

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

Tapaustutkimus itsearvioinnin hyödyistä ja haasteista ministeriötason osastolla

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Heinäkuu 2011
Ohjaajat: Juha Vartola

Pauliina Koschke

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede
Tekijä:	KOSCHKE, PAULIINA
Tutkielman nimi:	Tapaustutkimus itsearviointin hyödyistä ja haasteista ministeriötason osastolla
Pro gradu – tutkielma:	105 sivua, 6 liitesivua
Aika:	Heinäkuu 2011
Avainsanat:	Arviointi, itsearviointi, hyödyt, haasteet

Arviointi on nykypäivänä suosittua. Suosio on helppo ymmärtää, saadaanhan arvioinnin avulla parhaassa tapauksessa täsmällistä ja helposti hyödynnettävää tietoa halutusta kohteesta. Ei ole myöskään näköpiirissä, että arviointien tekeminen olisi vähenemässä. Päinvastoin, on syytä olettaa että arviointeja käytetään laajasti tulevaisuudessakin.

Organisaation itsearviointi on yksi arvioinnin alalajeista. Myös itsearviointien suosio on kasvanut erityisesti julkisen sektorin organisaatioissa, ja niitä tehdään toistuvasti. Tämän tutkielman kiinnostuksen kohteena ovat itsearviointin hyödyt organisaatiolle. Tutkielman päätehtäväksi on asetettu sen selvittäminen, miten organisaatio hyötyy itsearviointista. Lisäksi tarkastellaan itsearviointiprosessiin liittyviä haasteita, jotka voivat muodostua hyötyjen esteiksi.

Tavoitteena on pyrkiä hahmottamaan itsearviointiprosessia ja kyetä sitä kautta ymmärtämään, mitä sellaista itsearviointiprosessissa on tai tapahtuu, josta organisaatio voi kokea hyötyvänsä. Tutkielman kohdeorganisaatio on Liikenne- ja viestintäministeriön Liikennepoliittinen osasto, jossa tutkimuksen kohteena oleva itsearviointiprosessi toteutettiin. Kyseinen ministeriön osasto valikoitui tutkimuksen kohteeksi, kun tarjoutui mahdollisuus seurata prosessia jo alkuvaiheesta lähtien.

Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus. Tutkielman aineisto on kerätty haastattelemalla osaston johtoa sekä itsearviointin ohjausryhmän jäseniä. Johto haastateltiin kahdessa vaiheessa, ennen itsearviointin toteuttamista sekä sen jälkeen. Ensimmäisen vaiheen haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, ja toisen vaiheen haastattelut teemahaastatteluina. Aineiston analyysimenetelmänä on käytetty teoriasidonnaista sisällönanalyysiä, jossa aineistoa on teemoiteltu ja luokiteltu.

Tutkitussa tapauksessa itsearviointi toteutettiin henkilöstön ja johdon yhteistyönä. Analyysin perusteella merkittävimmät hyödyt saatiin itsearviointin toteuttamistavan kautta. Erityisen tärkeäksi koettiin menetelmän sosiaalinen ja avoimeen vuorovaikutukseen kannustava luonne sekä vaikutusmahdollisuuden tarjoutuminen henkilöstölle. Itsearviointin avulla henkilöstö voidaan osallistaa organisaation kehittämiseen. Menetelmän avoimeen vuorovaikutukseen kannustava ja keskustelevalle ote koettiin erityisen hyväksi pitkään jatkuneessa tyytymättömyyden tilassa.

Tapauksen merkittävimmiksi haasteiksi hyötyjen saavuttamiselle muodostuivat ohjausryhmään ja itsearviointiin valmistaviin toimenpiteisiin sekä johtoon ja organisaatioon liittyviin tekijöihin. Analyysissä löydettyjen haasteiden esitettiin juontuvan johdon sitoutumisesta olevista ongelmista. Johdon heikko sitoutuminen saattaa muodostua esteeksi itsearviointin avulla saavutettavissa oleville pysyvämille hyödyille. Itsearviointista hyötyminen edellyttää kokonaisuudessaan onnistunutta prosessia, joka on saavutettavissa hyvän johtamisen avulla.

Sisällysluettelo

<i>I JOHDANTO</i>	1
1 Tutkimuskysymys	3
2 Tutkimuksen tavoitteet	6
<i>II TEOREETTINEN VIITEKEHYS</i>	8
1 Arvioinnin yleinen viitekehys	8
1.1 Arvioinnin historiasta ja kehityskulusta	10
1.2 Arvioinnin muotoja ja tyyppejä.....	11
2 Organisaation itsearviointi	14
2.1 Itsearviointin yhteydestä laatujohtamiseen.....	15
2.2 Itsearviointiprosessi.....	18
2.3 Itsearviointin organisointitavan merkitys	22
2.4 Itsearviointin riskit ja vaarat.....	25
3 Itsearviointin hyödyt organisaatiolle	29
3.1 Itsearviointin hyödyt ja haasteet aiemmissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa.....	31
3.2 Organisaation kehittäminen itsearviointin hyötynä	36
3.3 Organisaation oppiminen itsearviointin hyötynä.....	41
<i>III TUTKIMUSAINEISTO</i>	47
1 Aineiston keruu	47
2 Tutkimusstrategia	49
3 Aineiston käsittely ja analyysi	51
4 Tutkimuksen luotettavuus	54
<i>IV ITSEARVIOINTIPROSESSI LIIKENNEPOLIITTISELLA OSASTOLLA</i>	59
1 Kohdeorganisaatio ja taustaa	59
2 Itsearviointiprosessin toteutus	61
3 Itsearviointin syitä ja siihen kohdistuvia odotuksia	66
4 Itsearviointin toteuttamistavan hyödyt	72
4.1 Sosiaalisuus ja vaikutusmahdollisuus	72
4.2 Organisaation kehittäminen.....	77
5 Itsearviointin hyötyjen esteet	81
5.1 Ohjausryhmä sekä itsearviointiin valmistavat toimenpiteet	81
5.2 Johto sekä organisaatioon liittyvät haasteet	87
6 Yhteenvedo laadullisesta analyysistä	94
<i>V POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET</i>	96
<i>Lähteet</i>	101
<i>Liitteet</i>	106

I JOHDANTO

Melkeinpä missä tahansa organisaatiossa työskentelevät ovat saaneet tottua siihen, että säännöllisin väliajoin organisaatioissa tehdään asioita uudella ja erilaisella tavalla. Ajatellaan toisin. Jokainen on varmasti saanut osansa erilaisista kehittämistoimenpiteistä ja uudistuksista. Nykyisin kuulee hitin lailla toistettavan esimerkiksi puhetta siitä, kuinka organisaatioiden tulisi olla ketteriä. Organisaatioiden muutoskyvykkyydestä ja jatkuvassa muutoksessa olemisesta on tullut lähestulkoon klisee.

On tietenkin aivan totta, että yhä dynaamisemmaksi ja monimutkaisemmaksi muuttuvassa ympäristössä toimivien organisaatioiden on kyettävä kehittämään itseään pysyäkseen toimintakykyisinä. Enää ei yhdenkään organisaation ole mahdollista toimia menestyksekkäästi kymmeniä vuosia samaa kaavaa toistaen. Erityisesti yhteiskunnan muutos teollisesta tietoa korostavaan on merkinnyt organisaatioille perustavaa laatua olevia muutoksia. Globalisaatio, työvoiman demografiset muutokset sekä teknologian voimakas kehittyminen liittyvät kaikki tiedon merkityksen kasvuun. Tiedosta, intellektuaalista pääomasta, on tullut organisaatioiden tärkeimpiä voimavaroja.

Tiedon nousu uuteen merkitykseen on johtanut merkittäviin muutoksiin johdon ja henkilöstön välisten suhteiden tarkastellussa. Hierarkkisista komentoketjuista on siirrytty itseohjautuviin tiimeihin ja verkostoihin, valvonnasta sitoutumiseen ja tiedon keskittymisestä harvoille tiedon levittämiseen ja tiedon kaikille saatavilla olevaksi tekemiseen. Nykyisellä tiedon aikakaudella organisaatioissa korostetaan yhteistyön, itsenäisyyden, proaktiivisuuden sekä oppimisen merkitystä.

Organisaatiossa olevaa tietopääomaa ei enää hyödynnetä pelkästään perustehtävien suorittamiseen, vaan myös organisaation toiminnan kehittämiseen. Näin ollen organisaatioiden olisi löydettävä omiin tarpeisiinsa soveltuvia keinoja ja menetelmiä, joiden avulla ne pääsisivät paremmin kiinni ja pystyisivät paremmin hyödyntämään henkilöstöllään olevaa tietoa. Henkilöstön mukaan ottaminen eli osallistaminen on tässä tärkeässä osassa. Osallistamalla henkilöstönsä kehittämistoimenpiteisiin, avautuu organisaatiolle väylä päästä hyödyntämään olemassa olevaa tietoa. Samalla henkilöstö saa mahdollisuuden käyttää kartuttamiaan tietoja organisaation kehityksen hyväksi ja siten vaikuttaa myös omaan työhönsä.

Yksi tietoaikakauteen liittyvistä megatrendeistä on arviointi, jonka voimakkaalle kehitykselle on tunnusomaista rönsyilevä monimuotoisuus. Lähes kaikkea arvioidaan, politiikkaohjelmia, projekteja, prosesseja, koulutusta, organisaatioita. Edellä mainittujen mahdollisia ja jo toteutuneita vaikutuksia, vaikuttavuutta, tehokkuutta, tuottavuutta arvioidaan ennen ja jälkeen sekä prosessien aikana. Työntekijät, opiskelijat ja organisaatiot arvioivat itse itseään. Kaiken arvioinnin taustalla on uuden tiedon hankkiminen arvioitavasta kohteesta ja saadun tiedon hyödyntäminen eri tarpeisiin.

Arvioinnin voimakas kasvu julkisessa toiminnassa ei ole tapahtunut itsestään, vaan sen taustalta on löydettävissä esimerkiksi sellaisia ulkoisia voimia kuin OECD ja Euroopan unioni. Suomen julkisessa toiminnassa arvioinnin määrän kasvuun vaikutti varsinkin Suomen liittyminen Euroopan unioniin. EU:hun liittymisen myötä Suomessa on alettu toteuttamaan rakennerahasto-ohjelmia ja -hankkeita, joita on EU:n määräyksien mukaan arvioitava. Toisaalta myös hallinnon ohjausjärjestelmien muutokset viimeisten vuosikymmenten aikana on vaikuttanut arvioinnin lisääntymiseen. Tiukasta normiohjauksesta on vuosien saatossa siirrytty yhä enemmän informaatio-ohjauksen suuntaan, mikä on osaltaan kasvattanut arviointitoiminnan kysyntää. Päätöksentekijät kaipaavat tietoa toimenpiteiden mahdollisista tai jo toteutuneista vaikutuksista, vaikuttavuudesta ja kustannuksista päätöksenteon tueksi, ja arvioinneilla tuotetaan juuri tällaista tietoa.

Arvioinnin voimakkaasti kasvanutta suosiota on selitetty tarpeella rationalisoida yhteiskuntaa ja halulla tehdä politiikasta voimakkaammin tieteeseen ja järkeen perustuvaa. Taustalla on vankka usko siihen, että maailmasta on mahdollista tehdä ihmiselle parempi keskitetyllä poliittisella suunnittelulla ja kaiken kattavilla julkisilla toimenpiteillä. Toisaalta arviointien suosiota yhteiskunnallisella tasolla selittää myös niiden muokkailtavuus ja mahdollisuus hyödyntää arviointeja tarkoitushakuisesti. Arviointi on hyödyllinen väline tehtyjen päätösten ja toimenpiteiden legitimoinnissa, erityisesti kiistellyissä asioissa.

Organisaatiot ovat aina arvioineet toimintaansa ja suoriutumistaan, toisin sanoen ne ovat siinä mielessä toteuttaneet itsearviointia. M.Q. Pattonia (1997) lainaten, jos arviointia ei suoriteta, ei voida erottaa onnistumista epäonnistumisesta. Ja jos onnistumista tai epäonnistumista ei tunnisteta, niistä ei myöskään voida ottaa opiksi. Jos tuloksia ei arvioida ja seurata oikein, toimenpiteille on vaikea saavuttaa laaja-alaisempaa tukea. Samoin kuin muuhunkin arviointitoimintaan, on itsearvioinninkin voimakkaaseen lisääntymiseen julkisissa organisaatioissa ja tiettyjä arviointimalleja käyttäen vaikuttanut EU:hun liittyminen.

1 Tutkimuskysymys

Tutkimuksellisesti organisaation itsearviointi ei enää ole aivan uusi ilmiö. Tutkijoiden laajempi kiinnostus itsearviointiin alkoi 1990-luvun puolivälissä. Valtaosa akateemisesta itsearviointia käsittelevästä kirjallisuudesta keskittyy kuitenkin arviointimalleihin ja niiden arviointikriteerien vertailuun sekä laatupalkinnon voittaneiden yritysten liiketoiminnan tulosten tarkasteluun. Yksittäisten tutkimusten merkittävimmäksi tulokseksi nousee se, että laatupalkintomallin avulla tehtävä itsearviointi on kasvattanut suosiotaan tehokkaana liiketoiminnan johtamisvälineenä. (Ritchie & Dale 2000, 242.)

Yksi ensimmäisiä organisaation itsearvioinnin tutkijoita oli Tito Conti, joka aloitti organisaation itsearviointia koskevat tutkimuksensa jo vuonna 1989. Hänen kiinnostuksensa kohteena on ollut arviointitoiminta, laatupalkintomallien käyttäminen sekä diagnostinen itsearviointi (Conti 1997, 2002, 2006, 2007). Conti myös vaikutti merkittäväällä panoksella Euroopan laatupalkintomallin kehittymiseen sen lopulliseen muotoon (Conti 1997). Euroopan laatupalkintomallista myöhemmin muokatusta itsearviointimallia on käytetty pohjana erityisesti julkisen sektorin organisaatioille soveltuvaan CAF -arviointimallin (*Common Assessment Framework*) kehittämisessä.

Van der Wiele & Brown (1999) ovat vertailleet ja tutkineet itsearviointikäytäntöjä Euroopassa ja Australiassa toimivissa yrityksissä. He selvittivät laajoilla kyselylomaketutkimuksillaan organisaatioiden syitä käyttää itsearviointia, kuinka itsearviointi käytännössä toteutetaan ja mitä hyötyjä yritykset saavat itsearvioinnista. Van der Wielen & Brownin (1999) tulosten mukaan organisaatiot käyttävät itsearviointia sekä ulkoisista että sisäisistä syistä. He löysivät eurooppalaisista yrityksistä kolme erilaista tapaa toteuttaa itsearviointi ja australialaisista kaksi. Lisäksi he toteavat itsearvioinnilla olevan positiivisia vaikutuksia liiketoiminnan tuloksiin.

Ritchie & Dale (2000) puolestaan toteuttivat haastattelututkimuksen itsearviointikäytännöistä kymmenessä suuressa organisaatiossa. Heidän tutkimuksensa käsitteli itsearviointiprosessia ja sen johtamista sekä itsearviointikäytäntöjä. Ritchie & Dale (mt.) toteavat tutkimuksessaan, että organisaatioissa ollaan enenevässä määrin tietoisia itsearvioinnin mahdollisuuksista vaikuttaa strategiaan ja että ne ovat alkaneet liittää itsearvioinnin tuloksia liiketoiminnan suunnitteluprosessiin.

Samuelsson & Nilsson (2002) ovat tutkineet itsearviointiprosessia suurissa organisaatioissa. He päätyivät tutkimuksessaan siihen, ettei ole yhtä oikeaa tapaa toteuttaa itsearviointia. Olennaista on, että itsearviointia sovelletaan organisaatioille sopivalla tavalla ja että se toistetaan säännöllisin väliajoin. Tärkeää on myös edistää henkilöstön mahdollisuuksia osallistua itsearviointiprosessiin. Lisäksi Samuelsson & Nilsson (2002) esittävät, että itsearvioinnista saa parhaat tulokset, kun sitä lähestytään kokonaisvaltaisesta näkökulmasta.

Suomessa itsearviointia on tutkinut mm. Juhani Ojala (2007) väitöskirjassaan ”Toiminnan laadun parantaminen organisaation itsearvioinnilla”. Ojalan (mt.) tapaustutkimus käsittelee itsearviointia ja sen liittämistä tulosjohtamiseen puolustusvoimien tulosyksiköissä. Ojala (mt.) muodostaa itsearvioinnille kolme strategisen tason johtamiskäytäntöä, ja selittää itsearvioinnin vaikuttavuuden merkityskokonaisuutta viiden teeman avulla. Ojalan tulosten mukaan organisaation itsearvioinnin vaikuttavuus perustuu sen sosiaaliseen luonteeseen, joka vahvistaa työntekijöiden osallistumista ja sitoutumista toiminnan laadun parantamiseen.

CAF -itsearviointimalli on laajasti käytössä sekä Suomen että muiden EU:n jäsenvaltioiden julkisen sektorin organisaatioissa. Siitä huolimatta tätä erityisesti julkiselle sektorille kehitettyä itsearviointimallia ei juuri ole vielä tutkittu.

Sen sijaan aiemmin kehitettyä EFQM -mallia koskevaa tutkimusta on olemassa, joskin siinä on esitetty olevan tiettyjä puutteita. Aikaisemmissa tutkimuksissa on analysoitu yksityisen sektorin organisaatioiden syitä itsearviointiin, itsearvioinnin käyttöä sekä itsearvioinnin vaikutuksia. Yrityksissä itsearvioinnin käytön on todettu vaikuttavan positiivisesti liiketoiminnan tuloksiin. Myös julkisen sektorin organisaatioiden EFQM-mallin käyttöä käsittelevää tutkimusta on tehty (ks. esim. McFarlane 2001, Ojala 2007.)

Kim ym. (2010) ovat huomauttaneet, että EFQM -arviointimallia koskevat tutkimukset ovat keskittyneet liian harvoin tutkimuskysymyksiin. Heidän mukaansa suurin osa tutkimuskysymyksistä on koskenut suoritusten mittaamista tai mallin arviointiparadigmoja. Kim ym. (mt., 693) näkevät tutkimukselliseksi puutteeksi sen, ettei tutkimuksissa ole kiinnitetty huomiota arviointimallin kokonaisvaltaiseen luonteeseen. He huomauttavat, että itsearviointia koskevaa tutkimusta vaivaa myös metodologinen yksipuolisuus. Suurin osa tutkimuksista on kvantitatiivisia tapaustutkimuksia, ja vain muutamissa tutkimuksissa on aineistoa kerätty haastatteluin tai havainnoimalla.

Ojalan (2007) väitöskirjatutkimus käsitteli itsearviointia Suomen puolustusvoimissa EFQM -arviointimallilla. Hänen tutkimuksensa koski erityisesti itsearvioinnin liittymistä tulosjohtamiseen. Koska itsearviointia kuitenkin toteutetaan nimenomaan CAF -arviointimallilla lukuisissa organisaatioissa, täytyy organisaatioilla olla syy itsearvioinnin tekemiseen. On myös tiedossa, että organisaatiot käyttävät itsearviointia toistuvasti. Voidaan siis olettaa, että ne hyötyvät jollain tavalla itsearvioinnin tekemisestä.

Arvioinnin hyödynnettävyyttä on pohtinut erityisesti Michael Q. Patton (esim. 1997, 2002). Arviointia ei Pattonin mukaan kannata toteuttaa lainkaan, jollei siitä ole hyötyä ja jollei tuloksilla ole käyttöä. Arvioinnilla tuotetun tiedon tavoitteena on tukea toimintaa. Empiiristä tutkimusta organisaation hyötymisestä itsearvioinnista ei juuri ole tehty. Kehittäminen on sisäänkirjoitettu arviointiin, jolloin itsearvioinnin yhtenä arvioinnin tyyppinä tulisi oletusarvoisesti hyödyttää organisaatioita kehittämisen näkökulmasta.

Preskill & Torres (1999; Torres & Preskill 2001) ovat arvioinnin hyödynnettävyyttä koskevilla tutkimuksissaan tehneet kytkennän arvioinnin sekä organisatorisen oppimisen että kehittämisen välillä. Kyky arvioida kriittisesti omaa toimintaansa ja ennakkoluuloton kyseenalaistaminen ovat tärkeässä osassa oppivaksi organisaatioksi tulemistä. Olennaista on myös pois oppiminen eli kyky luopua vanhoista toimintatavoista ja -malleista.

Edellä kerrotun ja kuvatun perusteella asetan tutkimukseni päätehtäväksi sen selvittämisen *miten organisaatio hyötyy itsearvioinnista*.

Vastaamalla tutkimukselle asetettuun päätehtävään avautuu mahdollisuus hahmottaa, mitä sellaista itsearviointiprosessissa on tai tapahtuu, mistä organisaatio kokee hyötывänsä. Tutkimuksen kiinnostus kohdistuu siihen, miten organisaatio hahmottaa omaa hyötymistään itsearvioinnista. Mitä syitä sillä on itsearvioinnin tekemiseen? Minkälaisia odotuksia prosessiin kohdistuu? Minkälaisia tavoitteita prosessille asetetaan ja toteutuvatko tavoitteet? Kuinka onnistuneeksi prosessi koetaan?

Hyödyllä tarkoitetaan tässä sellaisia asioita ja tekijöitä, joilla organisaatio kokee olevan myönteisiä vaikutuksia organisaatioon ja sen toimintaan. Asiat ja tekijät määrittyvät sen mukaan, mistä organisaatio kokee itsearvioinnin avulla saavansa hyötyä. Kysymystä organisaation hyötymisestä itsearvioinnista syvennetään tarkastelemalla myös prosessissa mahdollisesti ilmeneviä haasteita, jotka voivat muodostua esteiksi organisaation itsearvioinnista hyötymiselle.

2 Tutkimuksen tavoitteet

Tieteelliselle tutkimukselle voidaan asettaa erilaisia tietämyksen tyyppejä edustavia tavoitteita ja päämääriä. Tällaisia tavoitteita ja päämääriä nimitetään tiedonintresseiksi. Tiedonintresseillä tarkoitetaan abstrakteja intressejä, jotka mahdollistavat tutkimuksen ja ohjaavat sitä. Tiedonintressit myös kuvaavat yleisesti sitä metodologista tapaa, jolla jäsennetään tieteellisen tiedon merkitystä inhimillisten käytäntöjen uusintamisessa. Habermasin (1968) mukaan tiedonintressi voi olla joko tekninen, praktinen tai emansipatorinen. Hänen (mt.) mukaansa luonnontieteitä hallitsee tekninen tiedonintressi. Yhteiskuntatieteissä esimerkki teknisestä tiedonintressistä olisi työntekijöiden asennetutkimus, jonka pohjalta pyrittäisiin muokkaamaan ja karsimaan työnteon kannalta epäsuotuisia asenteita.

Kun tutkimuksen tavoitteena on tulkinta, on sen tiedonintressi praktinen. Niiniluoto (1980, 70–72) kutsuukin tätä tiedonintressiä hermeneuttiseksi (suom. tulkinnalliseksi). Habermasin (1968) jaottelun mukainen emansipatorinen eli vapauttava tiedonintressi hallitsee kriittistä yhteiskuntatiedettä. Sen avulla kyetään erittelemään yhteiskunnallisia suhteita ja vapautumaan väärästä tietoisuudesta. Emansipatorisen tiedonintressin avulla tavoitellaan maailman muuttamista. (Horster 2006, 21–31; Patoluoto & Tuomela 1976, 118–123; Habermas 1968.)

Tietoteoriassa vallitsevia erilaisia jaotteluita ja niistä vallitsevia erilaisia näkemyksiä on käsitelty kirjallisuudessa runsaasti. Eri tutkimuksen lajeista tässä tutkielmassa korostuvat hermeneuttiset piirteet. Hermeneutiikka korostaa ihmistieteiden tarvitsevan ymmärtämisen eli tulkinnan metodologiaa. Kvalitatiivisen strategian mukaan tutkimuksen kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa. Hermeneutiikassa tutkitaan merkitysten kokonaisuutta, esimerkiksi yhteiskuntaa, ja tarkastellaan sitä esitetyn tulkinnan avulla uudestaan, laajemmin ja syvemmin. Olennainen osa hermeneuttista tutkimusta on myös se, että tulkinta pohjaa aina sekä tulkitsijan omaan elämäkäytäntöön että tulkintahetkellä vallitseviin ajattelutapoihin. (Wilenius, Oksala, Mehtonen & Juntunen 1991, 146–149; Hirsjärvi & Hurme 2006, 23.)

Ymmärtäminen tarkoittaa tässä sitä, että tutkielmassa tavoitellaan ymmärrystä siitä, mitä sellaista itsearviointiprosessissa on tai tapahtuu, josta organisaatio kokee hyötyvänsä. Tutkielman tavoitteena on myös ymmärtää sitä organisatorista todellisuutta, jossa itsearviointi toteutetaan. Itsearviointi toteutetaan aina jossain tietyssä organisaatiossa jonain tiettyinä aikoina eli itsearviointi ei tapahdu

”asiana sinänsä”. Siksi organisatorisen todellisuuden huomioon ottaminen ja analysointi ovat tärkeitä seikkoja. Ymmärtämystä tavoitellaan analysoimalla itsearviointiprosessiin liittyviä tekijöitä, kuten taustalla olevia syitä, siihen liittyviä odotuksia, sen tarjoamia mahdollisuuksia sekä prosessiin liittyviä haasteita.

Ymmärrystä voi kuitenkin olla vain, jos on tietoa ymmärtämisen kohteena olevasta ilmiöstä tai asiasta. Tietoa saadaan sekä teorian että empirian avulla. Kun saadaan tietoa prosessiin liittyvistä tekijöistä ja niiden keskinäisistä vaikutussuhteista, on mahdollista ymmärtää prosessia syvällisemmin. Samalla tutkimuksessa myös kuvaillaan kohdeorganisaatiossa toteutettua itsearviointiprosessia. Ymmärtämisen ja kuvailun myötä saavutetaan syvällisempi käsitys prosessista, joka mahdollistaa paremman käsityksen saamista siitä, miten organisaatio hyötyy itsearvioinnista.

II TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkielman keskeinen käsittekokonaisuus on organisaation hyötyminen itsearviointista. Tässä tutkielman osassa käsittekokonaisuutta puretaan osiin ja yksittäisiä osia tarkastellaan siirtymällä yleisestä yksityiskohtaisempaan. Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen aloitetaan luomalla tutkielmalle perusta arvioinnin laajan käsitteen avulla. Ensimmäisessä luvussa vastataan kysymykseen Mitä arviointi on? käymällä läpi kirjallisuudessa esitettyjä arvioinnin määritelmiä ja näkemyksiä arvioinnista. Samalla arvioinnille annetaan teoreettisia suuntaviivoja. Alaluvuissa perehdytään lyhyesti arvioinnin historiaan ja kehityskulkuun. Lopuksi luodaan vielä katsaus arvioinnin muotoihin ja tyyppeihin.

Tämän jälkeen keskitytään organisaation itsearvioinnin laajaan kokonaisuuteen. Käsitteen määrittelyn ja itsearvioinnin ja laatujohtamisen yhteyksien selvittelyn jälkeen eritellään itsearviointiprosessia ja pohditaan itsearvioinnin organisointitavan merkitystä. Lopuksi ruoditaan itsearviointiin liittyviä riskejä ja vaaroja.

Teoreettisen viitekehyksen muodostavan osan viimeisessä luvussa keskitytään itsearvioinnin hyötyihin. Ensimmäisessä aihetta käsittelevässä alaluvussa tarkastellaan kirjallisuudessa yleisesti esitettyjä näkemyksiä itsearvioinnin hyödyistä ja haasteista. Tämän yleisen käsittelyn jälkeen siirrytään tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin itsearvioinnin hyötyjä organisaation kehittämisessä sekä oppimisessa.

1 Arvioinnin yleinen viitekehys

Eri yhteyksissä arvioinnilla tarkoitetaan erilaisia asioita, ja kirjallisuudesta on löydettävissä varsin laajasti erilaisia jaotteluita arvioinnin paradigmoista, lähestymistavoista ja otteista. Suomalaisessakin arviointia koskevassa tutkimuskirjallisuudessa käytetään sekä termiä arviointi että evaluaatio. Reijo Laukkasen (1995, 315) tiivistelmää evaluaatiosta voidaan pitää hyvänä lähtökohdana arvioinnin määrittelylle: ”evaluaatio on järjestelmällistä ilmiön tai asian kuvaamista sekä sen arvon ja hyödyn määrittämistä”. Laukkanen (mt.) liittyy systemaattisuuden kontrolloituun prosessiin, jossa kerätään tietoa, analysoidaan sitä sekä raportoidaan siitä. Arvioimiseen liittyy oleellisesti siis järjestelmällisyys ja systemaattisuus.

Määritelmän mukaisesti arviointi on aina ensisijaisesti *arvon* systemaattista määrittämistä ja esille nostamista. Arviointiin kuuluu arvoarvostelman tekeminen, mikä tarkoittaa perusteltua kannanottoa asian hyvyydestä tai huonoudesta. Esimerkiksi Vedung (1997) on kuvannut arvioinnin olevan sen osoittamista, onko jokin asia hyvä vai huono, arvokas vai arvoton, hyödyllinen vai hyödytön. Käytännössä tämä tarkoittaa monipuolisen tiedon keruuta arvioinnin kohteesta, minkä jälkeen kerättyä tietoa tarkastellaan arviointikriteerien valossa ja johtopäätöksien tekemistä arvioinnin kohteen toiminnan onnistumisesta ja epäonnistumisesta. Mikäli arvoarvostelma jätetään tekemättä, ei enää ole kyse arvioinnista (Paasio 2006, 93).

Paasion (2006, 93–94) mukaan arvioinnissa on kyse toiminnasta, jossa yhdistetään kaksi eri elementtiä, faktat ja arvot. Paasio (mt.) kuvaa arviointia kolmiulotteisena rakenteena, jossa arvoihin ja faktoihin yhdistyy toiminta. Perusinhimillisessä toiminnassa arvioinnin kolmiulotteinen tila usein kutistuu kaksiulotteiseksi, jolloin arvioinnin kehittymättömyys nousee esille.

Esimerkiksi fanaattisesti johonkin asiaan suhtautuva ei piittaa faktoista, vaan nojaa toimintansa pelkästään oman vakaumuksensa ja arvoarvostelmiensa oikeutukseen. Byrokraatti ei puolestaan weberilaisen määritelmän mukaisesti ole kiinnostunut arvokysymyksestä, vaan toimii mahdollisimman tehokkaasti tietämystään hyödyntäen muualla asetettujen arvopäämäärien puolesta. Kolmanneksi esimerkiksi voidaan ottaa filosofi, joka on keskittynyt hienovaraiseen arvoteorioiden analysointiin tietämystään hyödyntäen. Filosofisilla pohdinnoilla ei kuitenkaan välttämättä ole mitään kytköstä käytännön toimintaan. Paasio (mt., 95) päätyy antamaan arvioinnille seuraavan määritelmän: ”Arviointi on perustavaa inhimillistä toimintaa, jossa kyetään luotettavalla tavalla yhdistämään arvot tietoon tosiasioista”.

Varsin vakiintuneena määritelmänä arvioinnille voidaan pitää Pattonin (1997, 67; ks. myös Chelimsky 1997) summatiivisuuden ja formatiivisuuden näkökulmien muodostamaa kokonaisuutta. Summatiivisessa arvioinnissa tarkastellaan lopputulosta ja formatiivisessa prosessia. Formatiiivisessa arvioinnissa ollaan siis ennen kaikkea kiinnostuneita prosessin toteuttamisesta sekä siitä, miten sitä voitaisiin parantaa. Edellinen painottaa lopputulosten lisäksi vaikuttavuutta.

Organisatorisesta näkökulmasta arviointitoiminnan perimmäinen tarkoitus on auttaa organisaation jäseniä vähentämään epävarmuutta tiedon kasvun kautta, kirkastaa suuntaa, vahvistaa yhteisöllisyyttä sekä varmistaa, että oppiminen kuuluu osana jokaisen työhön. (Preskill & Torres 1999, 3.)

1.1 Arvioinnin historiasta ja kehityskulusta

George Madaus ja Daniel Stufflebeam (2000, 3–18) esittelevät arvioinnin kehityksestä ja historiasta perinteisen, vuosikymmenittäin etenevän, jaottelun. He jaottelevat erilaiset vaiheet arvioinnin yhdysvaltalaisessa historiassa seitsemään eri aikakauden vaiheeseen alkaen uudistusten aikakaudesta, ajasta ennen 1900-lukua. Arvioinnin varsinaisen kehityksen voidaan katsoa alkaneen seuraavasta aikakaudesta, jota Madaus & Stufflebeam (mt.) kutsuvat tehokkuuden ja testaamisen aikakaudeksi (1900–1930), ja jota seurasi Tyleriläinen aikakausi (1930–1945). Neljättä, viattomuuden aikakautta (1946–1957), seurasi kehityksen aikakausi (1958–1972), minkä seurauksena arviointi ammatillistui (1973–1983). Ammatillistumista seurasi arvioinnin leviämisen ja integroitumisen aikakausi (1983–2001).

Egon Guban ja Yvonna Lincolnin (1989) luoma jaottelu arvioinnin kehityksestä ja historiasta eroaa edellisestä siinä, että he ovat pyrkineet huomioimaan entistä paremmin arvioinnissa mukana olevat erilaiset tekijät ja arvioijan roolin, pelkän historiallisen edistymisen sijaan. Guba ja Lincoln (mt.) viittaavat erilaisten aikakausien sijaan arvioinnin kehittymisen neljään sukupolveen.

Ensimmäisessä sukupolvessa keskeistä on mittaaminen ja testaaminen. Seuraavassa sukupolvessa korostuu puolestaan arvioitavan kohteen kuvailu ja tavoitteiden arvioiminen. Guban & Lincolnin (mt.) kolmannen arvioinnin sukupolven keskiössä on arvioija, jonka on tehtävä päätöksiä ja annettavan mahdollisesti tuomio. Neljättä sukupolvea kuvaa parhaiten arviointiprosessi, missä eri osapuolet ja asianosaiset pyritään ottamaan mukaan arviointiin neuvotellen.

Sittemmin arvioinnista on muodostunut yksi megatrendi, jonka voimakkaalle kehitykselle on tunnusomaista rönsyilevä monimuotoisuus (Vedung 2003, 3-4). Myös Madaus & Stufflebeam (2000, 17) näkevät arvioinnin viimeaikaisen kehityksen entistä voimakkaampana laajenemisen aikakautena. Yli kahteenkymmeneen eri valtioon on perustettu kehittyneitä arviointiyhdistyksiä ja yhteistyö on lisääntynyt arviointitoiminnassa, mikä on osaltaan tiivistänyt kansainvälistä yhteistyötä eri maiden välillä. Arvioinnin voimakas kasvu julkisessa toiminnassa ei ole tapahtunut itsestään, vaan sen taustalta on löydettävissä esimerkiksi sellaisia ulkoisia voimia kuin OECD ja Euroopan unioni (Ks. esim. Virtanen 2007, Vedung 2003, 1).

Arviointiaallon rantautuminen Suomeen näkyy selkeästi myös suomalaisen arviointitoiminnan viimeaikaisessa kehityksessä. Suomen julkisessa toiminnassa arvioinnin määrän kasvuun vaikutti

varsinkin Suomen liittyminen Euroopan unioniin. EU:hun liittymisen myötä Suomessa on alettu toteuttamaan rakennerahasto-ohjelmia ja -hankkeita, joita on EU:n määräyksen mukaan arvioitava. Toisaalta myös hallinnon ohjausjärjestelmien muutokset viimeisten vuosikymmenten aikana ovat vaikuttaneet arvioinnin lisääntymiseen. Tiukasta normiohjauksesta on vuosien saatossa siirrytty yhä enemmän informaatio-ohjauksen suuntaan, mikä on osaltaan kasvattanut arviointitoiminnan kysyntää. Päätöksentekijät kaipaavat tietoa toimenpiteiden mahdollisista tai jo toteutuneista vaikutuksista, vaikuttavuudesta ja kustannuksista päätöksenteon tueksi, ja arvioinneilla tuotetaan juuri tällaista tietoa. (Vedung 2003, 3-4.)

1.2 Arvioinnin muotoja ja tyyppejä

Arviointikirjallisuudessa on esitetty monenlaisia arviointien jaotteluita ja ryhmittelyitä, joissa kuvatut erilaiset arviointien muodot ja tyypit ovat osittain päällekkäisiä. Kirjallisuudessa ei siten ole tehty käsitteellistä erottelua arvioinnin muotojen ja tyyppien välillä.

Karjalainen (2004, 7) lähestyy arvioinnin jäsentelyä filosofisten perusmuotojen kautta, joita arvioinnilla on hänen mukaansa olemassa vain kolme. Nämä perusmuodot voidaan selvittää vastaamalla kysymykseen: millä tavoin arviointi on olemassa maailmassa osana inhimillistä toimintaa? Arviointi voi Karjalaisen (mt.) mukaan olla:

1. toimintaan sisältyvää toimijan itsearviointia (sisältyvä arviointi).
2. yhteisen toiminnan osapuolten harjoittamaa (osallistuva arviointi).
3. toiminnalle ulkopuolisen tarkkailijan suorittamaa (tarkkaileva arviointi).

Yllä esitellyn Karjalaisen (emt.) jaottelun mukaan sisältyvä arviointi tarkoittaa arviointia, joka on toimijan omaa arviointia. Sisältyvä arviointi on siten itsearviointia kuvaava käsite. Arvioija ja arvioitava toimija ovat yksi ja sama henkilö, arvioinnin kohde on oman toiminnan jatkuva prosessi, arvioinnin intressi on toiminnan (tuloksellisuuden) kehittäminen ja arvioinnin välineet ovat yksilölliset. On kuitenkin huomattava, että Karjalaisen (mt.) määritelmän mukaan sisältyvässä arvioinnissa ”kysymyksessä on siis yksilön tai organisaation toimintaa täysin omaehtoisesti ohjaava aito itsearviointi, joka voi olla suurelta osin tiedostumatonta (sic.)”. Hänen mukaansa ”toimintaa ei voi olla olemassa, ilman että tällaista arviointia siihen sisältyisi”.

Osallistuva arviointi tarkoittaa Karjalaisen (emt., 8) mukaan puolestaan yhteistyön osana olevaa arviointia. Se auttaa toimijoita parempaan yhteiseen työprosessiin. Hänen mukaansa osallistuva arviointi koostuu yksilöiden arviointiyhteistyöstä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tarkkailevan arvioinnin Karjalainen (mt.) määrittelee arvioinniksi, jossa ”toiminnalle ulkopuolinen arvioija tarkkailee kohdetta ja määrittelee sen arvoa”. Tällöin kiinnitetään etupäässä huomiota saavutettuihin tuloksiin, ehkä myös välivaiheisiin ja toimintaa seurataan ulkoapäin tutkimusta jäljitellen, objektiivisesti, toimintaan itse osallistumatta.

Organisaatioiden arvioinnin muodot voidaan yksinkertaisimmillaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen arviointiin. Ulkoisella arvioinnilla tarkoitetaan nimensä mukaisesti sitä, että jokin arvioinnin kohteena olevan toiminnan (organisaation) ulkoinen osapuoli suorittaa arvioinnin. Esimerkiksi riippumattoman tahon toimesta suoritettavat auditoinnit ja akkreditointia varten suoritettavat arvioinnit ovat ulkoisia. Auditointi kohdistuu laadun varmistukseen, siinä arvioidaan onko organisaation laadunvarmistusjärjestelmä tavoitteiden mukainen, tarkoitukseen sopiva ja tehokas. Auditoinneissa arvioidaan kuinka hyvin tai huonosti organisaatio täyttää tietyt kriteerit ts. auditoinnin tarkoituksena on todentaa tiettyjen kriteerien täytyminen. Akkreditointi puolestaan on pätevyuden osoittamista. Akkreditointi perustuu kansainvälisiin kriteereihin, joiden avulla jonkin toimijan pätevyys ja sen antamien todistusten uskottavuus todennetaan luotettaviksi. Akkreditoinnin hakeminen on vapaaehtoista ja hakija voi itse määrittellä toiminta-alueen, jolle akkreditointia hakee.

Sisäinen arviointi on puolestaan vakiintunut käsite arvioinnille, joka suoritetaan säännöllisesti omaan toimintaan kohdistuen esimerkiksi osana sisäistä kehittämistä. Sisäisessä arvioinnissa nimenmukaisesti arviointi tehdään sisäisesti, arvioiva taho ja arvioitava taho edustavat samaa osapuolta. Myös organisaation itsearvioinnilla tarkoitetaan omaan toimintaan, sen edellytyksiin ja tuloksiin kohdistuvaa arviointia.

Arviointeja voidaan tyypitellä myös sen mukaan, milloin arviointia tehdään. Arviointi on mahdollista toteuttaa ennen arvioitavan kohteen toteuttamista, toiminnan aikana tai arvioitavan kohteen toteutuksen päätyttyä. Tämä kolmijako on Virtasen (2007, 23) mukaan hyvin merkittävä ja leimallinen erityyppisille arvioinneille. Arviointi voi siis olla etukäteisarviointia (*ex ante*), jatkuvaa arviointia (*ex nunc*) tai jälkikäteisarviointia (*ex post*).

Eleanor Chelimskyn (1997, 10–14) mukaan arvioinnilla voidaan pyrkiä seuraaviin päämääriin: tilivelvollisuuden täyttämiseen, kehittämistyön edistämiseen tai uuden tiedon tuottamiseen. Näiden

päämäärien pohjalta hän erottelee kolmenlaista arviointia, jotka ovat tilivelvollisuus- tai vastuullisuusarviointi (*evaluation for accountability*), kehittävä arviointi (*evaluation for development*) sekä tiedontuotantoarviointi (*evaluation for knowledge*).

Tilivelvollisuus- ja vastuullisuusarvioinnit ovat toiminnan tuloksellisuuden arviointia, käytännössä yleensä tehokkuuden, taloudellisuuden tai vaikuttavuuden mittaamista. Kehittämissuuntautunut arviointi puolestaan tukee kehittämistoimintaa, organisaatioissa tehtävää muutostyötä sekä työn ja palveluiden uudelleenmuotoilua. Kehittävä arviointi voi olla myös kehittämishankkeiden etu- tai jälkikäteisarviointia. Tiedontuotantoarvioinnilla tuotetaan nimensä mukaisesti uutta tietoa arvioinnin kohteesta. Lisäksi sen avulla voidaan nostaa esille kriittisiä kysymyksiä, muodostaa uusia käsitteitä ja näkökulmia sekä hahmottaa eri ratkaisuvaihtoehtoja. (Chelimsky emt., 14–18.)

Arvioinnin hyötynäkökulmaa on tarkastellut erityisesti Michael Patton (1997). Patton (mt. 64–80) esittelee teoksessaan kolme mahdollista tapaa hyödyntää arvioinnin tuloksia. Tuloksia voidaan hänen mukaansa hyödyntää 1) tehtäessä johtopäätöksiä arvioitavan kohteen arvosta ja ansioista (*judgmentoriented evaluation*), 2) tukemaan toiminnan kehittämistä (*improvementoriented evaluation*) tai 3) arviointi voidaan tehdä tiedontuotannon näkökulmasta (*knowledge-oriented evaluation*). Arvioinnin suunnittelun yhteydessä tulisi huomioida sekä tulosten hyödyntäminen että arviointiprosessin hyödyntäminen. Prosessin hyödyntämisen näkökulma liittyy prosessin aikana tapahtuvaan oppimiseen ja sitä kautta muutoksiin ajattelussa ja toimintatavoissa.

Edellä on luotu katsaus arvioinnin yleiseen viitekehykseen. Aluksi todettiin arvioinnin olevan monen muun käsitteen tapaan hyvin laaja, ja siten määritelmiltään rikas. Arviointi rajattiin tarkoittamaan arvon määrittämistä jollekin, jonkin hyvyyden ja huonouden arvottamista. Viitekehystä laajennettiin hieman ottamalla mukaan summatiivisen ja formatiivisen näkökulman kokonaisuus sekä toteamalla muutoksen olevan sisään kirjoitettu arviointiin.

Tämän jälkeen käytiin lyhyesti läpi arvioinnin historiaa ja kehityskulkua lähinnä Madauksen & Stuffelbeamin vuosikymmenittäin etenevän kehityskulun mukaisesti sekä Guban & Lincolnin arviointisukupolvittain kuvaaman kehityksen kautta. Lisäksi käsiteltiin lyhyesti arvioinnin kehitystä nykypäivän megatrendiksi.

Viimeisenä tämän luvun aiheena olivat arvioinnin muodot ja tyypit. Arviointi todettiin voitavan jakaa karkeasti ottaen kahteen, sisäiseen ja ulkoiseen arviointiin, joista itsearviointi on sisäistä.

Lisäksi todettiin arviointia voitavan tyypitellä myös sen mukaan milloin se tehdään, mihin sillä pyritään tai miten sitä hyödynnetään.

Edellä olevalla luvulla on haluttu luoda hyvä perusta ja tukeva tausta tutkielman päätehtävän kannalta merkittävimpien käsitteiden määrittelylle, johon seuraavien lukujen kautta siirrytään. Seuraavassa luvussa sekä siihen sisältyvissä alaluvuissa perehdytään syvällisesti organisaation itsearviointiin.

2 Organisaation itsearviointi

Organisaation itsearvioinnilla tarkoitetaan sisäistä oman toiminnan arviointia, ja sen perusideaksi voidaan määritellä laaja-alaisen kuvan muodostaminen organisaation tilasta ja kehittämistarpeista (Hirvelä 1997, 136). Salmisen (2005, 108) mukaan itsearviointi on sisäistä arviointia, jolla tarkoitetaan organisaation systemaattista arviointi- ja kehittämisprosessia. Hän määrittelee itsearvioinnin tarkoitukseksi ja tavoitteeksi toiminnan jatkuvan kehittämisen.

Itsearvioinnin tarkoituksena on löytää organisaation toiminnan vahvuudet ja parantamisalueet, sekä saada selkeä kuva siitä, mikä organisaatiolle on tärkeää. Saatujen tietojen perusteella aloitetaan ja viedään läpi kehittämisprojekteja. Itsearvioinnissa erityisen tärkeää on arviointiprosessi sekä yhteinen tulkinta tuloksista.

Karapetrovic & Willborn (2001) tuovat määritelmään mukaan itsearviointimallit sekä jatkuvan kehittämisen idean. Heidän mukaansa itsearvioinnin ideana on arvioida organisaation toimintaa ja sen eri osa-alueita valitun arviointimallin sisältämien kriteerien mukaisesti. Olennaista on hahmottaa itsearviointi jatkuvan kehittämisen prosessiksi, jossa itsearvioinnin perusteella tehtyjä parantamistoimenpiteitä tulee arvioida. Perusteluna parantamistoimenpiteiden arvioinnille on se, ettei tehtyjen parannusten vaikutuksia tunnisteta, jollei niitä jollain tavalla mitata.

Laamasen (1997, 5) mukaan itsearviointia voidaan käyttää vahvuuksien ja parantamiskohteiden tunnistamisen lisäksi apuna analysoitaessa organisaation menestyksen edellytyksiä pitkällä tähtäyksellä. Itsearvioinnin avulla voidaan selvittää, onko organisaatiolla kyky toteuttaa valittua strategiaa. Itsearviointia voi käyttää apuna selvittämään, mitä on tehtävä, jotta organisaation joustavuus, nopeus ja herkkyys muutoksille paranevat.

Salmisen (emt.) mukaan myös oppiminen on tärkeässä asemassa. Itsearviointi liittyykin kiinteästi organisaation oppimiseen (Virtanen 2007; Torres & Preskill 2000; Preskill & Torres 1998). Kysymystä itsearvioinnin ja organisaation oppimisen yhteydestä käsitellään tutkielmassa tarkemmin omassa alaluvussaan.

Yleisesti ottaen itsearviointi on mahdollista toteuttaa eri tasoilla, karkeasti jaeteltuna yksilön, työyhteisön ja organisaation tasolla. Tasosta riippuen itsearvioinnin motiivit sekä toteuttamiskeinot ovat erilaisia. Samalla itsearvioinnin hyödyt vaihtelevat toteuttamistasosta riippuen.

Yksilön toteuttamalla itsearvioinnilla tavoitellaan yleensä oman työsuorituksen kriittistä arviointia ja sitä kautta oman työn kehittämistä. Yksilötason itsearvioinnin toteuttamiskeinoja ovat esimerkiksi esimies-alaiskeskustelut ja refleksiivinen työote. Hyötyinä tavoitellaan parempaa ymmärrystä oman työn tavoitteista ja tuloksista sekä parempia valmiuksia kehittää omia työtapoja. Työyhteisötasoinen itsearviointi on mahdollista tehdä SWOT-analyysin, erilaisten strategiatyökalujen, laatupalkintomallien tai vertailukehittämisen avulla. Motiivina työyhteisötasoisessa itsearvioinnissa on usein toimintatapojen kehittäminen, palveluiden laadun parantaminen ja yhteishengen vahvistaminen. (Virtanen 2007, 178.)

Jo yllä olevasta lyhyestä tekstistä käy ilmi, että itsearvioinnin voi toteuttaa monella tavalla. Tätäkin teemaa käsitellään tutkielmassa myöhemmin, itsearviointiprosessia ja itsearvioinnin organisointitavan merkitystä käsittelevissä alaluvuissa. Seuraavassa alaluvussa siirrytään käsittelemään itsearvioinnin ja laatujohtamisen yhteyksiä.

2.1 Itsearvioinnin yhteydestä laatujohtamiseen

Edellisessä luvussa organisaation itsearviointi määriteltiin systemaattiseksi kehittämisprosessiksi, jonka avulla voidaan määrittää organisaation toiminnan vahvuuksia ja tunnistaa parantamiskohteita. Määrittelyssä painotettiin kehittämisen jatkuvaa luonnetta, sitä että myös itsearvioinnin perusteella toteutettavia kehittämistoimenpiteitä tulee arvioida, jotta itse kehittämistä olisi mahdollista parantaa. Tätä kautta itsearviointi liittyy myös oppimiseen. Tässä alaluvussa luodaan katsaus siihen, minkälaisia yhteyksiä itsearvioinnin ja laatujohtamisen välillä on löydettävissä.

Itsearviointia käsittelevässä kirjallisuudessa se asemoidaan laatujohtamisen paradigmaan (Conti 1997; Porter & Tanner 1998, 6; Ritchie & Dale 1999; Samuelsson & Nilsson 2002). Silénin (1998, 46–47) käsitys laatujohtamisen teoreettisista taustoista on, että ”laatujohtamisella on omat teoreettiset koordinaattinsa, joiden avulla se on mahdollista asemoida paikalleen johtamisen koulukuntien suhteen”. Hänen näkemyksensä mukaan laatujohtamista ei voida sijoittaa selkeästi yhden tietyn johtamisfilosofian koulukunnan alueelle, vaan laatujohtamisessa on piirteitä sekä tulkitsevalta että funktionalistiselta koulukunnalta.

Silénin (emt.) mukaan laatujohtamisen filosofia ja yleinen toiminta-ajatus ovat luonteeltaan tulkitsevan koulukunnan alueeseen kuuluvia. Esimerkiksi organisaatio käsitetään laatujohtamisessa ennen kaikkea ihmisten vuorovaikutuksen ketjuksi. Sisäisen asiakkuuden ketju, joka alkaa ensimmäisestä työvaiheesta ja päättyy valmiin tuotteen toimittamiseen asiakkaalle, on olennainen tekijä laatujohtamisessa.

Sen sijaan laatujohtamisen keinot ovat Silénin (emt.) mukaan tiukan funktionaalisia. Tämän todistavat laatujohtamisen yleinen tiukka kurinalaisuus, laadunhallintatekniikoiden laaja käyttö, prosessien tarkka organisointi ja funktionaalisten insinööritieteellisten työkalujen käyttö.

Laatujohtamismallien kehitys pohjautuu 1930-luvun tilastolliseen laadunvalvontaan Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa. Yksi merkittävimmistä tilastollisen laadunvalvonnan kehittäjistä oli Edwards Deming. Tarkastellaan seuraavaksi kuinka nämä varhaiset laatujohtamisopit ovat siirtyneet nykyisiin itsearviointimalleihin.

Deming (1986) esittelee 14 kohdan mallin, joka hänen mukaansa muodostaa johtamisteorian laadun parantamiseen, tuottavuuteen ja kilpailukyvyn parantamiseen. Malli on Demingin (mt., 18–23) mukaan toimiva menetelmä laadun parantamiseen. Deming (mt.) kuitenkin korostaa, ettei mallin mukainen toiminta yksin riitä ratkaisemaan kaikkia organisaation ongelmia. Hänen mukaansa 14 kohdan omaksuminen ja käyttöönotto on kuitenkin tärkeä viesti siitä, että johto aikoo pysyä markkinoilla ja säilyttää työpaikat sekä turvata sijoittajien omaisuuden.

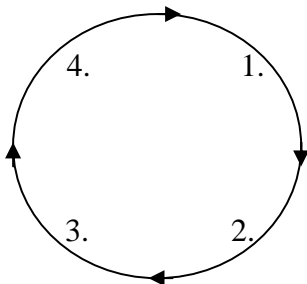
Deming (emt., 86–87) antaa teoksessaan ohjeita ja käytännön esimerkkejä luomansa mallin toteuttamiselle. Tämän tutkielman kannalta kiinnostavimmat ohjeet ja käytännön esimerkit koskevat viimeistä kohtaa, joka on: ”Laita jokainen työskentelemään organisaation muuttumisen

eteen” (suomennos P.K.). Deming (mt.) esittää, että jokainen aktiviteetti ja jokainen työtehtävä on osa prosessia. Prosessit voidaan jakaa osiin, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden.

Hän korostaa, ettei yksittäinen prosessin osa ole itsenäinen kokonaisuus, joka toimii täydellä teholla. Prosessi muodostuu vaiheista, joista jokainen on yhtä tärkeä lopputuloksen kannalta. Jotta saavutettaisiin optimitaso, tulee jokaisen prosessin osan työskennellä yhdessä edellisen ja seuraavan vaiheen kanssa. Näin toimimalla on Demingin mukaan mahdollista saavuttaa toivottu laatutaso. (emt., 88–89.)

Avuksi eri vaiheiden kehityksen seuraamiseen Deming (1986, 86–88) tarjoaa Shewhartin ympyrää. Ympyrä auttaa Demingin (mt.) mukaan menettelytapana seuraamaan kunkin vaiheen kehittymistä. Kehitystä tulee seurata, jotta olisi mahdollista oppia kehittämään uusia tuotteita. Shewhartin ympyrä sekä sen vaiheet on esitelty alla olevassa kuviossa 1.

Kuvio 1 Shewhartin ympyrä.



1. Mitkä olisivat tämän tiimin tärkeimmät aikaansaannokset? Mitkä muutokset olisivat toivottavia? Mitä tietoa on saatavilla? Tarvitaanko uusia observointeja? Jos kyllä, suunnittele muutos tai testi. Päätä, kuinka käyttää observointeja.
2. Toteuta aiemmin päätetyt muutokset tai testit, mieluiten pienessä mittakaavassa.
3. Tee havaintoja muutoksen tai testin vaikutuksista.
4. Tutki tuloksia. Mitä opimme? Mitä voimme ennustaa?
5. Toista vaihe 1, käytä hyväksi jo kerättyä tietoa.
6. Toista vaihe 2, jatka vaiheiden toistamista.

Lähde: Deming 1986, 88.

Shewhartin ympyrä tunnetaan myös Demingin ympyränä. Shewhartin / Demingin ympyrä on nykyään tunnetumpi PDCA -ympyränä. Tarkalleen ottaen PDCA -ympyrä on kehitetty Demingin

ympyrästä. Sillä kuvataan Plan – Do – Check – Act -sykliä. PDCA – syklin perusidea (prosessin osien vaiheittaisuus ja niiden kehittyminen, josta seuraa jatkuva parantaminen) on hyödynnetty merkittävästi nykyisissä itsearviointimalleissa (ks. esim. Karapetrovic & Willborn 2001). Jatkuvan parantamisen idean voidaan jopa sanoa olevan yksi itsearvioinnin kantavista ajatuksista (ks. Conti 2002). Paitsi itsearviointimalleissa, PDCA -syklin ideaa on hyödynnetty myös auditointeihin käytettävissä ISO 9000 standardeissa (ks. SFS-EN ISO 9000, 14; SFS-EN ISO 9001, 10).

Demingin ympyrässä, ja siitä jatkokehitetyssä PDCA – ympyrässä, ei sinänsä ole mitään mullistavaa. PDCA -ympyrän perusidean voidaan väittää olevan varsin yksinkertainen ja yleispätevä. Yksinkertaistettuna kyse on suunnittelusta, harkinnasta ja seurausten arvioinnista sekä näistä oppimisesta. Ajatuksen ydin onkin kaikkien vaiheiden yhdistäminen jatkuvaksi kehittämiseksi, jonka avulla tehdyistä toimenpiteistä oppiminen tehostuu. Mikään ei toisaalta osoita sitä vastaan, ettei organisaation kehittämisessä olisi syytä huomioida perusajatukseltaan yksinkertaista ja yleispätevää jatkuvan kehittämisen periaatetta.

Suunnittelua, harkintaa, seurausten arviointia ja aiemmasta oppimista on mahdollista soveltaa lähes mihin tahansa kehittämiseen. Myös Shewhartin ympyrän kehittymistä tilastotieteellisestä kannanotosta jatkuvan kehittämisen periaatteen ytimeksi voidaan jossain määrin pitää tällaisen syklisen kehityksen tuloksena.

2.2 Itsearviointiprosessi

Prosessina organisaation itsearviointi on muokkautunut viimeisten parinkymmenen vuoden aikana, ja se ymmärretään yleensä systemaattiseksi toiminnan kehittämisprosessiksi, joka alkaa vahvuuksien ja kehittämiskohteiden määrittelyllä, tarvittavien toimintatapojen täsmentämisellä ja niiden soveltamisella. Prosessi jatkuu kiertymällä jälleen uusien toiminnallisten tulosten arviointiin ja uusien kehittämiskohteiden määrittelyyn. Muita osa-alueita ovat arviointitietojen kokoaminen, kehittämistarpeiden täsmentäminen ja tarvittavien toimenpiteiden toteuttaminen. Henkilöstön laaja osallistuminen on arviointiprosessin yksi olennainen tekijä. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstöllä todennäköisesti on paljon tietoa ja näkemyksiä organisaatiosta sekä sen tilasta (Hirvelä 1997, 136.)

Itsearviointi toteutetaan yleensä useammasta vaiheesta muodostuvana prosessina ja kirjallisuudessa on esitetty erilaisia kuvauksia itsearviointiprosessin vaiheista. Tässä esitellään ensin Virtasen (2007)

kuvauksen mukaisesti laatupalkintokriteeristön avulla toteutetun itsearvioinnin vaiheita ja sen jälkeen Laamasen (1997) rakentama yleinen kuvaus itsearvioinnin vaiheista. Lopuksi esitellään vielä CAF-arviointimallin sisältämä prosessikuvaus.

Virtanen (2007, 184) jakaa laatupalkintokriteeristön pohjalta toteutetun itsearviointiprosessin neljään vaiheeseen, ja esittää niistä pelkistetyn listan.

Vaihe 1. Sovellettavan laatupalkintokriteeristön valinta ja arvioinnin suorittavan tiimin valinta.

Vaihe 2. Arvioinnin suorittaminen edellyttää tietopohjaa. Arvioinnin suorittava tiimi tekee päätöksen arvioinnissa tarvittavista dokumenteista. Oleellista on, että arvioinnin tekevällä tiimillä on käytössään riittävä ja tarkoituksen mukainen aineisto.

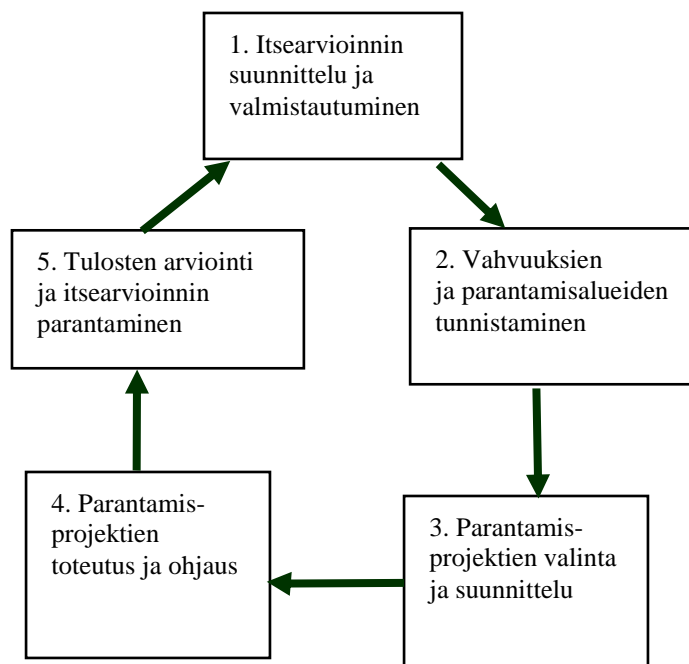
Vaihe 3. Konsensusarviointi tehdään arviointitiimin yhteistyönä. Nimensä mukaisesti vaiheen tavoitteena on löytää konsensus tehtyjen yksilöarviointien tuloksista. Tavallista on, että laatupalkintokriteeristöjä soveltavat kokeneetkin arvioinnin tekijät päätyvät ajoittain hyvin erilaisiin tuloksiin eri arviointikohteista. Konsensusarviointi voidaan tehdä sekä laadullisesti (määrittelemällä arvioitavan toimintatavan vahvuuksia, parantamisalueita ja siihen liittyviä kehittämisideoita), että määrällisesti (soveltamalla laatupalkintokriteeristön pisteytystapaa).

Vaihe 4. Itsearviointi päättyy palauteraportin kirjoittamiseen ja kehittämistoimenpiteistä sopimiseen. Organisaation johto ratkaisee toteutettavat kehittämistoimenpiteet.

Virtasen (emt.) vaihekuvauksessa korostuu konsensuksen merkitys. Kun kyseessä on arviointi eli jonkin hyvyyden tai huonouden määrittämisestä, on todennäköistä että ihmiset päätyvät erilaisiin johtopäätöksiin. Ihmiset arvottavat asioita eri tavoin, ja näin ollen päädytään herkästi erilaisiin tuloksiin. Itsearviointi toteutetaan kuitenkin aina jotain kriteeristöä vasten, mikä osaltaan helpottaa konsensuksen löytämistä keskustelun avulla. Virtanen (emt.) nostaa listauksessaan esiin myös kysymyksen pohjatiedon riittävydestä ja tarkoituksenmukaisuudesta. Sen sijaan Virtasen (emt.) listauksessa ei mainita lainkaan prosessin jatkuvuutta, hän ei siten yhdistä itsearviointiprosessia jatkuvaan kehittämiseen toisin kuin seuraavaksi tarkasteltavassa Laamasen (1997) esittämässä kuvauksessa itsearviointiprosessin vaiheista.

Laamanen (1997, 28–30) kuvaa (kuvio 2) itsearviointia viisivaiheisena prosessina. Hänen kuvaamassaan itsearviointiprosessissa on otettu huomioon suunnittelun ja valmistautumisen merkitys prosessin alussa. Ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan prosessi, koulutetaan osallistujia, tiedotetaan itsearvioinnista ja tehdään mahdollisesti valmistautumistehtäviä. Varsinaisen arvioinnin jälkeen seuraavat parantamissuunnitelman laatiminen ja sen toimeenpano sekä tulosten arviointi. Viimeisessä vaiheessa Laamanen (mt.) ottaa mukaan itsearvioinnin parantamisen. Tämän kautta itsearviointiin yhdistetään jatkuvan parantamisen periaate.

Kuvio 2 Itsearviointiprosessin vaiheet Laamasen mukaan.



Lähde: Laamanen 1997, 30.

CAF-arviointimallissa vaiheita on vähemmän kuin edellä esitellyissä Virtasen (emt.) listauksessa ja Laamasen (emt.) vaihekuvauksessa, mutta vaiheisiin liittyy useampia osia. Yhteinen arviointimalli CAF ei nimeä vaiheita suoraan itsearviointiprosessin vaiheiksi, vaan siinä esitellään ”kolmivaiheinen malli, jota soveltamalla CAF:ia voidaan hyödyntää jatkuvan kehittymisen tukena” (CAF 2006, 41). Malli siis liittyy itsearvioinnin suoraan jatkuvan parantamisen periaatteeseen. Jatkuvan parantamisen periaatetta käsitellään tarkemmin myöhemmin. Taulukossa 1 on esitelty itsearvioinnin vaiheet yksityiskohtaisesti CAF:n mukaan.

Taulukko 1 Itsearviointiprosessin vaiheet CAF -arviointimallin mukaan.

<p>Toiminnan kehittäminen CAF:lla – kolme vaihetta</p> <p>Vaihe 1 – CAF:n käytön suunnittelu</p> <p><i>Päätä, miten itsearviointi suunnitellaan ja toteutetaan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - varmistaa, että kyseessä on selkeä johdon päätös, jossa on kuultu myös henkilöstöä - määrittele arvioinnin kohde ja taso - valitse käytettävä pisteytystapa - nimeä vastuhenkilö (t) itsearvioinnin suunnitteluun ja toteutukseen <p><i>Viesti itsearviointi prosessista</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - laadi viestintäsuunnitelma - kannusta henkilöstöä mukaan itsearvioinnin toteuttamiseen - viesti kaikista prosessin vaiheista kaikille asianosaisille <p>Vaihe 2 – Itsearvioinnin toteuttaminen</p> <p><i>Muodosta yksi tai useampi itsearviointiryhmä</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - päättä, montako ryhmää tarvitaan - huolehdi, että ryhmissä on edustettuna organisaation eri toiminnot ja henkilöstöryhmät - nimeä ryhmien puheenjohtajat - päättä, miten johto osallistuu arviointiin <p><i>Perehdytä osallistujat</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - perehdytä osallistujat itsearviointiin 	<p><i>Toteuta itsearviointi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - tee yksittäiset arvioinnit - muodosta arvioinneista konsensus - pisteytä arviointi <p><i>Laadi itsearviointi raportti</i></p> <p>Vaihe 3 – Kehittämissuunnitelma ja priorisointi</p> <p><i>Laadi kehittämissuunnitelma</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - priorisoi kehittämistoimenpiteet - määrittele toimenpiteille realistiset toteutusaikataulut - liitä kehittämissuunnitelma osaksi normaalia toiminnan suunnitteluprosessia <p><i>Viesti kehittämissuunnitelmasta</i></p> <p><i>Toimeenpane kehittämissuunnitelma</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - määrittele kehittämishankkeet noudattaen PDCA -sykliä - nimeä kullekin hankkeelle vastuhenkilö - ota käyttöön tarvittavat uudet johtamismenetelmät <p><i>Suunnittele seuraava itsearviointi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - arvioi kehittämishankkeiden tulokset seuraavaan itsearviointiin mennessä
--	--

Lähde: CAF 2006, 42.

CAF-arviointimallin prosessikuvaus on kaikkein yksityiskohtaisin, mikä onkin luonnollista, koska kyseessä on itsearviointimallin ohje.

Itsearviointia koskevassa kirjallisuudessa itsearvioinnilla kartoitettujen ja tärkeysjärjestykseen asetettujen parantamisprojektien toteutus on nimetty kaikkein kriittisimmäksi vaiheeksi. (Laamanen 1997, 31; Conti 1999, 145–184; van der Wiele & Brown 1999, 243–246; Samuelsson & Nilsson 2002, 12.) Laamasella (emt.) tämä on 4. vaihe ”Parantamisprojektien toteutus ja ohjaus”. Vasta parantamisprojektien myötä alkaa varsinainen muutos. Usein itsearvioinnin myötä syntyneet kehitysohjelmat poikkeavat aikaisemmista kehitysprojekteista, ja tässä vaiheessa joudutaan

luopumaan vanhoista turvallisista toimintatavoista ja opettelemaan uusia toimintatapoja. Siten parantamistoimenpiteet eivät ole vain itsearviointin vaihe, vaan ne ovat organisaation koko toiminnan kannalta merkittäviä.

Jatkuvan parantamisen periaate toteutuu itsearviointiprosessissa, kun siirrytään toteutettujen kehittämishankkeiden arviointiin. Toteutetut kehittämishakkeiden tulokset tulisi CAF-arviointimallin mukaan arvioida ennen seuraavan itsearviointin tekemistä. Laamasella hankkeiden arviointi on viimeinen vaihe, johon kuuluu myös itsearviointin parantaminen. Parantamisesta tulee jatkuvaa, kun hankkeiden arvioinnit otetaan huomioon seuraavassa itsearviointinissa ja itsearviointiprosessia kerta kerran jälkeen parantamalla.

Conti (2002, 1063–1065) ehdottaa, että itsearviointi tulisi nähdä osana PDCA -sykliä. Hänen mukaansa tulisi erottaa kaksi PDCA -sykliä. Ensimmäinen sykli koskee operatiivista johtamista ja toinen jatkuvaa parantamista. Toinen PDCA -ympyrän mukaan tehtävä arviointi on toiminnan jatkuvaa parantamista diagnostisella itsearviointinilla. Hänen mukaansa itsearviointin liittäminen osaksi PDCA -sykliä tehostaa itsearviointin merkitystä kehittämisen apuvälineenä. Mikäli itsearviointi on toteutettu osana laatupalkintokilpailuhakemusta tai sitä on käytetty lähinnä sisäisten auditointien tekemiseen, on itsearviointi Contin (mt.) mukaan jäänyt kehittämisestä liian erillään olevaksi toimenpiteeksi eikä siitä ole näin ollen saatu kaikkea mahdollista hyötyä. Itsearviointin liittäminen PDCA -sykliin antaa sille uuden profiilin.

Jatkuvan parantamisen periaatteen näkökulmasta itsearviointin liittäminen PDCA-sykliin on olennainen tekijä. Mikäli itsearviointi toteutetaan vain kerran ja sen tuloksena saadut kehittämishankkeet jätetään arvioimatta, ei itsearviointia voida katsoa osaksi jatkuvaa parantamista.

2.3 Itsearviointin organisointitavan merkitys

Kuten muut arvioinnit, myös itsearviointi on mahdollista toteuttaa eri tavoin. Vetovastuu itsearviointinista voi olla esimerkiksi johdon tai henkilöstön edustajalla tai koko prosessi voidaan antaa ulkopuolisen tahon johdettavaksi. Itsearviointia voidaan käyttää pelkästään johdon työkaluna, jolloin se voi parantaa johdon yhteistä näkemystä organisaation tilanteesta ja kehittämistarpeista. tai arviointiin voidaan osallistaa koko organisaatio. (Van der Wiele & Brown 1999: Ritchie & Dale 2000.) Se, minkälaisen toteuttamistavan organisaatio valitsee ja miten itsearviointi käytännössä organisoidaan, vaikuttaa lopputulokseen ja siten itsearviointin mahdollisiin hyötyihin.

Ennen itsearviointiprosessiin ryhtymistä tulisi organisaation pohtia, mitä se haluaa itsearvioinnilla saavuttaa ja millä tavoin toteutetusta itsearvioinnista olisi sille eniten hyötyä. Itsearviointi on mahdollista toteuttaa esimerkiksi erilaisten itsearviointi- ja laatupalkintomallien tai kysymyslomakkeiden avulla, työpajoina, SWOT-analyysinä tai tuloskorttien avulla. (Teo & Dale 1997, 368; Virtanen 2007, 180). Pelkästään erilaisia itsearviointimalleja on olemassa lukuisia. Suosittuja ovat eri laatupalkintomallien sisältämät itsearviointimallit. Suomessa suosituimpia itsearviointimalleja ovat Euroopan laatupalkintokriteeristö EFQM sekä CAF-yhteinen arviointimalli. (Virtanen 2007, 181.)

Laatupalkintokilpailuiden itsearviointimallit ovat standardeja, eikä niitä yleensä muokata. Erityisesti Conti (2002, 1066–1067) on korostanut laatupalkintokilpailuun osallistumisen yhteydessä tehdyn itsearvioinnin haittana olevan mahdollisimman korkeiden pisteiden tavoittelu jokaisesta arviointikohteesta. Siten pääpaino on pisteiden keräämisessä, ei organisaation menestymisen kannalta olennaisten kehittämiskohteiden etsimisessä. Organisaatio voi tietenkin käyttää laatupalkintomalleja itsearviointiin, vaikkei sillä olisi tarkoitus osallistua kilpailuun. Organisaatio voi pyrkiä välttämään pelkkien pisteiden keräämiseen keskittymistä painottamalla itsearvioinnin muita osa-alueita.

Van der Wiele & Brown (1999, 241, 246) löysivät tutkimuksessaan neljä erilaista lähestymistapaa itsearvioinnin toteuttamiseen. Heidän tutkimissaan organisaatioissa itsearviointi toteutettiin joko johtaja-, työntekijä tai asessorivetoisesti. Lisäksi lähestymistapa voi olla itsearviointiprosessissa käytettäviä työkaluja yhdistelevä. Olennaista on pohtia, minkälainen toteutustapa parhaiten sopii omaan organisaatioon.

Mikäli itsearviointi toteutetaan johdon ja muun henkilöstön yhteisenä ryhmätyönä, johtajat ja muu henkilöstö tekevät itsearvioinnin ajan käytännössä samoja tehtäviä. Johdon ja henkilöstön pohtiessa yhdessä organisaation menestymisen kannalta tärkeimpiä vahvuuksia ja heikkouksia vahvistuu todennäköisesti tunne siitä, että todella työskennellään yhteisen tavoitteen eteen. Organisaatioon sitoutumisen kannalta kokemus yhteisestä pyrkimyksestä tavoitteeseen on merkityksellinen.

Van der Wielen & Brownin (1999, 242–243) mukaan henkilöstön osallistuminen itsearviointiin on tärkeää, koska se tukee johtamiseen perustuvaa itsearvioinnin toimeenpanoa. Henkilöstö tuntee yleensä organisaation tilanteen hyvin, ja se pystyy yhdessä kokoamaan laaja-alaista tietoa organisaation prosesseista ja tuloksista. Henkilöstöllä on siten arvokasta tietoa, jota tarvitaan

itsearviointia tehtäessä. Kuten aiemmin todettiin, tiedon kerääminen on olennainen osa kaikkea arviointitoimintaa.

Sen lisäksi, että henkilöstöllä on arvokasta tietoa, jota on hyvä saada itsearviointiin, tarjoaa itsearviointi henkilöstölle oivan osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuden. Mikäli henkilöstö osallistetaan arviointiprosessiin, avautuu sille vaikuttamiskanava suhteessa organisaation kehittämiseen. Osallistuminen itsearviointiin merkitsee pääsyä kertomaan mitkä asiat omasta mielestä organisaatiossa toimii hyvin ja mihin pitäisi kehittämismielessä kiinnittää enemmän huomiota. Vaikuttamisen näkökulmasta itsearviointi tarjoaa virallisen tilanteen, jossa jokaisella on mahdollisuus käsitellä organisaation toiminnan kannalta tärkeiksi kokemiaan asioita, ja samalla vaikuttaa niihin.

Kehittämiseen osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien avautumisen on puolestaan todettu parantavan organisaation sitoutumista. Onnistuneesti toteutettu itsearviointiprosessi voi siten parantaa yhteistä sitoutumista sekä arvioinnin tuloksiin että organisaatioon yleensä sen eri tasoilla.

Patton (1997, 91) korostaa vuorovaikutuksen merkitystä arvioinnin onnistumisessa. Hänen mukaansa arvioinnin logiikka edellyttää, että arviointiin osallistuvat ilmaisevat itseään täsmällisesti ja selvästi. Selkeän ilmaisun lisäksi on tärkeää myös kuunnella tarkasti ja huolellisesti, mitä muut sanovat, reflektoida kuulemaansa ja kyetä antamaan palautetta kuulemastaan. Arviointi vaatii onnistuakseen toimivaa vuorovaikutusta osallistujien välillä ja kannustaa toimijoita kommunikoimaan ymmärrettävästi.

Useimmat itsearviointimallit perustuvat yhteisymmärryksen muodostamiseen arvioinnista. Esimerkiksi CAF-arviointimallissa, jota käytettiin kohdeorganisaatiossa, ohjeistetaan eri osaluokkien arviointi toteuttamaan konsensushakuisesti keskustelemalla ja pisteyttämään ilman äänestyksiä. Lisäksi lopullisista arvioinneista ja toteutettavista kehittämishankkeista tulee muodostaa konsensus. (CAF 2006, 42.) Siten itsearviointi voidaan katsoa ohjaavan menetelmänä avoimeen ja tasaveroiseen dialogiin.

Conti (2002, 1066; 2007, 125) kutsuu toiminnan parantamiseen tähtäävää itsearviointia diagnostiseksi itsearviointiksi. Hänen (2007, 126) mukaansa diagnostinen itsearviointi on ainoa oikea valinta, mikäli organisaation tavoitteena on toiminnan kehittäminen. Diagnostisessa itsearviointissa päästään paremmin selville ongelmien varsinaisista syistä, koska siinä arvioidaan

organisaation heikkouksia ja vahvuuksia suhteessa asetettuihin päämääriin. Mikäli tavoitteena on organisaation kehittäminen, palvelee tavoitetta Conti (mt.) mukaan parhaiten organisaation omiin tarpeisiin muokattu itsearviointi. Itsearviointia muokkaamalla pystytään arvioinnissa paremmin tulkitsemaan organisaation tavoitteita ja päämääriä kehittämisen näkökulmasta.

Diagnostinen itsearviointi osallistaa koko arvioitavan organisaation etsimään parantamiskohteita. Mahdollisimman kattava osallistuminen on tärkeä oikean diagnoosin kannalta. Mitä useampi on yhtä mieltä kehittämiskohteista, sitä todennäköisemmin ne myös ovat olennaisia organisaation menestymisen kannalta. (Conti 1997, 7-8; 2007, 124–126.)

Ritchie & Dale (2000 244, 252) korostavat itsearviointin holologista luonnetta, ja huomauttavat ettei itsearviointia tulisi nähdä yksinomaan teknisenä ja yksinkertaisena työkaluna. Heidän mukaansa itsearviointi on kokonaisvaltainen prosessi ja vaikuttaa sellaisenaan koko organisaation. Tästä johtuen tulisi johdon suunnitella organisaatiossa toteutettava itsearviointi erityisen huolellisesti.

Onnistunut itsearviointiprosessi edellyttää, että sekä johto että muu henkilöstö hallitsevat työkalun riittävän hyvin. Johdon ja henkilöstön täytyy siis kouluttautua sovellettavan itsearviointimallin käyttöön. Itsearviointin soveltaminen omaan organisaatioon on muuten hankalaa. Lisäksi johdolla täytyy olla riittävästi mielikuvitusta, näkemystä ja kapasiteettia, jotta itsearviointista saataisiin paras mahdollinen hyöty.

2.4 Itsearviointin riskit ja vaarat

Itsearviointin suurimpana ongelmana pidetään luotettavuuden ja objektiivisuuden puutetta. Arviointi ei kuitenkaan koskaan voi olla täysin neutraalia ja objektiivista, koska kysymys on lähtökohtaisesti hyvän ja huonon välisestä asetelmasta, johon arvioinnin kohde valittujen arvojen mukaisesti sijoitetaan. Mikäli arvoarvostelmaa ei tehdä, vaan pitäydytään neutraalissa, ei enää ole kysymyksessä arviointi. Fetterman (2001, 94–95) onkin todennut, että arvioinnilla on aina omat poliittiset, sosiaaliset, kulttuuriset ja taloudelliset viitekehyksensä, joista käsin arviointia tulee tarkastella ja arvioida. Itsearviointilla on kuitenkin arviointilajina omat riskinsä ja vaaransa, ja niitä tarkastellaan tässä alaluvussa.

Itsearviointi on oman toiminnan arviointia, jossa sekä yksilöt että yhteisö toteuttavat arvioinnin omista näkökulmistaan, sisäisten kriteerien perusteella ja oman toimintakulttuurinsa mukaisesti. Näin ollen ovat itsearvioinnin tulokset aina väistämättä jossain määrin yksipuolisia ja subjektiivisia. Riskinä on joko liian positiivinen tai liian kriittinen asennoituminen arviointiin. Liiallinen positiivisuus saattaa syntyä pyrkimyksenä luoda organisaatioon myönteistä identiteettiä.

Itsearvioinnin luotettavuutta pohdittaessa on syytä huomata, ettei voida tehdä karkeaa jakoa ulkoisen ja sisäisen arvioinnin välillä niin, että ulkoinen arviointi olisi objektiivisuutensa vuoksi aina luotettavaa ja sisäinen subjektiivisena epäluotettavaa. Hämäläinen (2002, 8) nostaa esiin ulkoisen ja sisäisen arvioinnin kiinnostavan yhteyden. Useissa tapauksissa ulkoinen arviointi pohjaa itsearviointiin. Esimerkiksi Korkeakoulujen arviointineuvosten toteuttamissa korkeakoulujen auditoinneissa arvioidaan laadunhallintajärjestelmiä, joihin yleensä itsearviointi olennaisena osana kuuluu. Ulkoisen arvioinnin tehtävänä on siten varmistaa itsearvioinnin tiedot ja lisätä niihin ulkopuolisin silmin nähtyjä vahvuuksien ja kehittämiskohteiden kuvauksia.

Räisänen (2005) asettuu puolustamaan itsearvioinnin luotettavuutta sillä, että organisaation sisäisillä toimijoilla on paras käsitys arvioitavasta kohteesta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Conti (1997, 7-8; 2007, 124–126) katsoo laajan osallistujamäärän lisäävän itsearvioinnin luotettavuutta. Hänen mukaansa valitut kehittämiskohteet ovat sitä todennäköisemmin toiminnan parantamisen kannalta olennaisia, mitä useampi on asiasta samaa mieltä. Edelleen on kuitenkin kyseessä arvioijien subjektiivinen näkemys kehittämistoimia vaativista kohteista. Itsearviointityökalut eivät itsessään takaa arvioijien tietojen relevanttiutta. Itsearviointia tekevät voivat siten myös tahattomasti arvioida väärin perustein. Tietojen oikeellisuutta on mahdollista parantaa jakamalla itsearviointiin osallistujille riittävästi olennaista taustamateriaalia itsearvioinnin tueksi, ja kannustaa perehtymään siihen.

Conti (2002, 1066–1067) on kiinnittänyt huomiota siihen, että itsearviointia laatupalkintokilpailuihin osallistumisen yhteydessä tehtäessä tavoitteeksi tulee helposti mahdollisimman korkeiden pisteiden saaminen arvioinnista. Kuvatun kaltainen asennoituminen saattaa johtaa toiminnan yksipuolisen myönteiseen tarkasteluun, mikä vääristää arvioinnin tuloksia. Toisaalta liian kriittinen suhtautuminen tai negatiiviseen asennoitumiseen pohjautuva arviointi luo Nikkasen & Lyytisen (1996) mukaan epävarmuutta, mikä puolestaan luo esteitä avoimelle itsearvioinnille. Avoimuus on edellytys erilaisten näkemysten esille tulolle, jolloin arviointitietoa voidaan hyödyntää kehittävän keskustelun kautta.

Pattonin (1997, 138–140) mukaan arvioinnin ongelmakohtia organisaatioissa on johdon ja henkilöstön sitoutumattomuus arviointiprosessiin. Itsearviointin toteuttaminen vaatii työtä ja aikaa, eikä sitä tulisi siksi nähdä pelkkänä sisäisen tiedonkeruun menetelmänä.

Myös Leung (2005), joka on tarkastellut itsearviointin ongelmia erityisesti kehittämisen näkökulmasta, korostaa sitoutumisen merkitystä. Jotta itsearviointin toteuttaminen onnistuisi ja kehittäminen olisi sen myötä mahdollista, tulee arvioinnin toteuttavien henkilöiden sitoutua arviointityöhön. Mikäli arvioinnin toteuttajilla ei ole riittävää osaamista itsearviointin toteuttamiseen, tai johdon tukea muutosten toteuttamiseen, jää itsearviointi helposti pelkäksi loppuraportiksi vailla varsinaista kehittämistä (Leung mt.; ks. myös Ritchie & Dale 2000, 252).

Mikäli itsearviointin merkitystä ja tarkoitusta organisaation toiminnan kehittämisessä ei ole sisäistetty, saattaa toiminnan kehittäminen kaatua sitoutumisen puutteeseen. Tällöin uhkana on, että arviointiin ja kehittämistyöhön sitoutuneet ja siihen jo panostaneet turhautuvat kun tehty työ ei johdakaan toivottuun toiminnan kehittämiseen.

Muiksi itsearviointin ongelmiksi Leung (emt.) nimeää arvioinnin ja siitä kirjoitetun raportin pinnallisuuden, itsearviointin käyttämisen prosessien tarkastamiseen kehittämisen sijasta sekä arvioinnista mahdollisesti aiheutuvat puolustusasemiin vetäytyminen sekä henkilöiden väliset riitatilanteet. Arviointi ei ole arvostelua, mutta kokemattomasti toteutettu tai kokemattomassa arviointikulttuurissa arviointi saatetaan helposti sellaiseksi mieltää (Virtanen 2007, 25).

Kuvatun kaltaisessa asetelmassa itsearviointi voi pahimmillaan johtaa konfliktitilanteisiin, jolloin kehittämispotentiaali menetetään. Arviointia voidaan käyttää myös kontrollin välineenä ja sellaisena se saattaa uhata jonkin toiminnan jatkumista. Arviointi toteutetaan usein vaikean päätöksen teon tueksi ja sillä haetaan oikeutusta korjaaville toimenpiteille. Tämä saattaa johtaa suojautumiskeinojen kehittämiseen arviointeja vastaan, niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin taholla. Suojautuminen on mahdollista esimerkiksi antamalla väärää tai kaunisteltua tietoa. (Karjalainen 2002, 11.)

Virtanen (2007, 193) korostaa organisaation kypsyystason merkitystä itsearviointin onnistumisessa. Hänen mukaansa organisaation kypsyys ja tottuneisuus kriittiseen itsearviointiin vaikuttaa organisaation kykyyn hyödyntää arviointia. Vastaavasti heikko organisaatio, jonka johto ei ole vastaanottavainen arvioinnille ei todennäköisesti pysty hyödyntämään itsearviointia. Myös liian

jäykkä ja standardinomainen itsearviointiprosessi heikentää arvioinnin hyötyä organisaatiolle. Organisaation tulisi valita sellainen itsearviointityökalu, jonka soveltaminen auttaa kohdistamaan huomion organisaation todellisiin kehittämistä vaativiin kohteisiin. Mikäli käytettävä työkalu kohdistaa arvioinnin ainoastaan helposti ymmärrettäviin ja vähemmän kiistoja herättäviin kysymyksiin kriittisten kipupisteiden sijaan, ei itsearviointilla luonnollisestikaan ole toiminnan kehittämisen kannalta todellista merkitystä.

Toisaalta juuri liika soveltaminen saattaa ohjata arviointia pois kriittisistä kipupisteistä. Arviointi toteutetaan aina jotain kriteeristöä vasten, joka pohjautuu tiettyihin arvoihin. Mikäli organisaatio haluaa selvittää oman sijoittumisensa tietyllä kriteeristöllä ja kehittää toimintaansa kriteerien taustalla olevien arvojen suuntaan, tulee itsearviointi luonnollisesti toteuttaa vilpittömästi.

Suojautumista on mahdollista ehkäistä esimerkiksi valmentamalla henkilöstöä arviointiin. Itsearviointien tekemisen tarve on syytä perustella organisaation sisällä, ja vähentää siten siihen mahdollisesti kohdistuvia epäluuloja. Organisaation kypsyystasoa itsearviointien suhteen voi parantaa kouluttamalla johtoa ja henkilöstöä arviointien tekemiseen ja hyödyntämiseen. Itsearviointi on myös syytä kytkeä osaksi organisaation jatkuvaa kehittämistä, ja käyttää sitä yhdessä itsearviointia tukevien tekniikoiden kanssa, jolloin hyöty kehittämisen apuvälineenä vahvistuu. Samalla organisaatio myös välttyy turhauttavien arviointien tekemiseltä, jotka eivät johda todelliseen muutokseen. (Virtanen 2007, 193; Conti 1063–1065; Ritchie & Dale 2000, 244, 252.)

On olennaista huomata, ettei arviointi sinällään aiheuta eikä tuota mitään muutoksia toiminnassa, ei sisäinen eikä ulkoinen. Itsearviointia kritisoidaan juuri siitä, miten arvioinnin tulokset johtavat toiminnan kehittymiseen käytännössä. Toisaalta ulkoisen arvioinnin vaikuttavuudesta saadut kokemukset eivät ole olleet sen vakuuttavampia. Samuelsson & Nilsson (2002, 12) korostavatkin, että itsearviointien tuloksien perusteella käynnistettävien kehittämishankkeiden toteutuminen edellyttää ylemmän johdon hyväksyntää. Heidän mukaansa tässä epäonnistutaan usein, jolloin itsearviointien ei seuraa kestäviä parannuksia organisaation toimintaan. Tällöin palataan kysymykseen sitoutumisesta arviointityöhön ja toiminnan kehittämiseen.

Epäilyjä itsearviointien luotettavuudesta voidaan siis pitää aiheellisina, mutta toisaalta suhteellisina. Myös riippumaton eli ulkoinen arviointi voi osoittautua epäluotettavaksi, jos se esimerkiksi perustuu puutteelliseen aineistoon tai ei ole aineistolähtöistä. Itsearviointi voi olla luotettavaa, jos

arviointi on toteutettu metodisesti korkeatasoisesti sekä tiedontarpeita ja tulkintanäkökulmia on analysoitu loogisesti. Itsearviointiin liittyvät luotettavuuden riskit on tärkeää tiedostaa, tällöin niitä voidaan myös välttää. Ennen kaikkea kysymys on tarkoituksen mukaisuudesta. Kuten todettu, arviointi itsessään ei saa aikaan muutosta. Joissain tilanteissa ulkoinen arviointi on paikallaan, toisinaan sisäisesti toteutettu itsearviointi vastaa organisaation tarpeita.

3 Itsearviointin hyödyt organisaatiolle

Tässä luvussa keskitytään tarkastelemaan organisaation hyötymistä itsearviointista. Aihetta lähestytään ensin yleisellä tasolla käymällä läpi aiemmissa tutkimuksissa esitettyjä itsearviointin hyötyjä sekä itsearviointiin liittyviä haasteita. Tämän jälkeen kysymystä itsearviointin hyödyistä syvennetään perehtymällä syvällisemmin kahteen teemaan, organisaation kehittämiseen sekä organisaation oppimiseen.

Ennen siirtymistä käsittelemään tämän tutkielman varsinaista aihetta, itsearviointin hyötyjä, on kuitenkin välttämätöntä määritellä tutkielman päätehtävän kannalta olennainen käsite organisaatio. Eri koulukunnat ja teoreettiset viitekehykset tuovat omat painotuksensa tähän laajan käsitteeseen, josta on esitetty monia määritelmiä useasta eri näkökulmasta. Tässä työssä määrittelyssä edetään yleisestä yksityiskohtaisempaan esittelemällä kirjallisuudesta valittuja tarkoitukseen sopivia määritelmiä. Lopuksi kuvataan ja perustellaan tutkielmassa omaksuttava organisaationäkemys.

Sydänmaalakan (2001, 255) mukaan organisaatio on yksinkertaisesti ”paikka, jossa ihmiset työskentelevät yhdessä”. Tämä määritelmä vastaa todennäköisesti sitä, mikä suurimmalle osalle ihmisistä tulee ensimmäiseksi mieleen ajatellessaan organisaatiota. Hieman tarkempi määritelmä organisaatiolle saadaan määrittelemällä se sosiaalisesti yksiköksi tai ihmisryhmäksi, joka perustetaan määrätietoisesti erityyppisiin päämääriin ja tavoitteisiin pyrkimiseksi. Organisaatio on aina olemassa jotain tiettyä tarkoitusta varten, ja se on tietoisesti rakennettu tavoittelemaan tiettyjä päämääriä. (Haslam 2001, 1.)

Edellä esitelty määritelmä vastaa Etzionin (1964, 3) määritelmää organisaatiosta. Hänen mukaansa ”organizations are social units (or human groupings) deliberately constructed and reconstructed to seek specific goals”. Olennaista määritelmässä on, että organisaatio perustetaan *tarkoituksella* ja että niiden tarkoitus on pyrkiä johonkin *tiettyyn* päämäärään. Scott (1987, 20) puolestaan määrittelee

Etzionin määritelmän rationaalisen systeemin mukaiseksi tavaksi antaa organisaatiolle määritelmä. Rationaalisen näkökulman mukaan tekijät, jotka erottavat organisaatiot muista sosiaalista kokoonpanoista on se, että organisaatiot ovat olemassa tietyn päämäärän saavuttamisen vuoksi sekä se, että ne ovat luonteeltaan melko virallisia.

Scottin mukaan (1987) organisaatio muodostuu seuraavista osatekijöistä: 1) sosiaalisesta rakenteesta, josta voidaan erottaa arvot, normit ja rooliodotukset normatiivisena rakenteena, 2) organisaatioon osallistujista eli yksilöistä, 3) tavoitteista, jotka kuvaavat organisaation haluamia ja toivomia päämääriä, 4) teknologiasta, mikä sisältää sekä hallinnon tekniset apuvälineet että erilaiset organisatoriset innovaatiot ja 5) organisaation ympäristöstä. Scott (mt.) tuo esiteltyt osatekijät myös organisaation määritelmäänsä.

Scott (emt., 23–27) määrittelee organisaatiot kolmen eri näkökulman kautta. Hänen mukaansa organisaatiot voidaan nähdä edellä mainitun rationaalisen tavan lisäksi luonnollisina tai avoimina systeemeinä. Scott ehdottaa organisaation määritelmäksi luonnollisen systeemin näkökulmasta seuraavaa määritelmää: ”Organizations are collectivities whose participants share common interest in the survival of the system and who engage in collectivities, informally structured, to secure its end”. Tämä näkökulma tarkastelee organisaatioita yhteisinä, joiden tärkein tavoite on hengissä säilyminen. Jos organisaatiot nähdään avoimina systeemeinä, nähdään ne intressiryhmien yhteenliittyminä, joihin toimintaympäristöllä on voimakas vaikutus. Scott (emt.) kuvaa organisaatiota avoimena systeeminä näin: ”Organizations are coalitions of shifting interest groups that develop goals by negotiation; the structure of the coalition, its activities, and its outcomes are strongly influenced by environmental factors”.

Juuti & Virtanen (2009, 22) ovat lisänneet Scottin (emt.) määritelmään vuorovaikutuksellisuuden. Heidän määritelmänsä mukaan organisaatiot ovat ympäristönsä kanssa verkottuneita ja avoimia systeemejä, jotka ovat vuorovaikutussuhteessa sekä itsensä että toisten organisaatioiden kanssa. Juuti & Virtanen (mt.) näkevät organisaatiot sisäisesti rakentuneina kommunikaatioverkostoina, jotka tavoittelevat yhtä tai useampaa päämäärää.

Organisaatiot ja tavat määritellä niitä, ovat muuttuneet ajan kuluessa. Hatchin (1997, 45) mukaan yhteiskunnalliset muutokset näyttäisivätkin muuttaneen organisaatioita joustavimmiksi, epämuodollisemmiksi sekä informaatio- ja palveluorientoituneemmiksi. Hänen mukaansa jonkinlaisena prototyyppinä jälkiteollisen ajan organisaatiosta voidaan pitää verkostoa. Koska

verkosto-organisaatio ei muodostu perinteisesti laatikkomalliin, menettävät organisatoriset raja-aidat verkostomaisessa organisaatiossa merkitystään. Perinteisen organisaationäkemyksen oletukset sosiaalisista rakenteista korvautuu uudemmissa tavoissa tarkastella organisaatiota vertikaalisella kommunikaatiolla ja lateraaleilla suhteilla. Samoin muodolliset siteet korvautuvat organisaatioiden tai sen yksiköiden välisellä kumppanuudella. (Hatch 1997, 191–192, 197.)

Tässä tutkielmassa omaksuttava organisaatiokäsitys vastaa Juutin & Virtasen (2009, 22) määritelmää. Siten organisaatiot nähdään tässä tutkielmassa ympäristönsä kanssa verkottuneina avoimina systeemeinä, jotka ovat vuorovaikutussuhteessa sekä itsensä että toisten organisaatioiden kanssa. Organisaatioita voidaan kuvata Juutia & Virtasta (mt.) mukaillen sisäisesti rakentuneiksi kommunikaatioverkostoiksi, jotka tavoittelevat tiettyä päämäärää.

Kyseisen organisaationäkemyksen omaksumista perustellaan sillä, että tutkielman päätehtäväksi asetettiin sen selvittäminen miten organisaatio hyötyy itsearviointista, ja valittu näkemys soveltuu itsearviointiin. Menetelmänä itsearviointi edellyttää organisaation sisäistä vuorovaikutusta ja kannustaa vuorovaikutukseen toisten organisaatioiden kanssa. Kuvailtaessa aiemmin itsearviointiprosessia havaittiin sen olevan prosessina vuorovaikutusta edellyttävä. Toisten organisaatioiden kanssa vuorovaikutukseen itsearviointi kannustaa vertailun kautta. Käsiteltäessä itsearvioinnin yhteyksiä laatujohtamiseen todettiin, että laatujohtamisessa organisaatio nähdään ennen kaikkea ihmisten vuorovaikutusten ketjuksi.

3.1 Itsearvioinnin hyödyt ja haasteet aiemmissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa

Tutkimuskysymystä määriteltäessä todettiin, että organisaatioiden tiedetään käyttävän itsearviointia toistuvasti. Tämän perusteella esitettiin oletus, että organisaatiot hyötyvät jolloin tavalla itsearvioinnin tekemisestä. Oletus perustuu ajatukseen, jonka mukaan kaikissa itsearviointia käyttävissä organisaatioissa tiedetään, että siihen kuluu runsaasti aikaa sekä muita resursseja. Näin ollen voidaan olettaa, että organisaatioilla on painavia perusteita itsearvioinnin toteuttamiselle säännöllisin väliajoin.

Van der Wiele & Brown (1999) listaavat myös yritysten syitä tehdä itsearviointi. Kaksi tärkeintä syytä sekä eurooppalaisissa että australialaisissa yrityksissä olivat kehittämismahdollisuuksien löytyminen sekä kehittämisprosessin ohjaaminen. Seuraavaksi tärkeimpiä syitä itsearvioinnin

tekoon olivat muun muassa uuden motivaation luominen kehittämisprosessille, fokuksen luominen kokonaisvaltaiselle laatujohtamiselle sekä benchmarkingin helpottuminen.

Ojalan (2007, 232) mukaan itsearviointi lujittaa itsearviointiin osallistuneiden henkilöiden välistä sosiaalista vuorovaikutusta. Itsearvioinnin tekeminen työpaikan ulkopuolella on Ojalan (mt.) mukaan tärkeää. Kun itsearviointi järjestetään kaukana työpisteestä, on arviointi helpompi toteuttaa kiireettömästi, mikä puolestaan on edellytys avoimelle keskustelulle.

EFQM:n toteuttaman käyttäjäkyselyn mukaan neljä syytä itsearvioinnin tekemiseen nousee ylitse muiden. Ne ovat laadun hallinnan ja tietämyksen lisääminen, taloudellisen tehokkuuden kasvu, jatkuvaan parantamiseen kannustaminen ja kommunikointimahdollisuuksien luominen (EFQM 1999, 47).

Vuonna 2005 European Institute of Public Administration (EIPA) toteutti kyselytutkimuksen CAF-arviointimallin käytöstä. Tutkimus oli jatkoa edelliselle vuonna 2003 toteutetulle vastaavalle tutkimuksella, ja siinä haluttiin selvittää CAF-työkalun käyttöä Euroopan Unionin jäsenmaissa. Tutkimuksen perusteella organisaatioilla on sekä sisäisiä että ulkoisia syitä käyttää CAF:ia, mutta 12 tärkeintä syytä olivat kaikkia sisäisiä. Kaikkien tärkeimmäksi syyksi nousi organisaation halu kartoittaa kehittämistarkoituksessa vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Organisaatiot käyttävät CAF:ia toimintansa kehittämiseen ja tämän tutkimuksen mukaan prosessin omistajuus on suuri. (EIPA 2005, 34–35.)

Muita tärkeimpiä syitä CAF-työkalun käyttöön olivat tarve lisätä herkkyyttä laatuasioihin, halu osallistaa henkilöstöä organisaation prosesseihin ja motivoida heitä sekä käynnissä olevien kehittämishankkeiden tukeminen. Lisäksi tärkeänä pidettiin CAF:in avulla toteutetun itsearvioinnin vaikutusta parantaa tiedon vaihtoa organisaatiossa sekä mahdollisuutta todentaa sen avulla organisaation muutoshalukkuutta. Toisaalta seitsemänneksi tärkeimmäksi syyksi nousi ylimmän johdon halu käyttää työkalua. (EIPA 2005, 34–35.)

Verrattaessa edellä kerrottuja syitä käyttää CAF-arviointimallia samassa tutkimuksessa (EIPA 2005, 48) kartoitettuihin itsearvioinnilla saavutettuihin hyötyihin, huomataan että ne vastaavat hyvin toisiaan. CAF:n käyttäjien voidaan siis mainitun tutkimuksen perusteella tulkita käyttävän työkalua niin sanotusti oikeisiin syihin ja saavuttavan sillä toivottuja hyötyjä. Tärkeimmiksi hyödyiksi tutkimuksessa nimettiin seuraavia asioita ja tekijöitä:

- tiedon jakamisen ja kommunikoinnin parantamisen tarpeen tunnistaminen
- vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen
- ihmisille kehittyi parempi ymmärrys organisaatiota koskevista asioista ja ongelmista
- mahdollisuus osallistua ja jakaa mielipiteitä koettiin positiiviseksi
- ihmisten ymmärrys ja kiinnostus laatuasioihin kasvoi

Porterin & Tannerin (1998, 161–166) mukaan itsearviointia käyttävät organisaatiot ovat nopeasti havainneet sen useat hyödyt. He ovat koonneet laatupalkintomalleilla itsearviointia toteuttaneiden organisaatioiden kokemia hyötyjä perustuen Eurooppalaisten laatujohtamisen keskuksien (*European Centre for Quality Management ja Bristol Quality Centre*) tekemiin kyselyihin. Tärkeimmiksi hyödyiksi nousivat organisaation kehittämiseen ja oppimiseen liittyvät seikat.

Itsearviointiin koettiin auttaneen keskittymään paremmin jatkuvaan kehittämiseen sekä lisänneen henkilöstön sitoutumista organisaation kehittämiseen. Kun itsearviointia toteutetaan säännöllisin väliajoin ja joka arvioinnissa nostetaan esiin kehittämiskohteita, on hyvin todennäköistä että keskittyminen jatkuvaan kehittämiseen paranee. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että toimintaan osallistuminen lisää sitoutumista. Näin ollen ei ole yllättävää, että itsearviointi vahvistaisi henkilöstön sitoutumista kehittämistoimiin.

Myös Virtanen (2007, 178) nimeää yhteisen sitoutumisen toiminnan kehittämiseen yhdeksi itsearviointiin avulla saavutettavaksi mahdolliseksi hyödyksi. Muita mahdollisia hyötyjä on yhteisen tulkinnan saavuttaminen työyhteisön kehittämisen kohteista ja palveluiden laatuun vaikuttavista tekijöistä. Organisaation motiivina toteuttaa itsearviointi on usein organisaation suorituskyvyn tason tunnistaminen tai oman toiminnan systemaattinen vertaaminen muihin organisaatioihin. Hyötyinä organisaatiot tavoittelevat yhteisen ymmärryksen parantamista toiminnan päämääristä, tavoitteista ja kokonaisuudesta sekä organisaation johdon ja henkilöstön yhteistä kokonaisvaltaista tulkintaa koko organisaation vahvuuksista, parantamisalueista ja kehittämiskohteista.

Hämäläinen (2002) näkee itsearviointiin arvioinnin hyödyllisimpänä osana silloin, kun se ohjaa osallistujia refleктоimaan syvällisesti omaa toimintaa ja herättää itsetyytyväisyyden unesta. Syvällisen itsearviointiin myötä organisaation kyky vastaanottaa ulkoinen arviointi paranee.

Ponkalan (2001) mukaan itsearviointi, jota vahvistetaan ulkoisen arvioinnin tuloksilla, voi toimia tehokkaana kimmokkeena toiminnan kehittämiseksi.

Ritchie & Dale (2000, 242–247) ovat tutkineet itsearvioinnin käyttöä kymmenessä organisaatiossa. Tutkimuksen kohteena olleet organisaatiot olivat implementoineet kokonaisvaltaisen laatujohtamisen, ja käyttäneet itsearviointia apuna toimintansa kehittämiseen jo useampia vuosia. Näin ollen niille voitiin olettaa muodostuneen selkeä käsitys itsearvioinnin tarjoamista hyödyistä. Itsearvioinnin havaittiin rohkaisevan henkilöstöä osallistumaan organisaation kehittämistyöhön, ja sen koettiin myös kannustavan jatkuvaan parannustyöhön. Lisäksi tutkituissa yrityksissä itsearvioinnin hyödyksi koettiin menetelmän positiivinen vaikutus organisaation kulttuuriin. Kulttuuriin vaikuttavia tekijöitä ovat ohjausryhmät, joissa tehdään tiimityötä korostavaa yhteistyötä sekä yhteiseen tavoitteeseen työskentely.

Richien & Dalen (emt., 245) 25 haastattelemaa johtajasta 24 kertoi itsearvioinnin vaikuttaneen myönteisesti prosessien kehittämiseen. Muita hyötyjä tutkimuksen perusteella on vertailukehittämisen helpottuminen, jatkuvan kehittämisen tehostuminen ja kokonaisvaltaisemman lähestymistavan muodostuminen laatuun. Lisäksi itsearvioinnin koettiin helpottavan työntekijöiden osallistumista organisaation kehittämiseen.

Van der Wiele & Brown (1999, 240–245) vertailivat ja tutkivat itsearviointikäytäntöjä Euroopassa ja Australiassa toimivissa yrityksissä. He selvittivät laajoilla kyselylomaketutkimuksillaan organisaatioiden itsearvioinnin käyttöä. Van der Wielen & Brownin (mt.) tutkimusten mukaan itsearvioinnilla on hyvin positiivisia vaikutuksia liiketoiminnan tuloksiin. He kuitenkin huomauttavat, että tulosta ei voida empiirisesti todistaa, koska arvio perustuu yritysten omaan arvioon itsearvioinnin vaikutuksista yrityksen liiketoimintaan.

Hirvelä (1997) on käsitellyt itsearviointia erityisesti julkisella sektorilla, ja listannut itsearvioinnilla saavutettavia hyötyjä ja mahdollisia haasteita. Hirvelän (mt.) mukaan julkisten organisaatioiden kannalta itsearvioinnilla katsotaan olevan ainakin seuraavia etuja:

- arvioinnin avulla saadaan esille yleiskuva kehittämistarpeista, mutta myös käsitys vahvuuksista ja parannuskohteista arviointialueilla (esim. CAF-arviointimallissa on 9 arviointialuetta, jotka jakautuvat 28 alakohtaan)

- johtoryhmän toimesta tehtynä itsearviointi parantaa johdon yhteistä näkemystä tilanteesta ja kehittämistarpeista
- arviointialueittain tai kohteittain laadittuun kehittämiseen on tarpeen osallistua laajasti yksikön vastuuhenkilöitä, jolloin sitoutuminen kehittämiseen paranee
- menettely voi muodostaa tehokkaan strategisen kehittämisen työkalun
- itsearviointi on tehokas oppimisen väline laadun kehittämisessä
- samaa arviointimallia käyttäneet yksiköt voivat verrata keskinäistä kehitystilannetta ja kehitysvoimaa
- itsearviointi parantaa julkisen sektorin yksiköiden osaamista niiden menestymisen kannalta tärkeiden alueiden, kuten asiakastyytyväisyyden, henkilöstön kehittämisen ja prosessien kehittämisen alueilla
- itsearviointi tuo esille organisaatiossa vallitsevat omat uskomukset omasta tilasta

Muokattu lähteestä: Hirvelä 1997, 136.

Ritchie & Dale (2000, 244, 252) korostavat itsearvioinnin kokonaisuutta tarkastelevaa luonnetta. Heidän mukaansa itsearviointi on kokonaisvaltainen prosessi ja vaikuttaa siten koko organisaatioon. Jotta organisaatio hyötyisi tästä kokonaisvaltaisesta prosessista, tulisi johtajien Ritchien & Dalen (mt.) mukaan suunnitella itsearviointiprosessia huolella eikä vain päättää itsearvioinnin toteuttamisesta. Myös Samuelsson & Nilsson (2002, 11) tuovat myös esiin itsearvioinnin koko organisaatiota koskevat vaikutukset. Heidän mukaansa itsearviointi vaikuttaa positiivisesti organisaation kulttuuriin, koska se kannustaa jatkuvaan kehittymiseen, tarjoaa kokonaisvaltaisen näkökulman organisaatioon ja siten auttaa työntekijöitä saamaan laajemman ymmärryksen organisaation toiminnasta.

Uusien käytäntöjen istuttaminen organisaation toimintaan on aina haasteellista, samoin itsearvioinnin aloittamisessa on omat vaikeutensa. Hirvelä (1997, 137) arvioi haasteiksi joukon tekijöitä, jotka saattavat muodostua ongelmaksi itsearviointia toteutettaessa. Aluksi hankaluudeksi nousee arviointimenetelmän hallitseminen. Uuden menetelmän käyttöä täytyy harjoitella, ja alkuun voi olla hyvä käyttää konsulttia.

Van der Wielen & Brownin (1999, 244) tutkimuksen eurooppalaisten organisaatioiden parhaiksi käytännöiksi nimettiin mm. se, että henkilöstö saa riittävästi koulutusta menetelmän käyttöön. Itsearvioinnin toteuttaminen on kohtalaisen työlästä ja vaatii kevyenäkin aikaa ja paneutumista asiaan. Tästä syystä arviointimallilla tehty itsearviointi edellyttää tarkoitukseen irrotettuja resursseja

ja erillistä projektia. On syytä myös huomioida, että itsearviointi tuo esille sisäisen näkemyksen organisaation vahvuuksista ja kehittämistarpeista, eikä se siten aina ole oikea tai vastaa ulkoisesta arvioinnista saatavia tuloksia. (Hirvelä 1997, 136.)

Yritettäessä liittää itsearviointia osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa kohdattiin Ritchien & Dalen (2000, 246) tutkimuksessa samoja ongelmia kuin muidenkin uusien tekniikoiden yhteydessä. Suurimmiksi ongelmiksi muodostui kaikilla hierarkian tasoilla ilmennyt sitoutumisen puute, välinpitämättömyys itsearviointia kohtaan sekä yleinen muutosten vastustaminen. Tutkimus kuitenkin osoitti, että alun vaikeudet on ajan kuluessa mahdollista voittaa, kun työkalusta tulee tutumpi ja prosessin avulla saavutetut tulokset realisoituvat. Joillakin organisaatioilla oli vaikeuksia päättää kuinka lähestyä itsearviointia ja toisilla kuinka saada prosessi käyntiin.

EIPA:n (2005, 46) CAF:n käyttöä selvittäneessä tutkimuksessa luokiteltiin haasteet neljään eri kategoriaan: 1) työkaluun liittyvät, 2) organisaation kehittyneisyyden asteeseen, 3) ajan ja tuen puutteeseen sekä 4) tiedon puutteeseen liittyviin haasteisiin. Valtaosa haasteista liittyivät siis organisatorisiin tekijöihin, ei niinkään työkaluun. Haasteeksi itsearvioinnin tekemisessä koettiin mainitussa tutkimuksessa mittaustietojen puute, itsearvioinnin teettämä lisätyö, osallistujilla ei ollut kokonaiskäsitystä organisaatiosta, vaikeus ymmärtää arviointikriteereitä, riittämätön kokemus jakaa näkemyksiä ja tietoja organisaation sisällä sekä koulutuksen puutteellisuus.

3.2 Organisaation kehittäminen itsearvioinnin hyötynä

Määriteltäessä organisaation itsearviointia todettiin sillä tarkoitettavan organisaation systemaattista kehittämisprosessia. Itsearvioinnin tavoitteena on parantamiskohteiden löytäminen, joiden avulla organisaatiota voitaisiin kehittää. (Salminen 2005, 108; Hirvelä 1997, 136; Karapetrovic & Willborn 2001.) Koska kehittämisen voidaan katsoa olevan niin sanotusti sisään kirjoitettu hyöty itsearvioinnista, on aihetta syytä tarkastella lähimmin.

Organisaatio toimii aina jossain tietyssä ajassa ja paikassa eikä ympäristönsä kanssa verkottunut ja sekä itsensä että muiden organisaatioiden kanssa vuorovaikutuksessa oleva organisaatio voi suhtautua välinpitämättömästi ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Organisaation on kehitettävä itseään, oli kehittämisen tarve sitten ulkoinen tai sisäinen.

Väljästi määriteltynä organisaation kehittäminen voidaan nähdä pyrkimyksiksi muuttaa organisaation sen hetkisiä osatekijöitä. Juuti ja Lindström (1995, 25,40) kutsuvat organisaation kehittämistä ensiasteen muutokseksi. He perustelevat tätä sillä, että kehittämisen tuloksena jokin asia on toisin, on siis tapahtunut muutos. Tarkemmin määriteltynä organisaation kehittämisellä tarkoitetaan yleensä organisaation muodostavien tekijöiden kuten rakenteiden, prosessien ja henkilöstöressurssien muuttamista ja uudistamista. Organisaatiota kehitetään muuttamalla koko sosiaalisen järjestelmän toimintaa.

Teoreettisena ilmiönä organisaation kehittämisen juuret ulottuvat 1900-luvun puoliväliin. Organisaation kehittäminen alkoi pyrkimyksenä etsiä perustaa muutoksen toteuttamiselle. Organisaation kehittäminen lähti liikkeelle humanistisena filosofiana, joka pyrki uudistamaan organisaatioita humanististen arvojen suuntaan. Humanistisiin ihanteisiin kuului mm. pyrkimys kehittää organisaatioita orgaanisempaan suuntaan, jolloin niiden olisi mahdollista sopeutua paremmin muuttuvaan toimintaympäristöön.

Psykologisen näkökulman tavoitteena oli lisätä ihmisten mahdollisuuksia ilmaista itseään sekä kehittyä työssään. 1970-luvulla organisaation kehittäminen ymmärrettiin kokonaisvaltaiseksi muutosstrategiamalliksi, jolloin organisaation kulttuurin yhteistoiminnassa tapahtuva sääntely nähtiin organisaation kehittämisenä. Sääntelyllä tarkoitettiin ohjausta ja valvontaa. Humanistiseen filosofiaan keskittymisen sijasta alettiin kiinnittää enemmän huomiota oikean menetelmän käyttöön eri tilanteissa. (Juuti 2001, 352–355.)

Porterin & Tannerin (1998) mukaan organisaation kehittäminen saattaa muodostua hankalaksi, mikäli organisaatiolla ei ole syvällistä ymmärrystä oman historiansa, toimintaympäristönsä ja avaintoimintojensa vaikutuksista. Tästä syystä organisaation on ennen kehittämistoimenpiteisiin ryhtymistä hyvä selvittää organisaation sen hetkinen tila. Itsearviointi on yksi mahdollinen keino muodostaa käsitys organisaation tilasta. Kuten aiemmin todettiin, ymmärretään itsearviointi yleensä systemaattiseksi toiminnan kehittämisprosessiksi, johon olennaisena osana kuuluu kehittämistarpeiden täsmentäminen ja tarvittavien toimenpiteiden toteuttaminen.

Itsearviointia tehdessään organisaatio kokoaa tärkeysjärjestyksessä olevan listan kehittämistä kaipaavista alueista (Laamanen 1997, 31; Conti 1999, 145–184; van der Wiele & Brown 1999, 243–246; Samuelsson & Nilsson 2002, 12). Näin ollen itsearvioinnista vaikuttaisi olevan organisaatiolle välitöntä apua tärkeimmiksi parantamiskohteiksi nimettyjen kehittämialueiden

kautta. Organisaatio saa tietoonsa mitkä asiat kaipaavat arviointiin osallistuneiden mielestä kipeimmin toimenpiteitä. Näin ollen on sillä, tehdäänkö itsearviointi johdon kesken vai koko organisaatiossa yhteisesti, on olennaista merkitystä arvioinnin tuloksen kannalta.

Pelkkien kehittämisalueiden kartoittamista ei vielä voida pitää merkittävänä hyötynä organisaatiolle. Jotta organisaatiolla olisi mahdollisuus hyötyä itsearvioinnista, edellyttää se onnistunutta arviointiprosessia. Itsearviointiprosessin onnistunut toteutus puolestaan edellyttää kaikkien aktiivista osallistumista sekä sitä, että saadaan valittua muutama sellainen kehittämis ehdotus, jotka myös toteutetaan. Ei siis riitä, että itsearviointi toteutetaan hyvin, vasta itsearvioinnin jälkeen alkaa varsinainen työ eli valittujen kehittämissankkeiden toteuttaminen.

Samuelsson & Nilsson (2002, 12, 19) päätyvät tutkimuksessaan suurien organisaatioiden itsearviointikäytänteistä esittämään, että kehittämissankkeet täytyy asettaa tärkeysjärjestykseen, koska kaikkia sankkeita ei ole mahdollista toteuttaa. Organisaatiolla tulee olla selkeä ja yksinkertainen menetelmä sankkeiden priorisointiin. Yksi menestyksekkäästi toteutettu kehittämissanke on parempi kuin viisi keskinkertaisesti toteutettua. Samuelsson & Nilsson (mt.) vielä korostavat, että kehittämissankkeiden toteutuminen edellyttää ylemmän johdon hyväksyntää. Heidän mukaansa tässä epäonnistutaan usein, jolloin itsearvioinnista ei seuraa kestäviä parannuksia organisaation toimintaan.

Conti (2002, 1066; 2007, 125) kutsuu toiminnan parantamiseen tähtäävää itsearviointia diagnostiseksi itsearvioinniksi. Hänen (2007, 126) mukaansa diagnostinen itsearviointi on ainoa oikea valinta, mikäli organisaation tavoitteena on toiminnan kehittäminen. Diagnostisessa itsearvioinnissa päästään paremmin selville ongelmien varsinaisista syistä, koska siinä arvioidaan organisaation heikkouksia ja vahvuuksia suhteessa asetettuihin päämääriin. Kun tavoitteena on organisaation kehittäminen, palvelee tavoitetta parhaiten organisaation omiin tarpeisiin muokattu itsearviointi. Itsearviointia muokkaamalla pystytään arvioinnissa paremmin tulkitsemaan organisaation tavoitteita ja päämääriä kehittämisen näkökulmasta.

Laatupalkintokilpailuiden itsearviointimallit ovat standardeja, eikä niitä lähtökohtaisesti muokata. Laatupalkintokilpailun vuoksi tehdyllä itsearvioinnilla tavoitellaan jokaisesta arviointikohteesta luonnollisesti mahdollisimman korkeita pisteitä. Siten paino on pisteiden keräämisessä, ei organisaation menestymisen kannalta olennaisten kehittämiskohteiden etsimisessä. (Conti 2002, 1066–1067.)

Diagnostinen itsearviointi osallistaa koko arvioitavan organisaation etsimään parantamiskohteita. Mahdollisimman kattava osallistuminen on tärkeä oikean diagnoosin kannalta. Mitä useampi on yhtä mieltä kehittämiskohteista, sitä todennäköisemmin ne myös ovat olennaisia organisaation menestymisen kannalta. (Conti 1997, 7-8; 2007, 124–126.) Jatkan Contin ajatusta esittämällä, että mitä useampi on yhtä mieltä kehittämiskohteista, sitä epätodennäköisemmin he ryhtyvät vastustamaan kehittämistoimenpiteitä niitä toimeenpantaessa. Ja edelleen tästä voidaan ajatella seuraavan sen, että muutosvastarinta näin valittuja kehittämishankkeita kohtaan vähenee.

Organisaation toiminnan kehittämistä voi lähestyä myös yhdistämällä se organisaation oppimiseen. Karlöf ym. (2003,15) kutsuvat tätä kehittämisen ja oppimisen yhdistämistä vertailuoppimiseksi (benchlearning). Heidän mukaansa toiminnan kehittämistä ja organisaation oppimista on pyritty yhdistämään jo pitkään, mutta jostain syystä esimerkin nojalla tapahtuva oppiminen on organisaatioissa jäänyt vähäiseksi. Karlöfin ym. (mt.) mukaan vertailuoppimisella on useita tehtäviä. Ensinnäkin sen avulla organisaatio saa vastauksen kysymykseen: ”Mistä tietää, onko toimintamme tehokasta?” Toinen olennainen tehtävä on mahdollisuus ottaa oppia hyvästä esimerkistä. Kun löydetään organisaatio, joka tekee saman asian paremmin, on omassa organisaatiossa tarvittavaa muutosta helppo perustella.

On kuitenkin tärkeää huomata, ettei muutos ole suinkaan aina tarpeellinen. Kehittäminen ei välttämättä aina tarkoita muutosta parempaan. On osattava tunnistaa tilanteet, joissa *ei* tulisi tehdä muutoksia. Vertailuoppimisen avulla organisaatio saa tietoa siitä, missä ja kuinka paljon se tarvitsee oppimista ja muutoksia. Jatkuva parantaminen ei siten välttämättä tarkoita jatkuvia muutoksia, vaan sitä, että tiedetään entistä paremmin, mitä tarvitsee muuttaa ja milloin sekä mitä on hyvä säilyttää ennallaan.

Karlöf ym. (2003, 134–153) huomauttaa, että hyvätkin hankkeet voivat jäädä kesken, ellei alkuvaiheen suunnitteluun ja projektin tarvitseman hyväksynnän varmistamiseen ole käytetty riittävästi aikaa ja resursseja. Vertailuoppimisen täyttä hyötyä ei saada myöskään, jos projektissa jätetään huomioimatta tiimin oppiminen ja dialogin kautta oppiminen. Karlöfin ym. (mt.) mukaan on erittäin tärkeää selvittää ennen vertailuoppimisprosessiin ryhtymistä, mitä halutaan oppia. Organisaation oma toiminta on tunnettava riittävän hyvin, ja valitut kehittämialueet tulee ensin tutkia ja analysoida. Jotta voisi käyttää hyväkseen toisten kokemuksia, on oltava omia kokemuksia. Jollei tiedetä mitä halutaan oppia, on vaikeaa tietää keneltä voisi parhaiten oppia. Lisäksi vertailut

jäävät helposti pinnallisiksi, jos nykytilanteen analysointia ei tehdä kunnolla, ja jätetään esimerkiksi selvittämättä, mistä töihin liittyvistä näkökohdista henkilöstö haluaisi keskustella muiden kanssa.

Edellä on kerrottu Karlöfin ym. (2003) kuvaamista seikoista, jotka voivat haitata vertailuoppimista. Organisaation itsearviointilla on näkemykseni mukaan mahdollista ratkaista osa näistä ongelmista. Perustelen näkemystäni sillä, että itsearviointi lisää ymmärrystä siitä, mitkä ovat organisaation vahvuuksia ja mitkä alueet puolestaan kaipaavat kehittämistä. Itsearviointi tuottaa organisaatiolle tietoa, ja tätä kautta organisaation oman toiminnan hahmottaminen helpottuu. Mikäli itsearviointiin osallistuu myös henkilöstö, saa organisaatio käyttöönsä nimenomaan henkilöstön käsityksen organisaation sen hetkisestä tilasta. Löydettyään kehittämisaalueet organisaatio valitsee toteutettavat kehittämishankkeet. Näiden kehittämisaalueita koskevien toimenpiteiden käynnistämisessä voidaan toisaalta yhtenä keinona hyödyntää vertailuoppimista.

Vertailuoppiminen saattaisi olla erityisen hyödyllistä julkisen sektorin organisaatioille, koska vertailuoppiminen on astetta kevyempää kuin vertailukehittäminen. Vertailuoppimisessa painotetaan toisilta oppimista vertailun sijaan. Vertailukehittämiseen tarvittavia sopivia verrokkeja voi olla hankala löytää, joten tästäkin syystä julkisen sektorin organisaatioille vertailuoppiminen voi olla tehokkaampi kehittämismetodi kuin perinteinen vertailukehittäminen. Karlöf ym. (2003, 18) huomauttaa, että julkishallinnosta puuttuva kilpailu voidaan korvata vertailuoppimisen kautta saatavilla hyvien esimerkkien opetusvaikutuksella.

Vertailukehittäminen on kumppanuuspohjaista ja verkottuminen sekä vertailuun osallistuminen vapaaehtoista. Organisaatiot vertaavat käytänteitään ja etsivät keskuudestaan parhaita käytäntöjä (*best practice*). Parhaat käytännöt analysoidaan huolella ja selvitetään erinomaisuuden syyt. Näiden tietojen avulla organisaatiot pyrkivät parantamaan omaa toimintaansa esikuvan kanssa samalle tasolle. Organisaatio omaksuu uusia käytäntöjä oman tarpeensa mukaan, keskustelelee vertailusta muiden organisaatioiden kanssa ja oivaltaa uusia soveltamistapoja käyttöönsä. Jotta vertailu todella edesauttaisi organisaation kehittymistä, on tärkeää saada mukaan kehittyneitä ja kehittymishaluisia yksiköitä. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 104.)

Mitä useampien yksiköiden parhaat käytännöt saadaan vertailuun mukaan, sitä paremmat mahdollisuudet organisaatiolla on kehittyä vertailun avulla. Vertailun avulla organisaatiolle muodostuu lisäksi käsitys siitä, kuinka kaukana se on parhaista käytännöistä. Vertailu voidaan toteuttaa myös ilman julkisuutta, jolloin se on epävirallista ja auttaa suuntaamaan

kehittämispolitiikkaa. Parhaimmillaan vertailukehittämiseen osallistuvat organisaatiot muistuttavat jatkuvasti kehittyvää oppivaa organisaatioryvästä. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 105.)

Julkisella sektorilla toimivilla organisaatioilla vertailukehittämistä vaikeuttaa palvelujen ainutkertaisuus. Esimerkiksi ministeriöille ei löydy verrokkia valtion rajojen sisäpuolelta. Euroopan Unionin jäsenvaltioiden välinen yhteistyö julkisen hallinnon kehittämisen edistämiseksi on siksi merkittävässä asemassa. Joka toinen vuosi järjestettävä EU-jäsenmaiden julkisen hallinnon laatukonferenssi kokoaa yhteen EU-alueen julkisen hallinnon toimijat, ja konferenssissa julkistetaan parhaat käytännöt jokaisesta maasta. Arvioinnissa käytetään EU-valtioiden yhteiseksi laadun arvioinnin välineeksi luotua CAF -arviointimallia. (www.vm.fi). CAF -arviointimalli painottaa vertailukehittämisen oppimisaspektia ja siitä puhutaan usein vertailuoppimisena. Vertailuoppimista voidaan pitää synonyyminä vertailukehittämiselle tai se voidaan nähdä vertailukehittämisen yhtenä muotona.

3.3 Organisaation oppiminen itsearvioinnin hyötynä

Nykyisin on jo selvää, että itsearviointi liittyy kiinteästi oppivaan organisaatioon (esim. Virtanen 2007, 177; Torres & Preskill 2001; Preskill & Torres 1999). Hallie Preskill (emt.) on arvioinnin hyödynnettävyyttä koskevilla kirjoituksillaan tehnyt kytkennän arvioinnin sekä organisatorisen oppimisen ja kehittämisen välillä. Kyky arvioida kriittisesti omaa toimintaansa ja ennakkoluuloton kyseenalaistaminen ovat tärkeässä osassa oppivaksi organisaatioksi tulemisesta. Olennaista on myös pois oppiminen eli kyky luopua vanhoista toimintatavoista ja -malleista.

Itse tekemisen, aktiivisen osallistumisen passiivisen vastaanottamisen sijasta, tiedetään vahvistavan oppimista. Osallistumalla organisaation arviointiin kasvaa osallistujien tiedot ja tietoisuus organisaation toiminnan kokonaisuudesta. Samalla kyky arvioida kriittisesti omaa toimintaa kehittyy. Tämä luo pohjaa organisaation oppimiselle, sillä yksilöiden oppiminen on lähtökohta organisaation oppimiselle.

Oppivaa organisaatiota ovat määritelleet monet organisaatiotutkijat, kukin omalla tavallaan. Tässä esitellään Otalan (2004, 163–164) kokoama lista tunnettujen organisaatiotutkijoiden määritelmistä. Listan mukaan oppiva organisaatio on organisaatio,

- joka osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien koko oppimiskykyä *yhteisten tavoitteiden* saavuttamiseksi ja joka kykenee luomaan *jatkuvan oppimisen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin*.
- jossa organisaation jäsenet *kyseenalaistavat* jatkuvasti toimintansa, havaitsevat virheitä tai poikkeavuuksia ja *korjaavat niitä itse* uusimmalla organisaatiota ja omia toimintojaan.
- jossa osaamista voidaan luoda, hankkia ja siirtää ja joka kykenee *muuttamaan käyttäytymistään uuden tiedon ja näkemyksen pohjalta*.
- joka kannustaa *kokeilemaan, sallii virheitä ja epäonnistumisia*, rohkaisee sisäistä kilpailua, lisää ja välittää tietoa sekä edistää ideointia.
- joka oppii ja *kannustaa ihmisiä oppimaan*.
- jossa ihmisillä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa haluamiaan *tuloksia*, jossa viriävät uudet ajattelumallit, jossa ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja jossa *ihmiset oppivat yhdessä*.
- joka auttaa jokaista jäsentään oppimaan ja joka *uudistuu* jatkuvasti.

(Korostus Otalan.)

Merkittäviä kansainvälisiä oppivan organisaation tutkijoita sekä teorian ja käytännön kehittäjiä ovat Chris Argyris, Donald Schön sekä Peter Senge. Argyris ja Schön toivat käsitteen ensimmäisinä esiin 1970-luvulla. He ovat tutkineet erityisesti, miten organisaatio oppii yksilöiden oppimisen kautta, minkälainen on organisaation oppimisprosessi ja miten se käsittelee tietoa. Lisäksi he ovat pyrkineet selvittämään, mitä oppimisen esteitä on ja miten oppimista voidaan edistää.

Argyriksen (1999, 67–71) määritelmän mukaan organisaatiot eivät tee toimenpiteitä, jotka tuottaisivat oppimista. Oleellista oppivan organisaation näkökulmasta on yksilöiden toiminta. Yksilöt organisaation toimijoina ja vaikuttavina voimina tuottavat käyttäytymistä, joka johtaa oppimiseen.

Argyriksen ja Schönin (1978) tärkein anti on käsitteiden yksöis- ja kaksoissilmukka-oppimisen sekä niihin liittyvän teorian luominen. Argyriksen ja Schönin (1978, 2) mukaan organisaation oppiminen sisältää virheen havaitsemisen ja sen korjaamisen. Virheen havaittuaan ja korjattuaan organisaatio jatkaa toimintaansa entiseen tapaan. Tämän ansiosta organisaatio saattaa saavuttaa tavoitteensa aiempaa tehokkaammin. Edellä kuvatussa on Argyriksen ja Schönin (emt., 24) mukaan kyse

yksisilmukkaisesta oppimisesta, jossa organisaatiossa omaksutut tavoitteet, arvot ja säännöt otetaan niin sanotusti annettuina, ja toimitaan niiden mukaisesti.

Kaksoissilmukka-oppimisesta on kyse silloin, kun organisaatio virheen havaitessaan kyseenalaistaa vallitsevia käytänteitä ja pyrkii niitä muokkaamalla saavuttamaan uusia ja parempia mahdollisuuksia organisaation menestymiselle edellytyksiä. Argyris ja Schön (1978, 2-3) luonnehtivat prosessia organisaation oppimisen kontekstissa seuraavasti:

When the error detected and corrected permits the organization to carry on its present policies or achieve its present objectives, then that error-and-correction process is *single-loop* learning. Single-loop learning is like a thermostat that learns when it is too hot or too cold and turns the heat on or off. The thermostat can perform this task because it can receive information (the temperature of the room) and take corrective action. *Double-loop* learning occurs when error is detected and corrected in ways that involve the modification of an organization's underlying norms, policies and objectives.

Myöhemmässä kirjallisuudessa Argyris (1999, 67–71) puhuu toistavasta ja korjaavasta oppimisesta. Periaate on sama kuin yksöis- ja kaksoissilmukkaoppimisessa. Oppiminen on toistavaa, kun havaittu virhe korjataan kyseenalaistamatta tai muuttamatta systeemin arvoja. Systemi voi tässä yhteydessä olla yksilö, ryhmä tai organisaatio.

Uudistavaoppiminen toteutuu silloin, kun yhteensopimattomuudet suunniteltuun tulokseen korjataan aluksi tutkimalla ja kyseenalaistamalla vallitsevat muuttujat. Vasta pohdinnan jälkeen on toimenpiteiden vuoro. Mainitut vallitsevat muuttujat ovat sellaisia parempana pidettäviä tiloja, joita yksilöt tavoittelevat saadakseen tyytyväisyyttä toiminnastaan. Valitsevia muuttujia voivat olla esimerkiksi tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen, valinnan vapaus ja sisäinen sitoutuminen sekä negatiivisten tunteiden synnyttämisen ja tuottamisen minimointi. (Argyris 1999, 179–183.)

Sengen tausta on systeemiteoreettisuudessa, ja hän korostaa kokonaisuuden ymmärtämistä. Sengen (1990, 126) mukaan systeemijattelun taito piilee siinä, että kykenee tunnistamaan yhä dynaamisempia ja kompleksisempia rakenteita. Sengen (mt.) oppivan organisaation käsitteeseen kuuluvat myös henkilökohtainen kasvu ja oppiminen (*personal mastery*), vakiintuneet ajattelumallit (*mental models*), yhteinen jaettu visio (*shared vision*) sekä ryhmässä oppiminen (*team learning*).

Näitä systeemiajatteluun liitettäviä oppimisen osa-alueita voidaan Sengen mukaan kutsua myös ihmisten johtamisen osa-alueiksi.

Koska organisaation toiminta muodostuu toisiaan seuraavista sykleistä, jotka yhdessä muodostavat systeemin ja prosessin, auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa organisaation ja sen toiminnan kuvaaminen systeeminä. Tärkeimpänä Sengen (emt., 339–360) systeemiajattelun taustalla on ajatus yhteisestä visiosta. Organisaation tavoitteellinen suunta määrittyy yhteisen vision, jaettujen arvojen sekä tarkoituksen kautta. Oikeaan suuntaan päästään, kun tieto ja oppimisen välineet kytketään yhteen. Sengen (mt.) mukaan johtajan vastuulla on kehittää organisaatio sellaiseksi, että se mahdollistaa moniäänisyyden ymmärtämisen, selkiyttää yhteistä visiota ja antaa mahdollisuudet yhteisten sisäisten mallien jakamiselle.

Edellä kuvattuja Sengen (1990) johtajan vastuulle nimeämiä seikkoja on näkemykseni mukaan mahdollista toteuttaa dialogin avulla. Senge (mt., 238–249) itse käsittelee dialogin ja keskustelun eroja, ja korostaa dialogin merkitystä oppimisessa. Keskustelu on lähinnä sanojen vaihtamista keskustelijoiden välillä. Ryhmässä keskustelun tavoitteena on saada muut oman näkemyksensä taakse. Dialogissa puolestaan tavoitellaan syvällisempää ymmärrystä toisten ajatuksia ja näkemyksiä hyödyntäen. Dialogi auttaa havaitsemaan epäjohtonmukaisuuksia omassa ajattelussa, ja vapaan ajatuksen vaihdon avulla on helppo jäsentää omaa ajatteluaan.

Sydänmaalakan (2001, 255) mukaan oppivalla organisaatiolla on ”kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti ja se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan”. Sydänmaalakka (2009, 196–198) lienee saanut vaikutteita Sengen (1990) ajattelusta, sillä hän pitää dialogia merkityksellisenä osana organisaatiossa tapahtuvaa oppimista. Hänen mukaansa dialogi on ”ryhmäprosessi, jossa ihmiset yhdessä ihmettelevät kohtaamiaan ilmiötä ja asioita”. Olennaista dialogissa on yhdessä ajattelemisen taito, joka on Sydänmaalakan (mt.) mukaan työyhteisöissä melko harvinaista. Dialogissa etsitään ja jaetaan yhteisiä merkityksiä.

Tarkoituksena dialogissa on herättää uusia oivalluksia. Oivalluksia saavutetaan dialogin avulla yhteisen ihmettelyn, kyseenalaistamisen, uusien vaihtoehtojen etsimisen ja improvisoimisen avulla. Tavanomaisesta keskustelusta dialogi eroaa Sydänmaalakan (mt.) mukaan siinä, että keskustelussa usein painottuu oman näkemyksensä puolustaminen ja oikeassa olemisen osoittaminen. Kärjistyneimmillään keskustelun taustalla on ajatus siitä, että itse tietää paremmin ja haluaa opettaa

asioiden oikeanlaidan myös muille. Ongelmana on kuitenkin Sydänmaalakan (mt.) sanoin se, että ”jos pyrkii aina opettamaan muita, oppii harvoin mitään itse”.

Myös Preskill & Torres (1999, 52–54) nostavat esiin dialogin merkityksen liittäessään arvioinnin oppimiseen. Dialogin avulla yksilöt saavat tietoa, jakavat merkityksiä ja kykenevät paremmin ymmärtävät monimutkaisia kokonaisuuksia. Dialogi yhdistää yksilöitä heidän jakaessa vuorovaikutuksen kautta sosiaalisen ymmärryksen, joka ohjaa käyttäytymistä. Dialogin avulla yksilöt oppivat organisaation kulttuuria, käytänteitä, prosesseja sekä päämäärät ja tavoitteet. Dialogi mahdollistaa kysymysten esittämisen, ja saatujen vastausten kautta eritaustoista tulevien yksilöiden on helpompi hahmottaa muiden esittämiä näkökulmia. Eri näkökulmia hahmottamalla dialogilla on merkitystä myös tiedon tuottamisessa. Dialogin kautta syntyntä uutta tietoa samalla myös levitetään toisille.

Erityisesti dialogin eduiksi Preskill & Torres (emt., 55) mainitsevat muun muassa seuraavia seikkoja:

- Dialogin avulla saadaan esille useita näkökulmia, joista pitää neuvotella
- Dialogi auttaa tiimin jäseniä muodostamaan yhteisiä merkityksiä
- Dialogi vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luo yhteyden ihmisten välille
- Dialogi vahvistaa todennäköisyyttä, että tiimin tasolla tapahtunut oppiminen etenee koko organisaation tasolla tapahtuvaksi oppimiseksi

Porterin & Tannerin (1998, 165) mukaan koko itsearviointiprosessi tarjoaa hyvän oppimismahdollisuuden organisaatiolle. Porter & Tanner (mt., 166) väittävät itsearvioinnin olevan jopa ”yksi parhaista satavilla olevista oppivan organisaation tekniikoista”.

Erityisesti jatkuvan parantamisen periaate tuo itsearviointiin mukaan oppimisen aspektin. Kun itsearviointi liitetään PDCA-sykliin ja sitä kautta jatkuvan parantamisen periaatteeseen, organisaatio arvioi itsearvioinnin perusteella tehtyjä kehittämishankkeita ja voi hyödyntää arviointien tuloksia seuraavassa itsearvioinnissa. Mikäli organisaatio toteuttaa itsearviointiprosessin menetelmän idean mukaisesti, se myös kehittää itsearviointiaan jokaisen itsearviointikierroksen jälkeen.

Jos organisaatio kykenee hyödyntämään itsearvioinnin tarjoamaa koko potentiaalia, on organisaatiolla mahdollisuus oppia oman toiminnan kehittämisen kautta. Itsearviointiprosessin

avulla organisaatio saa jatkuvasti lisää tietoa omista toiminnoistaan ja tärkeimmistä parannuskohteista. Kehittämistoimiaan arvioimalla organisaatio saa käsityksen kehittämistoimenpiteidensä tehokkuudesta, ja lopulta itsearviointia vaihe vaiheelta kehitettäessä organisaatio oppii yhä paremmaksi oman toimintansa kehittäjäksi.

III TUTKIMUSAINEISTO

1 Aineiston keruu

Tämän pro gradu -tutkielman empiirinen aineisto on kerätty ensisijaisesti haastattelemalla. Haastatteluaineisto on kerätty kahdessa vaiheessa siten, että ensimmäisen vaiheen haastattelut tehtiin noin kolme viikkoa ennen varsinaista itsearviointia ja toisen vaiheen haastattelut noin kaksi kuukautta itsearvioinnin jälkeen. Haastatteluiden toteuttaminen kahdessa vaiheessa mahdollisti itsearviointiprosessin seuraamisen ja siten myös tutkimuksen syventämisen. Prosessia seuraamalla oli jossain määrin mahdollista tavoittaa organisaation itsearvioinnista hyötymiseen liittyvää ajallista ulottuvuutta. Haastatteluaineistoa täydentää havainnoimalla saatu aineisto sekä itsearviointiprosessiin liittyvät organisaation omat dokumentit.

Tutkimuksen tehtäväksi määriteltiin sen selvittämisen, miten organisaatio hyötyy itsearvioinnista eli mitä sellaista itsearviointiprosessissa on tai tapahtuu, josta organisaatio kokee voivansa hyötyä. Oletuksena oli, että koska itsearviointia tehdään toistuvasti, jostain hyötyä siitä organisaatiolle on.

Haastateltaviksi pyydettiin osaston yksiköiden päälliköt ja osastopäällikkö, yhteensä neljä henkilöä sekä ohjausryhmän jäsenet, seitsemän henkilöä (Lista haastatelluista haastatteluajankohdineen esitelty liitteessä 4). Haastateltavia oli siten yhteensä 11, joista kolme naista. Osastopäällikkö sekä yksiköiden päälliköt olivat kaikki miehiä. Itsearviointi -ohjausryhmässä oli yhteensä seitsemän henkilöä, neljä miestä ja kolme naista. Työryhmän jäsenten tehtävät vaihtelivat osastonsihteeristä johtavaan asiantuntijaan.

Osaston johto haastateltiin sekä ennen itsearviointia että sen jälkeen, työryhmän jäsenet ainoastaan ennen itsearviointia. Tarkoituksena oli haastatella myös työryhmän jäsenet kahteen kertaan, mutta sitä ei pystytty toteuttamaan. Toinen haastattelukierros toteutettiin kaksi kuukautta itsearvioinnin jälkeen.

Ennen itsearviointia tehdyt haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina, joissa jokaiselle haastateltavalle esitettiin samat kysymykset (liite 1). Itsearviointi -ohjausryhmän jäsenille

ja johtajille esitetyt kysymykset erosivat kuitenkin osittain toisistaan. Esimerkiksi työryhmän jäseniltä kysyttiin minkälaiseksi he kokevat työskentelyn työryhmässä, ja mikä on heidän roolinsa työryhmässä. Osaston johto ei, osastopäällikköä lukuun ottamatta, kuulunut työryhmään, joten edellä mainittuja kysymyksiä ei ollut mielekäästä esittää heille. Sen sijaan johtajilta kysyttiin mitkä ovat johdon tärkeimmät tehtävät itsearviointiprosessissa. Vastaavasti näitä kysymyksiä ei esitetty työryhmän jäsenille.

Haastattelujen ajankohta valittiin siten, että itsearviointiprosessi oli käynnistetty, ja työryhmä oli jo ehtinyt kokoontua muutaman kerran. Täten sekä johdolle että työryhmänjäsenille voitiin olettaa muodostuneen käsitys itsearvioinnista. Ennen varsinaista itsearviointia tehdyt haastattelut kestivät noin puoli tuntia kukin. Koska haluttiin tutkia koko itsearviointiprosessia, muun muassa henkilöstön ja johdon odotuksia itsearviointia kohtaan, oli haastattelut tehtävä ennen varsinaista arviointitilaisuutta.

Toisessa vaiheessa haastateltiin osastopäällikköä sekä yksiköiden päälliköitä. Nämä haastattelut olivat teemahaastatteluja, joissa jokaiselle haastateltavalle esitettiin etukäteen valittujen teemojen mukaiset kysymykset (liite 2). Jatkokysymykset muotoutuivat haastateltavien vastausten mukaan. Haastattelun teema-aiheet lähetettiin haastateltaville reilu viikko ennen haastattelua, jotta heillä olisi mahdollisuus tutustua teemoihin ja valmistautua haastatteluun. Kaikki haastattelut kestivät kauemmin kuin ensimmäisellä haastattelukerralla, noin tunnin kukin. Kaikki haastattelut tehtiin ministeriön tiloissa, pääasiassa haastateltavien työhuoneissa, heidän valitseminaan ajankohtina.

Koska tutkimuksessa tavoiteltiin syvällisempää ymmärrystä itsearviointiprosessista, valittiin haastatteluita tukemaan havainnointi. Havainnoinnissa on kyse siitä, että tutkija tarkkailee enemmän tai vähemmän objektiivisesti tutkimuksen kohdetta ja tekee havainnoinnin aikana muistiinpanoja. Havainnoinnin objektiivisuus ja subjektiivisuus riippuu ennen kaikkea osallistumisen asteesta. Perinteisesti havainnointi on jaettu neljään eriasteiseen osallistumiseen: 1) havainnointi ilman varsinaista osallistumista, 2) havainnoija osallistujana, 3) osallistuja havainnoijana sekä 4) täydellinen osallistuja. Esimerkiksi toimintatutkimuksissa tutkijat voivat olla myös toimijan roolissa. Toista ääripäätä edustaa täysin objektiivinen tarkkailu yksipuolisen peilin lävitse. (Metsämuuronen 2009, 248–249.) Tässä tutkimuksessa havainnointi toteutettiin ilman varsinaista osallistumista, tilaisuuksiin osallistuminen jäi läsnäolon tasolle.

Havainnointi toteutettiin osallistumalla havainnoijana kahteen CAF-työryhmän kokoukseen ennen itsearviointitilaisuutta, arviointipäivää edeltäneeseen orientaatiotilaisuuteen sekä varsinaiseen itsearviointitilaisuuteen. Työryhmän kokouksissa pyrittiin tekemään huomaamattomasti muistiinpanoja, ettei paikallaolijoille tulisi tukala olo tarkkailtavana olemisesta. Koska kokouksissa kaikki istuivat saman pöydän ympärillä, kirjattiin huomiot pääasiassa ylös kokoukseen jälkeen. Orientaatiotilaisuudessa oli mahdollisuus tehdä muistiinpanoja koko ajan häiritsemättä tilaisuutta, koska paikalla oli runsaasti väkeä ja tila oli suuri. Arviointitilaisuudessa äänitettiin yhden työryhmän työskentely mp3-soittimelle.

Havainnoinnin tarkoituksena oli hankkia ensimmäisen käden tietoa siitä, kuinka itsearviointiprosessia käytännössä toteutetaan. Jotta olisi mahdollista vastata tutkimuskysymykseen: *”Miten organisaatio hyötyy itsearvioinnista?”* mahdollisimman tyhjentävästi, ei kokonaisvaltaisen käsityksen muodostamiseen riitä pelkät haastatteluilla saadut tiedot. Havainnointia voidaan myös käyttää apuna analysoitaessa haastateltavien subjektiivisia kokemuksia sekä ajatuksia ja arvioita prosessista vertaamalla niitä tutkijan objektiivisiin havaintoihin. Vaikka tutkija on läsnä havainnoimassaan tilaisuudessa, on hän kuitenkin ulkopuolinen, koska tutkija ei osallistu tilaisuuteen muuten kuin läsnäolollaan eikä osallistu organisaation jokapäiväiseen toimintaan. Näin ollen voidaan luottaa havaintojen riittävään objektiivisuuteen.

2 Tutkimusstrategia

Tapaustutkimusta (case study) pidetään kirjallisuudessa sekä tutkimusmenetelmänä että tutkimusstrategiana. Kirjallisuuteen tutustumisen myötä olen itse päätenyt näkemään tapaustutkimuksen enemmänkin tutkimusstrategiana kuin pelkkänä menetelmänä. Metsämuuronen (2009, 92) pitää tapaustutkimusta keskeisenä kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategiana. Kaikki kvalitatiivinen tutkimus ei kuitenkaan ole tapausten tutkimista. Tapaustutkimusta pidetään vahvana tutkimusstrategiana silloin, kun tutkimuskysymyksessä esiintyvät kysymyssanat ”miten” tai ”miksi”, ja kun tutkijalla on vain vähän hallintaa tilanteeseen.

Tutkimusstrategiana tapaustutkimus mahdollistaa uuden tiedon tuottamisen yksilöön, organisaatioon, yhteiskuntaan ja politiikkaan liittyvistä ilmiöistä. Se mahdollistaa todellisen elämän kokonaisvaltaisten ja merkityksellisten piirteiden esille tuomisen. Tapaustutkimuksellinen ote on hyvä valinta, kun tutkija haluaa ymmärtää monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä. Stake (2000)

huomauttaakin, että tapaustutkimuksessa on syytä keskittyä tapauksen ymmärtämiseen yleistettävyyden sijasta. (Eriksson & Koistinen 2005; Stake 2000, 245–451; Yin 2003, 1–18, Creswell 1998, 61–68.)

Tapaustutkimuksen nimellä tehdään tutkimusta useilla eri tieteenaloilla, monenlaisista lähtökohdista sekä eri tavoittein. Tapaustutkimusta onkin vaikea määrittää yhdellä yleispätevällä tavalla. Yhteistä kaikille tapaustutkimuksille on, että niissä nimensä mukaisesti tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta. Tapaustutkimuksessa tutkimuskysymys, tutkimusasetelma ja aineiston analyysit perustuvat tapauksen määrittelyyn. (Eriksson & Koistinen 2005, 2-4.)

Yin (2003, 1-18) on luokitellut tapaustutkimuksen selittävään, kokeelliseen, kuvailevaan, illustroivaan ja tapaustutkimuksen tutkimukseen. Selittävässä tutkimuksessa pyritään selittämään tapausta ja vastaamaan kysymykseen, miksi tapaus on juuri sellainen kuin se on, tai miksi se on kehittynyt juuri tietyllä tavalla. Kuvailevan tutkimuksen tavoitteena on mahdollisimman tiheä kuvaus tapaukseen liittyvistä kulttuurisista merkityksistä. Illustroiva tutkimus kuvailee havaitun tai innovatiivisen käytäntöä arkipäivän tilanteessa.

Stake (1995) puolestaan jakaa tapaustutkimuksen kolmeen tyyppiin: itsessään arvokas, välineellinen ja kollektiivinen tapaustutkimus. Kun tutkija haluaa ymmärtää jotain tiettyä, ainutlaatuista tapausta kaikkine yksityiskohtineen erityisen syvällisesti, tekee hän todennäköisesti itsessään arvokasta tapaustutkimusta. Jos tämä tutkimus olisi itsessään arvokasta tapaustutkimusta, olisi tapaus voinut olla esimerkiksi yksikön päällikkö, joka olisi ollut tunnettu kehityksen jarruttajana. Tällöin olisin voinut tutkia, kuinka hänen vastustuksensa ilmenee sekä kuinka hän määrittäyty jarruttajaksi juuri tässä tietyssä ympäristössä. Edellä mainittujen tapojen lisäksi tapaustutkimus on mahdollista jaotella myös ekstensiivisiin sekä intensiivisiin tapaustutkimuksiin (ks. Eriksson & Koistinen 2005, 15–18).

Tutkielman empiirinen osuus muodostuu Liikenne- ja viestintäministeriön Liikennepoliittisellaosastolla tehtävästä itsearviointiprosessista. Keskeistä on ollut selvittää, miten organisaatio hyötyy itsearvioinnista. Tutkimalla itsearvioinnin taustalla olevia syitä, siihen kohdistuvia odotuksia, minkälaisia hyötyjä organisaatio kokee saaneensa sekä itsearviointiin liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia, on mahdollista saada vastaus siihen, miksi prosessi muodostui sellaiseksi kuin se muodostui. Samalla on mahdollista selvittää, mitä sellaista prosessissa tapahtui,

että organisaation voi katsoa hyötyneen prosessista. Yinin (2003) jaottelun mukaan tutkimukseni on edellä kerrotun perusteella selittävää tapaustutkimusta.

Tutkielman ensisijainen tavoite ei siten ole pyrkiä yleistykseen, vaan yhden yksittäisen tapauksen avulla selkeämmän käsityksen muodostaminen itsearvioinnin mahdollisista hyödyistä. Parhaimmillaan tapaustutkimus tuottaa uusia käsitteellistämisen tapoja, jotka auttavat jonkin ilmiön syvällisemmässä ymmärtämisessä. Käsitteellistyksiä voi käyttää analyttisen ajattelun apuna muissa vastaavissa konteksteissa. Käsitteellistyksillä voi siten olla siirrettävyyssarvoa, vaikkei niitä voi suoraan yleistää, kuten tilastollisesti yleistettävää tietoa. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 163–165.)

3 Aineiston käsittely ja analyysi

Kaikki haastattelut on kuunneltu läpi kolmesti, ensimmäisen kerran heti haastattelujen jälkeen ja toisen kerran haastatteluita litteroitaessa. Lopuksi vielä tarkastettiin, ettei litteroinnissa ollut tullut virheitä, ja että jokainen sanottu sana oli kirjattu ylös. Ensimmäinen haastattelukierros tuotti yhteensä 23 sivua litteroitua tekstiä. Toisella haastattelukierroksella johtajien temahaastatteluista kertyi tekstiä 30 sivua. Haastatteluissa haastateltavat käyttivät luonnollisesti puhekieltä ja haastattelut on litteroitu sanatarkasti. Raportoinnissa on haastattelunäytteitä muokattu kirjakielimäisempään muotoon ensinnäkin, koska tällöin tekstin lukeminen on sujuvampaa. Kirjakieltä käyttämällä voidaan myös suojata haastateltujen anonymiteettiä, koska puhekieli voi paljastaa yksilöllisen puhettavan. Kirjoitettua puhetta on muokattu siten, ettei puheen alkuperäinen merkitys ole muuttunut.

Alkuperäisen puheasun säilyttäminen ei tässä tutkimuksessa ollut analyysin kannalta tärkeää. Alkuperäisen puheasun säilyttäminen on merkityksellistä, mikäli tutkija on kiinnostunut merkitysten tuottamisesta eli tekee diskurssianalyysia. Tai tekstianalyysiä tehtäessä, jolloin analyysissa keskitytään puheen muotoon. (Ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 2006, 155–159; Metsämuuronen 2009, 238–239). Tälle tutkimukselle asetettuun tehtävään löytyy vastaus parhaiten sisällönanalyysin keinoin, aineistoa teemoittelemalla, luokittelemalla, eroavaisuuksia etsimällä sekä analyysiyksiköitä vertailemalla.

Laadullista aineistoa voi suhteuttaa teoriaan kolmella tavalla: aineisto- tai teorialähtöisesti tai teoriasidonnaisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Aikaisemmat teoriat eivät ohjaa analyysin tekoa muuten kuin metodologisten sitoumusten kautta. Esimerkiksi grounded theory – tyyppisessä kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kehittämään teoriaa systemaattisesti kootun ja analysoidun datan avulla. Teoria kehittyy tutkimuksen aikana jatkuvan analyysin ja aineistonkeruun vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 164.)

Teorialähtöinen analyysi puolestaan toteuttaa klassista mallia, jossa lähdetään teoriasta ja palataan siihen empiriassa käynnin jälkeen. Teorialähtöinen tutkimus nojaa johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin, jonka mukaan määritellään mm. tutkimuksen keskeiset käsitteet. Teorialähtöisessä tutkimuksessa on kysymys aikaisempien teorioiden testaamisesta. Jo tiedossa olevaa tutkitaan uudessa ympäristössä. Teorialähtöisen analyysin haittana voi olla aineiston ylitulkinta teorian valossa. (Eskola 2001, 136–138; Tuomi & Sarajärvi 2002, 97–100.)

Aineisto- ja teorialähtöisen analyysin välimaastoon sijoittuvaa analyysia kutsutaan teoriasidonnaiseksi. Teoriasidonnainen analyysi ei suoraan nouse teoriasta eikä siten pohjautu teoriaan, mutta siinä kuitenkin on teoreettisia kytkentöjä. Teoriasidonnaisessa analyysissä aikaisempi tieto osittain ohjaa analyysia, mutta aiemman tiedon merkitys ei ole teorian testaaminen. Aikaisempaa tietoa hyödynnetään pikemminkin uusien ajatusten luomiseen. Tavoitteena on yhdistellä aiempaa tietoa aineistoon, ja siten luoda mahdollisesti jotain aivan uutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98–99.)

Teoriasidonnaisessa analyysissä päättelyn logiikassa on usein kyse abduktiivisesta päättelystä, jolloin tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja teoria(t) (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97). Abduktiivisessa päättelyssä pyritään parhaaseen mahdolliseen selitykseen. Selitys johon päädytään, on siten mahdollisesti, mutta ei välttämättä tosi.

Tämän tutkimuksen empirinen aineisto on analysoitu teoriasidonnaisesti. Tutkimuksessa ei ole yhtä suurta teoriaa tai mallia, joka olisi operationalisoitu mitattavaan muotoon, kerätty aineisto tältä pohjalta ja sen jälkeen katsottu, saiko teoria tukea aineistosta. Tutkimus ei siten voi olla teorialähtöistä. Tutkimuksen empirinen aineisto on kerätty aiempaa tietoa hyödyntäen, mutta ei tiukasti teoreettisen viitekehyksen ohjaamana. Empiiristä aineistoa ei myöskään ole analysoitu tiukasti aiempien teorioiden pohjalta muodostettujen kategorioiden mukaan.

Teoriasidonnaisen lähestymistavan vaarana on, että teoria ja empiria jäävät liian kauaksi toisistaan. Näin käy, jos teoriaosa on kokoelma luettua materiaalia, joka ei oikein johda mihinkään, ja jota on hankala yhdistää empirialukuun. (Eskola 2001, 136–138; Tuomi & Sarajärvi 2002, 98–101.) Tutkielmassa on pyritty välttämään tätä vaaraa hyödyntämällä analyysissa tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjä aiempia tutkimustuloksia ja viitekehyksen muodostavassa kirjallisuuskatsauksessa esitettyjen asiantuntija-auktoriteettien ajatuksia.

Vertailu on hyvä apu aineiston analyysissä. Vertailemalla voidaan etsiä joko eroavuuksia tai samankaltaisuuksia. Mäkelän (1990, 45) mukaan eroavuuksien etsintä kannattaa jo pelkästään senkin vuoksi, että sen jälkeen samanlaisuudet on mahdollista jäsentää rikkaammin. Aineistoa voidaan vertailla sisäisesti, tai vertailukohde voidaan hakea aineiston ulkopuolelta. Erilaiset vertailut auttavat tutkijaa huomaamaan, mitä piirteitä aineistoon ei sisälly.

Aineiston analyysi alkoi vähitellen jo haastatteluiden aikana sekä nauhoja kuunnellessa ja litteroidessa, kun aineiston sisältö tuli tutummaksi ja tietyt asiat toistuivat. Eskola (2003, 194) toteaaakin, että usein aineiston keräys ja analyysi tapahtuvat osittain yhtä aikaa. Tässä tutkimuksessa on analysoitavana kolme haastatteluaineistoa, kaksi puolistrukturoidulla haastatteluotteella kerättyä aineistoa, ja yksi teemahaastatteluaineisto. Kukin aineisto on ensin analysoitu omana kokonaisuutenaan samoja menetelmiä käyttäen.

Aineistot on analysoitu mukailemalla Eskolan (2001, 133–157) sekä Tuomen ja Sarajärven (2002, 93–121) ohjeistusta seuraavalla tavalla. Analyysin ensimmäinen askel oli aineiston järjestäminen eli vastauksista teemoihin liittyvien lauseiden poimiminen. Teemoina toimivat kysytyt kysymykset. Esitettyihin kysymyksiin löytyi vastauksia eri kohdista haastatteluja, keskustelu ei suinkaan ollut edennyt tiukassa järjestyksessä. Tässä vaiheessa haastattelut luettiin huolellisesti läpi pariin kertaan ja etsittiin eri teemoihin liittyviä analyysiyksiköitä, joita tässä tutkimuksessa ovat yksittäiset lausumat sekä ajatuskokonaisuudet. Tässä vaiheessa aineistoista ei vielä karsittu mitään pois.

Seuraavassa vaiheessa alkoi jo varsinainen analyysi. Teemojen mukaisesti järjestettyä aineistoa luettiin läpi, ja kiinnostavimpia kohtia alleviivattiin. Samalla kirjoitettiin paperien reunoille huomioita, mieleen nousevia kysymyksiä ja alustavia tulkintoja. Tämän jälkeen koottiin tekstinkäsittelyohjelman leikkaa - liimaa - toiminnon avulla alleviivatuista tekstikohdista uudet dokumentit. Tässä vaiheessa luotiin analyysin pohjalta uusia teemoja. Osa aikaisemmista teemoista

säilyi, ja osasta luotiin yhdistelemällä uusia. Kun näin oli poimittu aineistosta tutkimuskysymyksen kannalta tärkeimmät kohdat, oli jälleen vuorossa dokumenttien lukeminen.

Karsittuun aineistoon perehtymisen jälkeen, luokiteltiin teemojen sisältä löytyneitä kokonaisuuksia omiin ylä- ja alaluokkiinsa. Kaikkien edellä kuvattujen analyysivaiheiden jälkeen oli kaikki kolme haastatteluaineistoa analysoitu ja alustavasti tulkittu. Tämän jälkeen alkoi aineistojen välinen analysointi niitä keskenään vertailemalla. Edellä kuvattujen työvaiheiden jälkeen aloitettiin ensimmäisten analyysiversioiden kirjoittaminen, joissa yhdistettiin haastatteluista poimittuihin kohtiin aiemmin muistiin kirjoitetut huomiot ja tulkinnat.

Haastatteluaineistosta poimittuja tekstikatkelmia voi käyttää eri tarkoituksiin. Pahimmassa tapauksessa ne ovat pelkkää sivuntäytettä. Lähtökohtaisesti omaa tekstiä tulee olla enemmän kuin haastattelunäytteiden tekstiä. Näytteillä voi perustella aineistosta tekemiään tulkintoja, ja ne voivat toimia aineistoa kuvaavina esimerkkeinä. Lisäksi haastattelunäytteet toimivat usein tekstiä elävöittävinä elementteinä. (Eskola 2001, 153.) Tässä tutkimuksessa haastattelunäytteitä käytetään sekä tulkintojen perusteluun että tekstin elävöittämiseen.

4 Tutkimuksen luotettavuus

Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa tunnustetaan yleisesti, että koska tutkija on osa sosiaalista todellisuutta, hän on oleellinen osa tutkimusprosessia (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 2006, 18). Tästä syystä arvioitaessa tutkimustulosten luotettavuutta on syytä pohtia koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 2005, 210). Luotettavuuteen vaikuttavat muun muassa tutkijan subjektiiviset tulkinnat aiheesta. Esimerkiksi aiemmat kokemukset ja mielipiteet aiheesta vaikuttavat väistämättä tutkimusasetelmaan alkaen kysymyksenasettelusta. Tässäkin tapauksessa tutkielman kysymyksen asetteluun vaikutti suuresti oma kiinnostukseni CAF-arviointimallia ja sen organisaatiolle mahdollisesti tuottamia hyötyjä kohtaan. Pitkäksi venyneen tutkimusprosessin myötä sekä perehtymällä aiempaan tutkimukseen ja aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, pystyin välttämään omien mielipiteitani ohjaamasta tulkintojen tekemistä liiaksi.

Tutkimuksen luotettavuutta on perinteisesti kuvattu kahdella termillä, reliabiliteetilla ja validiteetilla. Molemmat tarkoittavat luotettavuutta, mutta reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta, sitä että useamman tutkiessa samaa ilmiötä samoilla tehtävillä, olisi heidän saatava

likimäärin samat tulokset (Metsämuuronen 2009, 125). Tutkimuksen vaiheiden täsmällinen dokumentointi mahdollistaa tutkimuksen toistettavuuden sekä samojen tulosten saavuttamisen (Yin 2003, 33–39).

Käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti ymmärretään hieman eri tavoin kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Mäkelä (1990, 47, 53–55) puhuu kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä analyysin arvioitavuudesta ja toistettavuudesta. Analyysin arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että kenen tahansa tutkimusta lukevan on mahdollista seurata tutkijan päättelyä. Lukijalle tulee antaa edellytykset hyväksyä tai riitauttaa tutkijan tekemät tulkinnat. Analyysin toistettavuus puolestaan merkitsee, että tutkimuksen luokittelu- ja tulkintasäännöt on esitetty niin tarkasti, että toisen tutkijan on niitä soveltamalla mahdollista päästä samoihin tuloksiin.

Kvalitatiivisen aineiston arvioitavuutta ja toistettavuutta voidaan parantaa luetteloidamalla aineisto, vaiheistamalla tulkintaa sekä tulkintasääntöjä systematisoimalla. Samalla vähennetään analyysin vaikutelmanvaraisuutta. Aineiston luettelominen on yhtä kuin analyysiyksikön määrittäminen. Kun analyysiyksikkö on tarkasti määritelty, on se myös mahdollista identifioida. (Emt. 56–59.)

Tämän tutkimuksen analyysiyksikkönä ovat yksittäiset lausumat sekä ajatuskokonaisuudet. Tulkintaa on tässä tutkimuksessa vaiheistettu erottelemalla, ryhmittelemällä sekä arvioimalla lausumia ensin kunkin haastatteluryhmän (johtajat / ohjausryhmä) sisällä ja tämän jälkeen ryhmien välillä. Lisäksi tutkimuksen empiirisen aineiston analyysivaiheet on selostettu yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta. Analyysin luotettavuutta on pyritty parantamaan myös lisäämällä tekstiin runsaasti lainauksia haastatteluista. Koska tutkimuksen kohdeorganisaatio on kuvattu yksityiskohtaisesti, on lainauksia kuitenkin muokattu poistamalla puhekielen ilmaisuja, jotka voisivat helpottaa haastateltujen tunnistamista.

Tutkimuksen validiteetti puolestaan on kohdallaan, mikäli tutkimuksessa on kyetty käyttämään tutkimusmetodia nimenomaan sen kysymyksen tai tutkimustehtävän selvittämiseen, mitä on ollut tarkoituskin tutkia (Gummesson 2000, 91). Yin (2003, 33–39) jakaa validiteetin ulkoiseen, sisäiseen ja rakenteelliseen validiteettiin. Ulkoisen validiteetin avulla arvioidaan tulosten yleistettävyyttä. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksessa löydettyjen säännönmukaisuuksien ja kausaalisuhteiden luotettavuutta. Rakenteellisella validiteetilla puolestaan arvioidaan, kuinka hyvin valitun tutkimusstrategian avulla on mahdollista tutkia tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä

johtopäätöksineen. Yinin (mt.) määrittelyjen mukaan tämän tutkielman näkökulmasta kiinnostavimmaksi muodostuu kysymys rakenteellisesta validiteetista.

Tutkielman mielenkiinnon keskiössä on organisaation hyötyminen itsearviointista, ja siinä erityisesti organisaation kokemus itsearvioinnin hyödyistä. On syytä huomata, että koetulla hyödyllä ja hyödyllä voidaan katsoa olevan tietty ero. Tätä voidaan verrata koettuun terveyteen ja terveyteen. Henkilö voi kokea olevansa sairas, mutta kliinisen lääketieteen mittausten mukaan hän voi samanaikaisesti kuitenkin olla terve. Vastaavasti henkilö voi myös kokea itsensä terveeksi, vaikka hän lääketieteellisesti arvioiden olisikin sairas. Samoin voidaan ajatella, että organisaation on mahdollista *kokea* hyötyvän itsearviointista, vaikka itsearvioinnin ei voitaisi todistaa parantaneen esimerkiksi lainvalmisteluprosessia.

Hyöty ja kokemuksellinen hyöty eivät ole toisensa poissulkevia, vaan eri tapoja tarkastella asiaa. Voidaan ajatella, että jos organisaatio kokee hyötynensä itsearviointista, on se hyöty jo itsessään. On mahdollista pitää hyödyn mittarina sitä, onko kokemusta saadusta hyödystä vai ei. Organisaation kokemus hyödystä ei kuitenkaan vielä kerro siitä, että organisaatio olisi saavuttanut tietyillä mittareilla mitattavaa hyötyä esimerkiksi suhteessa organisaation tavoitteisiin.

Kokemukset ovat kuitenkin osa samaa ketjua, jolla organisaatio tavoittelee asettamia (tai sille asetettuja) tavoitteita. Voidaan ajatella, että kokemukset luovat edellytykset niin sanotulle varsinaiselle toiminnalle, joka tosiasiallisesti vie organisaatioita kohti tavoitteita. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jos organisaatio ei koe hyötывänsä itsearviointista, on organisaation paljon hankalampaa toteuttaa onnistunut itsearvioinprosessi kuin tilanteessa, jossa organisaatio kokee hyötывänsä siitä. Toisin sanoen, mikäli jokin menetelmä koetaan hyödyttömäksi, ei sen käyttöön panosteta samalla tavalla.

Gummesson (2000, 184–188) huomauttaa, että lukijalla pitäisi olla mahdollisuus löytää vastaus kysymykseen yleistämisen asteesta. Tutkimuksen päätehtäväksi nimettiin sen selvittäminen, miten organisaation hyöty itsearviointista. Kysymyksen selvittämisen avulla tavoiteltiin syvällisemmän ymmärryksen saavuttamista siitä, mitä sellaista itsearviointiprosessissa on tai tapahtuu, josta organisaatio kokee saavansa hyötyä. Kysymystä hyötymisestä syvennettiin tarkastelemalla myös itsearviointiprosessiin liittyviä haasteita, jotka saattavat muodostua itsearviointista hyötymisen esteiksi. Tutkimuksella ei tavoitella ilmiön yleistettävyyttä vaan syvällisemmän ymmärryksen saamista ilmiöön liittyvistä tekijöistä. Tapaustutkimuksessa pyritään yksittäistä tapausta

tarkastelemalla luotaamaan syvälle ja analysoimaan mielenkiinnon kohteena olevaa ilmiötä intensiivisesti (Cohen et all. 2005, 106–107).

Syvällistä ymmärrystä on tutkielmassa tavoiteltu valitsemalla haastateltaviksi henkilöitä, joilla voidaan olettaa olevan syvällistä tietoa itsearviointiprosessista ja kykenevän siten myös kertomaan perusteellisesti ja arvioimaan organisaatiossa toteutettavaa itsearviointiprosessia. Haastateltavien tiedoista prosessiin liittyen varmistuttiin tiedustelemalla sopivia haastateltavia organisaation kehittämispäälliköitä. Lisäksi tutkimusta syvennettiin toteuttamalla haastattelut kahdessa vaiheessa, mikä takasi laajemman käsityksen saamisen koko prosessista ja vahvisti ymmärrystä prosessin tuottamista hyödyistä sekä siihen liittyvistä haasteista. Varsinaisen aineiston hankinnan lisäksi syvällisemmän ymmärryksen saavuttamista tuki havainnointi. Ohjausryhmän kokouksiin, itsearviointiin orientoivaan sekä varsinaiseen itsearviointitilaisuuteen tarkkailijana osallistuminen tarjosi tilaisuuden saada ensikäden tietoja prosessin näistä vaiheista.

Lopulta suurimmaksi uhaksi tutkimuksen luotettavuudelle muodostuu kuitenkin juuri aineistoon liittyvät ongelmat. Alkuperäisenä tavoitteena oli haastatella sekä johtajat että ohjausryhmän jäsenet kahteen kertaan. Lopulta kuitenkin vain johtajat saatiin haastateltua myös itsearviointitilaisuuden jälkeen. Ohjausryhmä ei enää itsearviointitilaisuuden jälkeen ollut olemassa ryhmänä eikä näin ollen enää osallistunut prosessiin, joten heillä ei enää ollut samalla tavalla tietoa prosessista kuin ennen tilaisuutta.

Periaatteessa ryhmäläiset olisi tietenkin voitu haastatella siitä huolimatta, koska kukaan ei ollut lähtenyt organisaatiosta ja heiltä olisi saatu ainakin tietoa ja näkemyksiä toteutetusta itsearvioinnista. Ohjausryhmässä toimineita oli kuitenkin hankala saada toista kertaa haastateltaviksi, ja koska aineisto olisi siltä osin jäänyt mahdollisesti jopa liian pieneksi, päädyttiin ne jättämään kokonaan pois. Huomionarvioista kuitenkin on, että mikäli myös ohjausryhmäläiset olisi saatu haastateltua kahteen kertaan, olisi aineisto ollut rikkaampi ja siten se olisi saattanut osittain vaikuttaa myös tutkimustuloksiin.

Uhkana tutkimuksen luotettavuudelle voidaan pitää myös sitä, että tutkielman teossa on ollut pitkä tauko. Tutkimuksen aloittamisen ja aineiston keruun sekä varsinaisen aineiston analyysin ja tulkinnan sekä tutkimuksen loppuun saattamisen välillä on ollut pari vuotta. Luotettavuutta parantaa kuitenkin se, että haastattelut litteroitiin huolellisesti heti niiden tekemisen jälkeen. Lisäksi haastatteluiden analyysi aloitettiin ja alustavia pohdintoja kirjattiin seikkaperäisesti ylös kaikkien

haastatteluiden valmistuttua. Samoin koko tutkimusprosessi dokumentoitiin huolellisesti. Näin ollen on perusteltua olettaa, että kaikkein olennaisimmat asiat ovat pysyneet tutkimusprosessissa mukana keskeytyksestä huolimatta.

IV ITSEARVIOINTIPROSESSI LIIKENNEPOLIITTISELLA OSASTOLLA

Tutkielman tässä osassa pureudutaan empiirisen aineiston pohjalta Liikenne- ja viestintäministeriön osastolla toteutettuun itsearviointiprosessiin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla. Aluksi esitellään kohdeorganisaatiota ja taustoitetaan tilannetta, jossa itsearviointi toteutetaan. Sen jälkeen kerrotaan ja kuvaillaan kuinka itsearviointiprosessi osastolla käytännössä toteutui. Tämän jälkeen käydään läpi syitä itsearvioinnin tekoon. Syiden analysoinnin jälkeen siirrytään käsittelemään itsearvioinnin hyötyjä, jotka tutkimuksessa tapauksessa liittyivät itsearvioinnin toteuttamistapaan.

Itsearviointista ei kuitenkaan itsestään selvästi seuraa hyötyjä, vaan prosessiin liittyy myös haasteita, jotka voivat muodostua jopa hyötyjen esteiksi. Tutkittavan tapauksen hyötyjen esteet liittyivät erityisesti ohjausryhmään ja itsearviointiin valmistaviin toimenpiteisiin sekä johdon toimintaan ja organisaatioon liittyviin haasteisiin. Näitä käsitellään viimeisessä luvussa.

Seuraavissa luvuissa esitellyistä haastattelunäytteistä on poistettu sellaiset puhekieliset ilmaisut ja puhetyylit, joiden perusteella haastatellun henkilöllisyys voisi mahdollisesti selvitä. Haastattelunäytteet on erotettu muusta tekstistä sisennyksellä sekä kursiivilla. Ohjausryhmän haastatteluista poimitut näytteet on merkitty O-kirjaimella ja eri henkilöiden haastattelut on erotettu toisistaan numeroilla. Johdon haastattelunäytteet on merkitty J-kirjaimella ja eri henkilöiden haastattelut numeroilla 1-4. Lisäksi johdon ensimmäisen ja toisen kierroksen haastattelut on erotettu toisistaan numeroilla 1 ja 2.

1 Kohdeorganisaatio ja taustaa

Tutkielman empiirinen osa muodostuu Liikenne- ja viestintäministeriön Liikennepolitiikan osastolta (LPO) kerätystä aineistosta. Liikennepolitiikan osasto on koko organisaation suurin, osastolla työskentelee lähes kahdeksankymmentä henkilöä. LPO muodostuu kolmesta yksiköstä: Liikennepalvelu-, infrastruktuuri- sekä liikenneturvallisuusyksiköstä. Liikennepalvelu- ja liikenneturvallisuusyksiköt jakautuvat lisäksi liikenneteemojen mukaan jaostoiksi. Jokaista yksikköä johtaa päällikkö, joka toimii yksikkönsä henkilöstön lähimpänä esimiehenä. Koko osaston johdosta on vastuussa osastopäällikkö.

Tutkimusaineisto päädyttiin keräämään kyseiseltä osastolta, koska siellä oli päätetty tehdä itsearviointi, ja koska itsearviointiprosessi oli juuri aloitettu, oli mahdollista päästä seuraamaan prosessia lähes alusta asti. Kyseisellä osastolla oli jo kerran aikaisemmin, vuonna 2004, toteutettu itsearviointi saman arviointityökalun, CAF-yhteinenarviointimalli, avulla. Tuolloin itsearvioinnin toteuttamisessa oli apuna Laatukeskuksen konsultti, koska ministeriössä ei vielä ollut omaa osaamista kyseisen arviointimallin käyttöön.

Ensimmäistä itsearviointia osastolla voidaankin pitää pilottina, jossa sekä osaston johto että henkilöstö tutustuivat arviointimalliin ja opetteli sen käyttöä. Ensimmäinen itsearviointi CAF -mallilla oli onnistunut kokemus, ja se päätettiin ottaa vakituiseksi käytänteeksi osastolla. Ministeriö on panostanut CAF -arviointimallin käyttöön kouluttamalla kehittämispäällikköä arviointimallin asiantuntijaksi, jonka johdolla CAF:ia voidaan käyttää itsenäisesti. Kehittämispäällikkö on muun muassa osallistunut syksyllä 2006 Tampereella pidettyyn julkisen hallinnon laatukonferenssiin sekä EIPA:n järjestämään CAF -käyttäjäkoulutukseen. Tutkimuksen kohteena oleva itsearviointiprosessi toteutettiin ilman ulkopuolisten konsulttien apua ministeriön omin voimin.

Haastatelluista lähes jokainen mainitsee oma-aloitteisesti edellisen CAF -itsearvioinnin. Itsearvioinnin tuloksena päädyttiin esittämään osaston uudelleen organisointia. Osaston ehdotus uudelleen organisoinnille oli erilaisten tiimien perustaminen. Ajatuksena oli, että näin olisi voitu helpommin työskennellä yli yksikkörajojen, jolloin ihmiset olisivat voineet sujuvasti hoitaa muidenkin kuin vain oman yksikkönsä töitä. Osasto olisi halunnut rikkoa kiinteää organisaatiomuotoa ja kehittää osastoa joustavampaan suuntaan.

Samoihin aikoihin edellisen itsearviointiprosessin kanssa oli ministeriössä käynnissä kansliapäällikön johtama koko organisaation muutostarpeita selvittävä hanke. Myös kansliapäällikön selvitys osoitti, että kyseisen osaston rakennetta olisi syytä muuttaa. Osastolla toteutettiin iso organisaatiomuutos, joka ei täysin vastannut osaston omaa ehdotusta. Toteutetussa organisaatiomuutoksessa kahdeksasta pienestä yksiköstä muodostettiin kolme isompaa yksikköä. Muutoksen myötä osa yksiköiden päälliköistä menetti päällikköasemansa ja heistä tuli asiantuntijoita. Näin päädyttiin tutkimushetkelläkin osastolla voimassa olevaan organisaatorakenteeseen, jossa Liikennepolitiikan osasto siis muodostuu kolmesta yksiköstä: Liikennepalvelu-, infrastruktuuri- sekä liikenneturvallisuusyksiköstä.

Huomionarvoista on, että haastatellut kuvasivat tehtyä muutosta oman esityksensä vastaiseksi. Tutkimuksen kohteena oleva itsearviointiprosessi toteutuu siis tilanteessa, jossa yksi itsearviointi on takana, ja jonka tuloksena saatua suurinta kehittämishanketta ei toteutettu täysin ehdotusten mukaisesti. Osasto kuitenkin organisoitiin uudelleen, joten kehittämishanke toteutui siltä osin.

Haastatteluissa johtajien mielipiteet jakautuvat sen osalta, oliko tehty muutos hyvä vai huono. Yhden haastateltavan mielestä päästiin hyvään lopputulokseen, vaikka muutos erosi CAF:in avulla saadusta ehdotuksesta. Toinen haastateltava edustaa toista äärilaitaa, hänestä ratkaisu on suorastaan ollut täysin väärä.

Tämähän on sitten toinen kerta kun tämä tehdään. Eli meillähän oli 2004 se CAFfi, joka osittain johti siihen, että organisaatiota muutettiin 2005 keväällä. Se ei ollut ehkä täysin sen CAF:n suositusten mukainen, vaan meillä kansliapäällikkö teki sen selvitysmiestyyppisesti loppuun. Se loppuratkaisu oli sitten vähän erilainen, mutta se on osoittautunut ihan hyväksi. Että voisi sanoa, että se CAF oikeastaan oli työkalu, että tämä organisaatio on nykyisen kaltainen. (J4/1)

Hän päätyi sitten esittämään meille tällaisia suurempia yksiköitä. Mikä tarkoitti yksiköiden lukumäärien vähentämistä ja se ei ollut meidän esitys täällä. En mä nyt sitä vastustanut, mutta nyt näyttää siltä, että se meni pieleen, se oli täysin väärä. Tosiaan niin työilmapiiritutkimukset ja esimiesbarometrit näyttävät selvästi, että on koko ajan mennyt pikku hiljaa alaspäin nämä luvut. Sitten ajateltiin, että nyt on korkea aika katsoa mitä täällä meillä osastolla. (J1/1)

Seuraavassa luvussa kerrotaan, minkälaiseksi itsearviointiprosessi osastolla muodostui, ja kuinka se käytännössä toteutettiin.

2 Itsearviointiprosessin toteutus

Tutkimuksen mielenkiinnon kohteena oleva itsearviointiprosessi alkoi ministeriön osastolla syksyllä 2006. Osaston johtoryhmä päätti kokouksessaan toteuttaa osastolla itsearvioinnin ja käynnisti prosessin. Ministeriön kehittämispäällikkö oli ensimmäisen itsearviointi kerran jälkeen koulutautunut CAF-työkalun käyttäjäksi, jota ministeriössä oli päätetty käyttää itsearviointien tekemiseen. Siten hänen osaamistaan oli mahdollista hyödyntää tässä prosessissa, ja itsearviointi

aiottiinkin toteuttaa ilman ulkopuolista konsulttia. Samalla päätettiin perustaa ohjausryhmä, joka vastaisi itsearviointiprosessin läpi viennistä. Ensimmäisissä ohjausryhmän kokouksissa perehdyttiin käytettävään työkaluun sekä itsearviointiin yleensä. Ohjausryhmän jäsenten lisäksi ryhmän kokouksiin osallistuivat osastopäällikkö sekä ministeriön kehittämispäällikkö.

Ohjausryhmä kokoontui muutamia kertoja ennen arviointitilaisuutta valmistelemaan itsearviointia. Aluksi ohjausryhmän kokouksissa lähinnä tutustuttiin CAF-työkaluun ja suunniteltiin arvioinnin toteuttamista. Myöhemmissä kokouksissa päätettiin muun muassa siitä, kuinka itsearvioinnista viestitään osastolla sekä valittuun työkaluun liittyvien termien läpikäynnistä jokaisessa yksikössä, jotta jokainen tietää arviointipäivänä mitä milläkin termillä tarkoitetaan. Lisäksi päätettiin, mitä materiaalia itsearviointia varten kerätään tilaisuudessa jaettavaksi.

CAF-prosessin viestintäsuunnitelma sisälsi tavoitteet ja keinot sekä viestinnän vastuut. Tavoitteiden mukaan itsearvioinnista tuli mm. tiedottaa osastolla kaikille, saavuttaa CAF:n näkyvyys sekä saattaa jokaisen tietoisuuteen mitä CAF:lla tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään. Viestintäsuunnitelman mukaan viestintäkeinoina aiottiin käyttää sähköistä tiedotusta, asiakirjojen tallennusta osaston yhteiselle verkkoasemalle, kahvipöytäkeskusteluja, henkilökohtaisia vuorovaikutteisia keskusteluja sekä yksikkökokouksia. Tiedotteita aiottiin laittaa intranettiin ennen arviointia ja osaston johtoryhmän päätöksestä toteutettavan hankkeen osalta. Suunnitelmassa todetaan vastuun CAF-prosessin viestinnästä olevan kaikilla, mutta erityisesti CAF-ryhmällä, johdolla sekä esimiehillä.

Ennen itsearviointitilaisuutta järjestettiin koko osaston henkilöstölle suunnattu orientaatiotilaisuus, jonka tarkoituksena oli esitellä itsearviointia menetelmänä sekä perehdyttää osallistujia itsearviointityökaluun. Osastopäällikkö avasi tilaisuuden kertomalla, että ministeriöön on tulossa koko organisaatiota koskeva kehittämishanke, ja että toteutettavan itsearvioinnin tulokset tullaan luovuttamaan tätä kehittämishanketta toteuttaville konsulteille. Tämän jälkeen kehittämispäällikkö selitti työkalun rakennetta ja selosti arviointiprosessin vaiheita. Lisäksi käytiin läpi arvioinnin aikataulua.

Kehittämispäällikön esityksen jälkeen viimekertaiseen itsearviointiin aktiivisesti osallistunut henkilö kertoi edellisestä itsearviointiprosessista. Tilaisuuden lopulla heräsi keskustelua siitä, että edellisen itsearviointi kerran jälkeen päädyttiin muuttamaan osaston rakennetta ja siitä, oliko tehty muutos hyvä ja kuinka paljon itsearvioinnilla oli vaikutusta muutokseen. Osaston johdon toivomuksena oli, että itsearviointiin osallistuisi mahdollisimman moni. Orientaatiotilaisuudessa

paikalla oli 45 henkilöä, kun osastolla työskentelee yhteensä noin 80 henkilöä. Ohjausryhmän jäsenistä paikalla oli neljä henkilöä, ohjausryhmään kuului seitsemän henkilöä.

Orienteatitilaisuus pidettiin 12.1.2007 ja varsinainen itsearviointitilaisuus 19.1.2007. Arviointia varten oli varattu tilat ministeriön ulkopuolelta Espoosta. Alkuperäisen suunnitelman mukaan oli tarkoitus järjestää kaksi puolenpäivän mittaista arviointitilaisuutta, lopulta toteutettiin kuitenkin yksi kokopäiväinen tilaisuus. Yhden päivän mittaisen tilaisuuden katsottiin olevan keskittymisen kannalta parempi kuin kahden puolen päivän mittaisen tilaisuuden. Arviointitilaisuudessa jaettiin aluksi kaikille osallistujille runsaasti itsearvioinnissa hyödynnettävää materiaalia kuten ministeriön strategia, työjärjestys, esimiesbarometrien ja työtyytyväisyysbarometrien tulokset, sairaspöissaolot, prosessit sekä kansliapäällikön raportti tavoitteiden toteutumisesta. Lisäksi ryhmille jaettiin seuraavat itsearviointia koskevat ohjeet:

- Valitkaa keskuudestanne **kellokalle**, joka pitää huolen, että pysytte aikataulussa. Aikaa on varattu 30 minuuttia arviointialueelle.
- Valitkaa keskuudestanne **dokumentoija**, joka kirjaa keskustelun pääkohdat.
- Sopikaa **kuka esittelee** ryhmänne arviointitulokset.
- Valitkaa keskuudestanne **fasilitoija**, joka keskeyttää keskustelun, kun siirrytään sivuraiteille.
- Vaihtakaa rooleja tarpeen mukaan.
- Hyödyntäkää esimateriaalia.
- Arviointikriteerit ovat viitteellisiä apuvälineitä, niihin ei ole tarkoitus vastata.
- Pitäkää keskustelunne arviointialueella.
- Hakekaa arvioitavalle asialle ryhmänne sisäinen konsensus. Konsensuksen voi myös rajata. Ei äänestystä.
- Valmistautukaa esittämään ryhmänne tulokset.
- Pisteytys on tarkoitettu vain auttamaan keskustelua, ei jäykistämään.

Itsearviointiin käytettiin CAF-arviointimallia, jossa arviointikohteet on jaettu toimintatapojen ja tulosten arviointiin. Toimintatapojen arviointialue jakautuu viiteen arviointialueeseen, jotka ovat johtajuus, henkilöstö, strategiat ja toiminnan suunnittelu, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit. Nämä viisi arviointialuetta käsittelevät organisaation toimintaa. Nämä alueet määrittelevät, mitä organisaatio tekee ja arviointi kohdistuu siihen, miten hyvin se suoriutuu tehtävistään. Toimintojen arviointi tehdään käyttämällä toiminta-arviointialueiden taulukkoa. CAF-arviointimalli on esitelty liitteessä 1, jossa selvyuden lisäämiseksi toimintaosa-alueet on värjätty sinisellä ja tulososa-alueet vihreällä. (www.vm.fi.)

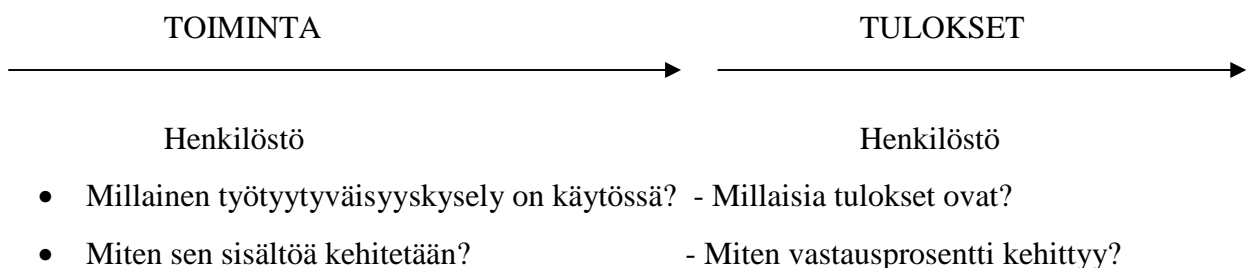
Arviointialueet 6-9 koskevat organisaation saavuttamia tuloksia. Näillä alueilla arvioidaan sitä, miten hyvin organisaatio saavuttaa sen toiminnalle asetetut tavoitteet. Tavoitteiden toteutumista

arvioidaan sekä objektiivisilla tulosindikaattoreilla että subjektiivisia näkemyksiä kuvaavilla tulostiedoilla, kuten asiakaspalautteella ja henkilöstön tyytyväisyydellä. Arviointialueiden 6-9 arviointiin käytetään tuloarviointialueiden pisteytystaulukkoa. (www.vm.fi.)

Yksittäiset arviointikohdat rakentuvat määritelmästä, avainkohdista ja niiden alakohdista. Esimerkiksi arviointikohta 3 ”Henkilöstö” muodostuu CAF-itsearviointimallissa seuraavalla tavalla: Ensin annetaan määritelmä ja nimetään avainkohdat. Varsinainen arviointi toteutetaan alakohtien avulla. Arviointialueella ”Henkilöstö” arvioidaan esimerkiksi mitä organisaatio tekee ”Suunnitellakseen, hallinnoidakseen ja parantaakseen henkilöstöresursseja avoimesti strategian ja suunnitelmien mukaisesti”.

Kaksi muuta arvioitavaa alakohtaa ovat ”Henkilöstön osaamisen tunnistaminen, kehittäminen ja käyttö niin, että voidaan yhdistää henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet” ja ”Kehittämällä avoimuutta ja valtaistamista henkilöstön kanssa”. Vastaavasti tulospuolella arviointialueella 7 arvioidaan henkilöstön motivaatio ja työtyytyväisyysmittausten tulokset sekä henkilöstön tulosten indikaattorit.

Arviointiprosessia arviointialueen ”henkilöstö” osalta voidaan kuvata CAF-mallin rakennekaaviossa seuraavalla tavalla.



Työryhmät oli muodostettu etukäteen kehittämispäällikön toimesta. Jokaiseen työryhmään oli valittu eri yksiköitä edustavia ja erilaisista työtehtävistä vastaavia henkilöitä. Yhteensä paikalla oli 43 henkilöä, joista kaksi, osastopäällikkö ja kehittämispäällikkö, eivät osallistuneet varsinaiseen arviointiin. Esimerkiksi ryhmän kolme muodostivat tarkastaja, liikenneneuvos, kaksi ylitarkastajaa, toimistos sihteeri, yksikönpäällikkö, yli-insinööri sekä tutkija. Tarkka ryhmäjako on kuvattu liitteessä 5.

Itsearviointi toteutettiin ryhmätyönä siten, että jokainen ryhmä arvioi yhden toimintaosa-alueen. Arvioitavia toimintaosa-alueita on käytetyssä itsearviointimallissa 5, joten työryhmiäkin oli viisi.

Toimintaosa-alueiden arviointiin oli ryhmille varattu aikaa 45 minuuttia, jonka aikana ryhmät arvioivat heille osoitetun toimintaosa-alueen keskustelemalla mielipiteistään ja näkemyksistään arvioitavaan kohteeseen liittyen. Keskustelu pohjautui arviointimallin kutakin arviointialuetta koskeviin kysymyksiin, joihin annettuihin vastauksiin kunkin arviointikohteen pisteytys perustui.

Työryhmille annettu 45 minuutin aika riitti hyvin, osa ryhmistä oli jopa nopeammin valmiita. Ryhmillä ei siis ollut vaikeuksia konsensuskseen pääsemisen kanssa, kaikki ryhmät löysivät helposti keskustelemalla yhteisymmärryksen arvioinnista. Arvioinnin ohjeissakin edellytetään välttämään äänestystä tässä vaiheessa, konsensus tulee löytää keskustelemalla. Kun ryhmät olivat saaneet omat arviointinsa valmiiksi, esiteltiin kunkin ryhmän arviointi lyhyesti koko joukolle. Tämän jälkeen osallistujat vielä kiersi tutustumassa muiden ryhmien toteuttamiin arviointeihin.

Ryhmät olivat kirjanneet ylös keskustelunsa pääkohdat, joiden perusteella olivat arviointinsa ja pisteytyksensä tehneet. Näin jokainen pystyi muodostamaan käsityksen toimintaosa-alueiden arvioinnista kokonaisuutena. Tämän jälkeen kukin kirjoitti pienille liimalapuille omasta mielestään tärkeimmät kehittämiskohteet. Ehdotuksia sai tehdä useampia, ja kaikki liimattiin isommille paperiarkeille kunkin osa-alueen mukaan. Arviointien lyhyisiin esittelyihin ja tarkempaan perehtymiseen oli kokonaisuudessaan varattu aikaa tunti.

Edellä kuvattujen vaiheiden jälkeen oli äänestyksen vuoro. Tässä vaiheessa ei enää käyty keskusteluja arvioinnista eikä tärkeimmistä kehittämiskohteista, vaan ne valittiin äänestyksen perusteella. Itsearviointin perusteella tehdyn äänestyksen tuloksena keskeisimmiksi parantamisalueiksi nousivat seuraavat alueet:

- Työhyvinvoinnin hallinta 17 pistettä
- Resurssien hallinta 15 p
- Strateginen ohjaavuus 13 p
- Operatiivinen johtaminen 10 p
- T&K:n rooli prosesseissa 8 p
- Strategiaan liittyvät tulokset 7 p
- Lainsäädäntöprosessin hallinta 6 p

Toteutettavaa kehittämishanketta ei siis päätetty itsearviointitulaisuudessa. CAF-ohjausryhmä, joka ei enää itsearviointitulaisuuden jälkeen ollut sama kuin ennen sitä, teki esityksen kehityshankkeesta itsearviointin tulosten pohjalta ja osaston johtoryhmä teki päätöksen toteutettavasta hankkeesta. Haastatteluiden perusteella ei käy ilmi, vastaako johtoryhmän päättämä kehityshanke ohjausryhmän

esitystä, koska haastattelut oli itsearviointiprosessin tässä vaiheessa jo tehty. Osastolta saadun kirjallisen materiaalin perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että ohjausryhmän esitys on perusidealtaan ollut toteutettavan hankkeen kaltainen.

CAF-työryhmän ehdotuksessa esitetään toteutettavaksi kuvaus LPO:n toimintaprosessista. Ehdotettu kuvaus tulisi sisältämään tiedot seuraavista asioista: mistä toimeksiannot tulevat, mitä konkreettisesti tehdään sekä mihin tekeminen johtaa. Lisäksi toiminnankuvauksen haluttiin vastaavan kysymykseen: Miten tekeminen edistää liikennepoliittisten tavoitteiden toteutumista. Hanke toteutettaisiin laatimalla prosessikuvaukset koko osaston tehtävistä tietyltä ajalta. Ehdotuksessaan CAF-työryhmä esittää, että hanketta varten perustetaan projektiryhmä, johon valitaan jokaisesta osaston yksiköstä 2 henkilöä, ja että se kokoontuisi kahdesti viikossa. Ehdotuksessa myös linjataan, että projektiryhmän jäsenten tulisi varata noin yhden työpäivän verran aikaa ko. työskentelylle per viikko. Kuvausten laatimiselle ehdotetaan määräajaksi toukokuun 2007 loppua.

Huhtikuussa 2007 osaston johtoryhmä tiedotti käynnistäneensä kehityshankkeen nimeltä OTE – Osaston Toiminnan Edistäminen. Hankkeesta kertovassa tiedotteessa kerrottiin mm. seuraavaa: ”Hanke on jatkoa tammikuussa 2007 tehdylle CAF-itsearviointille, jossa tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat työhyvinvoinnin ja resurssien hallinta sekä strategioiden ohjaavuus” (LPO 2007).

Hankkeen tarkoituksena oli selvittää osaston resurssien käyttöä ja painottumista eri tehtäväkokonaisuuksiin. Samalla haluttiin arvioida työn jakautumista eri tehtäväluokkiin ja kytkeytymistä liikennepoliittisiin tavoitteisiin. Hankkeen tuloksien katsottiin auttavan osaston toimintojen kokonaisuuden jäsentämistä, helpottavan tehtävien priorisoinnissa sekä auttavan resurssitarpeiden arvioinnissa ja delegoinnissa. Lisäksi hankkeen arvioitiin tukevan suoritusten arviointia, lisäävän strategioiden ohjaavuutta ja parantavan strategisten tulosten saavuttamista sekä kirkastavan t&k:n roolia prosesseissa. (LPO 2007.)

3 Itsearviointin syitä ja siihen kohdistuvia odotuksia

Tutkitussa tapauksessa on itsearviointin toteuttamiseen päädytty sisäisistä syistä. Tehdyn analyysin perusteella voidaan kohdeorganisaatiolla todeta olevan kolmenlaisia sisäisiä syitä itsearviointin

tekemiseen. Myös aiemmissa tutkimuksissa on havaittu organisaatioiden tärkeimpien syiden itsearvioinnin käyttöön olevan sisäisiä (Van der Wiele & Brown 1999; Ritchie & Dale 2000; EFQM 1999; EIPA 2005).

Ohjausryhmän ja johtajien vastaukset eivät tämän kysymyksen kohdalla eroa toisistaan, vaan molempien ryhmien haastatellut mainitsevat samoja syitä. Useimmat haastatelluista mainitsivat taustalla olevan aiemmin tehtyjen työilmapiiritutkimusten ja esimiesbarometrin heikot tulokset. Erityisesti ohjausryhmäläiset toivat esiin yleisen tyytymättömyyden vallitsevaan tilanteeseen, mutta myös suurin osa johtajista mainitsi heikentyneen työtyytyväisyyden syyksi tehdä itsearviointi. Haastateltujen mielestä kehittämistoimet ovat tarpeen ja he ovat yksimielisiä sen suhteen, että ongelmakohtia pitää etsiä ja parantaa.

Työilmapiiritutkimuksista ja esimiesbarometreistä saadut huonot tulokset nousevat tärkeimmäksi syyksi. Muiksi syiksi mainitaan aiempi sopimus CAF -arvioinnin uusimisesta sekä yleinen kehittäminen. Edellä mainitut syyt ovat keskenään pohjimmiltaan samankaltaisia, kaikkien taustalla voidaan nähdä olevan organisaation toiminnan kehittäminen. Kukaan haastatelluista ei maininnut ulkoisia syitä.

Taustalla on ainakin ilmapiiri- ja muut työtyytyväisyyskyselyt. Niissäkin on sellaista, että katsotaan saisiko jollain konstilla paremmaksi. (O1)

Mä luulen, että tämä osasto täällä on sellainen, joka voi huonosti. Sen näyttävät työtyytyväisyysmittauksetkin. (O3)

Tällä hetkellä suurin syy on kyllä se, että työtyytyväisyys on paljon alhaisempi kuin mitä sen kohtuullisesti pitäisi olla. Jossakin mättää. (J3/1)

Organisaatiossa on tiedossa, ettei kaikki ole kunnossa ja itsearvioinnilla koetetaan saada apua tiedossa olevaan akuuttiin ongelmaan, työtyytyväisyyden jatkuneeseen huononemiseen. Itsearvioinnin avulla halutaan selvittää missä ”mättää”. Myös Ritchien & Dalen (2000, 245) tutkimuksen mukaan tärkein syy itsearvioinnin tekoon oli kehittämismahdollisuuksien löytäminen.

Organisaation voidaan todeta käyttävän itsearviointia keinona päästä tarkemmin ongelmakohtien jäljille. Lähestymistapa saa tukea erityisesti Contin (2002, 1997) tutkimasta diagnostisesta

itsearviointista. Conti (mt.) erottaa diagnostisen itsearvioinnin laatupalkintokriteereillä tehdystä itsearviointista, ja korostaa diagnostisen itsearvioinnin vahvuutta erityisesti kehittämistarkoituksessa. Contin (mt.) mukaan diagnostisessa itsearvioinnissa päästään paremmin selville ongelmien varsinaisista syistä. Nimenomaan tätä osastolla toivotaan, muutosta kaivataan. Itsearvioinnin toivotaan auttavan ongelmien taustalla olevien todellisten syiden löytämisessä. Haastatteluissa myös selviää, että ongelmia on yritetty ratkaista jo aikaisemmin, toistaiseksi niitä ei kuitenkaan ole saatu ratkaistuksi. Haastateltavat olettavat, ettei ongelmien taustalla olevia todellisia syitä ole vielä onnistuttu löytämään.

*Tulisi esille ne oikeat syyt, miksi tämä osasto voi huonosti ja mikä täällä nyt mättää.
(O3)*

Onhan näitä osaston ja yksiköiden asioita pyöritelty joka paikassa aika paljon, mutta että nyt nostettaisiin kissa pöydälle. Pengottaisiin asioita oikeasti yhdessä. (O7)

Syy itsearvioinnin uusimiseen nimenomaan CAF -arviointityökalulla on haastateltujen johtajien mukaan se, että ensimmäisen itsearvioinnin yhteydessä oli sovittu itsearvioinnin uusimisesta aiemmin käytetyllä työkalulla jonkin ajan kuluttua. Tarkoituksena on nähdä, olivatko silloin tehdyt muutokset oikeansuuntaisia. Ohjausryhmäläisistä tämän syyn mainitsee vain kaksi seitsemästä haastatellusta.

Silloin kun tämä organisaatiomuutos tehtiin, silloin sovittiin, että meidän osasto tekee tämän CAF -selvityksen, että mitä vaikutuksia uudistuksella on. Ja nyt sitten kun tässä on jo kaksi vuotta mennyt niin nyt olisi aika tarkastella, että onko mitään, mitä nyt pitäisi tehdä ja missä niitä muutoksen paineita havaitaan. (J1/1)

Se tehdään sen takia, että nähdään toimiiko tämä mahdollisimman tehokkaasti ja hyvin, tämä meidän porukka ja organisaatio. Ja myös sen takia, että kun tehtiin tämä nykyinen organisaatio, päätettiin että se arvioidaan tietyn ajankuluttua uudelleen. (O5)

Samuelsson & Nilsson (2002, 10) korostavat sen merkitystä, että itsearviointi ymmärretään jatkuvaksi prosessiksi, eikä nähdä erillisenä toimenpiteenä, joka loppuu jonkun tietyn toimenpiteen suorittamisen jälkeen. Itsearvioinnin uusiminen tietyn aikavälein kuuluu olennaisena osana

kehittämistyökalun toimintaideaan. Jatkuva toiminnan parantaminen tarkoittaa, että toimintaa todella kehitetään jatkuvasti.

Laamanen (1997, 30) kuvaa itsearviointin vaiheita sijoittamalla vaiheet kehään, joka kuvaa prosessin jatkuvuutta. Ensimmäinen vaihe on ”Itsearviointin suunnittelu ja valmistuminen” ja viides ja viimeinen vaihe ”Tulosten arviointi ja itsearviointin parantaminen”. Viimeinen vaihe Laamasen (mt.) itsearviointiprosessin kuvauksessa linkittää itsearviointin jatkuvan parantamisen periaatteeseen. Tässä havaitaan jatkuvan kehittämisen syklin idea, valittujen kehittämishankkeiden toteuttamisen jälkeen on syytä tarkistaa, ovatko ne tuottaneet halutunlaisia muutoksia. Lisäksi pitäisi arvioida toteutunutta itsearviointiprosessia, ottaa siitä oppia ja pyrkiä parantamaan itsearviointia seuraavalla kerralla.

Contin (2002, 1063–1065) mukaan itsearviointiprosessissa tulisi erottaa kaksi PDCA -sykliä. Ensimmäinen sykli koskee operatiivista johtamista ja toinen jatkuvaa parantamista. Toinen PDCA -ympyrän mukaan tehtävä arviointi on toiminnan jatkuvaa parantamista diagnostisella itsearviointilla. Conti (mt.) näkee itsearviointin osana PDCA -sykliä. Hänen mukaansa itsearviointin liittäminen osaksi PDCA -sykliä parantaa itsearviointin merkitystä kehittämisen apuvälineenä.

Ohjausryhmän haastatteluissa syyksi mainittiin myös itsearviointin olevan yleistä kehittämistä ja toiminnan arviointia, jota kuuluu tehdä. Johdon haastatteluissa tämä ilmaistiin hieman täsmällisemmin toteamalla, että organisaatio tarvitsee jonkun työkalun, jonka avulla arvioida ja kehittää toimintaa. Yhden haastateltavan mukaan itsearviointin uusimiseen nimenomaan CAF -arviointimallilla vaikuttaa sekin seikka, että työkalu todettiin ensimmäisellä kerralla hyvien ominaisuuksiensa ansiosta toimivaksi ja heille sopivaksi.

Niin, se on varmaan tällaista yleistä kehittämistä, joka kuuluu nykyisen työkuultuuriin. Että arvioidaan sitten itse itseään, nykyään työkuultuuriin kuuluva juttu. (O2)

Sehän on normaalia että tarvitaan tällainen toiminnallisuuden ja tuloksellisuuden ja prosessien tarkastelu ja niiden kehittämistarpeiden esiintuominen. Ja silloin todettiin, että siinä on se hyvä puoli, että otetaan vähän laajemmin ihmisiä mukaan. Sitä kautta saatiin näitä kehittämisajatuksia, ja nyt aika luonnollista on käyttää samaa

menetelmää. Siitä on mun käsittääkseni hyviä kokemuksia niin meillä kuin muuallakin.

(J2/1)

Haastatteluissa selvisi, ettei osaston johdolla ole käytössä muita kehittämisen apuvälineitä kuin CAF -itsearviointimalli. Haastatellut johtajat kertovatkin itsellään olevan korkeat odotukset itsearviointia kohtaan. Itsearvioinnin odotetaan tuovan apua tiedossa oleviin ongelmiin. Johto selvästi kaipaa keinoja, joilla parantaa työtytyymättömyyttä. Kun muita työkaluja ei ole, on selvää että itsearviointiin ja sen myötä saataviin kehittämissuunnitelmiin kohdistetaan paljon odotuksia. Ritchie & Dale (2000, 244) kuitenkin korostavat, että itsearviointia tulee käyttää yhdessä muiden itsearviointia tukevien työkalujen ja tekniikoiden kanssa. Se, että itsearviointi on organisaation ainoa kehittämisen apuväline, ei siten ole paras mahdollinen lähtökohta kehittämiselle.

Toivoisin tästä CAF:sta löytyvän käytännön toimenpiteitä työtyytyväisyyden parantamiseksi. Että saataisiin tämän asian suhteen parannusta. Että eihän meillä ole muuta, me ollaan sen CAF:n varaan suunniteltu paljon kehittämistoimenpiteitä. Meillä on varmaan kaikilla suuret odotukset. (J2/1)

No kyllä mä odotan, että saataisiin muutama konkreettinen asia, johon sitten keskityttäisiin. Ja sitten että saataisiin koko henkilökunta mukaan, ja ymmärtämään, mistä on kysymys. Ja se, että saataisiin muutama konkreettinen asia, on minun mielestäni ainoa tapa varmistaa, että niitä asioita sitten vietäisiin eteenpäin, jotka on kaikkein tärkeimpiä asioita. (J3/1)

Muutoksia siis halutaan, se käy vastauksista selvästi ilmi. Sekä osaston johto, että ohjausryhmän jäsenet ovat yhtä mieltä siitä, että osaston toimintaa on välttämätöntä saada kehitettyä parempaan suuntaan. Vastauksista selvisi myös se, että ongelmia on jo ollut jonkin aikaa, ja että niitä on myös koetettu ratkoa, mutta tuloksetta.

Kiinnostavaa on, että vaikka ongelmia on jo tuloksetta yritetty ratkoa, eivät ihmiset ole vielä luopuneet toivosta. Vaikka tiettyä epäilyä todellisen muutoksen aikaan saamiseksi on havaittavissa, tuntuu toivoa paremmasta vielä olevan. Työntekijät ovat halukkaita kokeilemaan toiminnan kehittämistä myös itsearvioinnin avulla. Vielä uskotaan, että kunhan vain ongelmien taustalla olevat todelliset syyt saadaan selville, niin ongelmat saadaan ratkaistua ja muutos kohti parempaa on todellisuutta. Positiivisesti suhtautuvia löytyy niin ohjausryhmästä kuin johdostakin.

Ilman muuta odotan, että tämä on alkuvaihe muutokselle. Eli saadaan tätä toimintaa järkevöitettyä ja yhteistyötä parannettua ja myös sitä että, johtaminen paranee. (O5)

Siitä huolimatta, ettei uskota, että tämä asia toisi välitöntä parannusta, mutta uskotaan, että tämä auttaa. Kyllä mä luotan siihen. (J3/1)

Luvun alussa kerrottiin, että organisaatiossa oli jo kerran tehty itsearviointi ja että sen tuloksena saatua ehdotusta muuttaa osaston rakennetta ei sellaisenaan toteutettu. Tässä suhteessa organisaatiolla voidaan katsoa olevan jossain määrin negatiivinen kokemus itsearviointiprosessista. Kaikki eivät odotakaan prosessilta yhtä paljon kuin edellä lainatut haastatellut. Epäilevämmiin suhtautuvia on, samoin kuin positiivisesti suhtautuviakin, sekä ohjausryhmän haastatelluissa että johdossa. Pessimistisesti suhtautuvien kommentteista voi lukea epäilyksen juontuvan kokemuksesta. Toinen kertoo, ettei kannata kauheasti odottaa, ja toinen epäilee tuleeko prosessista lopulta mitään.

Mutta ei mulla mitään kauhean suuria odotuksia ole, yleensä näissä ei kannata. (J4/2)

Miten pitkälle siinä prosessissa sitten päästään, niin se on sitten toinen kysymys. (O4)

Ja tuota, nyt nämä tällaiset CAF:it, mulla on vähän sellainen käsitys, että osa pitää hyvänä ja arvostaa, että yritetään löytää näitä ratkaisuja. Mutta sitten täällä on osa porukkaa, joka suhtautuu välinpitämättömästi. Että vähän ajattelee, että ei kiinnosta, ja ei siitä kuitenkaan mitään hyvää tule. Ei ne olot täällä parane. (J4/1)

Mä luulen, että osittain ollaan skeptisiä, ettei uskota, että sillä on todellista vaikutusta. Siinä mielessä tämän prosessin kunnollinen läpivieminen on aivan avainasemassa. (J3/1)

Edellä on käsitelty organisaation syitä itsearvioinnin tekoon. Tärkeimmäksi syyksi todettiin jo pidempään jatkunut tyytymättömyyden tila. Osalla haastatelluista on suuriakin odotuksia prosessin suhteet, toiset suhtautuvat maltillisemmin. Yhteistä on toivomus muutoksesta vallitsevaan tilaan. Osan haastatelluista voi todeta suhtautuvan melko skeptisesti siihen, että mitään todellisia muutoksia saataisiin aikaan. Seuraavassa luvussa käydään läpi analyysissä löydettyjä itsearvioinnin hyötyjä.

4 Itsearviointin toteuttamistavan hyödyt

Itsearviointimalleihin liittyy ohjeistusta mallin käytöstä ja erilaisilla toteutustavoilla on mahdollista painottaa menetelmän eri puolia (Van der Wiele & Brown 1999; Ritchie & Dale 2000; Conti 1997; Conti 2007; ks. myös CAF 2006). Kohdeorganisaatiossa toteuttamistavaksi valittiin johdon ja henkilöstön yhteistyönä toteutettava itsearviointi. Itsearviointiprosessin tueksi ja käytännön toteutusta varten oli organisaatiolla henkilöstön jäsenistä muodostettu ohjausryhmä.

Aineiston analyysin perusteella itsearviointiprosessin tärkeimmäksi organisaatiolle tuomaksi hyödyksi voidaan nimetä itsearviointin toteuttamistavan myötä saavutettavat hyödyt. Erityisesti toteuttamistavan myötä saavutettu sosiaalisuus sekä sen henkilöstölle avautuva vaikuttamismahdollisuus koettiin merkittäviksi hyödyiksi. Itsearviointia pidettiin myös hyvänä kehittämisen apuna, koska sen avulla koettiin saatavan melko nopeasti kartoitettua organisaation vahvuudet ja parantamisalueet. Itsearviointi koettiin helpoksi tavaksi hakea kehittämiskohteita ja aloittaa toiminnan kehittäminen.

Tapauksessa korostuu voimakkaasti toteuttamistapaan liittyvien hyötyjen merkitys, joita tarkastellaan seuraavissa alaluvussa yksityiskohtaisemmin.

4.1 Sosiaalisuus ja vaikutusmahdollisuus

Itsearviointin ylivoimaisesti tärkeimmäksi eduksi muodostuu haastatteluiden perusteella se, että itsearviointi on tehty johdon ja henkilöstön välisenä yhteistyönä. Johdon ja henkilöstön yhdessä tehtynä saadaan menetelmän tarjoama sosiaalisuuteen kannustava ote hyödynnettyä vahvimmin. Toteuttamistavan myötä on myös mahdollista tarjota henkilöstölle mahdollisuutta osallistua organisaation kehittämiseen. Mikäli itsearviointi olisi toteutettu vain johdon kesken, olisi menetelmän osallistava vaikutus luonnollisesti jäänyt puuttumaan. Johdon työkaluna itsearviointi saattaa parantaa johdon yhteistä näkemystä organisaation tilanteesta ja kehittämistarpeista (Van der Wiele & Brown 1999; Ritchie & Dale 2000).

Sekä ohjausryhmän että johdon haastatteluissa toistuvat maininnat itsearviointin yhdessä tekemisen merkityksestä. Menetelmän sosiaalisuuteen ohjaava sekä toimijoita osallistava luonne näyttää

tutkitussa tapauksessa olevan hyvin tärkeä tekijä. Yhdessä miettimisen merkitys korostuu aineistossa selkeästi.

Mutta se mikä oli pelinhengen kannalta, että oli tulos mikä tahansa, niin kyllä tämä selkeästi henkii sen osaston mielialoista, että kaivataan tällaista osallistavaa johtamista, jossa henkilöstö pääsee aidosti vaikuttamaan. Ja pelkästään niin kuin mä sanoin, niin että sitä vietiin näin, niin se oli kyllä hyvä juttu. Hirveän hyvä juttu. Nyt olen kaksi katsonut tätä niin, olen sitä mieltä, että meillä pitää tämmöisestä pitää huoli, että oli se menetelmä CAF tai mikä tahansa, että henkilöstö kykenee osallistumaan.
(J2/2)

Itsearviointimenetelmän osallistava ja sosiaalinen luonne on haastateltujen mielestä arvokas. Yhdessä tekemistä ja henkilöstön vaikuttamismahdollisuutta pidetään tärkeänä. Erittäin merkittäväksi tekijäksi nousee itsearvioinnin henkilöstölle tarjoama mahdollisuus osallistua organisaation kehittämiseen. Ohjausryhmän haastatteluissa painottuu menetelmän sosiaalinen puoli, johtajat nostavat tämän lisäksi esille osallistavan elementin.

Ojalan (2007, 232) mukaan itsearviointi lujittaa itsearviointiin osallistuneiden henkilöiden välistä sosiaalista vuorovaikutusta. Itsearvioinnin tekeminen työpaikan ulkopuolella on Ojalan (mt.) mukaan tärkeää. Kun itsearviointi järjestetään kaukana työpisteestä, on arviointi helpompi toteuttaa kiireettömästi, mikä puolestaan on edellytys avoimelle keskustelulle.

Sosiaaliset tilanteet ovat monella tapaa merkittäviä. Tärkeäksi koetaan se, että ollaan työpaikan ulkopuolella ja tehdään muita kuin varsinaisia jokapäiväisiä työtehtäviä. Haastatteluissa kävi ilmi, että osaston yhteiset tilaisuudet ovat vuosien saatossa vähentyneet, joten tästäkin syystä itsearviointi näyttäisi tarjoavan tärkeän tilaisuuden sosiaaliseen kanssakäyntiin.

Vietämme päivän yhdessä tekemättä näitä varsinaisia tehtäviä, koska se on todella tärkeää semmoinen sosiaalinen kanssakäyminen. (O3)

Varmaan siinä CAF:ssa tärkeintä on se, että keskustellaan yhdessä ja käydään yhdessä läpi, ettei jokaisen tarvitse sitä itsekseen surkutella, vaan yhdessä prosessina läpi.
(J4/2)

Sen lisäksi, että henkilöstö saa mahdollisuuden puida yhdessä organisaation tilaa niin, ettei ihmisten tarvitse ”yksinään surkutella”, kuten edellä lainattu haastateltu asian ilmaisee, yhdessä käsittely antaa myös tietynlaisen suojan yksilölle. Kun organisaatiota arvioidaan yhdessä, kenenkään ei tarvitse pelätä leimautuvansa valittajaksi jos nostaa esiin negatiivisia asioita.

Yhdessä tekemisen kautta korostuu myös vuorovaikutuksellisuus. Dialogissa tavoitellaan syvällisempää ymmärrystä toisten ajatuksia ja näkemyksiä hyödyntäen. Samalla dialogi auttaa havaitsemaan epäjohtonmukaisuuksia omassa ajattelussa, ja vapaan ajatuksen vaihdon avulla on helppo jäsentää omaa ajatteluaan. (Senge 1990, 238–249.)

Dialogia on kuvattu myös ryhmäprosessiksi, jossa ihmiset yhdessä ihmettelemisen kautta jäsentävät kohtaamiaan ilmiötä ja asioita. Olennaista dialogissa on yhdessä ajattelemisen taito, joka on työyhteisöissä kuitenkin melko harvinaista. Dialogin tarkoituksena on etsiä ja jakaa yhteisiä merkityksiä. (Sydänmaalakka 2009, 196–198.)

Kohdeorganisaatiossa arviointityökalun dialogiin kannustavaa työskentelymuotoa pidettiin erityisen hyvänä. Johtajien ensimmäisen vaiheen haastatteluissa korostettiin dialogin merkitys tilanteessa, jossa työtyytyväisyys on heikentynyt. Haastatellut johtajat pitivät tärkeänä, että asiantuntijat pääsevät sanomaan mielipiteensä kehittämiskohteista sen sijaan, että muutokset tulisivat niin sanotusti ylhäältä annettuina.

Mielestäni siitä saatiin hyvin otettua se asiantuntijaporukka, et heidänkin näkemys eikä vaan ylhäältä annettu. (J4/1)

Nyt kun ajattelee tätä työtyytyväisyyttä, niin mun mielestä on ihan hyvä, että käytetään dialogia. (J2/1)

Työtyytyväisyyden ollessa heikko, korostuu avoimen vuorovaikutuksen merkitys. Itsearviointit voidaan toteuttaa joko osittain tai kokonaan ryhmätyöskentelynä. Lisäksi lopullisista arvioinneista ja toteutettavista kehittämishankkeista tulee muodostaa konsensus (CAF 2006, 42). Siten itsearviointi ohjaa menetelmänä avoimeen ja tasaveroiseen dialogiin. Itsearviointi toimii myös virallisena tilanteena, jossa kaikilla on mahdollisuus käsitellä organisaation toiminnan kannalta tärkeiksi kokemiaan asioita, ja samalla vaikuttaa niihin.

Dialogi on organisatorisessa toiminnassa monella tapaa merkityksellinen. Preskillin & Torresin (1999, 52–54) mukaan dialogi auttaa yksilöitä saamaan uutta tietoa ja jakamaan merkityksiä. Dialogi yhdistää yksilöitä heidän jakaessa vuorovaikutuksen kautta sosiaalisen ymmärryksen, joka ohjaa käyttäytymistä. Dialogin avulla yksilöt oppivat organisaation kulttuuria, käytänteitä, prosesseja sekä päämäärät ja tavoitteet. Dialogi mahdollistaa kysymysten esittämisen, ja saatujen vastausten kautta eritaustoista tulevien yksilöiden on helpompi hahmottaa muiden esittämiä näkökulmia. Eri näkökulmia hahmottamalla dialogilla on merkitystä myös tiedon tuottamisessa. Dialogin kautta syntyntä uutta tietoa samalla myös levitetään toisille.

Itsearviointin avulla henkilöstö on helppo osallistaa organisaation kehittämiseen. Tätä kautta korostuu myös itsearviointin henkilöstölle tarjoama vaikutusmahdollisuus.

Että se on mun mielestä tällaisessa hommassa se hyvä puoli. Konsultit kun kiertää, niin ei siinä kuitenkaan kaikki pääse sanomaan eikä kaikkien mielipidettä kysytä. (J1/1)

Mutta toi menetelmähän on sillain kiva, että siinä kaikki tavallaan pakotetaan kaikki vähän miettimään ja osallistumaan. (J4/2)

Keskusteltaessa esimiesbarometreistä ja työtyytyväisyytmittauksista, puhuivat johtajat myös siitä, että nämä kyselyt ovat henkilöstön ainoa kanava jakaa mielipiteitään ja pyrkiä siten vaikuttamaan organisaation kehittämiseen. Näin ollen itsearviointi todella tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa sekä palvelee näin sekä henkilöstöä että johtoa.

Että kun näissä barometreissä jatkuvasti johtoa kritisoidaan, ei se asia ihan niin yksikertainen ole. Kyllä tavallaan henkilöstökin voisi tavallaan ottaa sitä vastuuta. Se on tietenkin vaikeata kollektiivisesti ottaa, mutta jokainen voisi vähän joustaa.(J2/1)

Richien & Dalen (2000, 245–247) tutkimuksessa itsearviointikäytännöistä ja -prosesseista yhdeksi yleiseksi hyödyksi nousi itsearviointin positiivinen vaikutus organisaation kulttuuriin. Kulttuuriin vaikuttavat heidän mukaansa erityisesti ohjausryhmät, joissa tehdään tiimityötä korostavaa yhteistyötä ja työskennellään yhteisen tavoitteen hyväksi. Tutkimuksen mukaan itsearviointi myös helpottaa henkilöstön osallistumista organisaation kehittämiseen, luo koko organisaatiolle yhteisen lähestymistavan toiminnan parantamiseen ja kehittää yhteistä näkökulmaa laatuun.

Yhdessä tekemisellä on tutkitussa tapauksessa ollut myös merkittäviä välittömiä hyötyjä. Merkittävimmäksi toteuttamistavan välittömäksi hyödyksi muodostuu se, että itsearviointi on johdolle konkreettinen keino osoittaa toimenpiteillä, että se on ottanut vakavasti huonontuneen työtyytyväisyyden. Tapauksen muita välittömiä hyötyjä ovat lisääntynyt tiedonvaihto, ja sitä kautta henkilöstön näkökulman avartuminen.

Itsearviointin tekemisen henkilöstölle välittämää viestiä toimeen tarttumisesta voidaan pitää tutkitussa tapauksessa merkittävänä, sillä kysyttäessä johdon toisella haastattelukerralla itsearviointin vaikutuksia, ei varsinaisia konkreettisia vaikutuksia vielä koettu olleen. Kaikki vastaavat, ettei vaikutuksia voi vielä tässä vaiheessa kunnolla arvioida. Niitä on mahdollista yksilöidä vasta sitten, kun kehittämishankkeet on toteutettu. Merkittäväksi koetaan kuitenkin se, että tehty itsearviointi on ollut viesti henkilöstölle johdon reagoinnista huonoon työtyytyväisyyden tasoon.

Ei tällä hetkellä ole CAF:lla ollut mitään muuta vaikutusta kun, että joukot varmaan huomaa, että se työtyytyväisyystilanne on johtanut siihen, että sille asialle yritetään tehdä jotain. Eihän nyt vielä kukaan tiedä, mikä se tulos on. Kun ei vielä tiedetä edes mitä tavallaan tehdään. Minäkään en vielä tiedä tarkkaan. Mutta mä tiedän, että inventointi tehdään, mutta sitten on täysin epäselvää mitä sen jälkeen tulee tapahtumaan. (J2/2)

Tiedonvaihtoa ja näkökulman avartumista on tapahtunut erityisesti varsinaisessa itsearviointitilaisuudessa, jossa arviointi toteutettiin ryhmätyöskentelynä. Arviointi tehtiin ryhmissä, jotka oli muodostettu eri yksiköiden henkilöstöstä ja eri työtehtäviä tekevistä henkilöistä. Arviointikeskusteluiden yhteydessä ihmiset ovat kuulleet kuinka asiat toimivat toisissa yksiköissä ja minkälaisia toimintatapoja muualla on. Tätä kautta on henkilöstö saanut lisää tietoa organisaatiosta ja lisäksi uusia näkökulmia.

Se jota on vaikea todistaa, että siellähän tehtiin ryhmätöitä, joissa oli sekoitettu ihmisiä eri yksiköistä, siellä Kaisan kodissa ja semmoinenhan on aina hyvä, että jonkin yksikön ihmiset pystyvät peilaamaan yksikön päätöksiä muitten yksiköitten ihmisten kanssa. (J3/2)

4.2 Organisaation kehittäminen

Hirvelä (1997, 136) on käsitellyt itsearviointin hyötyjä erityisesti julkisen sektorin organisaatioiden näkökulmasta. Hänen mukaansa itsearvioinnilla saadaan esille yleiskuva kehittämistarpeista ja samalla muodostuu käsitys vahvuuksista ja parantamiskohteista. Itsearviointin avulla saadaan selville organisaatiossa vallitsevat uskomukset omasta tilasta. Lisäksi samaa arviointimallia käyttävät yksiköt voivat verrata keskinäistä kehitystilannetta ja kehitysvoimaa.

Kohdeorganisaatiossa itsearviointi koettiin lähtökohtaisesti hyödylliseksi kehittämisen työkaluksi. Haastatellut pitivät itsearviointia järkevänä ja tarpeellisena apuna ongelmien ratkaisussa. Menetelmänä itsearviointia pidetään tehokkaana, koska sen avulla saadaan melko nopeasti kartoitettua organisaation vahvuudet ja parantamisalueet. Itsearviointi koetaan melko helpoksi tavaksi hakea kehittämiskohteita ja aloittaa toiminnan kehittäminen.

Kyllä mun mielestä tämän verran kannattaa organisaation kehittämiseen uhrata. Ei se niin hirveästi aikaa vie. Jos sieltä sitten löytyy ne oikeat asiat. Viime kerralla ruvettiin kanssa toteuttamaan niitä, että paljon saatiin myös aikaan. (O2)

Ja sitten se oli aika nopea, se ei vaadi kuin muutaman sellaisen, voisiko sanoa oljenkorren. Yks päivä meillä oli, ja sitä kautta niitä ideoita sitten tuli. Ja mun mielestä aika hyvin porukka osallistu. (J4/1)

Toisaalta erityisesti haastatellut johtajat kertoivat, että ensimmäisessä itsearvioinnissa oli keskitytty liikaa vain negatiivisiin asioihin ja ehkä vähän unohdettu organisaatiossa kuitenkin olevat hyvätkin puolet. Toiminnan kehittämisen kannalta tärkeintä on, mitkä asiat valitaan tärkeimmiksi toimenpiteitä vaativiksi kohteiksi. Nimenomaan tähän itsearvioinnin toivottiin tuovan apua. Itsearviointin avulla toivottiin saatavan selville koko osaston kannalta olennaisimmat kehittämiskohteet.

Täytyy varoa, ettei se CAF ole pelkästään sitä, että pyöritään siinä negatiivisessa maailmassa. Viime kerralla ryvettiin vaan siinä negatiivisessa. Onhan se oma kysymyksensä, että mihin asioihin tartutaan ja mihin ei. (J4/1)

Että saataisiin muutama konkreettinen asia, on minun mielestäni ainoa tapa varmistaa, että niitä asioita sitten vietäisiin eteenpäin, jotka ovat kaikkein tärkeimpiä. Jos niitä asioita, joita pitäisi viedä eteenpäin, on liian monta, niin se leviää eikä koko hommasta saa kunnollista otetta.(J3/1)

Yhteisten sosiaalisten tilanteiden merkityksen ja ryhmän antaman suojan lisäksi yhdessä pohtimisella on kehittämisen kannalta olennainen merkitys. Contin (1997, 7–8; 2007, 124–126) mukaan itsearvioinnin avulla löydetty ja toteutettavaksi valitut kehittämiskohteet ovat sitä todennäköisemmin olennaisia organisaation menestymisen kannalta, mitä useampi henkilö on niistä samaa mieltä. On kuitenkin syytä muistaa, että itsearviointi antaa tulokseksi organisaation subjektiivisen näkemyksen tärkeimmistä kehittämiskohteista. Itsearviointityökalu ei itsessään takaa sitä, että itsearviointiin osallistuvilla henkilöillä olisi paras mahdollinen käsitys organisaation menestymisen kannalta olennaisimmista asioista.

Itsearvioinnin tuloksien pohjalta käynnistetty kehittämishanke, osaston toiminnankuvauksen tekeminen, mainittiin tärkeäksi anniksi. Kiinnostavaa on, että osa haastatelluista johtajista kertoi osanneensa odottaa toiminnankuvauksen nousevan tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi. Toteutettavaksi valikoitunut kehittämishanke ei tullut yllätyksenä, vaan sitä osattiin odottaa.

Osaston toiminnankuvaus oli se keskeinen lopputulos. Se niin kuin oli painavin noista, mitä me nähtiin. [...] No tämä oli kyllä se, mitä mä ajattelin tällä hommalla. (J1/2)

Itsearviointi on tarkoitettu avuksi laaja-alaisen kuvan muodostamiseen organisaation omasta tilasta sekä tarvittavien kehittämiskohteiden määrittelyyn (Hirvelä 1997, 236). Itsearvioinnin tavoitteena on toiminnan jatkuva kehittäminen. Itsearvioinnin tuloksena organisaatio saa selville toimintansa vahvuudet ja parantamista kaipaavat alueet. (Salminen 2005, 108; Laamanen 1997, 5.)

Haastatellut pitävät itsearviointia hyvänä menetelmänä ja organisaatiolle sopivana kehittämisvälineenä, mutta korostavat samalla onnistuneen prosessin merkitystä. Haastatellut painottavat, ettei arvioinnista ole paljoakaan hyötyä toiminnan kehittämiseksi, ellei siihen osallistu riittävästi ihmisiä ja ellei keskustelu ole tarpeeksi avointa.

Tässä saadaan aika pienellä resursoinnilla selvitettyä aika paljon asioita. Se edellyttää sen, että arviointipäivä onnistuu eli että siellä on porukkaa ja keskustellaan, että asiat tulevat esiin. (O5)

Mikäli itsearviointi toteutetaan johdon ja muun henkilöstön yhteisenä ryhmätyönä, kuten nyt kyseessä olevassa tapauksessa, johtajat ja muu henkilöstö tekevät itsearvioinnin ajan käytännössä samoja tehtäviä. Johdon ja henkilöstön pohtiessa yhdessä organisaation menestymisen kannalta tärkeimpiä vahvuuksia ja heikkouksia vahvistuu todennäköisesti tunne siitä, että todella työskennellään yhteisen tavoitteen eteen. Organisaatioon sitoutumisen kannalta kokemus yhteisestä tavoitteesta on merkityksellinen. Tältä osin itsearvioinnin hyödyn voidaan katsoa perustuvan menetelmän tasavertaiseen vuorovaikutukseen ohjaavaan luonteeseen.

Hirvelä (1997, 136) esittää, että itsearviointi on tehokas oppimisen väline laadun kehittämässä, ja että itsearviointi parantaa julkisen sektorin osaamista menestymisen kannalta tärkeiden alueiden, kuten henkilöstön ja prosessien kehittämisen osalta. Työkalun luonteeseen kuuluu toistaa itsearviointi säännöllisin väliajoin, jolloin se tehostaa oppimista. On todennäköistä, että seuraavilla kerroilla työkalua osataan käyttää aina paremmin.

Jatkuva kehittäminen toteutuu siten myös työkalun käyttämisen osalta. Parannuksena edelliseen itsearviointiin pidettiin sitä, että tällä kertaa itsearviointi tehtiin talon ulkopuolella. Jo aiemmin nousi esiin yhdessä työpaikan ulkopuolella vietetyn ajan merkitys, mutta myös itsearvioinnin tehokkaan toteutuksen kannalta on ollut tärkeää panostaa tähän.

Ja toi oli hyvä, että tosiaan tehtiin tuolla talon ulkopuolella. Että se ensimmäinenhän me tehtiin täällä, se haittaa vähän ei malteta pysyä vaan juostaan puhelimeen. Mutta kun mennään vähän pidemmälle, ei ne sieltä mihinkään lähde. (J1/2)

Itsearvioinnin tekeminen on organisaatiolle monellakin tapaa hyödyllistä. Menetelmänä siinä on elementtejä, jotka ovat merkityksellisiä sosiaalisen kanssakäymisen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien kannalta. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä, mutta on selvää, etteivät ne yksin riitä ratkaisemaan organisaation ongelmia. Näinkin ison prosessin avulla pitäisi saavuttaa toiminnan kehittämisen kannalta pysyvämpiä tuloksia.

Välillä tuntuu, että se on tärkeätä, että toi porukka pääsee, yhden päivän ne saa tuulettaa. Eikä siinä hirveästi enempää tarvitakaan. Mutta tietysti se, että jotakin tuommoisesta pitäisi jäädä haaviinkin, semmoista pysyväisluontoista. Että ehkä mä odotan, että jonkun epäkohdan tuon perusteella, edes yhden saisi korjattua. (J4/2)

Keskustelu tuntuu ihmisistä hyvältä, mutta sitten, jos mitään ei tapahdu tai ei tapahdu riittävästi, niin se latistuu. Tuntuu, että no jaa, siellä taas oltiin. (O6)

Kysyttäessä CAF -prosessin tähän asti tärkeintä antia, haastateltavat korostavat prosessin jatkuvuuden merkitystä. He ovat tyytyväisiä itsearviointiin sinänsä ja sen tuloksena valittuun kehittämishankkeeseen, mutta painottavat ettei vielä ole itse asiassa tapahtunut mitään muuta. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että johto suhtautuu lähtökohtaisesti myönteisen odottavasti, mutta jonkin asteista epäilystä siitä, tapahtuuko todellista parannusta, on havaittavissa. Mielenkiintoista on, että epäily kohdistuu nimenomaan johdon omalla vastuulla olevien tehtävien loppuun saattamiseen.

Mitä nyt kun koko CAF -prosessi on saatu loppuun viedyksi, mitä konkreettista saadaan sovituksi. Ja sitten tosiaan myös toimeenpantaisi nämä asiat. Sen jälkeenhän vasta asiat on paremmalla tolalla. (J3/2)

Semmoinen epävarmuustekijä siinä on aina sitten, että se edellyttää sellaista johtamista sitten, että se saadaan läpi näihin toimintatapoihin. Että se ei onnistu vaan sillain, että henkilöstö valittaa ja sitten tehdä joku ehdotus. Vaan että se edellyttää, tavallaan meille sitten, että se pitää johtaa läpi ja hoitaa kuntoon. (J4/2)

Edellä on käyty läpi analyysiä itsearviointiprosessin tuottamista hyödyistä. Organisaation hyötyminen itsearvioinnista ei kuitenkaan ole itsestään selvää, vaan siihen kuten muihinkin kehittämissprosesseihin, liittyy organisaation itsearviointiinkin haasteita. Joissain tapauksissa haasteet saattavat muodostua jopa hyötyjen esteiksi. Seuraavassa analyysin osassa käydään läpi itsearviointiprosessin haasteita.

5 Itsearviointin hyötyjen esteet

Kuten teoriaosuudessa todettiin, liittyy itsearviointiin myös haasteita. Tässä luvussa käydään läpi tutkitussa tapauksessa löydettyjä haasteita, jotka saattavat muodostua itsearviointiprosessista saavutettavien hyötyjen esteiksi. Aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa itsearviointin haasteita ei ole aina luokiteltu lainkaan tai ne on jaettu esimerkiksi työkaluun ja organisaatioon liittyviin haasteisiin (Ritchie & Dale 2000, 246–247; EIPA 2005, 46).

Tässä haasteita käsitellään empiirisen aineiston analyysin perusteella tehdyn luokittelun mukaisesti kahdessa ryhmässä. Ensin käsitellään ohjausryhmään sekä itsearviointiin valmistaviin toimenpiteisiin liittyviä haasteita ja sen jälkeen johtoon sekä organisaatioon liittyviä haasteita.

Luokat sisältävät osittain päällekkäisyyksiä, sillä johdon toiminta vaikuttaa luonnollisesti myös ohjausryhmän toimintaan sekä erityisesti valmistaviin toimenpiteisiin. Lisäksi kaikkien esiintyvien haasteiden voidaan väittää ainakin jossain määrin liittyvän organisaatioon. Ohjausryhmän toiminnan ja valmistautumisen yhteydessä käsitellään hieman käytännön läheisempiä ongelmia kun taas johdon toimintaa ja organisaatioon liittyvien haasteiden voidaan katsoa olevan toisella abstraktiotasolla. Jaottelulla on pyritty myös tavoittamaan itsearviointiprosessiin liittyvä ajallinen ulottuvuus siirtymällä haasteiden käsittelyssä mahdollisuuksien mukaan prosessin alusta loppua kohden.

5.1 Ohjausryhmä sekä itsearviointiin valmistavat toimenpiteet

Tutkimuksen kohteena oleva prosessi viedään läpi organisaation omin voimin, kun ensimmäisellä itsearviointikerralla oli prosessia toteuttamassa Laatuokeskuksen konsultti. Uuden menetelmän käyttöönottoon liittyy aina harjoittelua, ja usein ensimmäiseksi hankaluudeksi nouseekin uuden menetelmän hallinta. Hirvelän (1997, 136) mukaan konsultin käyttö uutta itsearviointimenetelmää opeteltaessa voi olla organisaatiolle hyvä vaihtoehto. Itsearviointin onnistunut toteuttaminen vaatii työkalun käytön opettelua, aikaa ja asiaan paneutumista.

Van der Wiele & Brown (1999, 241, 246) löysivät tutkimuksessaan neljä erilaista lähestymistapaa itsearviointin toteuttamiseen. Heidän tutkimissaan organisaatioissa itsearviointi toteutettiin joko johtaja-, työntekijä tai asessorivetoisesti. Lisäksi lähestymistapa voi olla itsearviointiprosessissa

käytettäviä työkaluja yhdistelevä. Olennaista on pohtia, minkälainen toteutustapa parhaiten sopii omaan organisaatioon.

Kohdeorganisaatiossa päädyttiin ohjausryhmän muodostamiseen itsearviointiprosessia varten. Ohjausryhmä on vastuussa itsearvioinnin toteuttamisesta, se ohjaa ja koordinoi prosessia. Näin ollen ryhmän onnistunut toiminta on kriittinen tekijä koko prosessin kannalta. Ohjausryhmän toiminnassa on lisäksi yksittäisiä kriittisiä kohtia, ohjausryhmän tulee olla selvillä omista tehtävistään ja sen toiminnan tulee edistää prosessin tavoitteita.

Tiedusteltaessa ohjausryhmän jäseniltä kuinka ohjausryhmä on muodostettu käy ilmi, ettei heillä ole selvää käsitystä asiasta. He joko kertovat kuinka ovat itse päätyneet jäseniksi tai kuinka olettavat ryhmän muodostetun. Vastauksista käy ilmi, että ryhmään on nimetty jäsenet ns. virkatyönä, ohjausryhmään ei ole erikseen pyydetty ilmoittautumaan eikä etukäteen ole tiedusteltu osallistujien halukkuutta. Ohjausryhmän jäsenille on annettu työmääräys osallistua ohjausryhmän kokouksiin.

Eräs haastateltava kertoo, ettei heille ole edes kysyttäessä kerrottu, millä perusteella osallistujat on nimetty. Sen sijaan johtajista jokainen osaa kertoa millä perusteella ja kuinka ohjausryhmä on muodostettu. Tieto ei siten ole kulkenut johtoryhmästä ohjausryhmänjäsenille asti.

Mä en itse asiassa tiedä. Mulle tuli se sillä tavalla itselleni ihan yllätyksenä, että sain sähköpostia. Ja kun kysimme [...], että millä perusteella on haettu ihmisiä, niin [...] vaan sanoi, että te olette sitä laatuluokkaa. Eli mä en tiedä, mikä on se peruste, että miksi esim. minä olen siinä. (O3)

Ohjausryhmä on muodostettu osaston työryhmänä, ja siihen on otettu eri työntekijäryhmät, asiantuntijat, assistentit, vanhempia ja nuorempia. Mutta mitä johtoryhmässä oli puhetta, niin tavoitteena oli, me valittiin siihen ihmisiä eri työntekijäryhmistä, niin että se edustaa laajasti meidän henkilöstöä kokonaisuutena. (J2/1)

Tyytymättömyys ohjausryhmän muodostustapaa kohtaan tulee esille myös haastateltujen muihin kysymyksiin antamissa vastauksissa. Muodostustapaa arvostellaan muun muassa siksi, että sen ajatellaan vaikuttaneen negatiivisesti ryhmäläisten työskentelymotivaation. Haastateltujen

henkilöiden mielestä olisi ollut parempi, jos ohjausryhmään olisi haettu jäseniä, ja vasta sitten, jos ei olisi tullut tarpeeksi ilmoittautuneita tai siihen olisi tullut epätasainen edustus, olisi voitu nimetä.

Se on mun mielestä aika huono juttu, mielestäni siihen olisi pitänyt kysyä ihmisiä. Osa on uusia ja kiinnostuneita ja osa on sitten sellaisia, joita ei hirveästi kiinnosta eikä aikaakaan panostaa siihen. (O7)

Kysyttäessä ohjausryhmän tärkeimpiä tehtäviä, nousivat ryhmän jäsenten mielestä tärkeimmiksi tehtäviksi tulevasta itsearvioinnista tiedottaminen ja varsinaisen itsearvioinnin toteuttamisesta vastaaminen. He kokevat olevansa merkittävässä roolissa siinä, että itsearvioinnista annetaan myönteinen kuva, ja saadaan sitä kautta ihmiset innostettua osallistumaan arviointipäivään. Ohjausryhmän jäsenille on kuitenkin jäänyt epäselväksi, mikä ohjausryhmän varsinainen tehtävä on.

Haastatteluvaiheessa työryhmällä oli jo ollut useampia kokouksia, joten ajallisesti ryhmän toiminta olisi jo voinut ehtiä jäsentymään. Yksi selitys jäsentymättömyyteen voi olla se, että ryhmän jäsenet ovat vielä vaihtuneet, ja uusien jäsenten tullessa ryhmään on jouduttu kertaamaan aiemmin käsiteltyjä asioita. Tämä on todennäköisesti osaltaan hidastanut ryhmän etenemistä suunnitelmissa.

Se on mun mielestä jäänyt vähän auki. Uutena ihmisenä kun tässä olen, niin mulla ei vielä ole täysin selvää käsitystä siitä. Ymmärsin, että ensinnäkin tehtävämme on tiedottaa tästä yksiköissä. Mutta siis työryhmänä, että mitä me oikeastaan niissä kokouksissa tehdään, on jäänyt vähän auki. (O7)

Viimeksikin tuli vielä yksi uusi, kerrattiin. (O6)

Ohjausryhmän tehtäviä voi lähestyä sekä koko ryhmän että yksittäisten jäsenten roolien kautta. Haastateltavat eivät kuitenkaan osaa nimetä omaa rooliaan, ainoastaan sihteerillä ja puheenjohtajalla on nimetty rooli. Tosin puheenjohtajankaan rooli ei käytännössä ole selkeä, koska hän ei todellisuudessa ole toiminut puheenjohtajana. Tämä johtuu siitä, että sekä osastonjohtaja että kehittämisspällikkö ovat olleet läsnä kokouksissa. Asemiensa puolesta ohjausryhmän puheenjohtajuus voisi kuulua toiselle heistäkin. Osastonjohtajan ja kehittämisspällikön osallistumista kokouksiin arvostetaan, mutta sen koetaan myös hämärtäneen työryhmän roolijakoa.

Kieltämättä mulle on vähän jäänyt epäselväksi, että kun toistaiseksi on osastopäällikkö ja [...] ollut mukana näissä kokouksissa, joka on totta kai ollut hyvä asia. Mutta sitten toisaalta se roolijako on jäänyt epäselväksi, just se työryhmän rooli. Kuka sitä vetää ja kuka on vastuussa mistäkin. (O4)

Ehkä vähän turhan löysää. Kaikki vähän ihmettelee vielä, että mitä me tehdään täällä. Ja ehkä just se koostumus siinä, että kaikki ei ole niin motivoituneita. Siellä ollaan vähän huonosti oltu paikalla, ja se vaihtuu joka kerta ketkä siellä on paikalla. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että joudutaan joka kerta palaamaan lähtöruutuun. Mutta sitten toisaalta se roolijako on jäänyt epäselväksi, just se työryhmän rooli. Kuka sitä vetää ja kuka on vastuussa mistäkin. (O7)

Vastaukset kertovat selvästi siitä, että ryhmän jäsenille on jäänyt epäselväksi, mitä ryhmä tekee ohjausryhmänä kokouksissaan, ja kuka on vastuussa mistäkin. Ohjausryhmän roolijako ei ole selvä, ja sen toiminta on jäsentymätöntä. Yleisesti ryhmän työskentely on haastateltujen kuvausten perusteella vielä ollut epämääräistä. Ohjausryhmä hakee vielä muotoaan, eikä se ole päässyt kunnolla käyntiin. Ryhmä kyllä koetaan tarpeelliseksi ja sen tehtävät tärkeiksi, mutta sen työskentely on toistaiseksi koettu hajanaiseksi. Yksi haastateltu kuvailee ryhmän ensimmäistä kokousta seuraavalla tavalla:

Siellä oli pallo täysin hukassa. Kukaan ei tiennyt mistään mitään. (O5)

Kuvaus on aika lohduton, mutta ei kovin yllättävä. Kuten aiemmin todettiin, oli edellisellä kerralla organisaatiolla apuna Laatukeskuksen konsultti, joka johti itsearviointiprosessia. Nyt itsearviointia ollaan toteuttamassa ensimmäistä kertaa omin voimin, ja edellisestä itsearvioinnista on jo ehtinyt kulua kaksi vuotta. Uuden työkalun ja kehittämistavan haltuunotto vie jonkin aikaa.

Teoriaosuudessa tuotiin esiin itsearviointityökalun käyttöön kouluttamisen merkitys (Ritchie & Dale 2000; van der Wiele & Brown 1999; Hirvelä 1997). Kaikkein itsearviointiin osallistuvien tulisi luonnollisesti hallita työkalun käyttö, jotta siitä saataisiin paras mahdollinen hyöty. Tällöin kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet osallistua itsearviointiin ja saada siten oma näkemyksensä esiin. Ellei sekä johto että muu henkilöstö hallitse työkalua riittävän hyvin, on sen soveltaminen omaan organisaatioon hankalaa. Mikäli työkalua ei sovelleta omiin tarpeisiin sopivalla tavalla, vaan

sitä käytetään ns. standardimallina, ei organisaatio hyödy itsearviointista kehittämismielessä niin paljon (Conti 2002).

Osa haastatelluista suhtautuu jossain määrin epäillen itsearvioinnin vaikutuksiin. Arvioinnin tekemistä pidetään sinänsä hyvänä asiana, mutta kaikki eivät ole täysin vakuuttuneita sen suhteen saadaanko sen avulla ratkaistuksi osaston ongelmia. Epäillen suhtautuvat korostavat kuitenkin haluavansa olla mukana, he pitävät hyvänä sitä, että ongelmia yritetään ratkoa ja toimintaa kehittää erilaisin keinoin.

No vähän sillain skeptinen, että kuinka paljon siitä syntyy oikeata muutosta. En tosin tiedä, syntyykö sitä millään, mutta kyllä sillä tavalla olen kiinnostunut, että haluan olla tässä mukana. Yritetään nyt näinkin tätä asiaa edistää. (O6)

Itsearviointitilaisuuden jälkeen tehdyissä johdon haastatteluissa kysyttiin, mitä heidän mielestään olisi pitänyt tehdä toisin, jotta itsearviointista olisi saatu parempi anti. Varsinaiseen itsearviointiin haastatellut ovat tyytyväisiä, siellä oli hyvin ihmisiä paikalla ja arviointi saatiin vietyä läpi suunnitelmien mukaisesti. Täysin tyytyväisiä prosessin toteuttamiseen johto ei kuitenkaan ole.

Tyytymättömyys kohdistui erityisesti itsearviointiin valmistautumiseen. Koko osastolle tarkoitettua orientaatiotilaisuutta kritisoidaan voimakkaasti, ja osa haastatelluista tuntuu olevan todella pettyneitä orientaatiotilaisuuteen. Tilaisuuden tarkoituksena oli perehdyttää koko osaston väki CAF-itsearviointityökalun käyttöön, ja valmentaa tulevaan itsearviointiin. Yksiköiden johtajat kertovat työntekijöiden käyneen orientaatiotilaisuuden jälkeen kysymässä heiltä tarkemmin itsearviointista ja hankkineet tietoa työkalusta muulla tavoin, koska orientaatiotilaisuus jätti monia kysymyksiä auki. Yksiköiden johtajat kokevat pystyneensä näin paikkailemaan orientaation jättämiä tietovajeita. Epätyydyttävä orientaatiotilaisuus ei haastateltujen mielestä kuitenkaan täysin pilannut itsearviointia, koska arviointiin osallistui hyvin väkeä ja se saatiin toteutettua tyydyttyvällä tavalla.

Mutta niin kuin mä sanoin se orientaatiopäivä, jossa nimenomaan pitäisi perustella, minkä takia tämä tehdään, ja miksi teidän kaikkien pitää tulla päiväksi Kaisankotiin. Niin sehän pitäisi suunnitella viimeisen päälle, ja osastopäällikön pitäisi olla siinä mielessä vastuullinen, että laittaa sinne sellaiset ihmiset puhumaan, joiden tietää varmasti selviytyvän siitä hommasta. Se kritiikki kohdistuu tietysti sitten osastopäällikköön, kyllä hän sen tiesi miten tässä siltä osin käy tai miten se siltä osin

onnistuu. Että se oli kyllä iso virhe, mutta ei se pilannut sitä, koska porukkaa tuli sinne.

(J3/2)

Haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, ettei orientaatiotilaisuus onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Edellisessä haastatteluotteessa todettiin, että varsinaiseen itsearviointiin osallistui huonosta perehdyttämistilaisuudesta huolimatta hyvin ihmisiä. Siinä esitetään myös suoraa ja melko vahvaa kritiikkiä ylempää johtoa kohtaan.

Seuraavasta haastatteluotteesta, joka on johdon ensimmäisen kierroksen haastattelusta, käy ilmi, että vaikka itsearviointi on jo kertaalleen toteutettu samalla mallilla, ei se ole tullut kovin tutuksi henkilöstölle. Haastateltu näkee positiivisena tekijänä kuitenkin sen, että epätietoisuus saattaa lisätä henkilöstön kiinnostusta itsearviointia kohtaan. Jossain on kuitenkin vika, jos edellinen itsearviointikerta on jättänyt arviointiin osallistuneille menetelmän hämäräksi.

Kyllä mä senkin tiedän, että se on pikkusen vähän outo silti vaikka sitä kerran käytettiin. Mulle jäi vähän se käsitys, ettei se tullut niin kirkkaaksikaan, kun sen kanssa ekan kerran toimittiin. Ja kun on jäänyt vähän epäselväksi niin samalla tuo vähän uteliaisuutta henkilöstölle, että mistä tässä nyt on kyse. Mutta että ei se välttämä ole kirkas kaikille vaikka se on jo kerran tehty. Että sitä joudutaan nyt taas kerran käymään läpi, että mikä tämä on. (J2/1)

Vaikuttaa siltä, ettei edelliseenikään itsearviointiin valmistautuminen eikä varsinainen itsearviointi toteutunut parhaalla mahdollisella tavalla. Todetaan, ettei menetelmä ole täysin kirkas vaikka sitä on jo kerran käytetty. Toisella haastattelu kierroksella johtajat pohtivat heikon perehtymisen ja johdon oman toiminnan vaikutuksia itsearviointiin. Osa haastatelluista johtajista olisi lisäksi kaivannut omaa syventävää perehdytystä työkalun käyttöön.

Jälkeenpäin ajatellen pikkusen se oli sekava. Sekava vaikutelma siitä jäi. (J3/1)

Jos mä katson tästä sisältä johdon toimintaa, niin kyllähän se oli sitä, että todettiin, että tehdään CAF. Ja sitten menttiin sinne katselemaan, että mitäs se CAF:n tekeminen on. Että osa siitä epämääräisyydestä, niin kuin sanoin, me ei oikein oltu... Että se olisi voinut olla hyvä, jos se olisi ollut jäsenneily. Olisi ollut semmoinen iltapäivä johdonseminaari ja sitten olisi käyty koko homma läpi ihan. [...] Koska niin se

oivaltaminen vei aikaa siinä. Että jotenkin sen varsinaisen mitä me nyt siinä tehtiin, niin se voidaan tehdä nopeasti, kun kaikki ymmärtävät, mistä on kysymys. Niin sitten se menee tehokkaasti. Meidän henkilöstö oli vähän pihalla, niin sanotusti. Ja se ei johdu ollenkaan siitä menetelmästä, vaan se johtuu siitä, että tuommoinen homma vaatii aika kovaa liidausta ja jämäkkyyttä ja sellaista. (J2/2)

Edellinen haastatteluote kertoo tyytymättömyydestä johdon omaa toimintaa kohtaan, otteesta voi myös lukea tyytymättömyydestä osaston ylempää johtoa kohtaan. Haastatellun johtajan mielestä johdon toiminta ei ollut riittävän määrätietoista ja tavoitteellista. Selvästi olisi kaivattu vahvempaa otetta koko kehittämisprosessiin. Haastatellut eivät ole tyytymättömiä itse työkaluun eivätkä ole kokeneet sen käyttöä sinänsä haasteelliseksi. Sen sijaan prosessin toteuttamistapaan kokonaisuutena ollaan tyytymättömiä. Haastatellut olisivat kaivanneet vahvempaa johtajuutta. Mielenkiintoista on, että tyytymättömyyttä johtoon esiintyy kaikilla hierarkian asteilla. Ohjausryhmän jäsenet ovat tyytymättömiä johtoon, yksikönpäälliköt kritisoivat osastopäällikköä, ja osastopäällikön mielestä kansliapäällikön ehdotuksen mukaisesti toteutettu organisaatiomuutos on ollut täysin vääränlainen.

Vaikuttaa siltä, että ongelmat toistuvat. Edellisellä kerralla itsearviointia oli kuitenkin vetämässä Laatukeskuksen konsultti, joten tilanne on tutkitussa tapauksessa tältä osin toinen. Yksittäisellä konsultilla on kuitenkin rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa prosessin onnistumiseen, varsinkin jos taustalla on organisaatioon syvemmin vaikuttavia haasteita. Seuraavassa alaluvussa perehdytään tarkemmin johdon toimintaan itsearviointiprosessissa sekä organisaatioon liittyviin haasteita. Samalla selvitetään vahvistuuko käsitys ongelmien toistumisesta ja onko haasteille löydettävissä selitystä.

5.2 Johto sekä organisaatioon liittyvät haasteet

Johdon toiminta heijastuu koko organisaatioon ja vaikuttaa siten herkästi toimintaan. Johto on tehnyt päätöksen itsearvioinnin toteuttamisesta, ja sen tehtävänä on luoda edellytykset organisaation kehittämiseksi. Haastatteluissa käy ilmi, että johto on todennut osaston tarvitsevan organisaation itsearviointia nyt, kun erilaisissa mittauksissa tulokset ovat laskeneet kerta toisensa jälkeen. Mitään sen kummempaa keskustelua he eivät kerro asiasta käyneensä. Haastatteluissa selviää myös, ettei johto asettanut itsearvioinnille minkäänlaisia tavoitteita. Haastateltavat kommentoivat itsearvioinnista käytyä keskustelua seuraavaan tapaan:

No ei me oikeastaan asetettu mitään. Me haluttiin vaan, tämä oli sen edellisen CAF:n vaikutusten arviointiin. Siihen me tähdättiin lähtökohtana siinä. Tämä pitäisi suurin piirtein joka toinen vuosi tehdä. (J1/2)

Mutta kyllä se keskustelu aika pieneksi jäi, että lähinnä todettiin johtoryhmässä, että tällöinen nyt tarvitaan, kun se työtyytyväisyys osoitti mitä osoitti. (J3/2)

Korostaessaan itsearvioinnin holistista luonnetta Ritchie & Dale (2000) tarkoittavat, että itsearviointi on kokonaisvaltainen prosessi ja vaikuttaa sellaisena koko organisaation. Tästä johtuen tulisi heidän mukaansa johdon suunnitella organisaatiossa toteutettava itsearviointi erityisen huolellisesti. Haastatteluiden perusteella johto on vain päättänyt toteuttaa itsearvioinnin varsinaista prosessia sen enempää keskenään suunnittelematta.

Aiemmin itsearvioinnin syiden käsittelyn yhteydessä kävi selvästi ilmi, että haastatelluilla johtajilla oli osittain suuriakin odotuksia itsearviointia kohtaan. Tässä mielessä on hieman yllättävää, ettei itsearvioinnille asetettu minkäänlaisia tavoitteita. Erityisesti kun muistaa erään haastatellun todenneen odotuksista keskusteltaessa, ettei heillä ole käytössä muita kehittämisvälineitä CAF -itsearviointimallin lisäksi.

Organisaatiossa on käynnistetty kansliapäällikön toimesta koko organisaatiota koskeva kehittämisprojekti. Kansliapäällikön johtaman NYKY -projektin ja CAF -prosessin päällekkäisyys on toinen seikka, joka saa kritiikkiä. Kahden kehittämisprojektin päällekkäisyyttä ihmetellään ja vähintäänkin haluttaisiin selvennys, miksi tällaiseen ajoitukseen on päädytty. Alkuperäisen suunnitelman mukaan itsearviointi oli tarkoitus toteuttaa ennen vuoden loppua, mutta siirtyi lopulta alkuvuoteen 2007.

No sitten on tämä NYKY ja CAF:n tekeminen, että ainakin sen kertominen, minkä takia se on järkevää tehdä tällä tavalla. Ja miten ei tehdä päällekkäistä työtä vaan täydentävää työtä. (J3/2)

Ehkä tässä oli varmaan sellainen, niin mä kuvittelin, että tämä tuli pikkusen liian myöhään tämä CAF. Tämä olisi ehkä pitänyt olla, niin että se olisi ollut valmiina vuoden vaihteessa. Silloin se ei olisi mennyt niin pahasti. Silloin olisi ehtinyt saada sen valmiiksi. (J2/2)

Meillä on se NYKY -projekti kuitenkin valmis, ja se pitää saada toukokuun loppuun mennessä, kun sitä vetää kansliapäällikkö niin se on, se menee yli kaiken. Muitten leikkien. (J4/2)

Alkuperäisessä aikataulussa pysyminen olisi osittain estänyt kahden hankkeen päällekkäisyyden, mutta kuten haastateltu toteaa, on kansliapäällikön hanke joka tapauksessa tärkeysjärjestyksessä ennen osaston omia projekteja. Näyttää siltä, että edellisen itsearvioinnin tapahtumilla on mahdollisuus toistua. Kuten aiemmin on kerrottu, myös silloin oli käynnissä koko organisaatiota koskeva organisaatiomuutos, ja tuolloin osasto organisoitiin uudelleen kansliapäällikön ehdotuksen mukaisesti, joka erosi silloisen itsearvioinnin pohjalta tehdystä ehdotuksesta. Uhkana siis on, että tämänkin itsearvioinnin tulokset jäävät koko organisaatiota koskevan hankkeen jalkoihin.

Itsearviointia koskevassa kirjallisuudessa itsearvioinnilla kartoitettujen ja tärkeysjärjestykseen asetettujen parantamisprojektien toteutus onkin nimetty kaikista kriittisimmäksi vaiheeksi. (Laamanen 1997, 31; Conti 1999, 145–184; van der Wiele & Brown 1999, 243–246; Samuelsson & Nilsson 2002, 12.) Samuelsson & Nilsson (mt.) vielä korostavat, että kehittämishankkeiden toteutuminen edellyttää ylemmän johdon hyväksyntää. Heidän mukaansa tässä epäonnistutaan usein, jolloin itsearvioinnista ei seuraa kestäviä parannuksia organisaation toimintaan.

Laamasella (1997, 31) tämä on 4. vaihe ”Parantamishankkeiden toteutus ja ohjaus”. Vasta parantamisprojektien myötä alkaa varsinainen muutos. Laamasen mukaan itsearvioinnin myötä syntyneet kehitysohjelmat poikkeavat usein aikaisemmista kehitysprojekteista, ja tässä vaiheessa joudutaan luopumaan vanhoista turvallisista toimintatavoista ja opettelemaan uusia toimintatapoja. Siten parantamistoimenpiteet eivät ole vain itsearvioinnin vaihe, vaan se on organisaation koko toiminnan kannalta yksi tärkeimmistä vaiheista. Onnistuneen prosessin kannalta on erittäin tärkeää, että itsearvioinnin tehneellä taholla on selkeät mahdollisuudet vaikuttaa kehittämishankkeiden toteuttamiseen. Ellei näin ole, saattaa prosessi pahimmassa tapauksessa jäädä kesken.

Että näissähän on aina se ongelma tietysti sitten, että pitää, mehän ei yksin voida meidän osaston organisaatiosta päättää. Kansliapäällikkö ja ministeri ovat sitten pääosassa siinä, että nämä ehdotukset myös pannaan käytäntöön. Sehän siinä on se tärkein vaihe. (J1/1)

Edellisessä otteessa tulee esille organisaation kehittämiseen oleellisesti vaikuttava seikka. Osaston johto ei voi yksin päättää omasta kehittämisestään, vaan siitä päättää lopulta koko organisaation johto. Koska kyseessä on ministeriö, on syytä huomata, että ministeriössä yhdistyvät poliittinen ja hallinnollinen toimipiiri. Ministeriöitä johdetaan siten poliittisen ja hallinnollisen järjestelmän sarakohdassa poliittisten päättäjien sekä asiantuntijavirkamiesten toimesta.

Organisaatio on toiminut käyttämänsä itsearviointimenetelmän ohjeistuksen mukaisesti ja perustanut ohjausryhmän, jonka vastuulla itsearvioinnin toteutus on. Samoin koko osastolle on järjestetty orientaatiotilaisuus, jonka tarkoituksena on ollut henkilöstön kouluttaminen CAF -itsearviointimallin käyttöön. Johto toimii muodollisesti oikein toteuttamalla tarvittavat valmistautumistoimenpiteet.

Toteutus ei kuitenkaan ole täysin vastannut tarpeita. Ohjausryhmä ei tiedä, mitä sen olisi tarkoitus ryhmänä tehdä eivätkä roolit ole täsmentyneet. Samoin orientaatiotilaisuus jätti haastatteluiden perusteella paljon toivomisen varaa. Orientaatio ei lisännyt riittävästi henkilöstön valmiutta osallistua itsearviointiin, koska henkilöstö koki jääneensä osittain vaille vastauksia. Johto osoittaa selvästi tyytymättömyytensä ylempää johtoa kohtaan.

Mutta tietysti niin sitten kyllä kai tämä vaatisi johtamista, osaston niinku johtamista.

(J4/2)

Kysyttäessä johdon tärkeimpiä tehtäviä, nousee vastauksista selvästi esiin johdon vastuu prosessin kunnollisesta toteuttamisesta. Prosessi tulee viedä vastuullisesti loppuun asti, ei riitä, että tehdään itsearviointi, vaan sen avulla löydetty kehittämishankkeet pitää toteuttaa, jotta olisi mahdollista saada aikaan muutoksia. Johto selvästikin tiedostaa, että todellista muutosta olisi saatava aikaan. Työntekijät eivät ole tyytyväisiä pelkästään siihen, että heidät otetaan mukaan kehittämisprosessiin itsearvioinnin avulla.

Tämä tulosten hyväksikäyttö, joku ehdotushan sieltä varmaan tulee, mutta miten se sitten ajetaan läpi, niin sehän se on sitten vaikeata. (J3/2)

No musta johdon tärkeimmät tehtävät on huolehtia siitä, että se homma hoituu niin, että se CAF -malli käydään läpi hyvin. Ja että me saadaan siitä sellaisia tuloksia, jotka ovat

sovellettavia käytännössä. Että se on hoidettu niin, että me voidaan sitten lähteä parantamaan niitä asioita joita se CAF tuo ulos. (J2/1)

No, mun mielestä motivoida koko henkilöstöä osallistumaan ja uskomaan tässä vaiheessa siihen, että siitä saadaan jotain irti. Ja uskomaan, että sitten kun siitä on saatu irti se, mitä on saatu, niin sitten tosissaan vietäisiin niitä eteenpäin niin, että toiminta muuttuisi. Eikä jatkuisi samanlaisena kuin ennen. (J3/1)

Tärkeänä pidetään myös sitä, että johto itse osallistuu aktiivisesti itsearviointitilaisuuteen sekä motivoi henkilöstöä osallistumaan. Johtajat selvästi tiedostavat oman vastuunsa prosessin onnistumisessa. Vastaukset kertovat selvästi, ettei johdon osallistuminen vastaavanlaisiin tilaisuuksiin ole ollut itsestään selvää. Yksi haastatelluista sanoo suoraan johdon osallistumisen kehittämishankkeisiin olevan organisaatiossa ongelma.

No tuota, kyllä mä koen, että yksikön päälliköt omalta osaltaan ja meidän täytyy vaikuttaa siihen, että mahdollisimman moni ja varsinkin he itse tähän tilaisuuteen osallistuvat. Kyllähän päälliköitten, johdon vastuulla on, että tämä homma onnistuu. (J1/1)

No tässä prosessissahan ensinnäkin sellaiset perusasiat, että yksiköiden- ja osastopäällikön pitää osallistua. Sehän on kanssa meillä aina välillä, että pomotkin luistelee niistä. (J4/1)

Haastatteluissa tulee esille erityisesti johdon taholla oleva sitoutumisen puute, joka luonnollisesti estävät organisaation toiminnan kehittämistä. Seuraavassa haastatteluotteesta käy hyvin ilmi sitoutumisen puute ja siitä seuraavat ongelmat:

Mutta meillä on tässä talossa sellainen paha tapa, että kyllä ihan oikein löydetään ongelma ja löydetään ratkaisukin. Sitten se on toiminnassa hetken aikaa, ja sitten se hiipuu. Ja sitten se on taas. Jostakin aivan käsittämättömästä syystä. Meillä on tosi huono siinä, että pidetään kiinni siitä mitä on sovittu. Ja se on varmaan yks semmoinen, mikä täällä on taustalla. Koska porukkahan täällä on semmoista, joka on pitkään ollut. Tässäkin yksikössä, että eihän meillä juuri nuoria ole. Niin sellaisten kanssa tietenkä,

kun ne tietävät sen, aavistaa sen, ettei mitään kuitenkaan tapahdu. Tai jos tapahtuu, niin se on vaan hetken. (J4/1)

Haastateltu sanoo, että ”jostakin aivan käsittämättömästä syystä” on vaikeuksia pitää pidempää aikaa kiinni sovituista muutoksista. Kuten haastattelunäytteessäkin todetaan, pidempään organisaatiossa työskennelleet tietenkin tunnistavat organisaatiossa olevan sitoutumisen ongelman. Ohjausryhmän haastatteluissa käykin ilmi, että vaikka suhtautuminen itsearviointiin menetelmänä on toiveikasta, suhtaudutaan todellisen muutoksen tapahtumiseen osittain epäillen.

Jotta itsearvioinnin toteuttaminen onnistuisi ja kehittäminen olisi sen myötä mahdollista, tulee arvioinnin toteuttavien henkilöiden sitoutua arviointityöhön. Mikäli arvioinnin toteuttajat eivät riittävän sitoutuneita tai heillä ei ole riittävää osaamista itsearvioinnin toteuttamiseen, tai johdon tukea muutosten toteuttamiseen, jää itsearviointi helposti pelkäksi loppuraportiksi vailla varsinaista kehittämistä (Leung 2005; ks. myös Ritchie & Dale 2000, 252).

Tämä asettaa luonnollisesti haasteita muutoksen aikaan saamiselle, sillä onnistunut kehittäminen edellyttää sitoutumista ja luottamusta prosessiin. Itsearvioinnin tekemiseen mainittiin syiksi parantaa nykyistä tilannetta eli organisaatiossa koetaan tarpeelliseksi muuttaa vallitsevaa tilaa. Sekä henkilöstö että johto siis selkeästi haluavat ja toivovat muutosta nykyiseen tilanteeseen. Tahtotila on olemassa, mutta se ei yksin riitä, ongelmana on toimivan ja pysyvemmän muutoksen aikaan saaminen.

Tärkeää on myös havaita, ettei mikä tahansa muutos ole itsestään selvästi hyvä. Aivan tämän luvun alussa kerrottiin edellisen itsearviointiprosessin tuloksista ja niiden vaikutuksista. Silloinkin pyrittiin parantamaan tilannetta, mutta lopputulos ei ollut toivotun kaltainen, koska muutos ei vastannut itsearvioinnin tuloksena ehdotettua hanketta. Osittain tästä johtuen tyytymättömyys oli kasvanut toteutettujen muutosten jälkeen. Epäuskoisuus toivotun kaltaisen muutoksen toteutumista kohtaan on siten ymmärrettävää ja myös perusteltua. Kun muistaa tämän, on helppo ymmärtää haasteen vakavuus. Eräs haastatelluista johtajista kuvaa organisaation problemaattista tilannetta oivallisesti:

Siinäpä se on, että miten saadaan ihmiset uskomaan, että muutosta syntyy. Jos ajatellaan sitä, että puolitoista vuotta sitten meidän osaston organisaatiota muutettiin. Ja sen muutoksen tarkoituksena oli parantaa toimintaa. Ja nyt ollaan menty vuodessa

siis todella pahasti alaspäin. Millä ihmiset saadaan uskomaan, että löytyisi joku viisasten kivi, jolla se asia muuttuisi. Ei sitä osaa selittää, mistä kaikesta se johtuu. Että täällä on niin paljon projektia jo aikaisemminkin ollut, ja silti on tultu tähän. (J3/1)

Kaikenlaista projektia on jo ollut. Organisaation toimintaa on yritetty kehittää ja työtyytyväisyyttä parantaa jo monin eri keinoin, siitä huolimatta ongelmat vain tuntuvat olevan ja pysyvän. Haastateltu johtaja miettii, kuinka saada ihmiset uskomaan parempaan. Analyysissä havaitut johdon sitoutumisessa olevat puutteet antavat kuitenkin aihetta kyseenalaistaa johdon omaa uskoa parempaan.

6 Yhteenveto laadullisesta analyysistä

Itsearviointiprosessi käynnistettiin noin puolitoista vuotta edellisen itsearvioinnin jälkeen. Edellisen itsearvioinnin jälkeen oli toteutettu laaja organisaatiomuutos, jossa osaston yksiköitä yhdistettiin muodostaen näin kolme suurempaa yksikköä. Osasto esitti tuolloin tehdyn itsearvioinnin perusteella toisenlaista muutosratkaisua, joka ei siis kuitenkaan toteutunut. Organisaatiomuutoksesta oli haastatteluhetkellä kulunut vajaat kaksi vuotta. Näiden kahden vuoden aikana olivat esimiesbarometrien ja työtyytyväisyysmittausten tulokset laskeneet toistuvasti.

Analyysin perusteella voidaan todeta, että organisaation syyt itsearvioinnin tekemiseen olivat sisäisiä, ulkoisia syitä ei mainittu lainkaan. Tärkein syy itsearviointiprosessin käynnistämiseksi juuri tuona tietynä ajankohtana oli osastoa vaivaavat akuutit ongelmat, jotka huononsivat työilmapiiriä ja heikensivät työtyytyväisyyttä. Akuuttiin ongelmatilanteeseen haetaan apua itsearvioinnilla, jonka tuloksena toivotaan saatavan osaston toiminnan kannalta kaikkein tärkeimmiksi koettuja parantamiskohteita.

Tärkeäksi syyksi itsearvioinnin tekemiselle mainittiin lisäksi se, että organisaatio oli jo aiemmin aloittanut itsearvioinnin käytön kehittämisen apuna. Erityisesti johto näytti sisäistäneen itsearviointiin liittyvän jatkuvan kehittämisen periaatteen, jonka mukaan itsearviointi kuuluu toistaa tietyin väliajoin.

Itsearviointi toteutettiin tutkitussa tapauksessa henkilöstön ja johdon yhteistyönä, ja merkittävimmät hyödyt toteutuivat analyysin perusteella toteuttamistavan kautta. Menetelmä itsessään ohjaa sosiaaliseen kanssakäymiseen ja siinä korostuu avoimen vuorovaikutuksen merkitys. Erityisen tärkeäksi koettiin vaikutusmahdollisuuden tarjoaminen henkilöstölle. Valitun toteuttamistavan myötä tarjoutuu organisaatiolle helppo ja hyvä keino osallistaa henkilöstö organisaation kehittämiseen. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa avoimeen kommunikaation kannustava ja henkilöstölle vaikuttamismahdollisuuden tarjoavaa menetelmää pidettiin oivallisena, ja se toimi erityisen hyvin tilanteessa, jossa työtyytyväisyys oli heikentynyt merkittävästi.

Itsearviointi koettiin tarpeelliseksi ja järkeväksi toimenpiteeksi. Menetelmänä sen nähtiin toimivan tehokkaana kehittämisen apuvälineenä, koska sen avulla saadaan melko nopeasti kartoitettua

organisaation vahvuudet ja parantamisalueet. Itsearviointi koettiin helpoksi tavaksi hakea kehittämiskohteita ja aloittaa toiminnan kehittäminen.

Tapauksen haasteet luokiteltiin kahteen luokkaan: ohjausryhmään ja itsearviointiin valmistaviin toimenpiteisiin liittyviin haasteisiin sekä johdon toimintaan ja organisaatioon liittyviin haasteisiin.

Ohjausryhmään liittyvät haasteet olivat moninaisia. Ryhmän muodostamistapaa kyseenalaistettiin, koska sen katsottiin vaikuttuvan osittain toimijoiden motivaatioon. Ryhmä oli muodostettu halukkaita tiedustelematta, eikä heille ollut edes kysyttäessä perusteltu valintaansa ohjausryhmään. Ohjausryhmän kokouksissa oli ollut poissaoloja, ja pitkin matkaa olivat jäsenet vaihtuneet. Osittain tästä johtuen oli ohjausryhmän jäsenille jäänyt epäselväksi, mitä heidän oikeastaan oli ryhmänä tarkoitus tehdä. Myös ryhmän jäsenten vastuualueet olivat epäselvät. Ryhmä piti toimintaansa tärkeänä, mutta koki sen jäsentymättömäksi.

Johdon toisen vaiheen haastatteluissa korostui tyytymättömyys itsearviointiin valmistaviin toimenpiteisiin. Erityisesti koko organisaatiolle järjestetty itsearviointiin opastavaa orientaatiotilaisuutta pidettiin epäonnistuneena, koska henkilöstö ei ollut saanut tilaisuudessa riittävää selvyttä itsearvioinnista. Henkilöstö oli tullut jälkikäteen kyselemään esimiehiltään tarkemmin tulevasta itsearvioinnista, ja näin johto paikkasi orientaation jättäneitä aukkoja.

Johto ei kokenut itsekään olleensa parhaalla mahdollisella tavalla sisäistynyt menetelmää, ja osa johdosta olisikin toivonut pelkästään johdolle tarkoitettu perehdytystä itsearviointiprosessiin. Johto on tyytyväinen itsearviointiin menetelmänä, mutta olisi kaivannut prosessin toteuttamiseen jämäkämpää otetta ylimmän johdon taholta. Analyysissä tuli esille johdon taholla ilmenevää sitoutumisen puutetta toteutettaviin kehittämishankkeisiin. Johto ja henkilöstö toivovat muutosta vallitsevaan tilanteeseen, mutta ovat epäileväisiä onnistumisen suhteen.

Johto myös pohti haastatteluissa organisaatiossa olevaa ongelmaa saada aikaan pysyvämpää muutosta. Johto on hyvin tietoinen kehittämisen ja muutoksen vaatimasta johtamisesta ja johtajuudesta, mutta näissä tuntuu olevan ongelmia.

V POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Asetin tutkielman päätehtäväksi sen selvittämisen, miten organisaatio hyötyi itsearviointista. Tarkensin kysymystä asettamalla kiinnostukseni keskiöön itsearviointiprosessin. Tavoitteeksi tutkielmalle asetin syvällisemmän ymmärryksen saavuttaminen siitä, mitä sellaista itsearviointiprosessissa on tai tapahtuu, josta se kokee hyötывänsä. Samalla korostin sitä, että hyötymistä selvittäessä on tärkeää tarkastella myös prosessiin liittyviä haasteita.

Olen tässä tutkielmassa pyrkinyt saavuttamaan syvempää ymmärrystä itsearviointiprosessin muodostumisesta tietynlaisessa organisatorisessa todellisuudessa tulkitsemalla haastatteluaineistoa kirjallisuuden ja muun aiemman tiedon avulla.

Tutkielman tärkeimpiä johtopäätöksiä suhteessa tutkimukselle asetettuun päätehtävään on, että organisaatio näyttäisi hyötывän itsearviointista koko prosessin osalta. Välittömin hyöty tutkitussa tapauksessa oli johdon viesti toimenpiteisiin ryhtymisestä. Kohdeorganisaatiossa oli esiintynyt pidempään tyytymättömyyttä, ja henkilöstö selvästi kaipasi muutosta. Tällaisessa tilanteessa voidaan johdon osoitusta tilanteen vakavasti ottamisesta ja toimiin ryhtymisestä pitää merkittävänä.

Tutkitussa tapauksessa organisaatio hyötyi eniten itsearvioinnin toteuttamistavasta (johdon ja henkilöstön yhteinen arviointi) sekä sen kautta syntyneistä hyödyistä. Itsearvioinnin toteuttamistavan organisaatiolle tuoma merkittävin hyöty on menetelmän osallistava ja sosiaalinen luonne. Itsearvioinnin avulla henkilöstö voidaan osallistaa organisaation kehittämistoimintaan, ja samalla se on keino tarjota henkilöstölle vaikuttamiskanava.

Huomionarvoista on myös se, että kun varsinainen itsearviointi toteutetaan johdon ja muun henkilöstön yhteistyönä, tekevät kaikki asemastaan riippumatta arvioinnin ajan lähtökohtaisesti samanarvoisia tehtäviä. Tämä saattaisi muodostua merkittäväksi tekijäksi sellaisessa organisaatiossa, jossa toimitaan muuten hierarkkisesti ja valta on keskittynyttä.

Arviointitilanne ja ryhmätyöskentely eivät kuitenkaan muuta sitä tosiseikkaa, että johtaja on johtaja ja alainen pysyy alaisena. Se, muodostuuko arviointitilanne todellisuudessa tasavertaiseksi, riippuu hyvin paljon sekä yksittäisestä johtajasta että organisaatioon muodostuneesta kulttuurista.

Luonnollisesti myös sillä, minkälaisen roolin alaiset ottavat vaikuttaa siihen, minkälaiseksi ryhmän dynamiikka muodostuu.

Toiseksi analyysissä löydetyksi merkittäväksi hyödyksi nimettiin itsearvioinnin sosiaalisuuteen ohjaava työskentelytapa. Itsearviointi toteutettiin kokonaisuudessaan ryhmätyöskentelynä, ja siten se kannusti avoimeen vuorovaikutukseen. Käytetyn työkalun ohjeiden mukaan arviointi tuli suorittaa keskustellen ja pisteytys yhteisymmärryksessä ilman äänestyksiä. Tapauksen organisaatiossa olivat työtyytyväisyysmittausten tulokset laskeneet jo pidemmän aikaa, ja erityisesti tässä tilanteessa koettiin dialoginen lähestyminen hyväksi.

Ojala (2007, 232) päätyi tutkimuksessaan samankaltaiseen tulokseen. Hän havaitsi itsearvioinnin vaikuttavan myönteisesti organisaation sosiaaliseen vuorovaikutukseen, kun itsearviointi toteutetaan työpaikan ulkopuolella. Lisäksi hän korostaa kiireettömän ja avoimen keskustelun merkitystä.

Tutkielman teoreettisessa osassa todettiin kehittämistoimiin osallistumisella olevan positiivinen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen (Virtanen 2007, 178; Porterin & Tannerin 1998, 163). Kirjallisuudessa viitataan henkilöstön osallistamisen kautta tapahtuvaan sitoutumisen vahvistumiseen. Tapauksessa ei havaittu puutteita henkilöstön sitoutumisessa. Vaikka epäuskoa todellisen muutoksen saavuttamiseen esiintyikin, olivat ohjausryhmäläiset halukkaita yrittämään toiminnan kehittämistä itsearvioinnin avulla. Itsearvioinnin ei havaittu vahvistaneen sitoutumista. Tältä osin tapauksessa jäi siis itsearvioinnin mahdollisesti organisaatiolle tuottama hyöty saavuttamatta.

Henkilöstön sitoutumista pohdittaessa on syytä huomauttaa, että aineistoon vaikutti merkittävästi se, etten haastatellut henkilöstöä laajassa mielessä. Aineistossa henkilöstöä edustavat ohjausryhmänjäsenet, jotka osallistuivat itsearviointiprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Heidät oli kuitenkin nimetty ryhmään kiinnostusta kehittämistyötä kohtaan kyselemättä. Lisäksi haastattelin ohjausryhmänjäsenet vain ennen itsearviointitilaisuutta, toisin sanoen toinen haastattelukierros jäi ohjausryhmän osalta puuttumaan.

Vaikka sitoutumisen vahvistuminen ei tutkitussa tapauksessa toteutunut itsearvioinnin hyötynä, pidän sitä mahdollisena hyötynä. Perustelen tätä sillä, että kun parantamisalueita mietitään yhdessä johdon ja muun henkilöstön voimin, ja niiden perusteella toteutettavat kehittämiskohteet päätetään

konsensuksen tuloksena, ei vastustamiselle todennäköisesti löydy tarvetta tai se on vähäistä. On epätodennäköistä, että samat henkilöt, jotka aiemmin päättivät toimenpiteistä, ryhtyisivät myöhemmin niitä vastustamaan. Lisäksi mitä useampi henkilö on yhtä mieltä kehittämiskohteesta, sitä varmemmin asia kaipaa toimenpiteitä (Conti 1997, 7-8; 2007, 124–126).

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä osoitettiin organisatorisen oppimisen ja itsearvioinnin yhteys (Virtanen 2007, 177; Torres & Preskill 2001; Preskill & Torres 1999). Kyky arvioida kriittisesti omaa toimintaansa ja ennakkoluuloton kyseenalaistaminen ovat tärkeässä osassa oppivaksi organisaatioksi tulemistä. Sen lisäksi, että itsearviointi säännöllisesti toteutettuna parantaa edellä mainittuja kykyjä, vahvistaa se organisaation osaamista menetelmän käyttämisessä sekä oman toiminnan kehittämisessä.

Itsearvioinnissa oppiminen tapahtuu pääosin dialogin avulla. Varsinainen itsearviointi on sosiaalinen tilanne, jossa henkilöstö toimii aktiivisesti oman organisaationsa kehittämisen hyväksi yhdessä sellaistenkin henkilöiden kanssa, joiden kanssa ei välttämättä muuten keskustelisi organisaation kehittämisestä. Siten henkilöstölle avautuu uusia näkökulmia omaan organisaatioonsa. Osallistumalla organisaation arviointiin kasvaa osallistujien tiedot ja tietoisuus organisaation toiminnan kokonaisuudesta.

Lisäksi voidaan kirjallisuuden (Karlöf 2003; Lumijärvi & Jylhäsaari 1999) perusteella todeta, että organisaatio hyötyy itsearvioinnista myös sitä kautta, että samaa arviointimenetelmää käyttävien yksiköiden ja organisaatioiden välinen vertailtavuus lisääntyy. Vertailtavuuden lisääntyminen puolestaan parantaa vertailukehittämisen ja vertailuoppimisen mahdollisuuksia.

Suurimmaksi haasteeksi tapauksen itsearviointiprosessissa osoittautui johdon heikko sitoutuminen kehittämistoimiin. Viitteitä johdon sitoutumisessa olevista ongelmista tuli analyysissä esille useissa kohdissa. Itsearvioinnille ei asetettu tavoitteita eikä sen toteuttamisesta käyty kattavaa keskustelua. Ohjausryhmä koki toimintansa olevan jäsentymätöntä eikä ryhmäläisillä ollut selvää kuvaa siitä, mitä heiltä ryhmänä odotettiin. Perehdyttämistilaisuutta pidettiin yleisesti epäonnistuneena, ja varsinaiseen arviointiin olisi kaivattu jäməkämpää otetta.

Lisäksi johto myöntää osastolla olevan ongelmana johdon oman sitoutumisen puutteen kehittämisprosesseihin. Johdon sitoutumisen puute näkyi myös epäuskona pysyvämpään

muutokseen sekä ohjausryhmän että johdon haastatteluissa. On vaikea sitoutua johonkin, johon ei usko eli tässä tapauksessa kehittämistoimenpiteiden pysyvämpään vaikutukseen.

Toisin sanoen kaikkien analyysissä löydettyjen haasteiden, ohjausryhmään ja valmistaviin toimenpiteisiin sekä johdon omaan toimintaan ja organisaatioon liittyvien haasteiden, taustalla voidaan aineiston perusteella katsoa olevan johdon heikon sitoutumisen.

Tapauksessa esiin nousseen johdon sitoutumattomuuden haasteen voi mielestäni tulkita johtuvan johtamiseen liittyvillä ongelmilla. Haastatteluissa osaston ylintä johtoa arvosteltiin suoraan ja melko kovin sanoin. Haastatellut johtajat eivät pitäneet osaston ylintä johtoa riittävän vahvana samaan osaston ongelmat haltuun ja ratkaistuksi. Toisaalta osastopäällikkö piti haasteellisena sitä, että osastoa kehitettäessä on koko organisaation johdolla, kansliapäälliköllä ja ministerillä merkittävä rooli lopullisista kehittämistoimenpiteistä päätettäessä.

Onkin syytä huomata, että ministeriöissä johtamiselle omat haasteensa asettaa se, että ministeriöissä toimii sekä poliittinen että virkamiesjohto. Kaikki ministeriöt eivät kuitenkaan kärsi samoista ongelmista, joten pelkästään edellä mainitulla erityisyydellä ei voida tapauksessa esiintyviä johtamisen haasteita selittää. Ministeriöt ovat myös yleensä isoja organisaatioita, ja niissä on myös sisäisiä eroja ongelmien suhteen, niin yksiköiden kuin osastojenkin välillä.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että osastolle kaivataan vahvaa johtajaa, joka saisi aikaan pysyviä parannuksia osaston toimintaan. Tämä todetaan haastatteluissa suoraan, ja se tulee esiin myös sitä kautta, ettei kehittämistoimilla uskota olevan kovin pysyvää vaikutusta.

Aiemmissa itsearviointia koskevissa tutkimuksissa on kriittiseksi vaiheeksi itsearvioinnin onnistumiselle todettu arvioinnin perusteella käynnistettävien kehittämishankkeiden toteuttaminen (Laamanen 1997, 31; Conti 1999, 145–184; van der Wiele & Brown 1999, 243–246; Samuelsson & Nilsson 2002, 12). Samuelsson & Nilsson (mt.) ovat lisäksi korostaneet, että kehittämishankkeiden onnistumisen edellytyksenä on ylimmän johdon tuki kehittämishankkeille. Heidän mukaansa tässä epäonnistutaan usein, jolloin itsearvioinnista ei seuraa kestäviä parannuksia organisaation toimintaan. Myös Laamanen (1997,31) on korostanut onnistuneen prosessin kannalta olevan erittäin tärkeää, että itsearvioinnin tehneellä taholla on selkeät mahdollisuudet vaikuttaa kehittämishankkeiden toteuttamiseen. Ellei näin ole, saattaa prosessi pahimmassa tapauksessa jäädä kesken.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia. Lähtötilanteessa organisaation edellisestä itsearviointista oli kulunut pari vuotta. Tuolloin kehittämishankkeeksi valittiin osaston uudelleen organisointi. Organisaatiota uudistettiin, mutta ei itsearvioinnin avulla tehdyn ehdotuksen mukaisesti. Tämän koettiin aiheuttaneen suurta tyytymättömyyttä osastolla. Edellinen itsearviointi jäi silloisen kansliapäällikön koko organisaatiota koskevan uudistuksen jalkoihin.

Tutkitussa tapauksessa on organisaatiossa jälleen käynnissä samanaikaisesti itsearviointiprosessin kanssa uuden kansliapäällikön käynnistämä kehittämishanke. Tutkimuksessa ei seurattu tutkimuksen kohteena olevan itsearvioinnin jälkeen toteutettavaksi valitun kehittämishankkeen toteutumista. Edellisen itsearviointiprosessin perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että mikäli itsearvioinnin perusteella käynnistettävä kehittämishanke on ristiriidassa koko ministeriötä koskevan hankkeen kanssa, saattaa osaston hanke jäädä toteuttamatta.

Tutkittu tapaus vahvistaa aiemmin saatuja tuloksia, sillä tapauksessa vakavimmaksi esteeksi itsearvioinnin hyödyille muodostui ylemmän johdon tuen puuttuminen. Kuten kohdeorganisaation edellisen itsearviointiprosessin kohdalla, myös tutkitussa tapauksessa tekee johdon tuen puuttuminen kehittämishankkeiden toteuttamisen haasteelliseksi. Lisäksi voidaan myös tutkitussa tapauksessa tulkita kehittämishankkeiden toteuttaminen onnistuneen itsearviointiprosessin kriittiseksi tekijäksi.

Edellä tehtyjen johtopäätösten perusteella mielestäni yksi kiinnostava jatkotutkimusaihe olisi itsearviointimenetelmän johtamiselle asettamat vaatimukset. Itsearviointiprosessin onnistunut läpivieminen luultavasti edellyttää eri vaiheissa erityyppistä johtamista ja erilaista johtajuutta. Kiinnostavaa on, että hyvän johtamisen ja johtajuuden vaatimukset saattavat muodostua itsearviointiprosessin erivaiheissa erilaisiksi.

Näin ollen esimerkiksi tämän tapaustutkimuksen aineistossa useaan otteeseen ilmennyt toive vahvemmassa johtamisesta voi tarkoittaa onnistuneen itsearviointiprosessin eri vaiheissa erilaista johtamistapaa. Esimerkiksi tasavertaisen arviointitilanteen luominen todennäköisesti edellyttää johtajilta erilaista johtamistapaa kuin itsearvioinnissa valittujen kehittämishankkeiden toteuttaminen ja pysyvien muutosten aikaansaaminen organisaatiossa.

Lähteet

- Alasuutari, Pertti 1994. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Argyris, Chris & Schön, Donald 1978. Organizational learning: a theory of action perspective. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Chelimsky, Eleanor 1997. The coming transformation in evaluation. Teoksessa Chelimsky, Eleanor & Shadish William R. Evaluation for the 21st Century. A Handbook. Thousand Oaks: Sage.
- Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith 2005. Research methods for in education. London. Taylor & Francis.
- Conti, Tito 1997. Optimizing Self-Assessment. Total Quality Management 8, 2 & 3, 5-15.
- Conti, Tito 2002. A road map through the fog of quality and organizational assessment. Total Quality Management 13, 8, 1057-1068.
- Conti, Tito 2006. Quality thinking and systems thinking. The TQM Magazine 18, 3, 297- 308.
- Deming, W. Edwards 1982. Out of the Crisis. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.
- EIPA 2005. Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations. Survey carried out by the CAF resource centre at the European Institute of Public Administration on behalf of the Luxembourg Presidency. Saatavilla sähköisenä osoitteesta: http://www.eipa.eu/CAF/Articles/CAFpublication_2005_EN_V01_7dec05.pdf
- Eskola, Jari 2001. Laadullisen aineiston juhannustaiat. Teoksessa Valtola, Juhani & Valli, Raine 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin.
- Etzioni, Amitai 1964. Modern Organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Feigenbaum, A.V. 1961. Total Quality Control. Engineering and Management. New York: McGraw-Hill Book Company, INC.
- Fiedler, Fred E 1967. A theory of leadership effectiveness. New York : McGraw-Hill.
- Guba, Egon G. & Lincoln, Yvonna S. 1989. Fourth generation evaluation. Newbury Park: Sage Publications.
- Gummesson, Evert 2000. Qualitative Methods in Management Research. Thousand Oaks Sage Publications, Inc.
- Harisalo, Risto, Keski-Petäjä, Timo & Talkkari, Antti 2004. Otin kynän kynsihini: Ohjeita tutkimuksen tekijöille. Tampere: Hallintotieteen laitos – Tampereen yliopisto.
- Hirsjärvi, Sinikka & Hurme, Helena 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus.
- Hirvelä, Jukka 1997. Laadun kehittäminen, laatupalkinto ja itsearviointi julkisella sektorilla. Teoksessa Laamanen, K. 1997. Kohti huippusuorituksia. Organisaation itsearviointi 2.p.Lahti:Suomen laatuyhdistyksen Koulutus Oy.
- Horster, Detlef 2006. Jürgen Habermas zur Einführung. Dresden: Junius Verlag GmbH.

- Huttunen, Pekka 1994. Johtaminen muuttuvassa julkishallinnossa – yhtymäjohtaminen. Juva. Weilin+Göös.
- Jortama, T. 2006. A Self-assessment Based Method for Post-completion Audits in Paper Production Line Investment Projects. University Oulu. Oulu. Dissertation. Acta Universitatis Ouleuensis Technica 200.
- Juuti, Pauli 1994. Johtamisteoriat ja johtamisjärjestelmien kehittäminen. Teoksessa Lindström, Kari (toim.) 1994. Terve työyhteisö: Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Juuti, Pauli & Lindström, Kari 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 4. JTO-tutkimuksia, sarja 9. Helsinki
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.
- Karapetrovic, Stanislav & Willborn, Walter 2001. Audit and self-Assessment in quality management: comparison and compatibility. Managerial Auditing Journal 16, 6, 366-377.
- Karjalainen, Asko 2002. Mitä benchmarking-arviointi on? Teoksessa Hämäläinen, Kauko & Kaartinen-Koutaniemi, Minna (Toim.) Benchmarking korkeakoulujen kehittämisvälineenä. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 13. Helsinki: Edita.
- Karjalainen, Asko & Huusko, Mira 2004. Arviointiajattelun pikaopas. Opetuksen kehittämisyksikkö, Oulun yliopisto.
- Karlöf, Bengt & Östblom, Svante 1993. Benchmarking. Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karlöf, Bengt, Lundgren, Kurt & Edenfelt Froment, Marie 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kim, Dong Young, Kumar, Vinod & Murphy, Steven A. 2010. European Foundation for Quality Management Business Exelent Model, An integrative review and research agenda. International Journal of Quality & Reliability Management 27, 6, 684-701.
- Laamanen, Kai 1997. Kohti huippusuorituksia. Organisaation itsearviointi 2.p. Lahti: Suomen laatu yhdistyksen Koulutus Oy.
- Laukkanen, Reijo 1995. Evaluaatiotutkimuksen hyödyntämisen paradoksi. Teoksessa Kajanto, A. (toim.). Aikuiskasvatuksen arviointi. Panoraamoja ja lähikuvia. Jyväskylä: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.
- Leung, C.K.L. 2005. School Accountability. Accountability versus School Development: Self-Evaluation in an International School in Hong Kong. ISEA 33, 1, 1-14.
- Lillrank, Paul 1999. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.
- Lumijärvi, Ismo & Jylhäsaari Jussi 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.
- Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2004. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- McFarlane, D.G. 2001 Managing improvement in the public sector. Total Quality Management 12, 7&8, 1047-1053.

- Madaus, George & Stufflebeam, Danoel. 2000. Program Evaluation: A Historical Overview. Teoksessa Stufflebeam, D., Madaus, G. & Kellaghan, T. (toim.). Evaluation models: viewpoints on educational and human services evaluation. 2nd edition. Boston: Kluwer Academic.
- Metsämuuronen, Jari 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Tutkijalaitos. Jyväskylä: International Methelp.
- Mäkelä, Klaus 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä, Klaus (toim.) 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta, s. 42–62. Helsinki: Gaudeamus.
- Määttänen, Pentti 1999. Filosofia. Johdatus peruskysymyksiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino oy.
- Niiluoto, Ilkka 1980. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen ja teorian muodostus. 3 p. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Nikkanen, Pentti & Lyytinen, Heikki K. 1996. Oppiva kouluja ja itsearviointi. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto.
- Ojala, Juhani 2007. Toiminnan laadun parantaminen organisaation itsearvioinnilla. Tutkimus Suomen puolustusvoimien tulostuotoksissa. Maasotakoulu: Johtamisen julkaisusarja. Tutkimuksia 1/2007. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Organ, Dennis w. & Bateman, Thomas S. 1991. Organizational behaviour. Homewood, IL: IRWIN.
- Paasio, Petteri 2006. Yleinen ja erityinen viitekehys arvioinnista. Hallinnon Tutkimus, Arvioinnin teemanumero 3, 92-107.
- Patton, Michael Quinn 1997. Utilization – Focused Evaluation. The New Century Text. 3rd edition. Thousand Oaks California. Sage Publications.
- Ponkala, Outi (toim.) 2001. Terveystieteiden korkeakoulutuksen arvioinnin seuranta. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 11. Helsinki. Edita.
- Porter, Les & Tanner, Steve 1998. Assessing Business Excellence. A guide to self assessment. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Preskill, Hallie & Torres, Rosalie T. 1999. Evaluative Inquiry for Learning in Organizations. California. Sage Publications, Inc.
- Raivola, Reijo 1995. Mitä on evaluaatio ja mihin sitä tarvitaan? Aikuiskoulutuksen arviointi. Helsinki: Kansanvalistusseura, Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Raivola, Reijo 2000. Tehoa vai laatua koulutukseen? Porvoo: Juva.
- Ritchie, L. & Dale, B.G. 2000. Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process. International Journal of Production Economics 66, 3, 241–254.
- Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. s. 158–169. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Salminen, Ari 2004. Hallintotiede. Organisaation hallinnolliset perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Samuelsson, Peter & Nilsson, Lars-Erik 2002. Self-assessment practices in large organisations. *International Journal of Quality & Reliability Management* 19, 1, 10-23.
- Sarala, Anita & Sarala Urpo 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 6. p. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Scott, W. Richard 1987. *Organizations: rational, natural and open systems*. Second edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Silén, Timo 1998. *Laatujohdaminen. Menetelmiä kilpailukykyyn vahvistamiseksi*. Porvoo: WSOY.
- Sims, Ronald R 2002. *Managing organizational behavior*. Westport, CT, USA: Quorum Books.
- Stenvall, Jari & Harisalo, Risto 1996. Johtajuus yhteispalveluissa. Selvitys henkisten resurssien johtamisesta Vantaan yhteispalvelupisteissä. Tampereen yliopisto, Hallintotiede 199C 11.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.
- Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001. Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla. Näkökohtia itsearviointiin ja mallin käyttöön toiminnan kehittämisessä. Helsinki.
- Temmes, Markku 1991. *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Teo, W.F. & Dale, B.G. 1997. Self-assessment: methods, management and process. *Proceedings of Institution of Mechanical Engineers, Part B. Volume 211*, 365-375.
- Torres, Rosalie T. & Presskill, Hallie 2001. Evaluation and Organizational Learning: Past, Present, and Future. *American Journal of Evaluation* 22, 3, 387-395.
- Tuomela, Raimo & Patoluoto, Ilkka 1976. *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet osa I* Hämeenlinna: Oy Gaudeamus Ab.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Töttö, Pentti 2004. Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino oy.
- Van der Wiele Ton & Brown Alan 1999. Self-assessment practices in Europe and Australia. *International Journal of Quality & Reliability Management* 16, 3, 238–251.
- Vedung, Evert 1997. *Public policy and program evaluation*. New Jersey, New Brunsvik: Transaction Publishers, cop.
- Vedung, Evert 2004. Arviointiaallon muodot ja suunnat. *Yhteiskuntapolitiikka* 69, 3, 242- 250.
- Virtanen, Petri 2007. *Arviointi: Arviointitiedon tuottaminen, luonne ja hyödyntäminen*. Helsinki. Edita.
- Wilenius, Reijo, Oksala, Pellervo, Mehtonen, Lauri & Juntunen, Matti 1991. *Johdatus filosofiseen ajatteluun*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Yin, Robert 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. California. Sage Publications.
- Yukl, Gary A 2006. *Leadership in organizations*. Sixth edition. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall

MUUT PAINETUT LÄHTEET

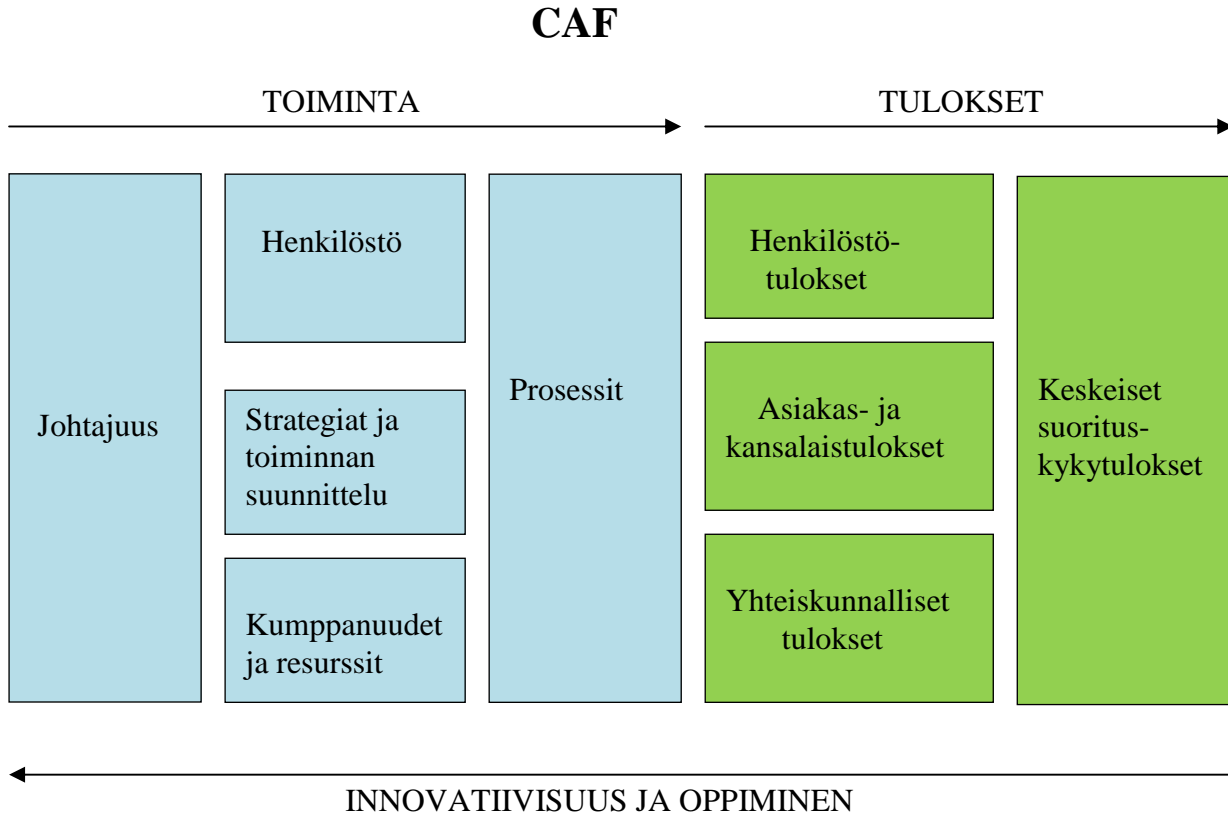
CAF Resource Centre: The Common Assessment Framework (CAF) Improving an organisation through self-assessment. CAF 2006 The EFQM Excellence model 1999, European Foundation for Quality Management. Suomen kuntaliitto Valtiovarainministeriö: Julkisten palvelujen laatustrategia 1998. Erikoispaino. Oy, Helsinki

WWW-SIVUT

- Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4:2005. Saatavilla www-muodossa: www.kuluttajatutkimuskeskus.fi [Viitattu 27.4.2010].
- Valtiovarainministeriö: Laatu konferenssit. http://www.vm.fi/vm/fi/13_hallinnon_kehittamine/03_palvelujen_laatu/02_latukonferenssit/index.jsp [Viitattu 6.4.2008]
- Valtionvarainministeriö: Yhteinen arviointimalli. Saatavilla sähköisenä osoitteesta: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20060927CAF200/CAF_julkaisu_netti.pdf
- Salminen M. (toim.) 2005. Tulosohjauksen käsikirja. Valtiovarainministeriön julkaisu 2/2005. Saatavilla www-muodossa: www.vm.fi/julkaisut [Viitattu 30.4.2008]. <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=67>

Liitteet

LIITE 1 CAF-MALLIN RAKENNE



Lähde: CAF-Yhteinen arviointimalli 2006, 5.

LIITE 2 ENSIMMÄISEN HAASTATTELUKIERROKSEN KYSYMYKSET

1. Oletko aikaisemmin osallistunut laadunkehittämisprojekteihin?
2. Miksi osastolla tehdään Caf- itsearviointiprosessi?
3. Miten CAF-työryhmä muodostettiin?
4. Minkälaisia odotuksia sinulla on CAF- prosessin suhteen?
5. Kerro omasta roolistasi työryhmässä.
6. Minkälaiseksi koet työskentelyn työryhmässä?
7. Kuinka paljon olet tähän mennessä käyttänyt aikaa CAF-prosessiin liittyviin tehtäviin?
8. Kuinka paljon arvioit CAF-prosessin kokonaisuudessaan vievän aikaasi?
9. Minkälaiseksi arvioit prosessin *panos – tuotos* – suhteen?
10. Minkälaisia vaikutuksia ajattelet prosessin saavan aikaan yksikössäsi?
11. Vaikuttaako työryhmä motivoituneelta tehtäväänsä?
12. Ovatko yksikön johtajat motivoituneita kehittämään organisaation toiminnan laatua?

LIITE 3 TEEMAHAASTATTELULOMAKE

Teemahaastattelun teemat:

1. Mikä on tähän asti ollut CAF-prosessin tärkein anti työsi kannalta? Mainitse 3-5 asiaa.

- 1) _____

- 2) _____

- 3) _____

- 4) _____

- 5) _____

2. Missä asioissa olet saanut ohjausta CAF:n käyttöön? (Tiedottaminen/valmennus/tulosten hyväksikäyttö)

3. Mitä vaikutuksia CAF:lla on ollut omaan työhösi/ yksikkösi/ koko organisaatioon?

4. Mitä tavoitteita yksikössäsi/ osastollasi/ organisaatiossasi on asetettu CAF-prosessille?

5. Mitkä olivat keskeisimmät odotuksesi CAF -prosessin suhteen? Mainitse 3 tärkeintä.

1) _____

2) _____

3) _____

6. Mitä asioita olisi mielestäsi pitänyt tehdä toisin, jotta CAF:sta olisi saatu parempi anti?

7. Missä onnistuttiin mielestäsi erinomaisesti?

LIITE 4 LISTA HAASTATELLUISTA

Harri Cavén Osastopäällikkö, ylijohtaja	4.1.2007 ja 26.3.2007
Mikko Ojajärvi Rakennusneuvos, yksikön päällikkö	3.1.2007 ja 13.3.2007
Matti Roine Liikenneneuvos, yksikön päällikkö	27.12.2007 ja 15.3.2007
Mikael Nyberg Hallitusneuvos, yksikön päällikkö	3.1.2007 ja 12.3.2007

CAF-työryhmän jäsenet:

Sabina Lindström Neuvotteleva virkamies	4.1.2007
Marcus Merin Yli-insinööri	21.12.2006
Outi Väkevä Tutkija	19.12.2006
Eeva-Liisa Haapaniemi Ylitarkastaja	20.12.2006
Seppo Öörni Liikenneneuvos	19.12.2006
Tiina Judén Osastonsihtööri	20.12.2006
Petri Jalasto Liikenneneuvos, johtava asiantuntija	3.1.2007

LIITE 5 ITSEARVIOINNIN RYHMÄJAKO

Liikennepoliitiikan osaston CAF-itsearviointiin 19.1.2007 osallistuneet
työtehtävittäin sekä työryhmät

Ryhmä 1

Toimistosihteeri
Toimistosihteeri
Neuvottelevavirkamies
Yksikön päällikkö
Ylitarkastaja
Hallitusneuvos
Liikenneneuvos
EU-avustaja
EU-avustaja

Ryhmä 2

Toimistosihteeri
Tarkastaja
Ylitarkastaja
Yksikön Päällikkö
Toimistosihteeri
Neuvottelevavirkamies
Kv-asioiden neuvos
Yli-insinööri

Ryhmä 3

Tarkastaja
Liikenneneuvos
Ylitarkastaja
Toimistosihteeri
Yksikön päällikkö
Yli-insinööri
Tutkija
Yli-tarkastaja

Ryhmä 4

Yli-insinööri
Yli-tarkastaja
Hallitusneuvos
Toimistosihteeri
Osastosihteeri
Liikenneneuvos
Merenkulkuneuvos
Yli-insinööri

Ryhmä 5

Liikenneneuvos
Yli-tarkastaja
Viestintäneuvos
Toimistosihteeri
Osastosihteeri
Osastosihteeri
Neuvottelevavirkamies
Yli-insinööri