdf). [Viittauspäivä 15.09.2011].
- Deming instituutin kotisivut: *The W. Edwards Deming Institute*. Saatavissa: <http://deming.org/>. [Viittauspäivä 20.10.2011].
- Halme, Kimmo & Lahtinen, Henry (2009). *Standardisoinnin hyödyntäminen innovaatiotoiminnassa*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 60/2009. Helsinki: TEM. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/25307/TEMjul_60_2009_Innovaatio.pdf. [Viittauspäivä 15.03.2011].
- HYMY -tutkimus* (2009). Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Saatavissa: http://www.tenk.fi/eettinen_ennakoarviointi/eettisetperiaatteet.pdf. [Viittauspäivä 15.08.2011].
- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (JUHTA) kotisivut: *Prosessien kuvaaminen*. Saatavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>. [Viittauspäivä 17.10.2011].
- Juran instituutin kotisivut: *Juran: The Source for Quality*. Saatavissa: <http://juran.com/>. [Viittauspäivä 20.11.2011].
- Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen kotisivut: *Roolit*. Saatavissa: <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/prosessi/roolit.html>. [Viittauspäivä 01.07.2011].
- Koivisto, Tapio (2004). *Yritysten osaamisen ja oppimiskyvyn kehittäminen*. Saatavissa: http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/raportti30.pdf. [Viittauspäivä 20.10.2011].
- Mattila, Päivi & Patronen, Mari (2009). *Käänteinen kilpailutus kehitysvammaisten ja ikäihmisten asumispalveluissa*. Saatavissa: http://www.tampere.fi/material/attachments/m/519hC7z77/mattila_patronen30102009.pdf. [Viittauspäivä 19.10.2011].
- OECD (2001). *Innovation and Productivity in Services* [verkkojulkaisu]. OECD Publishing. Saatavissa: <http://www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?K=5LMQCR2K9HG7&LANG=EN>. [Viittauspäivä 01.05.2011].
- OECD (2006). *Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities* OECD Publishing. Saatavissa: http://www.oecd.org/document/56/0,3746,en_2649_34273_36274_360_1_1_1_1,00.html. [Viittauspäivä 15.05.2011].
- Päivärinta, Eeva & Haverinen, Riitta (2002). *Ikäihmisten hoito- ja palvelusuunnitelma: Opas työntekijöille ja palvelusta vastaaville*. Saatavissa: <http://pre20031103.stm.fi/suomi/pao/julkaisut/paosisallys175.htm>. [Viittauspäivä 19.10.2011].
- Saarinen, Arttu (2006). Pohjoismaiden kolmannen sektorin suhde kansainvälisiin regii-meihin. Yhteiskuntapolitiikka 71 (5). Saatavissa: <http://yp.stakes.fi/NR/rdonlyres/70D0CCA9-B200-49F2-A660-12A67D5AB104/0/065saarinen.pdf>. [Viittauspäivä 4.1.2012].

- Sosiaali- ja terveysministeriön kotisivut. *Mielenterveyspalvelujen laatusuositus*. STM oppaita 9/2001. Helsinki: STMM. Saatavissa: <http://pre20031103.stm.fi/suomi/pao/julkaisut/mielenterv/laatusuositus.pdf>. [Viittauspäivä 15.10.2011].
- Sosiaali- ja terveysministeriön kotisivut. *Päihdepalvelujen laatusuositukset*. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 3/2002. Helsinki: STM. Saatavissa: <http://pre20031103.stm.fi/suomi/pao/paihdepalvelu/paihdepalv.pdf>. [Viittauspäivä 15.10.2011].
- Sosiaali- ja terveysministeriön kotisivut. *Yksilölliset palvelut, toimivat asunnot ja esteettön ympäristö: Vammaisten ihmisten asumispalveluiden laatusuositus*. STM oppaita 4/2003. Helsinki: STM, Suomen Kuntaliitto. Saatavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3779.pdf&title=Vammaisten_asumispalveluiden_laatusuositus_fi.pdf. [Viittauspäivä 15.10.2011].
- Sosiaali- ja terveysministeriön kotisivut. *Ikäihmisten palvelujen laatusuositus*. STM julkaisuja 3/2008. Saatavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3672.pdf&title=Ikäihmisten_palvelujen_laatusuositus_fi.pdf. [Viittauspäivä 15.10.2011].
- Sosiaali- ja terveysministeriön kotisivut. *Mielenterveyskuntoutujien asumispalveluja koskeva kehittämissuositus*. STM julkaisuja 13/2007. Helsinki: STM. Saatavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3728.pdf&title=Asumista_ja_kuntoutusta_fi.pdf. [Viittauspäivä 15.10.2011].
- Suomalaisen Lääkäriseura Duodecimin sivut. *Käypä hoito/oppaat*. Saatavissa: <http://www.kaypahoito.fi/web/kh/oppaat>. [Viittauspäivä 15.09.2011].
- Suomen Fasilitaattorit (FAFA) kotisivut: *Fasilitointi, fasilitaattori*. Saatavissa: <http://www.fasilitaattorit.fi/>. [Viittauspäivä 19.10.2011].
- Suomen Standardisoimisliiton SFS kotisivut. *Oppaat ja käsikirjat*. Saatavissa: http://www.sfs.fi/julkaisut/sfs_julkaisut/. [Viittauspäivä 15.09.2011].
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen/Stakes kotisivut: *Hyvinvointipalvelut*.: Saatavissa <http://www.stakes.fi/FI/Stakes/horisontaali/hyvinvointipalvelut/vaikuttavuus/index.htm>. [Viittauspäivä 01.05.2011].
- Työ- ja elinkeinoministeriön kotisivut. *Innovaatiot*. Saatavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2069>. [Viittauspäivä 12.08.2011].
- Työ- ja elinkeinoministeriön kotisivut. *Kansallinen innovaatiostrategia*. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/19681/kansallinen_innovaatiostrategia_12062008.pdf. [Viittauspäivä 10.8.2011].
- Valviran kotisivut: *Hoitotahto*. Saatavissa: http://www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/terveydenhuolto/elaman_loppuvaiheen_hoito/hoitotahto. [Viittauspäivä 19.10.2011].

Standardit ja laatupalkintomallit

- CAF yhteinen arviointimalli*. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20060927CAF200/CAF_julkaisu_netti.pdf. [Viittauspäivä 14.05.2011].
- ISO 9001 pk-yrityksille: Mitä tehdä – Ohjeita tekniseltä komitealta ISO/TC 176*. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.
- Malcolm Baldrige National Quality Award*. Saatavissa: <http://www.nist.gov/baldrige/index.cfm>. [Viittauspäivä 14.05.2011].
- Laatukeskus (2010). *EFQM Excellence Model*. Espoo: Laatukeskus Excellence Finland Oy.
- SFS-EN ISO 9001:2000 (kumottu) *Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset*. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.
- SFS-EN ISO 9001:2008 *Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset*. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.
- SFS-EN ISO 9004:2000 *Laadunhallintajärjestelmät. Suuntaviivat suorituskyvyn parantamiselle*. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.
- SFS-EN ISO 9004:2009 *Organisaation johtaminen jatkuvaan menestykseen. Laadunhallintaan perustuva toimintamalli*. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.
- SFS-EN ISO 10014:2007 *Laadunhallinta. Opastusta taloudellisen ja liiketoiminnallisen hyödyn toteuttamiseen*. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.
- SFS-EN ISO 19011:2002 *Laadunhallinta- ja/tai ympäristöjärjestelmien auditointiohjeet*. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

Lait ja asetukset

- Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2004/18/EY.
- Neuvoston direktiivi 89/665/ETY.
- Laki julkisista hankinnoista 348/2007.
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000.
- Suomen perustuslaki 731/1999.
- Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi julkisista hankinnoista sekä vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista, HE 50/2006.

Julkaisemattomat lähteet

- Karjalainen, Eero E. (1995). *Vaihtelun maailma – TQM-laatujohtaminen*. Luentomoniste. Laatutieto Oy.
- Merikallio, Jussi (2009). *Lakiuudistukset sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä ja suunnittelusta – kuntien odotukset*. Sosiaali- ja terveydenhuollon aluehallintopäivät 22.9.2009. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Työn sujuvuutta ja työn iloa -hankkeen kuvaus

Työn sujuvuutta ja työn iloa -hanke oli työ- ja elinkeinoministeriön työelämän kehittämisohjelman mukaisella Tykes-rahoituksella toteutettu kehittämishanke, joka toteutui 8.2.2006–31.12.2008 ja 1.1.–31.12.2009. Työn sujuvuutta ja työn iloa -hanke käynnistyi 12 tamperelaisen järjestön yhteisestä hakemuksesta vuonna 2005. Eri järjestöissä oli työntekijöitä 10–150, ja järjestöjen palveluksessa oli liikkeellelähdön aikana yhteensä 680 työntekijää. Mukaan lähteneet järjestöt tarjosivat vanhus-, kehitysvamma- ja/tai mielenterveyspalveluja sekä lastensuojelun avopalveluja. Palvelujen tärkein ostaja kaikilla oli Tampereen kaupunki. Vanhimmat järjestöistä olivat toimineet jo yli sata vuotta. Suurimmalla osalla mukana olleista järjestöistä oli kymmenien vuosien kokemus palvelutoiminnasta, minkä vuoksi järjestöt kokivat olevansa merkittäviä palveluntuottajia. Hankkeessa mukana olevat järjestöt olivat:

Koivupirtin säätiö
 Kristillinen palvelukotiyhdistys Elämänpuu ry
 Lähimmäispirtti ry
 Muotialan asuin- ja toimintakeskus ry
 Nurmikoti
 Nääsville ry
 Tampereen Naisyhdistys ry
 Sopimusvuori ry
 Sopimusvuorisäätiö
 Tampereen Ensi- ja turvakoti ry
 Tampereen Kaupunkilähetys ry
 Tampereen Vanhuspalveluyhdistys ry

Työn sujuvuutta ja iloa -hankkeessa mukana olleet hyvinvointipalveluja tuottavat järjestöt, niiden toiminta, palveluyksiköt, henkilöstö ja toiminnan volyyymi on esitetty tiivistettynä tutkimuksen liitteessä 2.

Kehittämishanke toteutui verkostomaisena järjestöjen laadunkehittämistyönä. Ulkoiset asiantuntijat hankkeeseen valittiin kilpailuttamisprosessin kautta. Hankkeen koulutuksen suunnittelijana, pääkouluttajana ja järjestöjen kehittämistyön ohjaajana toimi johtamistaidon opettaja Mirja Antila. Laadunohjaajakoulutuksessa vuonna 2006 hänen lisäkseen toisena kouluttajana toimi kuntoutusvastaava, laatupäällikkö Johanna Porkka. Lisäksi kilpailutettiin tuotteistamiskoulutus (vastasi Viirkorpi Oy) ja kustannuslaskentakoulutus (vastasi Tampereen aikuiskoulutuskeskus).

Laadunhallintajärjestelmien rakentamiseen ja ohjaukseen toteutus on kuvattu tämän tutkimuksen liitteessä 3.

Liite 2. Työn sujuvuutta ja iloa -hankkeessa mukana olleet hyvinvointipalveluja tuottavat järjestöt, niiden toiminta, palveluyksiköt, henkilöstö ja toiminnan volyymi.

1. Nääsville ry

Nääsville ry on vuonna 2000 perustettu hyvinvointipalveluja tuottavien järjestöjen välinen verkosto, jonka tarkoituksena on yhteistyössä kokeilla ja kehittää kotona selviytymistä edistäviä toimintoja ikäihmisten, lapsiperheiden ja kehitysvammaisten tukemiseksi. Toimintojen avulla pyritään edistämään asiakkaiden kokonaisvaltaista hyvinvointia, edesauttamaan heidän omatoimista selviytymistään ja ennaltaehkäisemään raskaiden palveluiden piiriin joutumista.

Yhdistyksen toiminta rahoitetaan RAY:n ja Tampereen kaupungin toiminta-avustuksilla sekä asiakasmaksuilla.

Toiminta:

OMAISHOIDON VIRKISTYSTOIMINTA

- leirejä omaishoitajille ja hoidettaville

KORTTELIKAVERIT

- auttavat tamperelaisia kotona asuvia ikäihmisiä ja muita erityisryhmiin kuuluvia silloin, kun yksinäisyys, turvattomuus tai sairaus estää omatoimista selviytymistä

AMURIN APU

- virkistystilaisuuksia ja monimuotoista ryhmätoimintaa Amurin ja Pyynikin alueen ikäihmisille

VIREYTTÄ ELÄMÄÄN

- fysioterapeutit auttavat ikäihmisiä heidän kodeissaan sekä ohjaavat erilaisia liikuntaryhmiä.

MUISTIKUNTOUTUS

- painopisteenä ehkäisevä ja muistia tukeva toiminta, kaikille avointa toimintaa

VIRIKEVILMA JA -VILLE

- tavoitteena lisätä kehitysvammaisten omaa aktiivisuutta mm. opettamalla asioimaan, liikkumaan ja harrastamaan itsenäisesti sekä mahdollistaa hengähdystauko omaishoitajille

KOHTAAMISPAIKKA SINIKELLO

- torstaikahvila os. Kalevantie 7C, avoinna kaikille tamperelaisille kehitysvammaisille ja liikuntakerho ylivilkaille ja autistisille lapsille

TUKEA LAPSIPERHEILLE

- Nääsville ry:n lapsiperhetyötä toteuttaa Muotialan asuin- ja toimintakeskuksen Perhetiimi

Asiakkaita vuonna 2008:

- ryhmien määrä 3735
- ryhmiin osallistuneiden määrä 16 962
- yksilöasiakkaita 4464
- kotikäyntejä 7238

Työntekijämäärä vuoden 2008 lopussa:

Nääsville ry:n työntekijöitä 10
Muiden järjestöjen kanssa yhteistyössä 26

2. Tampereen Vanhuspalveluyhdistys ry (perustettu 1969)

Pirkanmaan Senioripalvelut Oy (ent. Tampereen Picea Oy, perustettu 2000)

Pirkanmaan Senioripalvelut Oy tarjoaa ikääntyville ja erityistä tukea tarvitseville asiakkaille kotipalveluja, palveluasumista sekä palvelukeskus- ja päivätoimintaa Pirkanmaan alueella. Yhtiön taustavoimana on Tampereen Vanhuspalveluyhdistys ry, joka omistaa yhtiön koko osakekannan.

Toiminta:

ASUMISPALVELUT

Kuuselan Seniorikeskukseen kuuluu 49 palveluasuntoa ja 13-paikkaisen muistihäiriöisten asukkaiden ryhmäkoti. Kuuselan Seniorikeskus toimii alueellisena ikäihmisten lähipalvelukeskuksena sekä tarjoaa asumispalveluja keskuksessa asuville, päivätoiminta- ja palvelukeskuspalveluja sekä kotiin annettavia palveluja lähialueella asuville senioreille. Toiminnan tavoitteena on tukea asumista kotiloissa tutulla asuinalueella koko elämänkaaren ajan.

Kaukaharjun Seniorikeskus toimii Kaukajärven alueen ikäihmisten lähipalvelukeskuksena ja tarjoaa asumispalveluja keskuksessa asuville, päivätoiminta- ja palvelukeskuspalveluja sekä kotiin annettavia palveluja lähialueella asuville senioreille. Toiminnan tavoitteena on tukea asumista kotiloissa tutulla asuinalueella koko elämänkaaren ajan.

Kaukaharju I:ssa on 32 palveluasuntoa, jotka omistaa Tampereen Vanhuspalveluyhdistys ry. Asukkaiden palvelusta ja hoidosta huolehtii Pirkanmaan Senioripalvelut Oy.

Kaukaharjun palvelukoti II:ssa on 32 palveluasuntoa ja 12-paikkainen ryhmäkoti muistihäiriöisille asukkaille. Ne omistaa Tampereen Vanhuspalveluyhdistys ry. Hoidosta vastaa Mainio Vire Oy.

Keinupuiston palvelukodissa on 13 palveluasuntoa ja 15-paikkainen ryhmäkoti. Vanhuspalveluyhdistyksen palveluasuntojen lisäksi Keinupuistossa on 50 Tampereen Kotilinnasäätiön hallinnoimaa eläkeläisasuntoa. Hoidosta vastaa Attendo Medone Hoiva Oy.

Taatalan palvelukodissa on 30 palveluasuntoa ja 10-paikkainen ryhmäkoti. Hoidosta vastaa Coronaria Wellcare Oy:

PÄIVÄTOIMINTA

- tarjoaa monenlaista virkistystä, kuntouttavaa toimintaa sekä sosiaalisia kontakteja.

KOTIAPU

- tarjoaa kotona asumista ja itsenäistä selviytymistä tukevia monipuolisia sosiaali- ja terveyspalveluja, joihin sisältyy henkilökohtainen hoiva ja avustaminen, sairaanhoito, ulkoilu- ja saattajapalvelu, asiointipalvelu sekä kodinhoito
- omaishoidon lomituspalvelut

SEKSUAALITERAPIA

- seksuaaliterapia ja neuvonta on tarkoitettu kaiken ikäisille asiakkaille

Asiakkaita vuonna 2008:

Tampereen Vanhuspalveluyhdistys ry asukkaita 230

Pirkanmaan Senioripalvelut Oy asumispalveluiden asiakkaat 100

Päivä- ja palvelukeskustoiminta n. 175 asiakaskäyntiä / päivä

Kotiin annettavat palvelut 30 asiakasta

Työntekijämäärä vuoden 2008 lopussa yhteensä koko konsernissa n. 60 henkilöä, lisäksi sijaisia ja määräaikaista tuntityöntekijöitä.

3. Koivupirtin säätiö

Koivupirtin säätiö on yleishyödyllinen säätiö, jonka ylläpitämässä Palvelukoti Koivupirtissä on palvelutilat ja vuokra-asunnot 51 asukkaalle. Palvelutalossa on kaksikymmentä 30–40 neliön vuokrayksiota.

Toiminta:

PALVELUASUMINEN

- palveluasuminen on tarkoitettu ikäihmiselle, joka tarvitsee merkittävästi alentuneen toimintakykynsä vuoksi paljon psyykkistä tukea ja / tai fyysistä huolenpitoa

TEHOSTETTU PALVELUASUMINEN

- on tarkoitettu ikäihmiselle, joka tarvitsee mielenterveytensä vuoksi ympärivuorokautisesti sekä psyykkistä tukea että fyysistä huolenpitoa, mutta kykenee psykiatriseen hoitoon perehtyneen moniammatillisen henkilöstön ohjaamana ja auttamana elämään normaalia kodinomaista elämää Koivupirtin ryhmäkotiyhteisössä tai palvelutalossa
- kolme ryhmäkotia, joista yksi on tarkoitettu ensisijaisesti dementikoille

LYHYTAIKAISASUMINEN

- lyhytaikaisasukkaaksi voidaan tulla esimerkiksi vuorohoitoon, sairaalahoidon jälkeen, tulevan hoitotarpeen kartoitukseen tai omaishoitajien loman ajaksi

MIELENTERVEYTTÄ TUKEVA PÄIVÄTOIMINTA

- iäkkäiden mielenterveyskuntoutujien kotona tapahtuvaa tukitoimintaa, joka on tarkoitettu henkilölle, joka omassa kodissaan asuakseen tarvitsee paljon psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista tukea

ASUMISEN TUKIPALVELUT

- kaikki asukkaille tarjottavat ateriat, ateriapalveluateriat sekä juhlien ja yksityistilaisuuksien tarjottavat asukkaiden tilausten mukaisesti
- kiinteistöhuolto asuntojen, tilojen ja ympäristön viihtyisyyden ja turvallisuuden varmistamiseksi
- täydentävinä palveluina asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden mukaan vaate- ja liinavaatehuolto, siivous-, asiointi- ja saunapalvelut

Asiakkaita vuonna 2008:

Asumispalvelujen käyttöpäiviä yhteensä 17433.

Palveluasumisessa 23 asukasta

Tehostetussa palveluasumisessa 23

Lyhytaikaisessa 4,

Kotikäyntejä yhteensä 2767

Päiväkeskuskävijöitä keskimäärin 6 asiakasta päivittäin.

Työntekijämäärä vuoden 2008 lopussa: n. 50 henkilöä, joista 5 määräaikaista

4. Tampereen Naisyhdistys ry

Tampereen Naisyhdistyksen vanhuspalvelutoiminta on käynnistynyt 1920-luvulla. Tampereen Naisyhdistys ry:n omistama Lahdensivun vanhainkoti on toiminut vuodesta 1984 alkaen. Lahdensivun kodissa on kaikkiaan 63 asuinpaikkaa. Kodissa on neljä päiväsalia, joista kaksi on erikoistunut huolehtimaan dementoituneista asukkaista.

Toiminta:

Tampereen Naisyhdistys tuottaa monenlaista ympärivuorokautista vanhustenpalvelua, joihin kuuluu

PITKÄAIKAISTA ASUMISTA

- asukkaille, joiden fyysinen ja / tai henkinen toimintakyky on selvästi alentunut
- palveluun kuuluvat kaikki asiakkaan tarvitsemat palvelut

DEMENTIAHOITOA

- asukkaille, jotka tarvitsevat yksilöllistä hoitoa dementian eri vaiheissa
- ympärivuorokautinen hoito kodinomaisessa ja turvallisessa ympäristössä, säännöllinen elämänrytmi ja kuntouttava ohjaus

YKSITYISTÄ ASUMISPALVELUA

- huomioidaan asukkaiden yksilölliset toiveet, tarpeet ja asumisturvallisuus

Hoidossa korostuu fyysinen hyvinvointi erilaisten yksilö- ja ryhmäkuntoutusten keinoin ja asukkaiden henkistä ja fyysistä vireyttä ylläpidetään erilaisilla virkistystoiminnoilla. Lahdensivun kodissa toimivat säännöllisesti luku- ja raamattupiirit, musiikki- ja taide-terapiaryhmät sekä ohjattu ryhmäliikunta. Lahdensivun kodin hoitoon kuuluu myös saattohoito.

Toimintaa tukevat vapaaehtoistyöntekijät auttavat asukkaita ulkoilussa ja erilaisissa kodin tilaisuuksissa sekä antavat monenlaista lähimmäisapua. Lahdensivun kodissa on oma keittiö.

Asiakkaita vuonna 2008 yhteensä 22 529 hoitopäivää

Työntekijämäärä vuoden 2008 lopussa oli 57.

5. Lähimmäispirtti ry

Lähimmäispirtti ry on aloittanut kotipalvelutoiminnan 1989 Koivupirtin kannatusyhdistyksen käynnistämänä ja sen toimintaa tukevana. Lähimmäispirtin tehtävänä on toimia tamperelaisten vanhusten hyväksi ja vastata yksilöllisiin hoidon, hoivan ja kuntouttavan toiminnan tarpeisiin. Lähimmäispirtti tuottaa monipuolisia kodinhoito- ja hoivapalveluita, jotka perustuvat yksilöllisiin palvelu- ja hoitosuunnitelmiin.

Toiminta:

IKÄIHMISTEN KOTIHOITOPALVELUT

- asiakkaille, jotka tarvitsevat kotona asumiseen kodinhoiton ja henkilökohtaisen hoivan palveluita, kuten esim. henkilökohtaista hoivaa, siivousta, pyykki- ja vaatehuoltoa, asiointipalvelua, ruuanlaittoa, ulkoilua ja asiointipalvelua

OMAISHOITAJIEN LOMITUS JA TUKITOIMINTA

- terveydenhuollon koulutuksen saaneiden työntekijöiden toteuttama lomituspalvelu, jonka avulla järjestetään omaishoitajalle vapaata hoitotyöstä ja annetaan hoidettavalle turvallinen hoito sekä tehdään normaalit kotiaskareet

OMAISHOITAJIEN TOIMINTAKYKY- RYHMÄ

- omaishoitajien vertaisryhmä hoitajien jaksamisen tueksi

VANHUSTEN VIRKISTYSTOIMINTA

- ryhmässä toteutettavaa virkistystoimintaa sotainvalideille ja yhdistyksen jäsenille

Asiakkaita vuonna 2008 oli 118

Työntekijämäärä vuonna 2008 lopussa oli 7 henkilöä.

6. Muotialan asuin- ja toimintakeskus ry

Muotialan asuin- ja toimintakeskus on perustettu vuonna 1991 toteuttamaan, edistämään ja kehittämään kuntoutumista tukevaa ja ennaltaehkäisevää mielenterveystyötä. Yhdistyksen tavoitteena on vaikuttaa yhteiskunnalliseen keskusteluun yhteistyössä muiden järjestöjen kanssa ja vaikuttaa asenteisiin ja ennakkoluuloihin psyykkistä sairastamista ja kuntoutusta kohtaan.

Toiminnot:

TUETUN ASUMISEN PALVELUT JA PÄIVÄTOIMINTA

Iideshovi

- tuettuja asuntoja 16, jokaisella asukkaalla oma ohjaaja
- asukkaille, jotka tarvitsevat säännöllistä tukea ja harjoittelua arkisten askareitten suorittamisessa ja sairauden oireiden hallinnassa ja ymmärtämisessä
- toimintaa täydentävät ohjattu päivätoiminta ja työtoiminta

Kuusistonkoti

- tuettuja asuntoja 38
- asukkaita tuetaan mahdollisimman itsenäiseen asumiseen, ohjaus perustuu asukkaan ja hoitavan tahon kanssa laadittuun kuntoutussuunnitelmaan
- toimintaa täydentävät ohjattu päivätoiminta ja työtoiminta

Rasihovi

- asuntoja 15
- tavoitteena tukea kuntoutujia selviytymään arjessa ja asumisessa
- asukkaita motivoidaan osallistumaan tiiviimmin toimintakeskuksen päivä- ja työtoimintaan sekä ryhmätoimintoihin kuntoutussuunnitelman mukaisesti
- toimintaa täydentää työtoiminta

KUNTOUTUMISTA TUKEVA TYÖTOIMINTA

Iideshovin Työpaja

- 65-paikkainen työpaja, joka toimii kahdessa vuorossa
- asiakkaille, jotka tarvitsevat työkokeilua, työhön valmennusta, työharjoittelua, työkyvyn arviointia tai kuntoutustarpeen arviointia

Resurssipaja

- toimii yhteistyössä Kelan, Tampereen työvoiman palvelukeskuksen ja työvoimatoimistojen kanssa
- valvottua työkokeilua, jonka jaksot ovat tutkimuksellisia ja asiakkaan työkykyä arvioivia

YKSILO- JA PERHETYÖ

- psykiatrinen kotikuntoutus
- lähettävinä tahoina mm. Tampereen kaupunki, Pitkaniemen sairaala ja mielenterveystoimistot

Nääsவில்–perhetyö, perhetyimi

- ennaltaehkäisevää toimintaa lapsen ja vanhemman vuorovaikutuksen tukemisessa
- tukea kasvatuksellisiin kysymyksiin ja perheenjäsenten väliseen vuorovaikutukseen
- vertaistukiryhmiä ja retkiä

Asiakkaita vuonna 2008 oli 650–700.

Työntekijämäärä vuoden 2008 lopussa 62.

7. Nurmikoti

Nurmikodin vanhainkoti on Ketaran kartanoon 1956 perustettu Suomen adventtikirkon omistama vanhainkoti. Nurmikoti toimii kristillisellä pohjalla ja tarjoaa yksilöllistä hoivaa ikäihmisille, jotka eivät selviä kotiloissa kotipalvelun ja muiden tukipalvelujen turvin. Vanhainkodissa on 45 asuinhuonetta, yhteiset tilat ja puistomainen ympäristö. Laitoshiitoon liittyvät asiakkaan tarvitsemat peruspalvelut.

Toiminnot:

PITKÄAIKAINEN LAITOSHOITO

- asukkaille, jotka eivät selviä runsaankaan avun turvin omassa kodissaan ja tarvitsevat ympärivuorokautista hoivaa ja huolenpitoa

LYHYTAIKAINEN LAITOSHOITO

- lyhytaikaishoitoa tarvitseville Tampereen kaupungin tai muiden kuntien asukkaille tai itsemaksaville asukkaille

Asiakkaita vuonna 2008: Asukkaita yhteensä 60, hoitopäiviä 844

Työntekijöitä vuonna 2008 n. 30 henkilöä.

8. Sopimusvuori ry & Sopimusvuorisäätiö (Sopimusvuori Oy, 2008)

– sosiaalipsykiatriset kuntoutuspalvelut

Sopimusvuori ry on vuodesta 1970 Tampereella toiminut yhdistys, joka tarjoaa sosiaalipsykiatrisia kuntoutuspalveluja mielenterveyskuntoutujille. Sopimusvuorella on 24 kuntoutusyhteisöä, joissa on yhteensä 478 kuntoutuspaikkaa eri puolilla Tamperetta. Jokainen kuntoutusyhteisö toimii terapeuttisen yhteisön periaattein.

Toiminnot:

TEHOSTETUN TUEN KUNTOUTUSKOTITOIMINTA

Kuntoutuskoti Koivupiha

Kuntoutuskoti Ruukki

Kuntoutuskoti Moreeni

Kuntoutuskoti Kataja

Kuntoutuskoti Vaahtera

KUNTOOUTUSKOTITOIMINTA

Kuntoutuskoti Silmu
Kuntoutuskoti Lystimäki
Kuntoutuskoti Kaakkuri
Kuntoutuskoti Turtola
Kuntoutuskoti Sininen Talo
Kuntoutuskoti Helmi
Kuntoutuskoti Valleri

PIENKOTITOIMINTA

Pienkoti Kupari
Pienkoti Amuri

TUETTU ASUNTOTOIMINTA**TOIMINTAKESKUSTOIMINTA**

Pirkonhovin päivätoimintakeskus 1
Pirkonhovin päivätoimintakeskus 2
Kaarisillan toimintakeskus
Nuorten päivätoimintakeskus

KLUBITALOTOIMINTA

Näsinkulman klubitalo

TYÖSALITOIMINTA

Työsalit 1 ja 2
Työsalien 1 ja 2 yksiköt: Arkki, Kapra, Kapusta, Kätevä ja Kompassi
Työsali 3

MIELENTERVEYSKUNTOUTUJIIEN KURSSITOIMINTA

ASKEL-kurssi

KOULUTUS- JA TUTKIMUSTOIMINTA

Linkkiprojekti

TIEDOTUS JA YHTEISTYÖ**VAPAAEHTOIS- JA YSTÄVÄTOIMINTA****TOIMINTAA KEHITTÄVÄT PROJEKTIT**

9. Sopimusvuori ry & Sopimusvuorisäätiö (Sopimusvuori Oy 2008) – hoitokodit

Sopimusvuori on järjestänyt vuodesta 1991 lähtien dementiaa aiheuttavia sairauksia sairastaville hoitokotitoimintaa Tampereella. Hoitokoteja on tällä hetkellä yksitoista, joissa on koko vuorokauden hoitoa antavia asukaspaikkoja 128. Kodeissa eletään ja toimitaan perheenomaisesti ja hoidetaan yhteisesti jokapäiväiseen elämään kuuluvat askareet. Asukkaat ja henkilökunta mm. sekä valmistavat ruuan että ruokailevat yhdessä. Laitosmaisuuksia pyritään kaikin tavoin välttämään.

Toiminta:

DEMENTIAHOITOKOTITOIMINTA

- tehostettua palveluasumista ja hoitoa tarvitseville asukkaille, jotka ovat sairastuneet dementoiviin sairauksiin
- kodeissa toimitaan perheenomaisesti ja hoidossa sovelletaan validoivaa otetta ja terapeuttisen yhteisohoidon periaatteita

Dementiahoitokoteja ovat

AITTA-KOTI (14 paikkaa)

ANNALA-KOTI (10 asukaspaikkaa)

FANNY-KOTI (10 asukaspaikkaa)

IMPIVAARA-KOTI (13 asukaspaikkaa)

KERTTULA-KOTI (14 asukaspaikkaa)

LINTUVIITA-KOTI (12 asukaspaikkaa)

MATTILA-KOTI (10 asukaspaikkaa)

OTTO-KOTI (10 asukaspaikkaa)

PEKKALA-KOTI (10 asukaspaikkaa)

TANHUA-KOTI (14 asukaspaikkaa)

VIERTOLA-KOTI (10 asukaspaikkaa)

KIERTOKOULU

- kiertokoulu on toimintamalli sopeutumisvalmennuskurssien järjestämiseksi demen-toituvan henkilön ja hänen läheisensä kotona, niissä olosuhteissa, joissa eletään omaa arkea

TUNTEVA-KOULUTUS

- sisältää perehtymisen sekä validaatiomenetelmään että yhteisohoidon menetelmään. TunteVa-koulutustasot ovat TunteVa-hoitaja, TunteVa-ryhmänohjaaja, TunteVa-ohjaaja (omaisryhmän ohjaaja) sekä TunteVa-kouluttaja. Koulutusvastuu sekä oikeus todistusten antamiseen ovat Tampereen Kaupunkilähetys ry:llä. Sopimusvuori järjestää sekä omalle että muiden työyhteisöjen työntekijöille TunteVa-koulutusta.

Asiakkaita vuoden 2008 lopussa 128 dementiahoitopaikkaa ja 478 kuntoutuspaikkaa
Työntekijöitä vuoden 2008 lopussa henkilökuntaa dementiaikodeissa n. 100 ja kuntoutustyössä 97 henkilöä.

10. Tampereen ensi- ja turvakoti ry

Tampereen ensi- ja turvakoti ry perustettiin vuonna 1945 yksinäisten äitien ja heidän lastensa elämänolojen ja aseman parantamiseksi. Ensi- ja turvakoti tarjoaa moninaisia palveluita odottaville äideille ja perheväkivallan uhreille sekä kotona asuville lapsiperheille. Vanhusten palveluihin kuuluvat ikäihmisten asumispalvelut ja kohtaamispaikat.

Toiminta:

LASTEN JA PERHEIDEN PALVELUT

Ensikotitoiminta on lastensuojelutyötä, jonka tavoitteena on vanhemmuuden ja perheen itsenäisen selviytymisen tukeminen. Äiti voi tulla ensikotiin odotusaikana tai pienen vauvan kanssa, tarvittaessa myös isä voi asua ensikodissa. Ensikodissa tuetaan vauvan ja vanhemman suhdetta ja opetellaan arkielämästä ja vauvan hoidosta selviytymistä kädestä pitäen.

Turvakoti on tarkoitettu lähisuhteessaan väkivaltaa kohdanneille lyhytaikaiseksi turvapaikaksi silloin, kun kotiin jääminen väkivallan, uhkailun tai pelon takia on mahdotonta tai suorastaan vaarallista. Toiminnassa otetaan huomioon kaikki perheväkivaltatilanteiden osapuolet. Lähtökohtana on lapsen edun turvaaminen kaikissa olosuhteissa.

Avopalvelut Ensi- ja turvakoti ry:n tuvat tukevat toiminta-alueellaan lapsiperheitä, joista osa on mm. kriisi- ja maahanmuuttajaperheitä. Tuvat ovat matalan kynnyksen paikkoja, joissa toteutetaan toimintaa yhdessä perheen kanssa.

Annantupa

Hervantatupa

Linnainmaatupa

Päiväryhmä Pikku-Miinan toiminta on vauvan ja vanhemman varhaisen vuorovaikutuksen tukemista ja perheen omien voimavarojen löytämistä arjesta selviytymiseksi.

Perhekulma Puhurin työmuotoja ovat mm. lapsityö, Vanla-työ, tapaamispaikkatoiminta, unikouluneuvonta ja isätyö.

VANHUSTYÖ

PÄIVÄKUNTOUTUSTOIMINTAA (24 asiakaspaikkaa)

– omassa kodissaan asuville ikäihmisille palveluja, aamuryhmät ja iltaryhmät palveluihin kuuluvat sauna- ja hygieniapalvelut, virkistys- ja liikuntahetket ja ateriapalvelut sekä fyysisen toimintakyvyn ylläpitoa

PETSAMOKODIN ASUMISPALVELUT

- **tehostettua palveluasumista** (14 asukaspaikkaa), jossa asiakas saa yksilöllisen palvelu- ja hoitosuunnitelman mukaisesti ympärivuorokautista ohjausta, hoitoa ja tukea
- **palveluasumista** (19 asukaspaikkaa), jossa asiakas saa henkilökohtaisen palvelu- ja hoitosuunnitelman mukaisesti ohjausta, neuvontaa, tukea ja hoitoa päivittäin (klo 7–22)

Turvapaikka päivystyspalveluna – kokeilu

- yli 65-vuotiaille tarkoitettu päivystysluonteinen palvelu Sosiaaliasema Paussin ja Tampereen poliisin ja Tampereen kaupungin kanssa

Asiakkaita vuoden 2008 aikana yht. 1089

Ensikodin asiakkaita 83
 Turvakodin asiakkaita 229
 Petsamo-kodin asukkaita 35
 Päivätoiminnan asiakkaita 201
 Turvapaikkakokeilun asiakkaita 48
 Perhekulma Puhurin asiakkaita 193
 Perhetupien asukasperheitä 300

Työntekijöitä vuoden 2008 lopussa

Vakinaisessa työsuhteessa 67

11. Tampereen Kaupunkilähetys ry

Tampereen Kaupunkilähetyksen yhdistys perustettiin 1907, mutta toiminta oli käynnistynyt jo 1800-luvun lopulla. Kaupunkilähetyksen tehtävänä on puolustaa inhimillisyyttä ja yhdenvertaisuutta, auttaa ja tukea ihmisiä eri elämäntilanteissa ja -vaiheissa. Perustyönä on tuottaa vanhustyön, kehitysvammaistyön ja perhetyön palveluja sekä palveluja täydentävää koulutus-, kehittämis- ja vapaaehtoistyötä.

Toiminnot:

VANHUSTYÖ

Kaupunkilähetyksellä on kaksi vanhainkotiä, joissa vanhus saa ympärivuorokautista hoitoa ja hoivaa. Asiakkaat tulevat hoitoon asiakasyksikön päätöksellä. Meneillään on vanhainkotien kehittämissopimus, jonka aikana vanhainkodit muutetaan laitosasumisen yksiköistä avohuollon yksiköiksi.

Koskikoti (58 asukaspaikkaa)

- vanhainkoti, jossa asukas saa ympärivuorokautista hoitoa

Petäjäkoti (yht. 59 asukaspaikkaa)

- vanhainkoti (35 paikkaa), dementiayksikkö (17 paikkaa) ja mielenterveyskuntoutujien ryhmäkoti (7 paikkaa)

Peurankalliokeskus (117 asukaspaikkaa)

- senioripalvelukeskus, joka tuottaa ja kehittää ennaltaehkäisevää ja kotona asumista tukevaa toimintaa
- tuottaa Kotipeuran kautta kotipalvelua ja huolehtii kokonaisvaltaisesti asiakkaan elämänlaadusta: mm. palveluohjausta, kotisairaanhoidon neuvontaa sekä 24 h/vrk turvajärjestelmäpalveluja
- käynnistynyt palvelusetelin pilottikokeilu

Peurankalliokeskuksen CC-ateriatuotantopalvelut tuottavat ruokapalveluja palvelukorttiasiak-kaille sekä Koskikodin ja Petäjäkodin asukkaille

Amuri Apu

Harrastus- ja ryhmätoiminnan ohjausta yhteistyössä Nääsvillen kanssa

Kuntopeura, kuntoneuvola + 65 -toiminta, henkilökohtaista ohjausta ja neuvontaa oman kunnon ylläpitämiseen

KEHITYSVAMMAISTYÖ

Rongankoti

kehitysvammaisille asumisvaihtoehtoja ja tukipalveluita omatoimiseen ja itsenäiseen elämään normaalissa asuin- ja toimintaympäristössä

ASUMISPALVELUT

Autettu asuminen

- henkilökunta paikalla ympäri vuorokauden asukkaiden tukena
- Mirkunkoti** (10 asukaspaikkaa)
- Mirkunkoti Peura** (12 asukaspaikkaa)

Ohjattu asuminen

- henkilökunnan apu ja palvelut päivittäin asukkaiden käytössä
- Perusasuntola** (23 asukaspaikkaa)
- Puistokoti** (14 asukaspaikkaa)
- Onkiniemenkodit** (16 asukaspaikkaa)

Tuettu asuminen

- tarkoitettu palvelemaan yksin tai ryhmäasunnoissa asuvia, omatoimisuutta tavoittelevia asukkaita

Työ- ja päivätoiminta

- Villa Vuohenoja** (34 asiakasta) päivätoimintaa, psykososiaalista tukea ja yhteisöllisyyttä vahvistavaa toimintaa
- Päivätoiminta Aktiivi** (24 asiakasta) ikääntyneille kehitysvammaisille suunnattua päivätoimintaa

KOULUTUS-, KEHITTÄMIS- JA VAPAAEHTOISTYÖ KoKeVa

VAPAAEHTOISTYÖ

Aamukorva

- kuunteleva puhelin, varhaisen aamun päivystäjä

Textari-Helppi

- nuorille ja nuorille aikuisille suunnattu tekstiviestipalvelu

Seniори-instituutti

- ikäihmisille oman kulttuurin ja ryhmätoiminnan kehittämiseen

PALVELUPROJEKTIT**Kodikas**

- muistihäiriöisten, yksin tai iäkkään puolisonsa kanssa omassa kodissaan asuvien tukeminen

Senioripysäkki

- yksinäisille, alavireisille, masentuneille ja kriisissä oleville yli 60-vuotiaille tarkoitettu tuki

Apunetti

- ikäihmisten ja omaishoitajien tuki

Kimpassa perhetoiminta

- ennaltaehkäisevää toimintaa perheiden ja pienten lasten mielenterveyden tueksi

Asiakkaita vuoden 2008 aikana:

- asukkaita 246
- asumispalvelujen piirissä 141
- ohjatun toiminnan piirissä 181
- kehittämisprojekteissa asiakaskontakteja 2610

Työntekijöitä vuoden 2008 lopussa:

- vakinaisia 148
- osa-aikaisia 7
- projektityöntekijöitä 21
- oppisopimuskoulutuksessa 10; yhteensä 186

**12. Kristillinen palvelukotiyhdistys Elämän Puu ry
(toiminta päättynyt 30.9.2008)**

Kristillinen palvelukotiyhdistys ry rakennutti v. 2002 Palvelukoti Elämän Puun tarjoamaan tamperelaisille vanhuksille ja pitkäaikaissairaille asukkaille kodinomaisia asumis- ja tukipalveluita. Lähtökohtana ovat kristilliset perusarvot, lähimmäisen kunnioitus ja lämminhenkinen huolenpito.

Toiminta:**PALVELUASUMINEN**

- palvelukodissa on 24 yksiötä ja 6 kaksiota
- asukkaat saavat hoito- ja huolenpitopalvelut yhdessä laaditun hoito- ja palvelusuunnitelman mukaisesti ja voivat ostaa muita tarvitsemiaan lisäpalveluita

TEHOSTETTU PALVELUASUMINEN

- 2 ryhmäkotia, joissa 16 asukapaikkaa
- dementoituneille asukkaille, jotka tarvitsevat ympärivuorokautista hoitoa ja apua mm. hoitotoimenpiteissä, ruokailuissa, lääkkeiden otossa ja hygienian hoidossa

Toimintaa jatkaa Mainio Vire OY (1.10.2008–31.5.2010) Ikäihmisten palvelujen lautakunnan 24.1.2007 päätöksen mukaisesti (Ks. myös Markkinaoikeuden päätös: MAO: 176/08, Dnro 51/07/JH. Antopäivä 30.4.2008).

Liite 3. Työn sujuvuutta ja työn iloa -hankkeeseen liittynyt laadunkehittämistyön koulutus, ohjaus ja osallistujat vuosina 2006–2009.

Työn iloa ja työn sujuvuutta -hankkeen mukainen kehittämissä käynnistyi helmikuussa 2006 *laadunohjaajakoulutuksella*⁷⁶, johon osallistui 30 mukana olevien järjestöjen valitsemaa laadunkehittäjää. Koulutuspaikat jakautuivat järjestöjen koon mukaan, vaihdellen 1–7 osallistujaa / järjestö. Koulutuksen ensisijaisena tavoitteena oli antaa järjestöjen edustajille tiedolliset ja taidolliset valmiudet kokonaisvaltaiseen laadunkehittämiseen ja ISO 9001standardin mukaisen laatujärjestelmän rakentamisen käynnistämiseen. Laadunohjaajakoulutus käsitti yhteensä 9 lähiopetuskertaa, jotka toteutuivat kerran kuu-kaudessa. Jaksojen välillä osallistujat laativat laatuksikirjan rungon mukaisesti peruskuvauksen oman järjestönsä toiminnasta yhteistyössä johdon ja muiden työntekijöiden kanssa. Lähiopetusjaksojen tarkoituksena oli antaa osallistujille sekä teoreettista tietoa laadunkehittämisestä että ohjausta laatujärjestelmien rakentamisen käynnistämiseen järjestöissä. Lähiopetusjaksoilla osallistujat saivat palautetta ja ohjausta kuvausten laatimiseen. Osallistujat saivat myös niin halutessaan esitellä laadittuja kuvauksia. Jokaisella kokoontumiskerralla käytiin nk. kartoittava keskustelu, jonka aikana hahmottuivat kehittämissä edistyminen, työskentelyä edistäneet ja sitä vaikeuttaneet asiat. Kehittämissä eteni kunkin järjestön itse laatiman aikataulun ja toteutustavan mukaisesti.

Laadunohjaajakoulutuksen lisäksi vuoden 2006 aikana toteutettiin *koulutus- ja keskusteluilta- ja johdolle*⁷⁷. Järjestöjen johdolle järjestettiin tilaisuus selkiyttää ja tarkentaa käsityksiään laadunkehittämissä merkityksestä ja siihen liittyvistä käytännöistä. Tilaisuudessa varmistettiin myös yhteisen kehittämissä käytäntöjä ja tietoperustaa. Johdon koulutus- ja keskustelutilaisuuden jatkoksi toteutettiin *esimies*⁷⁸ *laadunkehittämisen tukena koulutukset*, joissa oli mukana 80 esimiestä. Näissä tilaisuuksissa valmennettiin esimiehiä rohkaisemaan henkilöstöä ammatillisten käytäntöjen esilletuomiseen ja syntyviin yhteisiin keskusteluihin. Koulutusten tavoitteena oli myönteisten osallistumiskokemusten kautta vahvistaa eri järjestöjen kehittämissä ohjoihin osallistuvien kiinnostusta ja sitoutumista.

⁷⁶ Laadunohjaajalla tarkoitetaan tässä laadunohjaajakoulutuksen osallistujaa, joka on järjestön valitsema vakinaisessa työsuhteessa työskenteleviä hoito-, kuntoutustyön- tai hallinnollisten tehtävien ammattihenkilö. Laadunohjaajan tehtävä on koulutuksen tuella rakentaa yhdessä järjestönsä johdon ja henkilöstön kanssa toiminta-/ laatujärjestelmän eri osia.

⁷⁷ Järjestön johdolla tarkoitetaan tässä järjestön operatiivisesta johtamisesta vastaava johtajaa tai toiminnanjohtajaa. Johdon tehtäviin kuuluu lisäksi järjestön johtosääntö mukaisesti valmistella ja raportoida hallitusten päätösvaltaan kuuluvat asiat (strategiat, toiminta- ja taloussuunnitelmat, kiinteistöjen ja tilojen hallinnointi, sopimukset, hankkeet ym.). Johto vastaa pienemmissä järjestöissä laajoista tehtäväkokonaisuuksista (mm. taloudesta ja hallinnosta, asiakkuuksista, henkilöstöstä, yhteistyöstä, hankinnoista ja kiinteistöistä, mutta isommissa järjestöissä tehtävät jakautuvat useamman henkilön vastuulle (esim. toiminnanjohtajalle, palvelujohtajalle, taluspäällikölle, kiinteistöjohtajalle).

⁷⁸ Esimiehellä tarkoitetaan tässä esimiesasemassa työskentelevää alan ammattilaista, jolla on yleisesti pitkä kokemus järjestötyöstä. Esimiehet työskentelevät pääsääntöisesti hoito- ja kuntoutustyössä tai näitä tukevilla palveluilla (mm. kiinteistö-, ateria-, siivouspalveluilla).

Vuoden 2006–2008 aikana järjestettiin järjestöjen *henkilöstölle yleisiä laatukoulutustilaisuuksia*, joissa oli mukana yhteensä 570 osallistujaa. Tilaisuuksilla haluttiin tavoittaa mahdollisimman monta eri järjestöjen työntekijää eli kaikki he, jotka eivät muutoin olleet mukana laatukoulutuksissa. Koulutustilaisuuksien ensisijaisena tavoitteena oli selkiyttää laadunkehittämistyön merkitystä ja eri käytäntöjä. Koulutusten tarkoituksena oli myös jokaisen työntekijän osallistumista ja antaa valmiuksia sekä oman toiminnan tunnistamiseen ja järjestöissä toteutuvaan kehittämistyöhön.

Vuosien 2007–2009 aikana toteutettiin *Sisäinen auditointi*⁷⁹-koulutuksia. Koulutuksissa sovellettiin ISO 9001 ja 9004 standardien vaatimuksia. Vuoden 2009 loppuun mennessä auditointikoulutuksiin osallistui yhteensä 270 auditointia. Järjestöt lähettivät kiintiöidensä mukaisesti koulutukseen 4–12 auditointia, jotka osallistuivat kahteen teoriapäivään ja suorittivat näiden välillä pareittain ohjatun harjoitusauditoinnin omassa järjestönsä. Koulutuksen tavoitteena oli juurruttaa ja laajentaa järjestöjen työntekijöiden laatutietoisuutta ja arviointiosaamista. Auditointiosaaminen tarkoitti eettisesti, objektiivisesti ja riippumattomasti suoritettua toiminnan arviointia ja sen toteuttamisen hallintaa. Auditointikoulutus antoi osallistujille pätevyyden toimia jatkossa oman järjestön sisäisenä auditointijana.

Vuoden 2008 alussa jatkui teoreettinen laadunkehittämisen *koulutus laadusta vastaaville*⁸⁰. Koulutukseen osallistui järjestöistä laadunkehittämisen avainhenkilöitä. Koulutus oli sisällöltään jatkoa vuoden 2006 aikana toteutettuun laadunohjaajakoulutukseen. Tavoitteena oli vahvistaa ja syventää järjestöjen laatuosaamista ja laadunhallintajärjestelmien loppuunsaattamista. Koulutus toteutui kahdeksana lähiopetuspäivänä kerran kuukaudessa. Jaksojen välillä osallistujat jatkoivat kehittämistyötä omissa järjestöissään. Lähipäivien aikana osallistujat vaihtoivat kokemuksiaan, esittelivät tuotoksiaan ja saivat ohjausta kehittämistyötä koskeviin kysymyksiin. Koulutuksen sisällöllisenä tavoitteena oli varmistaa, että järjestöjen laadunkehittämistietous ja sen tuloksena syntynyt laadunhallintajärjestelmä täyttäisi sertifiointivaatimukset.

Hankkeeseen liittyi koulutusten lisäksi vuosina 2007 ja 2008 *järjestökohtaiset ohjaukset*. Järjestökohtaisesti toteutettiin yksi tai kaksi ohjauspäivää vuodessa. Ohjauspäivät suunniteltiin kunkin järjestön kanssa etukäteen ja ne toteutettiin järjestön laadunkehittämistyön vaihe huomioiden. Ohjaukseen saivat osallistua järjestön nimeämät osallistujat. Tavallisimmin tilaisuuksiin osallistui johtoryhmä, laaturyhmä ja esimiehiä eri yksiköistä. Osallistujamäärät vaihtelivat 1–16.

Työn sujuvuutta ja -iloa -hankkeen osalta vuosi 2009 tarkoitti vielä yhden vuoden lisärahoitusta. Koulutuksen ja ohjauksen avulla järjestöt halusivat vielä varmistaa sertifiointivalmiutensa ja syventää tietoa haasteellisimmista asioista. Vuoden 2009 aikana toteutui vielä laadunhallintajärjestelmien ja johdon valmennus sertifiointiin. Valmennuksiin osallistuvat kaikkien mukana olleiden järjestöjen laadunhallintajärjestelmien ja johto. Työn sujuvuutta ja työn iloa -hankkeessa vuosien 2006–2009 aikana toteutetut koulutukset, ohjaukset ja osallistujamäärät on esitetty taulukossa 5.

⁷⁹ Sisäinen auditointi on tässä yhteydessä järjestön valitsema ja auditointikoulutuksen suorittanut henkilö, jolla on koulutuksen myötä pätevyys suorittaa järjestöjen sisäisiä auditointeja.

⁸⁰ Laadusta vastaavilla tarkoitetaan tässä yhteydessä järjestöjen valitsemia laadunkehittämisen vastuuhenkilöitä, jotka osallistuivat laadunohjaajakoulutuksen jatkoksi järjestettyyn pitkään laadunkehittämiseen.

Taulukko 7. Työ sujuvuutta ja työn iloa -hankkeen vuosina 2006–2009 toteutunut koulutus ja osallistujamäärät.

Koulutus / ohjaus	2006	2007	2008	2009	Osallistujia
Laadunohjaaja	30				30
Sisäinen auditoija	30	80	80	80	270
Esimies laadunkehittämisen tukena	80				80
Johdon laatukoulutus	30			20	50
Yleiset laatukoulutukset ja yhteisseminaarit	220	230	110		570
Laadusta vastaavien koulutus			40		40
Järjestökohtainen ohjaus	Laatu-koulutusten yhteydessä	1–2 pv/ järjestö	Laatu-koulutusten yhteydessä 1–2 pv/ järjestö	Laatu-koulutusten yhteydessä	150
Laatupäällikkövalmennus				30	30
					yht. 1220

Liite 4. Johdolle suunnattu johtamisperiaatekartoitus 17.2.1008

JÄRJESTÖJOHDOLLE SUUNNATTU JOHTAMISKARTOITUSKYSELY, WEBROPOL KYSELY 17.1.2008 Arviointi asteikko 1-5 (ei näyttöä – toteutuu täysin)			
Kysymys	Aihealue		Vastausten keskiarvot
1.	STRATEGIA	Strategian laadintaprosessi ja siihen osallistuvat on määritelty.	3,4
2.		Strategiset tavoitteet perustuvat asiakkaiden ja sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin.	3,1
3.		Strategia kuvaa organisaation suuntautumista ja uudistusten aikatauluja.	3,2
4.		Strategiset tavoitteet mahdollistavat resurssien ohjauksen ja allokoinnin tarkistamisen	2,6
5.		Strategisissa tavoitteissa on huomioitu toiminta- ja kilpailuympäristön muutokset.	3,2
6.		Strategiset tavoitteet tarkentuvat toimintasuunnitelmissa.	3,2
7.		Suunnitelmista erottuu lyhyen- ja pitkän aikavälin tavoitteet.	2,4
8.		Arviointikäytännöt tukevat suunnitelmien ja pysyvien muutosten toteutumista.	2,3
9.	JOHTAMINEN	Johto on selkiyttänyt toimintaperiaatteet ja arvot sekä käsitellyt niiden ohjaavaa merkitystä henkilöstön kanssa.	3
10.		Johto huolehtii, että lyhyen- ja pitkän aikavälin tavoitteet ohjaavat työntekijöiden yhteisiä päämääriä.	2,7
11.		Johto huolehtii, että työskentelyolosuhteet mahdollistavat asetettujen tavoitteiden saavuttamisen.	3,2
12.		Johto huolehtii, että työn edellyttämät resurssit ja osaamisvaatimukset on huomioitu asiakasvaatimusten edellyttämällä tavalla.	3,2
13.		Johto edellyttää ja edistää lakien noudattamista ja eettistä käyttäytymistä.	4,1
14.		Johto edistää sitoutumista ja luottamusta organisaatiossa.	3,4
15.		Johto osallistuu ja kannustaa rehelliseen palautteen käsittelyyn.	3,2
16.	ASIAKKUUDET	Keskeisimmät asiakas- ja sidosryhmät on tunnistettu.	4

17.		Keskeiset asiakas- ja sidosryhmävaatimukset on huomioitu resurssien kohdentamisessa.	3,6
18.		Asiakastyytyväisyyttä kuvaavat mittarit on laadittu.	2,6
19.		Asiakastyytyväisyyttä seurataan vertaamalla tuloksia annettuihin tavoitteisiin.	2,4
20.		Johto huolehtii, että asiakasvaatimukset on tiedostettu koko organisaatiossa ja ne ohjaavat henkilöstön työskentelyä.	2,6
21.		Strategisessa johtamisessa on huomioitu asiakassuhteet ja yhteistyön edellyttämät tavoitteet.	3
22.	HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN	Henkilöstön osaaminen on tunnistettu suhteessa tavoitteisiin.	3,6
23.		Henkilöstöä rohkaistaan käyttämään osaamistaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.	3,8
24.		Johto tukee määrätietoisesti henkilöstön halua kehittää omaa osaamistaan.	4,1
25.		Yhteistyömahdollisuuksia toisten työntekijöiden ja toimijoiden kanssa kehitetään ja arvioidaan.	3,7
26.	PROSESSIMAINEN TOIMINTAMALLI	Organisaatiossa on määritetty keskeiset asiakkaille lisäarvoa tuottavat prosessit / palvelut.	2,9
27.		Keskeisten prosessien / palveluiden kannattavuutta seurataan.	3,2
28.		Prosessien johtamisessa keskitytään olennaisimpien asioiden varmistamiseen.	2,9
29.		Prosesseille määritellyt keskeiset vaatimukset huomioivat asiakas- ja sidosryhmävaatimukset.	2,9
30.		Prosessien seuranta ja arviointi on säännöllistä.	2,4
31.		Mittaustietoja hyödynnetään prosessien / palveluiden kehittämisessä.	2,4
32.	JÄRJESTELMÄLLINEN JOHTAMISTAPA	Toisistaan riippuvalaiset prosessit on tunnistettu.	2,7
33.		Prosessien hallinnassa on yhdistetty resursseja tehokkuuden aikaansaamiseksi.	2,7
34.		Esteitä prosessien välisillä rajapinnoilla on tietoisesti vähennetty.	2,9
35.	JATKUVA PARANTAMINEN	Mittaus- ja seurantatuloksia käytetään säännöllisesti tulosten seurantaan.	2,9
36.		Johto tukee jatkuvaa parantamista antamalla palautetta saavutetuista tuloksista.	2,9

37.		Parantamisiideoiden esilletuomiseen rohkaistaan.	3,3
38.		Henkilöstön käytössä on luotettavaa tietoa tavoitteiden saavuttamisesta.	2,8
39.		Päätökset perustuvat tosiasiatietoihin ja niiden analyysiin.	3,2
40.	MOLEMPIA OSA-PUOLIA HYÖDYTTÄVÄT SUHTEET	Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen perustuu arviointiin.	2,6
41.		Johto huolehtii, että keskeisten yhteistyökumppaneiden kanssa ovat lyhyen- ja pitkän tavoitteet tunnistettu.	2,5
42.		Yhteistyössä edistetään tietoisesti molempien osapuolien etuja.	2,7

Liite 5. Järjestöjen johdon teemoitettu lomakehaastattelu 20.5.2008

Arvoisa järjestön toiminnanjohtaja / johtaja

Pyydän Sinua ystävällisesti avukseni Työn sujuvuutta ja työ iloa -hankkeen osalta tutkimusaineistoni keräämiseen.

Tiedonkeruu toteutuu aluksi vastaamalla seuraaviin kysymyksiin vapaamuotoisesti kirjoittaen, samoin vastauksen pituuden voit itse ratkaista. Myöhemmin aineiston käsitteilyn yhteydessä on mahdollista, että tulen haastattelemaan ja/tai tekemään lisäkysymyksiä.

STRATEGIA

- 1) Kuvailenko, miten järjestönne strategia muodostetaan. Mikä on osuutesi siinä?
- 2) Mitkä ovat nykyisen strategian keskeiset painotukset tärkeysjärjestyksessä?
- 3) Kuvaile, miten olet johtamistyössäsi huomionnut strategiset painotukset?

LAATU

- 4) Millaisen merkityksen järjestönne on antanut laadunkehittämistyölle?
- 5) Minkälaisia käytännön toimenpiteitä olette tehneet?
- 6) Miten kuvailisit henkilöstön asennetta laadunkehittämiseen?
- 7) Mitä periaatteita haluat vaalia omassa johtamistyössäsi, kun kysymyksessä on laadunkehittäminen?

KILPAILUTTAMINEN

- 8) Millaisia kokemuksia teille on kertynyt tähän mennessä kilpailuttamisesta?
- 9) Minkälaisiin asioihin toivoisitte parannusta tulevaisuuden laadunkehittämistyössä?

Liite 6. Laadusta vastaavien lomakehaastattelu 14.4.2008

Hyvä Työn sujuvuutta ja työn iloa -hankkeessa toimiva laadunkehittäjä

Pyydän Sinulta aikaasi ja kokemuksiasi laadunkehittämistä käsittelevän tutkimustyöni tueksi. Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin vapaamuotoisesti kirjoittamalla. Vastauksien ja vastausten laajuuden voit itse valita. Sinulta saamani tiedon lisäksi aineiston koostuu eri järjestöjen strategia-asiakirjoista, laatuasiakirjoista ja tallenteista sekä johdolle suunnatuista kyselyistä ja haastatteluista.

Aineiston käsittelyn edetessä voin tehdä Sinulle vielä lisäkysymyksiä tai vastauksia täydentäviä haastatteluja. Kaikkea antamaasi tietoa käytän luottamuksellisesti.

LAADUNKEHITTÄMISTYÖ

1. Mitä toiminnan / laadunkehittämistyö on tarkoittanut omassa työssäsi?
2. Onko kehittäminen tuonut teille konkreettisia uusia toimintatapoja? Kuvaile, miten ne ovat syntyneet.

MUUTOKSET

3. Mikä on mielestäsi ollut merkittävintä kehittymistä / oppimista, jota olet tunnistanut omassa työskentelyssäsi?
4. Mitä muutoksia tunnistat laadunkehittämisen myötä omassa työyhteisössäsi ja sen tavassa toimia?
5. Ovatko toiminnassa tapahtuneet muutokset mielestäsi heijastuneet asiakkaiden saamaan palveluun? Mainitse joitain esimerkkejä.

JOHDON TOIMINTATAPA

6. Kuvaile, mikä merkitys järjestön johtamisella (toiminnan johtajalla) on ollut laadunkehittämiselle?
7. Tunnistatko sellaisia johtamistyöhön liittyviä asioita, jotka tukevat tai vastaavasti hankaloittavat laadunkehittämistyötä?

HENKILÖSTÖ

8. Ovatko yhteisösi työntekijät mielestäsi tietoisia järjestönne strategiatyön keskeisistä tavoitteista?

Mainitse esimerkkejä, miten ne näkyvät toimintasuunnitelmissa tai toimintaa ohjaavissa tavoitteissa.

Liite 7. Järjestöjen laatupäälliköille suunnattu lomakehaastattelu 31.3.2009

Hyvä Työn sujuvuutta ja työn iloa -hankkeessa toimiva laadunkehittäjä

Pyytäisin Sinulta jälleen aikaasi ja kokemuksiasi laadunkehittämistä käsittelevän tutkimustyöni tueksi. Tämä kysely on jatkoa vuosi sitten toteutettuun kyselyyn, joten pääkohdat ovat pysyneet samoina.

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin vapaamuotoisesti kirjoittamalla. Vastaustyylin ja vastausten laajuuden voit itse valita. Kaikkea antamaasi tietoa säilytän luottamuksellisesti.

LAADUNKEHITTÄMISTYÖ

1. Miten johto on määritellyt järjestönne laadunkehittämistyön tavoitteita?
2. Oletko selvillä siitä, mitä Sinulta odotetaan? Millaisia kirjauksia tai ohjeita Sinulla on kehittämistyösi tukena?
3. Oletko saanut kehittämistyöhösi mielestäsi riittävästi
 - koulutusta
 - ohjausta
 - aikaaMitä auttaisi Sinua jatkossa?

MUUTOKSET

4. Jos vertaat nykyistä työskentelyäsi aiempaan (edelliseen kyselyyn 2008), miten se on muuttunut?
 - ajankäytön suhteen
 - johdon kanssa
 - henkilöstön kanssa
 - miten olet sitä itse muuttanut?
5. Mitä muutoksia tunnistat laadun kehittymisen myötä nyt omassa yhteisössäsi ja sen tavassa toimia?
6. Ovatko toiminnassa tapahtuneet muutokset mielestäsi heijastuneet asiakkaiden saamaan palveluun? Mainitse joitakin esimerkkejä.

JOHDON TOIMINTATAPA

7. Miten henkilökohtaisesti koet johdon tuen työllesi? Mitä siinä muuttaisit?
8. Miten mielestäsi henkilöstö on kokenut johdon roolin laadunkehittämisessä?
9. Tunnistatko tällä hetkellä sellaisia johtamistyöhön liittyviä asioita, jotka tukevat tai vastaavasti hankaloittavat laadunkehittämistyötä?

HENKILÖSTÖ

10. Ovatko yhteisösi työntekijät mielestäsi tietoisia järjestönne strategiatyön keskeisistä tavoitteista? Mainitse esimerkkejä, miten ne näkyvät toimintasuunnitelmissa tai toimintaa ohjaavissa tavoitteissa.
11. Miten kuvailisit yhteisösi henkilöstön asenteita laadunkehittämisessä tällä hetkellä?
12. Millaista oppimista järjestösi laadunkehittämistyö on tuonut henkilöstölle?

KIITOS AVUSTASI!!!!

Liite 8. Sisäisille auditoijille kohdistettu lomakekysely 31.5.2009

KYSELY SISÄINEN AUDITOIJIA -KOULUTUKSEN SUORITTANEILLE

Voisitko ystävällisesti auttaa minua laadunkehittämistä koskevan tutkimuksen tekemisessä vastaamalla osaltasi vapaamuotoisesti seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten päätös koulutukseen osallistumisestasi syntyi?
2. Miten arvioisit koulutuksen ja siihen liittyneen harjoituksen merkitystä järjestönne
 - laadunkehittämisessä?
 - sisäisen auditoinnin toteuttamisessa?
3. Miten auditointien toteuttaminen on näkynyt järjestönne laadunkehittämisessä myöhemmin?
4. Millaisia muutoksia laadunkehittämisen myötä voit tunnistaa
 - omassa yhteisössäsi?
 - esimiestyössä?
 - johtamisessa?
 - omassa tavassasi toimia?
 - asiakkaiden saamassa hoidossa / palvelussa?
5. Miten mielestäsi palvelujen laatua voitaisiin parhaiten edistää?

Liite 9. Tutkimusaineisto ja aineiston keruuta koskeva kooste, aineisto-osat ja koodaus

Aineistotyyppi	Vuosi / kk	Kohderyhmä	lkm	Keruu tapa	Aineisto-osa	Koodi
Alkukartoitus järjestöjen laadunkehittämisen tilasta	2006 / helmikuu	Laadunohjaaja-koulutukseen osallistujat	30	Ryhmäkeskustelut	osa 1	rk 1
Itsearviointi	2006 / maaliskuu	Järjestöjen henkilökunta	30	Kyselylomake	osa 3	kl 1
Laadunohjaajakoulutuksen lähijaksoilla käydyt keskustelut kehittämistyön edistymisestä / luonnokset laatukäsikirjasta ja prosessikuvauksista	2006 / 1 x / kk	Laadunohjaaja-koulutukseen osallistujat	30	Ryhmäkeskustelut, laatudokumentit	osa 1	rk 2 dok 1
Ryhmäkeskustelut laadunkehittämisen tilasta esimieskoulutusten yhteydessä / yhteenveto	2006	Esimiehet	80	Ryhmäkeskustelut	osa 1	rk 3
Alkukartoituksen yhteenveto ja ryhmäkeskustelu, suunnittelun yhteenveto/ keskustelut	2006 / huhtikuu	Järjestöjen johto	11	Ryhmäkeskustelut	osa 1	rk 4
Yleiset laatukoulutukset / yhteenvedot	2006 / huhtikuu/ syyskuu	Järjestöjen henkilöstö	234	Ryhmäkeskustelut	osa 1	rk 5
Ryhmäkeskustelu ja kehittämistyön toteuttamisen arviointi / muistio	2006 / syyskuu	Järjestöjen johto	8	Ryhmäkeskustelu	osa 1	rk 6
Laadunohjaajakoulutuksen toteutumisen arviointi / yhteenveto	2006 / marraskuu	Laadunohjaaja-koulutukseen osallistujat	30	Kyselylomake	osa 2	kl 2
Havainnointi ja keskustelut järjestökohtaisten ohjausten yhteydessä / luonnokset laatukäsikirjasta ja prosessikuvauksista	2007 / 1–2 x vuosi / järjestö	Johto, johtoryhmä, esimiehet (tilannekohtaisesti)	40	Ryhmäkeskustelut, laatudokumentit	osa 1	rk 7 dok 2
Yleiset laatukoulutukset / yhteenvedot	2007/ syyskuu / lokakuu	Järjestöjen henkilöstö	226	Ryhmäkeskustelut	osa 1	rk 8
Sisäinen auditoija-koulutuksen ja harjoituksen arviointi/ arvioinnin yhteenvedot	2007 syyskuu / lokakuu	Auditoijiksi kouluttautuvat	40	Ryhmäkeskustelut, arviointilomakkeet	osa 2	rk 9 dok 3
Sisäinen auditoija-koulutuksen ja harjoituksen arviointi/ arvioinnin yhteenvedot	2007 marraskuu/ joulukuu	Auditoijiksi kouluttautuvat	40	Ryhmäkeskustelut, arviointilomakkeet	osa 2	rk 10 dok 4
Laadunkehittämisen tilannekartoitus, kooste järjestökohtaisesti	2008 / tammikuu	Laadusta vastaavat	30	Järjestökohtainen ryhmähaastattelu	osa 2	rh 1
Johtamisperiaatekartoitus Webropol-kysely / yhteenvedot	2008 / tammikuu	Johto	10	Web - kysely	osa 2	dok 5

Aineistotyyppi	Vuosi / kk	Kohderyhmä	lkm	Kerutapa	Aineisto-osa	Koodi
Laadusta vastaavien koulutuksen lähijaksoilla käydyt ryhmäkeskustelut / järjestökohtaiset luonnokset laatu-käsikirjasta, työ- ja toiminta-ohjeista, prosessikuvauksista	2008 / helmikuu / lokakuu	Laadusta vastaavat	30	Ryhmäkeskustelut, kartoitukset järjestöittäin	osa 1	rk 11
Laadusta vastaavien 1. haastattelu, yhteenvedot	2008 / toukokuu	Laatupäälliköt, laadusta vastaavat	15	Lomakehaastattelu	osa 2	dok 13
Johdon syvähaastattelut	2008 / syyskuu / joulukuu	Johto	4	Keskustelut	osa 2	dok 14
Laadunkehittämisen teemapäivä johdolle ja laatupäälliköille, yhteenvedot	2008 / lokakuu	Johto, laatupäälliköt	30	Keskustelut	osa 2	rk 12
Hankkeen 2006–2008 päätösseminaari/koosteet, esitykset, yhteenvedot	2008 / marraskuu	Johto, laatupäälliköt, laadusta vastaavat, henkilöstö, asiakkaita	110	Havainnointi	osa 2	dok 15
Neuvottelujen ja laadunkehittämisen arviointi / suunnittelu, yhteenveto	2009 / maaliskuu	Johto, laatupäälliköt, laadusta vastaavat	12	Ryhmähaastattelu	osa 2	dok 16
Laadusta vastaavien 2. haastattelu, yhteenvedot	2009 / maaliskuu	Laatupäälliköt, laadusta vastaavat	10	Lomakehaastattelu	osa 2	dok 17
Haastattelu	2009 / toukokuu	Treen kaupungin tilaajapäällikkö	1	Haastattelu	osa 2	dok 18
Kysely sisäisen auditoijakoulutuksen suorittaneille	2009 / toukokuu	Laadunohjaajat 2006, Sisäiset auditoijat 2007–2009 koulutetut	120	Kysely / lomakehaastattelu	osa 2	dok 19
Syvähaastattelut, yhteenvedot	2009 / toukokuu	Johto	4	Haastattelu	osa 2	dok 20
Laatudokumentit	2009 / joulukuu	Toimintakäsikirjat		Asiakirja	osa 3	dok 27
Laatudokumentit	2009 / joulukuu	Toiminta-/menettelyohjeet		Asiakirja	osa 3	dok 28
Laatudokumentit	2009 / joulukuu	Työohjeet, prosessikuvaukset		Asiakirja	osa 3	dok 26
Laatudokumentit	2009 / joulukuu	Sisäisten auditoitien raportit		Asiakirja	osa 3	dok 25
Laatudokumentit	2009 / joulukuu	Palvelu- / tuotekuvaukset		Asiakirja	osa 3	dok 29
Strategiatyön ohjaus	2009 / helmi – syyskuu	Johto, henkilöstö	50	Havainnointi	osa 1	dok 21
Tekes-hankkeen hakemus	2005–2007	Järjestöjen hallitukset ja johto		Asiakirja	osa 3	dok 22
Tekes-hankkeen loppuraportti	2010 / maaliskuu	Järjestöjen hallitukset ja johto		Raportti	osa 3	dok 23

Liite10. Järjestökohtaiset yhteenvedot arvioinneista: Taulukot 8–13.

Arviointi asteikolla 1–5 (1 = ei näyttää; 2 = jonkin verran näyttää; 3 = näyttää; 4 = selvää näyttää; 5 = laaja-alaista näyttöä)

Taulukko 8. Asiakkuuksien johtaminen

	Aineisto Havainnot, osa 1 Kyselyt, haastattelut, osa 2 Dokumentaatio, osa 3 Yleinen tieto, osa 4	Järjestö 1	Järjestö 2	Järjestö 3	Järjestö 4	Järjestö 5	Järjestö 6	Järjestö 7	Järjestö 8	Järjestö 9	Järjestö 10	Järjestö 11
<ul style="list-style-type: none"> Asiakas- ja sidosryhmien hyvä tuntemus, tiedonsyventäminen, jaettu asiakasymmärrys 	osa 1	3	5	3	4	4	2	4	4	4	3	3
	osa 2	4	4	4	3	4	2	3	3	4	3	3
	osa 3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	2
	osa 4	4	4	3	3	2	2	2	4	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> Dialoginen asiakkaiden tarpeiden ja odotusten täyttäminen ja kokemusten huomioiminen 	osa 1	3	5	3	3	4	2	4	3	4	3	3
	osa 2	3	5	3	3	4	2	4	3	4	3	3
	osa 3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2
	osa 4	3	4	3	2	3	2	2	4	3	4	2
<ul style="list-style-type: none"> Asiakassuhteiden kehittäminen ja vahvistaminen 	osa 1	4	4	4	3	2	2	5	3	3	3	2
	osa 2	4	4	3	3	2	2	2	4	2	3	2
	osa 3	4	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2
	osa 4	4	4	2	3	2	3	3	4	2	4	2
<ul style="list-style-type: none"> Asiakaskeisyyden edellyttämien toimenpiteiden ennakointi tulevaisuudessa 	osa 1	4	4	3	3	2	2	4	4	4	3	4
	osa 2	4	5	3	4	2	3	4	4	4	4	4
	osa 3	4	4	4	3	2	2	2	4	4	4	4
	osa 4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4

Arviointi asteikolla 1–5 (1 = ei näyttöä; 2 = jonkin verran näyttöä; 3 = näyttöä; 4 = selvää näyttöä; 5 = laaja-alaista näyttöä)

Taulukko 9. Oppimista tukeva henkilöstöjohtaminen

Oppimista tukeva henkilöstöjohtaminen	Aineisto Havainnot, osa 1 Kyselyt, haastattelut, osa 2 Dokumentaatio, osa 3 Yleinen tieto, osa 4	Järjestö 1	Järjestö 2	Järjestö 3	Järjestö 4	Järjestö 5	Järjestö 6	Järjestö 7	Järjestö 8	Järjestö 9	Järjestö 10	Järjestö 11
		1. Yhteisten tavoitteiden ohjaavuuden johtaminen	osa 1	4	5	3	3	3	2	4	4	3
	osa 2	3	3	3	3	3	3	5	3	2	4	3
	osa 3	4	4	3	3	2	2	4	2	2	3	2
	osa 4	4	4	3	3	2	2	4	2	2	2	2
2. Avoimeen ajatteluun, osallistumiseen ja vuoropuheluun rohkaiseminen	osa 1	3	5	4	3	3	2	3	3	2	4	3
	osa 2	3	5	4	4	3	3	3	3	2	4	3
	osa 3	3	5	2	3	2	2	3	2	2	4	3
	osa 4	3	4	4	3	2	2	3	2	2	3	2
3. Henkilöstön taitojen, kykyjen ja luovuuden edellytysten johtaminen	osa 1	3	5	3	2	5	2	5	4	3	4	3
	osa 2	5	5	3	2	5	3	5	3	3	4	3
	osa 3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	2
	osa 4	3	4	3	2	2	2	4	2	4	3	3
4. Henkilöstön osallistuminen dialogiseen kehittämiseen, arviointiin ja parantamiseen	osa 1	4	5	4	3	3	2	3	3	2	3	3
	osa 2	3	5	4	3	3	4	3	3	2	3	3
	osa 3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	3	2
	osa 4	3	4	2	4	2	2	3	2	2	4	2
5. Toimintaedellytysten varmistaminen tavoitteiden saavuttamiseksi	osa 1	3	4	2	3	3	3	4	3	2	4	3
	osa 2	2	4	2	2	2	2	4	3	2	4	3
	osa 3	3	4	2	2	2	2	4	3	2	3	3
	osa 4	4	4	2	4	2	2	4	3	2	3	2

Arviointi asteikolla 1–5 (1 = ei näyftöä; 2 = jonkin verran näyftöä; 3 = näyftöä; 4 = selvää näyftöä; 5 = laaja-alaista näyftöä)

Taulukko 10. Palvelujen laatu ja kokonaistoimivuuden johtaminen

	Järjestö 1	Järjestö 2	Järjestö 3	Järjestö 4	Järjestö 5	Järjestö 6	Järjestö 7	Järjestö 8	Järjestö 9	Järjestö10	Järjestö 11
Aineisto Havainnot, osa 1 Kyselyt, haastattelut, osa 2 Dokumentaatit, osa 3 Yleinen tieto, osa 4											
osa 1	3	4	3	2	3	2	4	3	4	2	2
osa 2	3	4	3	2	3	2	4	3	4	3	3
osa 3	2	5	2	2	3	2	4	3	4	3	2
osa 4	3	4	2	2	3	2	4	2	4	2	2
osa 1	3	4	2	2	2	2	4	3	4	4	3
osa 2	3	4	3	2	2	2	4	4	4	4	2
osa 3	3	4	2	2	2	2	4	3	4	2	2
osa 4	3	4	1	2	3	2	4	3	4	3	2
osa 1	4	4	4	2	3	3	5	3	3	3	3
osa 2	4	4	2	2	3	4	5	3	3	3	2
osa 3	4	4	2	2	3	3	5	3	3	3	2
osa 4	4	5	2	2	3	1	5	3	4	2	2
osa 1	3	4	3	3	2	2	4	3	4	4	2
osa 2	3	4	3	3	2	2	4	3	4	3	3
osa 3	2	5	3	3	2	2	4	3	4	4	2
osa 4	3	4	3	3	2	2	4	2	4	4	2

Arviointi asteikolla 1–5 (1 = ei näyttää; 2 = jonkin verran näyttää; 3 = näyttää; 4 = selvää näyttää; 5 = laaja-alaista näyttöä)

Taulukko 11. Kehittämistyön systemaattisuus

Kehittämistyön systemaattisuus	Aineisto Havainnot, osa 1 Kyselyt, haastattelut, osa 2 Dokumentaatio, osa 3 Yleinen tieto, osa 4	Järjestö 1	Järjestö 2	Järjestö 3	Järjestö 4	Järjestö 5	Järjestö 6	Järjestö 7	Järjestö 8	Järjestö 9	Järjestö 10	Järjestö 11
		<ul style="list-style-type: none"> Tulevaisuuden ennakointia tukevan tiedon ja tietämyksen hallinta Kehittämistyön osallistuvuus, dialogisuus, vastuiden selkeys Innovaatiota ja luovuutta tuottavat johtamiskäytännöt 	osa 1 osa 2 osa 3 osa 4 osa 1 osa 2 osa 3 osa 4 osa 1 osa 2 osa 3 osa 4 osa 1 osa 2 osa 3 osa 4 osa 1 osa 2 osa 3 osa 4	3 4 1 4 3 3 2 3 2 4 4 4 2 4 3 3 4 4 3 4	5 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4	2 2 2 2 3 3 2 2 2 2 3 2 2 3 2 2 2 2 2 2	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	4 4 3 2 4 4 3 3 4 4 4 2 4 4 4 4 4 4 4	2 1 2 1 2 1 1 1 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	2 3 2 2 4 4 4 4 5 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4	4 3 2 2 3 3 3 3 4 4 4 2 3 2 4 4 4 4 4 4	3 2 2 2 3 3 3 3 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2
4. Uudistumistyötä mahdollistava organisaatiokulttuuri	osa 1 osa 2 osa 3 osa 4	4 4 4 4	4 5 4 4	4 4 4 4	3 3 3 3	4 4 4 2	2 2 2 1	4 4 4 4	4 4 4 4	4 4 4 4	3 3 3 3	3 3 3 3

Arviointi asteikolla 1–5 (1 = ei näyftöä; 2 = jonkin verran näyftöä; 3 = näyftöä; 4 = selvää näyftöä; 5 = laaja-alaista näyftöä)

Taulukko 12. Verkostomainen toimintamalli

Verkostomainen toimintamalli	Aineisto Havainnot, osa 1 Kyselyt, haastattelut, osa 2 Dokumentaatio, osa 3 Yleinen tieto, osa 4	Järjestö 1	Järjestö 2	Järjestö 3	Järjestö 4	Järjestö 5	Järjestö 6	Järjestö 7	Järjestö 8	Järjestö 9	Järjestö 10	Järjestö 11
1. Asiantuntijuuden, kumppanuuden ja resurssien hyödyntäminen yhteisiin päämääriin	osa 1	5	4	2	2	4	2	4	3	4	3	3
	osa 2	4	4	3	2	4	2	4	3	3	3	4
	osa 3	4	4	2	2	2	2	4	3	3	3	3
	osa 4	4	4	2	2	2	2	4	3	3	3	3
2. Keskinäisen luottamuksen ja avoimuuden vahvistaminen	osa 1	3	4	4	2	3	2	3	3	4	3	3
	osa 2	3	5	4	2	3	3	2	3	4	3	2
	osa 3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	2
	osa 4	3	4	4	2	1	2	3	3	3	3	3
3. Yhteistyön pysyvyys	osa 1	4	5	4	2	2	3	3	4	4	4	2
	osa 2	4	5	4	2	1	3	2	4	4	4	3
	osa 3	5	5	4	2	2	3	2	4	4	4	3
	osa 4	5	5	4	2	1	3	2	4	4	4	2
4. Valmius jakaa yhteisten intressien kautta muokkautuvaa todellisuutta	osa 1	2	4	5	3	2	3	2	3	3	3	4
	osa 2	3	4	5	3	2	3	2	3	3	3	4
	osa 3	3	4	5	2	1	3	2	3	3	3	2
	osa 4	3	4	4	5	2	2	3	2	3	3	2

Arviointi asteikolla 1–5 (1 = ei näyttää; 2 = jonkin verran näyttää; 3 = näyttää; 4 = selvää näyttää; 5 = laaja-alaista näyttöä)

Taulukko 13. Strateginen johtaminen ja johtamisen vaikuttavuus

Strateginen johtaminen ja johtamisen vaikuttavuus	Aineisto Havainnot, osa 1 Kyselyt, haastattelut, osa 2 Dokumentaatio, osa 3 Yleinen tieto, osa 4	Järjestö 1	Järjestö 2	Järjestö 3	Järjestö 4	Järjestö 5	Järjestö 6	Järjestö 7	Järjestö 8	Järjestö 9	Järjestö 10	Järjestö 11
1. Jaettu strateginen ymmärrys	osa 1	2	4	3	3	4	2	2	4	3	3	3
	osa 2	2	4	3	2	3	2	2	3	3	2	3
	osa 3	2	4	4	2	3	2	3	4	3	2	3
	osa 4	2	4	3	2	3	1	3	3	3	2	3
2. Strategian omaksuminen	osa 1	2	5	3	2	3	2	2	2	3	2	3
	osa 2	2	4	4	1	3	2	2	3	3	3	3
	osa 3	2	4	4	2	4	1	2	3	3	3	3
	osa 4	2	4	4	2	4	1	2	2	3	3	3
3. Strategian ohjaavuus	osa 1	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	4
	osa 2	2	4	2	2	3	1	3	3	3	2	4
	osa 3	2	4	2	2	4	2	2	3	3	2	4
	osa 4	2	4	2	2	4	1	2	3	3	2	3
4. Toimintaedellytysten varmistaminen strategisen toiminnan tueksi	osa 1	3	4	2	2	3	2	3	3	3	3	2
	osa 2	3	3	2	2	4	2	4	3	2	3	3
	osa 3	3	4	2	2	4	2	4	3	3	3	2
	osa 4	3	3	2	2	4	2	3	3	4	3	2
5. Asenteellisen valmiuden lujittaminen	osa 1	3	4	4	2	4	2	3	3	2	3	2
	osa 2	3	4	4	2	4	1	3	3	3	3	3
	osa 3	3	4	4	2	4	2	3	3	3	3	2
	osa 4	3	4	4	2	4	2	3	3	2	3	3
6. Kyky uudistua, muuttaa, säilyttää valmiuden lujittaminen	osa 1	3	3	2	2	4	2	4	3	4	2	3
	osa 2	3	3	2	2	4	2	4	3	2	3	4
	osa 3	3	3	2	2	3	1	4	3	3	3	4
	osa 4	3	3	1	1	3	1	4	3	3	2	5

Liite 11. Henkilöstön tunnistamat pysyväisluonteiset muutokset yksilötasolla:

Taulukko 14. Pysyväisluonteisia muutoksia omassa työssä

Pysyväisluonteisia muutoksia omassa työssä			
Havainto yksilötasolla (lainaukset aineistosta)	Jäsennys	Aineiston osa	Koodi
Kiinnostus työtä kohtaan on lisääntynyt. Tarkastelen enemmän omaa tapaan tehdä työtä. Olen motivoitunut laadukkaaseen työhön. Paneudun työhöni enemmän. Arvostan muiden työtä aikaisempaa enemmän. Näen työni osana laajempaa kokonaisuutta. Kiinnitän enemmän huomiota työhöni. Olen huolellisempi ja tarkempi. Vaadin itseltäni itsekuria ja pitkäjänteisyyttä. Laatu on minulle kunnia-asia. Viitsii kehittää paremmin omaa työtä. Panostan laatuun niin paljon kuin mahdollista. Olen innostuneempi kehittämään omaa työtäni Laajempi, huolellisempi katse työhön. Vastuu ja aktiivisuuteni ovat lisääntyneet.	Asennetason muutokset	osa 1, osa 2	rk 9, rk 10, dok 17
Olen tarkempi, dokumentoin tarkemmin. Olen lisännyt sovittuja kirjaamistapoja. Teen tarkempia kirjauksia. Löydän ohjeista tukea työlleni. Pystyn dokumentoinnista tarkistamaan asioita. Huomioin tarkemmin ohjeet. Ymmärrän paremmin palautteiden merkityksen. Ammatilliset perustelut ovat tulleet selvemmin esille. Olen saanut uusia näkökulmia. Toimintatavat ovat monipuolistuneet. Ajattelen useammin työtäni asiakasnäkökulmasta. Laatu on oleellinen tavassani toimia, eräänlainen työkalu.	Työskentelytapojen muutokset	osa 1, osa 2	rk 8, rk 9, dok 17, dok 19
Oma tehtäväkuvani on selkiintynyt. On lisännyt motivaatiota tehdä suunnitelmia. Mietin, mihin hoitotyöni perustuu. Kiinnitän huomiota koko prosessiin. Oma roolini on selkiintynyt. Olen saanut selkeyttä eri osa-alueille. Työnjako on tullut selkeämmäksi.	Omaa roolia koskevat muutokset	osa 1, osa 2	rk 8, rk 9, dok 17, dok 19

Liite 12. Henkilöstön tunnistamat pysyväisluonteiset muutokset yhteisötasolla:

Taulukko 15. Pysyväisluonteisia muutoksia yhteisötasolla

Pysyväisluonteisia muutoksia yhteisötasolla			
Havainto yhteisötasolla (lainaukset aineistosta)	Jäsennys	Aineiston osa	Koodi
<p>Laatuun kiinnitetään enemmän huomiota kuin aikaisemmin.</p> <p>Ihmiset kiinnittävät enemmän huomiota siihen mitä ja miten tekevät.</p> <p>Osastaan arvostaa paremmin toimintaperiaatteita.</p> <p>Tarkkuus ja huolellisuus ovat lisääntyneet.</p> <p>Oman tekemisen kriittisyys on lisääntynyt.</p> <p>Merkitys omasta asenteesta työhön ja työkavereihin on selkiintynyt.</p> <p>Asenteet kehittämiseen ovat muuttuneet.</p> <p>On alettu kiinnittämään enemmän huomiota siihen, tehdäänkö meillä laatua.</p>	Asennetason muutokset	osa 1, osa 2	rk 9, rk 10, dok 17
<p>Tiedostetaan selkeämmin omat vastuut.</p> <p>On parannettu fyysistä toimintaympäristöä.</p> <p>Tehtävänkuvat ja vastuut ovat selkiintyneet.</p> <p>On voitu tunnistaa asioita ja korjata niitä.</p> <p>Resurssien merkitys on huomattu.</p> <p>Lupa kehittää innostaa.</p> <p>Tehdään töitä sovitusti.</p> <p>On kehitetty yhteisiä lomakepohjia.</p> <p>Kehittämispäiviä on pidetty aikaisempaa säännöllisemmin.</p> <p>Palautteen keruuta on lisätty.</p> <p>On saatu yhtenäisiä käytäntöjä.</p> <p>Työn laatu on tullut tasaisemmaksi.</p> <p>Monia pieniä juttuja.</p> <p>Toiminta on tarkentunut.</p> <p>Asiakkaiden kohtaamiseen kiinnitetään aikaisempaa enemmän huomiota.</p> <p>Kiinnitetään perusasioihin enemmän huomiota.</p>	Työskentelytapojen muutokset	osa 1, osa 2	rk 8, rk 9, rk 10, dok 17, dok 19, rh 1
<p>Työn tekemisessä on aikaisempaa enemmän järjestelmällisyyttä.</p> <p>Töiden sujuminen on parantunut.</p> <p>Henkilökunta osaa toimia johdonmukaisemmin.</p> <p>On voitu tunnistaa erilaisia asioita ja korjata niitä.</p> <p>Perustyö on fokuoitunut paremmin.</p> <p>kirjaaminen on tehostunut.</p> <p>On helpompi toimia ohjeistuksen tuella.</p> <p>Virheet ovat vähentyneet.</p> <p>Hyvä muutos yhteisössä.</p> <p>Toimintaohjeiden kuvaukset on koettu hyväksi, koska nostavat esille hiljaisen tiedon.</p> <p>Osallistuminen on herättänyt aloittamaan ja jatkamaan keskusteluja.</p> <p>Kirjaamisen merkitys on löydetty.</p> <p>Kaikki tietävät, miten tulee toimia.</p> <p>Ollaan tarkempia, dokumentoidaan tarkemmin.</p> <p>Avoimuus ja innovatiivisuus ovat lisääntyneet.</p>	Työtä ohjaavan tietoisuuden muutokset	osa 1, osa 2	rk 8, rk 9, dok 17, dok 19, rh 1

Liite 13. Tutkimuksessa käytetty laatusanasto.

Dokumentti

Tarkoittaa kaikkia asiakirjalajeja.

Dokumentoitu menettely

Tarkoitetaan menettelyä, joka on saatavissa toistettavassa muodossa.

Dokumentaatiota koskevat vaatimukset (ISO 9001:2008)

Laadunhallintajärjestelmän dokumentaation tulee sisältää dokumentoidut ilmaisut laatu- ja tuotepolitiikasta ja laatutavoitteista, laatu- ja asiakirjat, keskeiset prosessit ja niiden keskinäinen järjestys. Lisäksi organisaation tulee varmistaa, että dokumentoituihin menettelyihin (saatavissa toistettavassa muodossa) kuuluvat seuraavat (6) kohtaa: asiakirjojen ohjaus, tallenteiden ohjaus, sisäinen auditointi, poikkeavan tuotteen ohjaus, korjaava toimenpide ja ehkäisevä toimenpide.

Ehkäisevät toimenpiteet

Ehkäisevät toimenpiteet ovat niitä menettelytapoja, joilla poistetaan tai estetään mahdollisten ongelmien esiintyminen, jotka voisivat vaikuttaa negatiivisesti toiminnan tuloksiin. Ehkäisevät toimenpiteiden toteuttamisessa hyödynnetään mm. tietolähteitä (esim. asiakaspalautteet, läikepoikkeama raportit, laitteiden huoltoreportit) ja huomioidaan toiminnan onnistumista varmentavia menetelmiä.

Johdon katselmus

Johdon toteuttama suunnitelluin väliajoin tapahtuva katselmointi, jolloin tulee varmistaa, että tapa jolla organisaatio toimintajärjestelmää toteuttaa, on organisaation toimintaan soveltuva, asianmukainen ja vaikuttava. Johdon katselmuksessa johto arvioi laatu- ja tuotepolitiikan ohjaavuuden ja laatutavoitteiden sekä parantamistoimenpiteet ja muutostarpeet.

Laadunhallinnan periaatteet (Suomen Standardisoimisliitto 2009)

a) Asiakaskeskeisyys

Organisaatiot ovat riippuvaisia asiakkaistaan. Tämän vuoksi niiden tulisi ymmärtää asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet, täyttää asiakkaiden vaatimukset ja pyrkiä ylittämään asiakkaiden odotukset.

b) Johtajuus

Johtajat määrittävät organisaation tarkoituksen ja suunnan. Heidän tulisi luoda ja ylläpitää sisäistä ilmapiiriä, jossa henkilöstö voi täysipainoisesti osallistua organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.

c) Henkilöstön osallistuminen

Henkilöstö organisaation eri tasoilla on olennainen osa organisaatiota. henkilöstön täysipainoinen osallistuminen mahdollistaa kykyjen hyödyntämisen organisaatiossa.

d) Prosessimainen toimintamalli

Haluttu tulos saavutetaan tehokkaammin, kun toimintojen ja niihin liittyviä resursseja johdetaan prosesseina.

e) Jatkuva parantaminen

Organisaation pysyvänä tavoitteena tulisi olla kokonaisvaltaisen suorituskyvyn jatkuva parantaminen.

f) Tosiasioihin perustuva päätöksenteko

Vaikuttavat päätökset perustuvat tiedon ja informaation analysointiin.

g) Molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa

Organisaatio ja sen toiminta ovat riippuvaisia toisistaan ja molempia osapuolia hyödyttävät suhteet lisäävät kummankin osapuolen kykyä tuottaa lisäarvoa.

Poikkeava tilanne

Tarkoitetaan ennalta arvaamattomia ja ei-toivottuja tilanteita. Organisaation tulee luoda tavat, joilla se pystyy tunnistamaan palvelussa tai toiminnassa havaitut puutteet ja ohjaustoimenpiteet, joilla se korjaa ja estää puutteen uusimisen.

Prosessikartta

Tarkoittaa organisaation tasolla tehtyä yleistä, usein graafista kuvausta organisaation tärkeimmistä prosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä. Graafisessa kuvauksessa esitetään tavallisimmin pelkistetysti organisaation ydinpalvelut (ydinprosessit) ja niitä täydentävät palvelut (tukipalvelut).

Ristiinauditointi

Tarkoittaa toisen tahon suorittamaa ennalta sovittua auditointia. Auditointi toteutetaan aina kuten organisaatiokohtainenkin sisäinen auditointi ja sen toteutus perustuu molempien osapuolien laatiman ennakkosuunnitelmaan ja toimeksiantoon. Tavoitteena on normaalin auditoinnin lisäksi lisätä keskinäistä vuoropuhelua ja oppimista tukevia toimintoja yhteistyössä.

Sisäinen auditointi

Sisäinen auditointi tarkoittaa organisaation oman henkilöstön toteuttamaa normaaliin toimintaan kuuluvaa laadunhallintajärjestelmän mukaista toimintaa. Auditoinnit tulee toteuttaa säännöllisesti, organisaation laatiman auditointiohjelman mukaisesti, suunniteltujen järjestelyjen ja organisaation itsensä laadunhallintajärjestelmälle sekä toiminnallensa asettamien vaatimusten mukaisesti. Auditoinnit tulee toteuttaa vaikuttavasti, objektiivisesti ja tasapuolisesti.



9 789529 302512