



Organisaatioiden kehittäminen  
yhteiskunnallisen työnjaon  
muutoksessa

**Jaana Pirkkalainen**  
**Heli Kaatrakoski**

**Jaana Pirkkalainen**

**Heli Kaatrakoski**

**Organisaatioiden kehittäminen  
yhteiskunnallisen työnjaon muutoksessa**

**Helsinki 2009**

## Sisällys

### Alkusanat

1. Johdanto	1
2. Yksityistämisen ja yhteisvastuun ylisektoraaaliset vaihtoehdot –menetelmäkehitysprojekti	5
3. Työn ja organisaatioiden kehittämisestä	11
3.1. Hybridien organisaatioiden kehittämisen kriittiset pisteet	13
3.2. Kehittämisen käytännöt	20
4. Hybridilaboratorio ja sen käytännön sovellukset	24
5. Lopuksi	38
Lähteet	45

## Alkusanat

Helsingin yliopiston Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikössä toteutettiin 1.11.2004 – 29.2.2008 Tykes-ohjelman rahoittama *Yksityistämisen ja yhteisvastuun ylisektoraaaliset vaihtoehdot* -menetelmäkehittämisprojekti. Projektin tavoitteena oli kuvata yhteiskunnallisen työnjaon muutoksen myötä syntyvien uusien organisaatiomuotojen, ns. hybridioorganisaatioiden ominaisuuksia sekä kehittää menetelmä hybridioorganisaatioiden kehittämiseen.

Projektin tavoitteiden mukaisesti tämä julkaisu esittelee ensinnäkin kuvauksen hybridioorganisaatioiden ominaisuuksista suhteessa laajempaan yhteiskunnalliseen rakenteeseen. Toiseksi se kuvaa kehittävän työntutkimuksen metodologiaan perustuvasta muutoslaboratoriosta soveltamamme *hybridilaboratoriomenetelmän*. Menetelmän tavoitteena on paljastaa monimutkaisten organisatoristen kokonaisuuksien päätöksentekojärjestelmän rakenteita sekä luoda osallistumisen ja vaikuttamisen paikkoja perinteisiä hierarkiasuhteita ja organisaatorajoja ylittävällä tavalla. Hybridilaboratoriomenetelmää pilotoitiin kahdessa organisaatiossa: Tampereen kaupungin päivähoitossa ja esiopetuksessa sekä Työvalmennussäätiö Tekevässä. Projektin päättymisen jälkeen menetelmää on sovellettu Hollolan kunnan perhepäivähoidon kehittämisprojektissa.

Julkaisu etenee siten, että aluksi taustoitamme yleistä teoreettista ja metodologista perustaa organisaatioiden kehittämisessä sekä hybridilaboratoriomenetelmän syntyä. Luvussa neljä esittelemme yksityiskohtaisemmin menetelmän pääperiaatteita pilottiorganisaatioidemme kautta. Tällä julkaisulla haluamme haastaa niin esimiehet, kehittäjät, tutkijat, henkilöstön kuin myös kansalaiset keskusteluun yksityistämisen ja yhteisvastuun ylisektoraaalisista vaihtoehdoista tuottamamme hybridioorganisaatiotutkimuksen pohjalta. Haluamme myös välittää eteenpäin projektin aikana kentältä nousseen toiveen siitä, että esittelemämme tuloksia myös tulevaisuudessa hyödynnettäisiin.

Kiitämme lämpimästi kaikkia projektiin osallistuneita Työvalmennussäätiö Tekevässä, Tampereen kaupungin päivähoitossa ja esiopetuksessa, Tiehallinnossa ja Espoon kaupungin vanhuspalveluissa. Haluamme myös kiittää projektimme ohjausryhmää sekä Tykes-ohjelmaa, erityisesti Nuppu Rouhiaista, heidän tähän projektiin antamastaan panoksesta.

Tekijät

Jaana Pirkkalainen ja Heli Kaatrakoski

## 1. Johdanto

Integroituvat kansantaloudet ja samanaikaisesti voimistuva globaali kapitalismi on pakottanut yhteiskunnalliset toimijat eri puolilla maailmaa mukauttamaan paikallisia talouksia ja yhteiskunnallisia rakenteita uusiin vaatimuksiin. Tämä kehityssuuntaa ohjaa niin julkisia kuin yksityisiäkin toimijoita ja käytännössä se on tarkoittanut julkisen, yksityisen ja ns. kolmannen sektorin välisen työnjaon muuntumista, organisaatioiden rajojen hämärtymistä sekä henkilöstön aseman muuttumista hyvinvointivaltion rakenteiden murtuessa. Yhteiskunnallisten rakenteiden ja toimintamallien muutoksen perusteluiksi esitetään julkisen sektorin sisäisiä tekijöitä (kuten tehottomuutta, staattisuutta), palvelutarpeen ja työvoiman riittävyden välistä ristiriitaa (eläköityminen, ikääntyminen) tai ulkopuolelta (globaali kilpailu) johtuvia tekijöitä. Vahvimmin esillä oleva peruste uusimuotoisille palvelutuotannon rakenteille on julkisen sektorin – erityisesti kuntien sisäinen kyvyttömyys selvittää niille osoitetuista lakisääteisistä tehtävistä riittävän tehokkaasti, tuottavasti tai laadukkaasti (esim. Kettunen 2007; Paasivaara et al. 2005; vrt. Aronen 2003).

Kuntatalouksien vaikeuksista on uutisoitu pitkään. Niiden taustalla voidaan sanoa olevan yhtäaikaista menojen kasvu sekä tulojen supistuminen. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa kuntien menojen kasvu lisääntyneiden tehtävien myötä tapahtuu samaan aikaan, kun kuntien rahoituspohja heikennee valtionosuusjärjestelmien muutosten sekä kuntien verotulojen pienentymisen myötä (Meklin 2006, 2005; Möttönen & Niemelä 2005.) Samaan aikaan on tapahtunut myös voimakasta tuotannollisen toiminnan keskittymistä tiettyihin kasvukeskuksiin, mikä puolestaan luo kaksinsuuntaisen haasteen kuntasektorin toimijoille. Yhtäällä kasvukunnissa joudutaan investoimaan kasvavan väestön tarpeisiin (päiväkodit, koulut jne.), kun toisaalla muuttotappiokunnat kärsivät tulorahoituksen vähäisyyden lisäksi työvoimapulasta. Erityisesti terveydenhuoltosektorilla tämä asettaa jo palveluiden universaalien saatavuuden kyseenalaiseksi.

Kuntalehti (3/2006) uutisoi ns. maakuntakeskusten korkeamman verotuksen johtuvan tarvittavien vetovoimapalvelujen tuotannosta. Kuntien välinen kilpailu verotuloja tuovista

yrityksistä ja niiden työntekijöistä kohdentuu erityisesti juuri näihin alueellisen vetovoiman tuottaviin keskisuuriin kaupunkeihin, jotka häviävät kilpailun hyvin toimeentulevista asukkaista mm. tonttimaan vähäisyyden vuoksi ja hyötyjinä ovat ympäristökunnat. Tähtäin ratkaisuksi esitetään siis yhä useammin ns. vaihtoehtoisia tuotantotapoja (EK 2007; Paasivaara et al. 2005, 16; ks. myös Meklin 2006).

Konkreettisia perusteluja ja tutkimustuloksia julkisen sektorin tehottomuudesta ei ole kuitenkaan yksiselitteisesti kyetty osoittamaan (Kallio et al. 2006; Lähdesmäki 2003; Aronen 2003). Voidaan jopa todeta, kuten ylilääkäri Jyri J. Taskila, että ”päivystysten hoitaminen kunnan palkkaamien lääkäreiden avulla tulee halvemmaksi kuin yritykseltä ostaminen.” (Mediuutiset 20/2007). Myöskään kansainväliset kokemukset eivät anna näyttöä yritysvetoisen palvelutuotannon kustannussäästöistä pitkällä aikavälillä. (Ks. Järvelin & Pekurinen 2005; Pollock 2004; Parker ja Hartley 2003.) Saarelainen et al. (2006) toteavat Bryntsen (2000) kansainväliseen vertailututkimukseen viitaten, että ns. tilaaja-tuottajamallien käyttöönoton tuomat kustannussäästöt vaihtelivat toimialoittain siten, että osassa säästöjä syntyi, osassa tuloksena oli ainoastaan laadun heikkeneminen. Lisäksi he toteavat em. tutkimukseen perustuen, että saavutetut säästöt toteutuivat palkkoja pienentämällä (emt.,13). Onkin esitetty näkemyksiä siitä, että varsinaiset syyt rakennemuutokseen löytyvät taloudellisuuden sijasta ideologiselta tasolta, johon liittyy muutos mm. valtion asemaan yhteiskunnallisena ja taloudellisena toimijana (Kovalainen ja Österberg 2000; Kantola 2006). Näitä vaikuttimia on julkishallinnon päätöksenteon ja sen tutkimuksen yhteydessä pyritty osin häivyttämään väitteellä, että sillä kuka palvelun tuottaa ei ole kuntalaisten kannalta merkitystä (ks. esim. Piekkola 2003, 19; Meklin 2006, 23).

Suomalaisessa yhteiskunnassa on siis meneillään laaja julkisen sektorin rakennemuutos ja siihen liittyen uusien organisatoristen ja tuotantoratkaisujen muotoutuminen. Keskeistä näille uusille organisaatioille tai organisaatioiden yhteenliittymille on, että ne muovaavat yhteiskunnan sektorirakennetta eli *yhteiskunnallista työjakoa*, jolloin myös Suomeen on syntynyt ja enenevässä määrin syntyvässä uusissa organisaatiomuotoja, joille on ominaista voimistuva yhteistoiminnallisuus julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kesken sekä erilaiset hybridit organisaatorakenteet.

Termi hybridi on noussut organisaatioihin liittyvän tutkimuksen kentässä vahvasti esiin (mm. Ménard 2004; Kickert 2001; Minkoff 2002), joskaan sitä ei kuitenkaan useinkaan määritellä siten, että sitä voitaisiin pitää tutkimuksen kannalta olennaisena käsitteenä. Selkeimmin sillä tunnutaan viitattavan ratkaisuihin, joilla aiemmin erilliset toimijat ym. sidotaan eri tavoin yhteen uudeksi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi. Esimerkiksi The Guardian lehti uutisoi 4.4.2007 hybridivankiloista, jolla tarkoitettiin vakavista mielenterveysongelmista kärsivien rangaistusvankien hoidollista ohjelmaa vankilan sisällä.

Julkisen sektorin rakennemuutos näkyy esimerkiksi siten, että useissa kunnissa on siirrytty käyttämään tilaaja-tuottajamallia toiminnan organisoinnissa: ”Tilaaja-tuottaja-malli muuttaa organisaatorakenteet, toimijoiden väliset suhteet ja ohjausprosessit sekä koko toimintalogiikan. Hierarkkinen toimintamalli (käsky- ja resurssiohjaus) muuttuu toimijoiden välisillä sopimuksilla tapahtuvaksi ohjaukseksi.” (Meklin 2006, 23). Muita uusia toimintamalleja ja organisaatiomuotoja ovat edellä mainitun tilaaja-tuottajamallin lisäksi esimerkiksi *yksityistetyt organisaatiot, kunnalliset liikelaitokset, kumppanuussopimukset, ostopalvelusopimukset, nettobudjetointi* sekä *tulosityksiköittäminen*. Nämä hybridit tavat organisoida julkista palvelutuotantoa, tuottavat monenlaisia seurannaisvaikutuksia. Ne tuottavat esimerkiksi muutoksia eri toimijoiden välisiin (valta)suhteisiin ja positioihin (Bovaird 2006; Andersen 2000). Viranomaistehtävät ovat myös alue, johon uudet ylisektoraaaliset toimintamallit tuovat muutoksia, jolloin keskustelu valtion ja kuntien tehtävästä, asemasta ja suhteesta kansalaisyhteiskuntaan on olennainen ulottuvuus (esim. Finska & Möttönen 2005; Lin 2004). Henkilöstön asema on myös alue, joka elää muutoksessa niin työntekijöiden kuin toimihenkilöidenkin osalta. Muutoksen laatu ei kuitenkaan välttämättä ole samanlainen organisaatiosta, toimialasta ja ammatista toiseen (esim. Wrede & Henriksson 2005; Rubery & Earnshaw 2005).

Tämä julkaisu pohjautuu *Yksityistämisen ja yhteisvastuun ylisektoraaaliset vaihtoehdot –* mentelmäkehitysprojektissa kerättyyn aineistoon neljässä (hybridi)organisaatiossa. Projektin aikatermi hybridi on saanut enemmän tai vähemmän onnistuneita määrittelyjä. Projektin alkuvaiheessa määrittelimme hybridiksi organisaation, jonka perinteisesti tun-



netut ja tunnustetut rajat joko a) ylittyvät uusien toiminnallisten kokonaisuuksien vuoksi tai b) jollakin tavoin hämärtyvät, sekoittuvat tai muuntuvat. *Rajojen ylittämällä* viittasimme esimerkiksi tapoihin, joilla julkisyksityinen tuotanto on organisoitu. *Rajojen muuntumisen* puolestaan liitimme esimerkiksi kunnan sisäiseen uudelleen organisoitumiseen tilaaja-tuottajamallin mukaisesti (organisaatioiden rajoista ks. esim. Kerosuo 2006). Tämä määritelmä ei kuitenkaan riittävästi kuvaa muutosta, joka liittyy erityisesti julkisen sektorin uusiin organisaatoratkaisuihin; rajojen ylitykset ja muutokset ovat yleisesti organisaatioiden arkipäivää eikä hybridisyyden määrittely em. tavalla tavoita nykyhetken muutoksia, joka tarkoittaa julkisen sektorin (valtion ja kuntien), yksityisen sektorin yritysten ja kolmannen sektorin järjestötoimijoiden välisen työnjaon<sup>1</sup> muutosta. Tämä yhteiskunnallisen työnjaon muutos on hybridioorganisaation määritelmämme perustana, jolloin siis hybridisyys tarkoittaa tässä *organisaatioiden välisessä tai sisäisessä työnjaossa realisoituvia yhteiskunnallisen työnjaon muutoksia*.

Määritelmän perustana ovat ne argumentit, joilla julkisen sektorin uusia, tai kuten usein sanotaan, vaihtoehtoisia organisatorisia ratkaisuja on perusteltu. Näiden perustelujen taustalla on hyvin vahvasti edellä esitellyn uuden hallintatavan ja ns. uuden julkisjohtamisen diskurssit sekä käytännölliset poliittistaloudelliset tavoitteet. (Linder 1999; Fougere 2001; Lähdesmäki 2003.)

---

<sup>1</sup>Yhteiskunnallisella työnjaolla viittaamme tässä nimenomaan pohjoismaisen hyvinvointivaltion perinteiseen jaotteluun (julkinen, yksityinen ja kolmas sektori) sekä siihen sitoutuvaan vastuiden, velvoitteiden ja oikeuksien kenttään, joka muovaa (palvelu)tuotannon rakenteellisen perustan. Emme väitä, että tämä työnjako käytännössä olisi selkeä tai tarkkarajainen (esim. Kaunismaa 2000). Käsitteen käyttö kuitenkin auttaa selkiyttämään uusien ylisektoraalisten hybridioorganisaatioiden toimintaa ja muutosta osana laajempaa yhteiskunnallista muutosta.

## 2. Yksityistämisen ja yhteisvastuun ylisektoraaliset vaihtoehdot -menetelmäkehitysprojekti

*Yksityistämisen ja yhteisvastuun ylisektoraaliset vaihtoehdot* -projekti on Tykes-ohjelman menetelmäkehitysprojekti, ja tähän liittyen voidaan todeta projektin kehittämistyön tapahtuneen useampitasoisesti. Ensinnäkin on kerätyn aineiston pohjalta tuotettu kuvaus hybridioorganisaatioiden keskeisistä ominaisuuksista, toiseksi on tuotettu kuvaus hybridioorganisaatioiden ominaisuuksien ja rakenteiden sidoksista laajempaan yhteiskunnalliseen rakenteeseen. Nämä kaksi luovat hybridioorganisaatioiden kehittämisen käsitteellisen, jopa osin teoreettisen taustan. Tässä raportissa esittelemme hybridien organisaatioiden kehittämisen käytännön sovelluksia kahden toteutetun hybridilaboratoriomenetelmän pilotoinnin kautta.

Projektin tavoite on siis kaksinainen. Yhtäältä tavoitteena on tarkastella edellä kuvatun yhteiskunnallisen kehityksen seurannaisvaikutuksena syntyviä julkisen sektorin organisaatiomuotoja, tuotannollisia rakenteita sekä yhteistoiminnan malleja. Ja toisaalta tavoitteena on kehittää menetelmä, jolla näitä uusia hybridejä julkisen sektorin palvelutuotannon toimintamalleja voidaan kehittää. Tätä viimeksi mainittua tavoitetta olemme toteuttaneet tutkimus- ja kehittämiskohteissa kehitetyn menetelmän kautta, jonka keskiössä ovat erityisesti toimijoiden väliset suhteet ja työjako. Kehittämistoiminnan näkökulmasta nostamme korostetusti tässä raportissa esiin ns. hybridioorganisaatioiden kehittämisen problematiikkaa. Tiivistäen voidaan sanoa, että tässä raportissa *ei* käsitellä organisaatioiden tuotannollista toimintaa tai sen kehittämistä, vaan tavoitteena on luoda pohjaa näiden uusimuotoisten hybridioorganisaatioiden jatkotutkimukselle.

Projektin toteuttamiseen on osallistunut neljä erilaista ja eri toimialoilla toimivaa julkisen palvelutuotannon piirissä toimivaa organisaatiota<sup>2</sup>. Näistä neljästä organisaatiosta kahdessa päästiin toteuttamaan kehittämisinterventio, joka on nimetty hybridilaboratorioksi ja jonka esittelemiseen tämä raportti keskittyy.

#### *Tampereen kaupungin päivähoito ja perusopetus*

Suomen kolmanneksi suurin, yli 200 000 asukkaan kaupunki Tampere on toteuttanut merkittävän toimintamalliuudistuksen vuoden 2007 alusta alkaen.

Kaupungin *poliittinen päätöksentekorakenne* muuttui uuden pormestarimallin myötä, samalla kun lautakuntarakenne ja kokoonpano muuttuivat. Toimintamalliuudistuksen kokonaisvaltaisuus ja poliittinen merkitys käy ilmeiseksi, kun tehtyä muutosta yritetään eritellä sen ilmoitetun vaikutuspiirin sisällä. Esimerkiksi valtuuston valitsemien pormestarin ja neljän apulaispormestarin on sanottu lisäävän poliittisen ohjauksen ja siten kuntademokratian vahvistumista ja tilaaja-tuottajamallin sanotaan selkiyttävän poliittisen päätöksenteon aluetta. Tampereella valtuutetuista tai varavaltuutetuista koostuvat lautakunnat vastaavat tarvittavien palvelujen järjestämisestä tilaamalla ne tuottajaorganisaatiolta.

*Hallintorakenne* muuttui kaupungin siirryttyä sektorijakoisesta organisaatiosta prosessimalliseen organisaatioon sekä *tuotantorakenne* muuttui siirryttäessä tilaaja-tuottajamalliin. Oman palvelutuotannon lisäksi kaupunki ostaa jonkin verran palveluja myös ulkopuolisilta tuottajilta. Tilaaja-tuottajatoimintaa ja prosessijohtamisen mallia tarkastellaan jatkossa empiirisen aineiston kautta.

Lautakunnille osoitetaan valtuuston päätöksen mukaisesti kaupungin budjetista määrärahat, joista he maksavat tilaamansa tuotteet. Prosessijohtamisen mukaiset lautakuntien sisältövästuuat ovat hyvin laajoja, jolloin asiantuntemusta kultakin toimialalta tarvitaan tuotannon määrää, laatua ja tuotantotapaa arvioitaessa. Lautakuntien toimintaa kuitenkin

---

<sup>2</sup> Tässä raportissa esiteltyjen lisäksi tutkimukseen osallistuivat Tiehallinto, jonka toimintamallin olemme nimenneet ulkoiseksi tilaajaorganisaatioksi, sekä Espoon kaupungin vanhuspalvelut, joka edustaa kuntatoimijan ostopalvelumallia.

muutettiin toimintamalliuudistuksen yhteydessä siten, että ainoastaan valtuutetut (67 henkilöä) ja varavaltuutetut voivat toimia lautakuntien jäseninä, aiempaa lautakuntakäytäntöä pienempi joukko siis. Voidaankin sanoa, että demokratia ehkä voimistui edustuksellisuuden, ei välttämättä lähidemokratian muodossa. Virkamiesten merkitykseen lautakunnan päätösten suhteen ei tässä tutkimuksessa ole mahdollista paneutua, joskin edellä esitetyn valossa se ei ainakaan liene vähenemässä.

Tuottajille ei uudessa toimintamallissa enää kanavoida budjettirahoitusta, vaan tulot muodostuvat tilaajien maksuista. Tuottajat joutuvat myös kilpailemaan muiden kaupungin sisäisten palveluntuottajien kanssa. Palveluntuottajien vastuulla on oman toiminnan organisointi ja kehittäminen ([www.tampere.fi](http://www.tampere.fi).) Organisoinnin osalta mielenkiintoinen huomio on, että tilaaja palveluiden järjestämisestä vastuullisena, tekee esim. päivähoitopäätökset. Ja tämän päätöksen mukaisesti sitten tuottaja organisoii tuotantonsa. Nämä teemat nousevat esiin myös tämän tutkimuksen aineistoissa ja sivuamme niitä vielä myöhemmin. Tuottajaorganisaation osalta poliittisesta ohjauksesta vastaavat johtokunnat, joiden vastuulla on palvelujen tuottaminen ja kehittäminen, taloudenseuranta, asiakassuhteista huolehtiminen sekä tuotteistuksesta ja arvioinnista vastaaminen.

Tampereen sisäinen tilaaja- ja tuottajamalli eriyttää tilaaja- ja tuottajaorganisaatiot hallinnollisesti, joita kumpaakin johdetaan *prosessiajattelun* mukaisesti. Tilaajaorganisaatio on muodostunut kuuden ydinprosessin ympärille<sup>3</sup>. Tässä tutkimuksessa kohteena olleet päivähoito ja perusopetus ovat osa *lasten ja nuorten palvelujen ydinprosessia*, johon lisäksi kuuluvat neuvola- ja terveydenhuoltopalvelut, psykososiaalisen tuen palvelut sekä vapaaajan palvelut. Tilaajaorganisaationa toimii lautakunta ja apulaispormestari, ja valmistelevana virkamiehenä tilaajaohittajat ja tilaajapäälliköt osana tilaajaryhmää. Tuottajaorganisaatio muodostuu sekin prosessijohtamisen mukaisesti. Päivähoito ja perusopetus kuuluvat hyvinvointipalvelujen alaiseen sivistyspalvelujen prosessiin. Hyvinvointipalveluihin kuuluvat myös sosiaali- ja terveystyöpalvelut. Päivähoidon alueella on kaksi tuotannollista

---

<sup>3</sup> Ydinprosessit eli tilaajan tehtäväalueet ovat: lasten- ja nuorten kasvun tukeminen, terveyden ja toimintakyvyn edistäminen, sivistyksen ja elämänlaadun edistäminen, osaamisen ja elinkeinojen kehittäminen sekä kaupunkiympäristön kehittäminen.

ydinprosessia: asiakkuuden syntyminen ja varhaiskasvatus. Perusopetus taas vastaa nimensä mukaisesti perusopetuksesta sekä koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnasta.

Prosessijohtamisen malliin kytkeytyvät hyvinvointipalveluiden tilaajan prosessit on johdettu ns. asiakaslähtöisestä ajattelusta, joka sitoo siten hyvinkin erilaisen ammatillisen taustan omaavaa henkilöstöä yhteen. Lasten ja nuorten palveluissa mm. opetus- ja terveydenhuoltohenkilökunta toimii osana samaa prosessia. Tilaajaorganisaatiolta edellytetään siten erittäin laajaa asiantuntemusta, samaan aikaan kun toimintamalliuudistuksen myötä lautakuntien jäsenenä toimivien henkilöiden lukumäärää käytännössä radikaalisti vähennettiin<sup>4</sup>. Tätä vähennystä kompensoidaan päätoimisilla luottamushenkilöillä, valtuuston valitsemalla pormestarilla ja neljällä apulaispormestarilla. Apulaispormestarit toimivat lautakuntien puheenjohtajina.

Päivähoito ja alkuopetus valikoituivat tutkimuskohteeksemme, koska päivähoidossa aloitettiin tilaaja-tuottajamallin pilotointi vuonna 2005 ja näin pystyttiin keräämään aineistoa päivähoidon henkilöstön kokemuksista. Lisäksi aineistonkeruuseen otettiin mukaan myös alkuopetus, koska haluttiin kerätä kokemuksia myös prosessimallin mukanaan tuomasta esiopetuksen ja alkuopetuksen välisestä yhteistyöstä. Kehittämishankkeet pidettiin ns. nivelkouluissa eli yksiköissä, jossa esiopetus ja alkuopetus ovat fyysisesti samassa tilassa.

Tampereen kaupungin päivähoidossa ja perusopetuksessa haastateltiin yhteensä 17 henkilöä. Henkilöstön edustajia (opettajat, lastentarhanopettajat, päiväkodinjohtajat) haastateltavista oli yhdeksän. Hallinnosta (tutkimuksen, arvioinnin, kehittämisen sekä päivähoidon aloilta) haastateltiin neljää virkamiestä. Poliittisista luottamushenkilöistä haastateltavana oli neljä, kaksi tuottajan ja kaksi tilaajan puolelta. Tämän lisäksi saimme haastateltavaksi yksityisistä päiväkodeista kaksi päiväkodinjohtajaa.

---

<sup>4</sup> Aiemmin lautakuntien jäsenenä saattoi toimia myös henkilö, joka oli edustamansa puolueen tehtävään valitsema, olematta valtuutettu. Tämä mahdollisti esim. sen, että ko. alan asiantuntemusta omaavia henkilöitä saatettiin nostaa lautakuntien jäseniksi. Nykyisessä päätöksentekomallissa vain valtuutetut ja varavaltuutetut voivat toimia tilaajalautakuntien jäseninä. Käytännössä siis lautakuntien jäsenyydet on jaettu 67 valtuutetun ja heidän varajäsentensä kesken.

Tampereen mallin olemme nimenneet *sisäiseksi prosessijohdetuksi tilaaja-tuottajamalliksi*.

#### *Työvalmennussäätiö Tekevä*

Jyväskylän seudulla toimiva Työvalmennussäätiö Tekevä on vuonna 1998 kuuden järjestön ja kahden kuntatoimijan perustama työvalmennussäätiö. Säätiön tavoitteena on tuotannollisen työn ja valmennuksen kautta kehittää ja ylläpitää toimintaa, jolla ehkäistään työttömyyden ja syrjäytymisen kautta sekä yksilöille että yhteiskunnalle aiheutuvia rasitteita. Tekevän toiminnan ydin on valmennus, mutta siihen liittyvällä tuotantotoiminnalla on keskeinen asema Tekevän toiminnassa. Valmennuksen tavoitteena on yksilön työ- ja toimintakyvyn parantuminen ja ylläpitäminen. Tuotannon keskeisiä tavoitteita on työvalmennuksen kautta parantaa yksilön ammatillisia valmiuksia vapaille työmarkkinoille siirryttäessä. Sekä tuotteiden että palvelujen tuottamisessa Tekevän tavoitteena on ylläpitää tiivistä yhteistyötä yrittäjien kanssa. Tekevän valmennus- ja työtoiminta on hyvin laaja-alaista pitäen sisällään mm. metallitöitä, ompelimon, autokorjaamon, puusepän tuotannon, graafiset mediapalvelut ja pesulapalvelut ([www.tekeva.net](http://www.tekeva.net)).

Valmentautujia Tekevään lähettäviä tahoja ovat mm. työvoimatoimisto, Kela, Jyväskylän kaupunki ja Vakuutuskuntoutus ry (VKK). Suurin Tekevän ostaja-asiakas on puolestaan Jyväskylän kaupunki.

Tekevän toiminnalliset rajat ovat hyvin monitasoiset ja moniulotteiset. Tekevä mielletään kolmannen sektorin toimijaksi siitäkin huolimatta, että sen toiminta ei perustu *jäsenten* edunvalvontaan, yhteisen edun ajamiseen tai muuhun kolmannen sektorin perinteiseen vapaaehtoistoimintaan. Työvalmennukseen tulevat eivät aina ole itse aloitteellisia, vapaaehtoisuudesta puhumattakaan (Työvoimahallinto 2006a), ja toisaalta, palvelujen tuottaminen on pitkälle lakisääteisesti perusteltua, säädeltyä ja ohjattua (Työttömyysturvalaki 3 §; Työvoimahallinto 2006b).

Toinen mielenkiintoinen piirre Tekevän toiminnassa on julkishallinnon toimijoiden, valtion ja kunnan, keskinäinen työnjako ja sen kautta rakentuva yhteistyö, joka muuntuu Tekevässä palvelutuotannoksi. Tämä heijastelee mielenkiintoisella tavalla kunnallisen ja valtiollisen toimijan välistä työnjakoa, jossa valtio yhä suuremmissä määrin on ohjannut palvelutuotannon järjestämisvastuun kuntatoimijoille, jotka puolestaan ovat siirtäneet tuotannollista toimintaansa yksityiselle tai kolmannelle sektorille.

Kolmas Tekevää kuvaava piirre on sen riippuvuus yritysyhteistyöstä suoraan sen perustoiminnan eli työvalmennuksen kautta, jota toteutetaan alihankintatyönä Tekevän toimipisteissä, omien tuotteiden ja palvelujen tuotannon kautta tai valmentautujien sijoittamisena yritysten tarjoamiin työvalmennus- tai oppisopimuspaikkoihin.

Työvalmennussäätiö Tekevässä haastateltiin henkilöstön edustajia, operatiivista johtoa, hallituksen jäseniä sekä ulkopuolisia yhteistyökumppaneita, yhteensä 12 henkilöä.

Olemme määritelleet Tekevän tässä tutkimuksessa ns. *monitoimijaorganisaatioksi* (Möttönen & Niemelä 2005, 54-55), joka tarkoittaa julkisen ja ns. kolmannen sektorin sekä osin yrity maailman keskistä toiminnallista rakennetta

Käytämme tulosten esittelyn yhteydessä kunkin organisaation nimeä sitä mitenkään piilottamatta. Tähän käytäntöön olemme pyytäneet ja myös saaneet luvan kaikista projektiin osallistuneista organisaatioista<sup>5</sup>. Tämän katsomme tukevan ja osaltaan ylläpitävän keskeistä julkisen sektorin toiminnan avoimuusperiaatetta.

---

<sup>5</sup> Henkilöiden tunnistamisen estämisen suhteen olemme toimineet normaalien tutkimuseettisten käytänteiden mukaisesti.

### **3. Työn ja organisaatioiden kehittämisestä**

Engeström (1995, 28; ks. myös Pirkkalainen 2003) on erotellut neljä historiallista työn ja organisaatioiden tyyppiä kahden ulottuvuuden, yhteisöllisyyden ja joustavuuden, kehittymisen mukaisesti. Jaottelu etenee ajallisena rakennelmana, jolloin ensin on perinteisiin suuntautunut käsityö ja käsityömainen organisaatio, toisena menettelytapoihin suuntautunut hierarkkinen ja byrokraattinen työ ja organisaatio, kolmantena tuloksiin suuntautunut markkinalähtöinen työ ja organisaatio sekä viimeisimpänä kehitysvaiheena innovaatioihin suuntautunut tiimeihin ja verkostoihin perustuva työ ja organisaatio. Engeströmin jaottelun mukaan tiimeihin ja verkostoihin perustuva työn organisointi tuottaa lisääntyvän joustavuuden lisäksi lisääntyvää yhteisöllisyyttä.

Joustavuuden ja yhteisöllisyyden käsitteen problematisointi ei ole mahdollista tässä raportissa, voidaan kuitenkin todeta, että työn organisointiin kytkettynä käsitteet eivät ole yksiselitteisiä eikä niihin sisältyvää useimmiten myönteissävytteistä arvottamista voi pitää itsestään selvänä. Kuten jo luvussa yksi totesimme, näyttää, että työn ja tuotannon kehitys ohjaa entistä hajanaisempiin, ”joustavampiin” tuotannon organisoimien muotoihin, joka yksilöllistää työstä kilpailevan työvoiman uusin tavoin, samaan aikaan kun työn ja sen arvon määrittämisen perusta – työaika – on katoamassa: ” (...) on mahdotonta mitata työajalla erilaisia suorituksia, kokemuksia ja ominaisuuksia, koska työaika ja elämän aika muuttuvat erottamattomiksi”. (Vähämäki 2006, 15.) Yhteisöllisyys voisikin tämän tulkinnan kautta tarkoittaa ihmisten yhä kokonaisvaltaisempaa sitomista osaksi tuotannollista rakennetta. Näin tulkiten voidaan todeta, että hierarkkisesti johdetun byrokraattisen työn ja sen organisoimien rakenteissa selkeästi rajautuneiden palkkatyön ja vapaa-ajan sijaan on muotoutumassa koko elämän läpäisevä työ ja siihen sitoutuvat kontrolliorganisaatiot.

Työn ja organisaatioiden kehittämisen historia sitoutuu työn, tuotannon ja siten yhteiskunnan yleiseen kehitykseen, johon viittasimme raportin johdantoluvussa. Työn tutkimuksen ja kehittämisinterventioiden historiallisessa kehityksessä on Vartiaisen (1994, 7) mukaan erotettavissa kaksi pääsuuntaa: tuotannon *rationalisoinnin* ja työn *humanisoinnin*



perinteet, joiden väliin sitten käytännön kehittämismenetelmät asettuvat. Virkkunen et al. (2007) kuvaavat kehittämismenetelmien historiallista kehitystä seuraavien vaiheiden kuluna. Ensimmäisessä vaiheessa keskeistä oli ammatillistaminen, joka sitten muuntui funktionaaliseksi eli toiminnoittain kehittämiseksi. Seuraava vaihe kirjoittajien mukaan oli markkinaohjattu kehittäminen, jonka jälkeen kehittämiseen kytkeytyi vahvasti tietotekniikka (BPR Business Process Reengineering). Tällä hetkellä keskeisimmäksi kehittämistoiminnan muodoksi he (emt., 28) esittävät toimintakonseptien kehittämisen. Tällä he tarkoittavat laajempaa tapaa tarkastella toiminnan kehittämistä, joka ”saattaa merkitä myös prosessien ja toimintojen kehittämistä sekä erillisiä kehittämishankkeita, mutta näitä tarkastellaan osana uuden toimintakonseptin rakentamista.” Esittäessään toimintakonseptin käsitettä uudeksi sosiaalihuollon kehittämistoiminnan rakenteeksi (emt.), he operoivat mielenkiintoisesti ohjelmallisen formaalin politiikan (politics eli sisältö ja tavoite) sekä operationaalisen politiikan (policy eli organisointi, hallinnointi ja jakelu) rajapinnalla (vrt. esim. Borghi & van Berkel 2007).

Vaikka kehittämismetodeja voidaan edellä esitetyin tavoin erotella, käytännössä ne kuitenkin usein palvelevat useampaa päämäärää. Laatujohtamisen metodit ja niihin kytkeytyvät diskursiiviset käytänteet ovat esimerkki tällaisesta useampaan suuntaan kurottavasta kehittämisideologiasta: ”Siirryttäessä fordistisesta postfordistiseen yhteiskuntaan laadun merkitys on siis laajentunut ja muuttunut. Ensinnäkin laatuajattelu on kokonaisvaltaistunut. Kyse ei ole enää vain tuotteen tai palvelun ominaisuuksien laadun mittaamisesta, vaan organisaatioiden kaikkiin prosesseihin liittyvästä johtamisjärjestelmästä. Samalla laatujohtaminen on muuttunut yksinomaan tuotantoon liittyvästä diskurssista yhdeksi yritysten koko toimintaa määrittävistä strategisista diskursseista ja itseäänselvyyksistä.” (Vaara 2006, 417). Nämä tuotannollisesta laadunvarmistuksesta kumpuavat metodit muuntuvat osaksi laajempaa yhteiskunnallista kehitystä, esimerkiksi niiden siirtyessä ohjaamaan paitsi yritysten, myös julkisen ja kolmannen sektorin organisaatioiden toimintaa. Samalla niiden luonne voi muuttua organisaation sisäistä tuotantoprosessia ohjaavasta *kilpailuasemaa parantavasta* toiminnasta sisäisen kontrollin mekanismiksi, samalla kun sen kilpailuetua tuottava merkitys vähenee ja tilalle nousee laatujohtaminen *kilpailussa pysymisen* edellytyksenä (emt., 418; ks. myös esim. Saarelainen et al. 2006).

### 3.1. Hybridien organisaatioiden kehittämisen kriittiset pisteet

Kun tutkitaan ja /tai kehitetään työorganisaatioita, päädytään usein tarkastelemaan niitä *joko* tuotannollisina yksikköinä *tai* poliittisen ja taloudellisen päätöksenteon areenoina. Kaikki organisaatiot ovat kuitenkin samanaikaisesti *sekä yhteiskunnallisia että tuotannollisia toimijoita*. Tämän tuotanto-yhteiskuntarakenteen ehdoista ja tavoista käydään poliittisideologista kamppailua, joka nousee esiin niin poliittisissa diskursseissa, yleisönosastokirjoittelussa kuin myös työ- ja organisaatiotutkimuksen teoretisoinneissa. Käytännössä tämä näyttäytyy selvästi juuri uusissa hybrideissä organisaatorakenteissa, jotka paitsi toteuttavat (julkisen sektorin) palvelutuotantoa, myös niin tehdessään muovaavat yhteiskunnan rakenteita uusien työnjaollisten positioiden kautta.

Kun pyritään tiivistämään organisaatioiden kaksinaisluonne tuotannollistaloudellisina ja yhteiskunnallispoliittisina toimijoina, nousee esiin *kaksi rinnakkaista toimintakenttää*, jotka tässä on nimetty toiminnan luonteeksi ja päätöksen teon alaksi. Niiden sisään rakentuu neljä limittäistä toimintaprosessia, jotka puolestaan on nimetty tuotannolliseksi toiminnaksi, yhteiskunnalliseksi toiminnaksi, poliittiseksi päätöksenteoksi ja taloudelliseksi päätöksenteoksi:

Päätöksenteon ala

		Poliittinen	Taloudellinen
Toiminnan luonne	Yhteiskunnallinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poliittinen ohjaus</li> <li>- edustukselliset organisaatio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jakopolitiikka</li> <li>- työmarkkinoiden säätely</li> <li>- verotus</li> <li>- jne.</li> </ul>
	Tuotannollinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- julkisen sektorin hankinnat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rahoituksen kohdentaminen</li> <li>- investoinnit</li> </ul>

**Kuvio 1.** Toiminnan luonteen ja päätöksenteon alan toimintakentät.

Poliittisen päätöksenteon ja yhteiskunnallisen toiminnan kenttä tarkoittaa julkisen sektorin toiminnan poliittista ohjausta. Poliittisen päätöksenteon ja tuotannollisen toiminnan kenttä puolestaan kuvaa julkisen sektorin palvelutuotantoa sen kaikissa muodoissaan<sup>6</sup>. Taloudellisen päätöksenteon ja yhteiskunnallisen toiminnan kentässä tapahtuvat mm. jakopolitiikkaan liittyvät, työmarkkinoita säätelevät toiminnot. Taloudellisen päätöksenteon ja tuotannollisen toiminnan kentässä puolestaan liittyvät hankintoihin, investointeihin yms. liittyvät rahoituksen kohdetta ja määrää säätelevä päätöksenteko.

Kun tarkastellaan esimerkiksi julkisen rahoituksen ohjautumista tuotannolliseksi toiminnaksi, on päätöksenteon kentässä yhtäaikaaisesti toiminnassa kaksi rahoitustarvetta arvioivaa prosessia. Yhtäältä tarvetta arvioidaan taloudellisen ja toisaalta rahoituksen kohdentamisen päätöksentekoprosesseissa. Taloudelliseen päätöksentekoon kytkeytyvät toimijat pyrkivät vaikuttamaan poliittiseen järjestelmään omien intressiensä mukaisesti, ja poliittinen päätöksenteko pyrkii vaikuttamaan taloudelliseen toimintaan sitä joko ohjaten, rajoittaen ja muutoin säädellen tai palkiten, kannustaen ja muutoin resursoiden. Taloudel-

<sup>6</sup> Tässä tutkimuksessa näitä muotoja on esitelty neljä, muun tyyppisiä sovelluksia löytynee lukuisia.

linen ja poliittinen eivät näin tarkasteltuina tule erotelluksi, vaan ne näyttäytyvät toimintakenttien välisenä kaksisuuntaisina prosesseina, joita toteuttavat reaaliset toimijat. Päätöksenteon seurauksena syntyvä toteutusprosessi puolestaan ohjaa yhteiskunnan rakenteistumista ja tuotannollista toimintaa ja siten muovaa taloudellisen päätöksenteon kenttään ohjautuvia prosesseja, jotka sitten siirtyvät taas uudelleen poliittisen päätöksenteon ja vaikuttamisen prosesseihin.

Kun tämä edellä kuvattu rakenteellinen kuvaus kytketään käytännön työhön ja organisaatioiden arkipäivään, siirrytään tarkastelemaan toimijasuhteita. Pyrimme toimijasuhdetermillä yhtäältä korostamaan organisatoristen suhteiden toiminnallista, toimijoiden asemaa ja positioita tuottavaa merkitystä ja toisaalta tuomaan esiin analyysimme kohteen erillisyyttä yleisesti käytetyistä käsitteistä verkosto- tai yhteistyösuhde. *Toimijasuhde* etupainotus siis tavoittelee tuon käsitteen aktiivista toiminnan ja toimijuuden merkitystä ja *toimijasuhde* puolestaan toiminnan realisoitumista aina kahden tai useamman toimijan välisenä tapahtumana ja tekona. Aineistoanalyysin tuloksena olemme erottelleet kuusi organisaatioiden toiminnallista suhdetyyppiä. Nämä nimettiin *transaktio-*, *kilpailija-*, *yhteistyö-*, *edunvalvonta-*, *säätely- ja ohjaaviksi suhteiksi*, jotka tulkintamme mukaan edustavat organisaation käytännöissä toimintakomplekseja, joiden kautta toimijoiden väliset toiminnalliset positiot rakentuvat (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2007). Lisäksi keskeistä on poliittisen ohjauksen ja tavoiteasetannan (”mitä”) sekä organisaatioiden operatiivisen toiminnan (”miten”) erottelu (Borghi & van Berkel 2007).

	Suhteen sisältö	Suhdepositiot	
Keskimmäiset suhteet	Transaktiosuhteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rahoittaja – tuottaja</li> <li>•Tilaaaja – tuottaja</li> <li>•Ostaja – myyjä</li> </ul>	Operationaalinen
	Kilpailusuhteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Liiketoiminnalliset positio</li> <li>•Muihin organisaatioihin liittyvät positio</li> </ul>	
	Yhteistyösuhteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Organisoitu perustaja tai jäsenpositio</li> <li>•Henkilöiden välinen</li> </ul>	
	Edunvalvontasuhteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sisäiset</li> <li>•Ulkoiset</li> </ul>	
Monenväliset suhteet	Säätelysuhteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lainsäädäntöön perustuvat</li> <li>•Hallinnollisiin käytänteisiin liittyvät</li> <li>•Taloudelliseen toimintaan perustuvat</li> </ul>	Formaali
	Ohjaavat suhteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Markkinatoimijuuteen perustuvat</li> <li>•Poliittiseen päätöksentekoon liittyvät</li> <li>•Asiakastyöstä nousevat positiot</li> <li>•Aatteelliseen toimintaan liittyvät positiot</li> <li>•Ammattiin ja koulutukseen perustuvat positiot</li> </ul>	

**Kuvio 2.** Toimijasuhdetyytit ja toimintapositiot.

Organisaatioiden toimintaa ei voida kuitenkaan ymmärtää huomioimatta vallan käsitettä ja käyttöä. Tässä tutkimuksessa olemme päätyneet tarkastelemaan valtaa ainoastaan päätöksenteon näkökulmasta, jolloin se lähinnä kuvaa organisaatioiden välisiä ja sisäisiä hierarkioita. Analyysissa esiin nousseet suhteet ovat, paitsi sisällöllisesti, usein myös päätöksenteon näkökulmasta hierarkkisesti rakentuneita. Sisällöllinen suhdehierarkia tarkoittaa tässä ensisijaisuutta; tilaus on ennen tuotantoa<sup>7</sup> jne. Päätöksentekohierarkia puolestaan tarkoittaa tehtävään tai asemaan perustuvaa oikeutta, mahdollisuutta tai velvoitetta päätöksentekoon ja/tai sen toimeenpanoon ja valvontaan suhteessa toiseen osapuoleen. Tämä havainto on selkeässä ristiriidassa uuden hallintatavan ja organisaatiotutkimuksen kentässä vahvana esiintyvän hierarkioiden ja markkinoiden ylittävän verkostoajattelun kanssa (Powell 1990; Mitronen 2002; Haavisto 2004), joka korostaa organisaatioiden keskinäistä luottamusta ja tasavertaisuutta toiminnan ohjauksessa. Julkisen sektorin päätöksenteon näkökulmasta *hierarkiat ovat siirtyneet toiminnallisesti eri positioihin ja suhdemuotoihin*,

<sup>7</sup> Toisin sanoen kyse on siis julkisen sektorin palvelutuotannosta ja sen organisatorisista rakenteista. Suhdeiden toisena osapuolena on aina jokin julkisen sektorin toimija.

eivät hävinneet julkisen sektorin hybridisoituneessa palvelutuotannossa (ks. esim. Damgaard 2006; myös DiGaetano & Strom 2003).

Esimerkiksi julkisen sektorin ulkoista tilaajaorganisaatiota edustava Tiehallinto, joka toimii poliittisen ohjauksen alaisena tilaajaorganisaationa, määrittelee omalla tilaajapolitiikallaan markkinoiden toimintaa erilaisin sopimuksiin sisältyvin ehdoin, joista erityisen merkityksellinen on sopimuksen kesto. Tällöin sekä sisällöllinen että päätöksentekohierarkia määrittyy Tiehallinnon organisaation sisällä tai kautta. Yhteiskunnallisten perusrakenteiden, kuten erilaiset infrahankkeet, toteuttaminen tilaajaorganisaation kautta ei tutkimuksemme perusteella näyttäyty lupausten mukaisesti avoimempana, asiakaslähtöisempänä tai markkinatoimijoiden keskinäistä kilpailua hyödyntävänä rakenteena. Sen sijaan näyttää siltä, että tuotannollinen toiminta keskittyy yhden tai muutaman suuren tuottajan käsiin, saman aikaan kun entistä suurempi osa palveluista ja jopa viranomaistoimintoista ostetaan ulkopuolisilta toimittajilta. Tämän kehityksen taustalla on tilaajaorganisaation oma strateginen tavoite, johon kuuluu yhä pidempien ja laajempien sopimusten solmiminen toiminnan tehostamiseksi. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2007.)

Hallintatavan ylisektoraalisuuden elementit eivät rajoitu pelkästään taloudellisten transaktiosuhteiden luokkaan. Otammekin esimerkiksi *ohjaavien suhteiden* luokasta ammattiin ja koulutukseen kytkeytyvistä suhteista ja aloitamme välittömimmästä eli organisaation ja työntekijän suhteesta. Kun organisaatio tekee päätöstä ammattiin tai koulutukseen liittyen, kyseessä on useimmiten rekrytointi, jolloin sen toiminta tapahtuu taloudellisen päätöksenteon ja tuotannollisen toiminnan kentässä. Työnantaja tarvitsee työntekijän ja työntekijä tarvitsee työpaikan; tämä on *yksinkertaisin ja välittömin ammatillisiin tai koulutuksellisiin positioihin liittyvä suhdemuoto*. Kun työntekijä solmii työsopimuksen, hän siirtyy osaksi yrityksen henkilöstöä, sen työvoimaa.

Tarkasteltaessa ammatteja ja koulutusta poliittisen päätöksenteon ja tuotannollisen toiminnan kentässä, on kysymys koulutusjärjestelmistä ja niihin liittyvistä suhteista, joita edeltää ja joihin sitoutuu taloudellisen ja yhteiskunnallisen päätöksenteon kenttä työmarkkinoiden muodossa. Tämä taloudellisen ja tuotannollisen päätöksenteon ja toimin-

nan kenttä määrittelee millaisin ehdoin työvoima voi tai miten sen pitää potentiaaliaan kohdentaa koulutusjärjestelmän kautta. Tämän seurauksena muodostuva *yleinen työvoima* määrittelee osaltaan työmarkkinoiden toimintaa.

Toisaalta koulutusjärjestelmä itsessään myös muodostaa yhden tuotannollisen toimialan – koulutustuotannon – ja sen sisäiset markkinat. Tähän liittyvää keskustelua käytiin runsaasti Työvalmennussäätiö Tekevän kehittämisintervention istunnoissa yhtäältä työhön valmennettavien asemoitumisen kautta ja toisaalta Tekevän tuotannollisen toiminnan kehittämisen näkökulmasta. *Ensin* mainittu näkökulma liittyy työvalmentautujien ja koulututtavan työtoiminnan asiakkaiden toimintakyvyn rajoitteiden ja kulloisenkin suhdanne- ja työmarkkinatilanteen luomien ammatillisten vaatimusten väliseen suhteeseen. Kumpikin on Tekevän sisäisen kehittämistoiminnan ulkopuolisia tekijöitä, jotka kuitenkin määrittävät Tekevän tuotannollista toimintaa vahvasti (ks. myös Borghi & van Berkel 2007; Damgaard 2006). Työmarkkina- ja tuotantorakenteen muutos Suomessa on hävittänyt erityisesti teollisia työpaikkoja, joiden mukana on hävinnyt paljon perinteisissä suojatyöpaikoissa toteutettuja kokoonpano- ja pakkaustöitä. Tilalle syntyneiden palvelualan töiden vaatimukset ovat hyvinkin toisenlaisia, välittömien asiakaskontaktien edellyttämät sosiaaliset taidot eivät välttämättä ole työvalmennukseen tulevien vahvuuksia, jolloin työllistyminen avoimille markkinoille on hyvin epätodennäköistä. Perinteisillä ja katoavilla aloilla toteutettu työvalmennus ei ohjaa valmentautujia avoimille työmarkkinoille. Muutos haastaa siten Tekevän kehittämään omaa tuotannollista toimintaansa vastaamaan työmarkkinoiden uutta rakennetta, joka siis ei välttämättä vastaa työhönvalmentautujien toimintakykyä ja potentiaalia. Kysymys työvoimasta, sen tuottamisesta, säätelystä ja ohjauksesta on keskeinen osa murrosta, jonka keskellä suomalainenkin yhteiskunta elää.

Toimijana Tekevä kytkeytyy tiiviisti kansalliseen koulutusjärjestelmään, jolloin se kilpailee muiden vastaavanlaisten toimijoiden kanssa yhteisillä koulutusmarkkinoilla. Erilaisia palvelutuottajia on mm. järjestökentässä useita. Kilpailullinen suhde toimialan muihin organisaatioihin luo paitsi painetta oman toiminnan ja tuotteiden kehittämiseen, myös uudenlaisia positioita eri toimijoiden välille. (Pirkkalainen & Kaatrakoski 2007.) Erilaiset ylisektoraaaliset yhteistoimintaorganisaatiot ovat alisteisia useamman suuntaiselle, ajoit-

tain keskenään ristiriitaiselle, ohjaukselle. Esimerkiksi Tekevän kaltaisen organisaation toiminta ei voi perustua pelkästään liiketoiminnan kehittämiseen, vaan sen on kyettävä huomioimaan kulloinkin vallitsevan politiikan tavoitteiden vaatimukset. Tämä päätöksenteon alan laajentamiseen liittyvät erityisyydet on otettava huomioon ns. hybridiorganisaatioiden tutkimuksessa ja kehittämistoiminnassa.

Organisaationlähtöisessä tutkimuksessa *työnjako* käsitellään yleensä tuotannollisena työn osittamiseen ja tehtäväjakoon perustuvana työn organisointina. Työnjako on kuitenkin laajempi yhteiskunnallinen rakenne, jonka kautta ihmiset ovat suhteessa toisiinsa. Työnjako voidaan siten määritellä perinteistä teknistä työnjakoa laajemmaksi, myös sosiaalisia ja yhteiskunnallisia suhteita konstruoivaksi kokonaisuudeksi, jonka aspektit ovat analyyttisesti erotettavissa, joskin käytännön toiminnassa toisiinsa kietoutuneita. Työn ja organisaatiotutkimuksen kentässä tämä tarkoittaa siten myös työtoimintaa tuottavien ja ylläpitävien rakenteiden sekä sitä realisoivien toimijoiden yhtäaikaista tutkimista; toisin sanoen ei ainoastaan työn historiallisteknisen kehityksen analyysia, vaan myös sen yhteiskunnallisen järjestyksen tutkimista, joka antaa muodon organisaatioille ja muovaa niiden puitteissa realisoituvaa toimintaa (Postone 1993; Bauman 2005).

<b>Poliittistaloudellinen aspekti</b>	<b>Sosiaalisrelationaalinen aspekti</b>	<b>Funktionaalitekkinen aspekti</b>
- poliittisten toimijoiden toiminta-ala (esim. perustuslaki, lainsäädäntö) - taloudellisten toimijoiden toiminta-ala (esim. lainsäädäntö) - kansalaisyhteiskunnan toiminta-ala (perustuslaki, lainsäädäntö)	- yhteiskunnan yleiset sosiaaliset hierarkiat ja valtasuhteet - toimijoiden vastuut ja niiden väliset suhteet	- toimijoiden velvoitteiden ja tehtävien tekninen ja funktionaalinen organisointi aikataulu- tai prosessimäärein
<b>Sektoraalinen jako</b>	<b>Hierarkkinen jako</b>	<b>Tuotannollinen jako</b>
Yhteiskunnallinen perusrakenteen realisoituminen kulloisenkin poliittisen ja tuotantotavan mukaisesti (julkisen, yksityinen ja kolmas sektori)	Hallinnollisten, poliittisten, ammatillisten ja taloudellisten ryhmittymien keskinen sosiaalinen asemoituminen (valtasuhteet, päätöksentekojärjestelmän hierarkiat jne.)	Ammatillinen tai toimienkuvaan liittyvä tehtävien ja vastuiden jako tietyssä työorganisaatiossa tai organisaatioiden välillä.

**Taulukko 1.** Työnjaon aspektit.



### 3.2. Kehittämisen käytännöt

Julkisen sektorin palvelutuotannon hybridisoituminen liittyy kaikkiin kolmeen (poliittis-taloudellinen, sosiaalisrelationaalinen, funktionalistekninen) edellä esitettyyn organisatoriseen ulottuvuuteen. Kuten työ, myös työn kehittämisen metodit eivät nekään, menetelmäluonteestaan huolimatta, ole pysyviä ja muuttumattomia. Niiden asemoituminen organisatorisissa rakenteissa kytkeytyy aina toisaalta tuotannon teknisluonteisiin muutoksiin ja toisaalta laajempiin tuotannollistaloudellisiin ja yhteiskunnallisiin rakenteisiin (esim. Pirkkalainen 2003). Ilmeistä onkin, että uuden hallinnantavan ja julkisjohtamisen kentässä muodostuu olennaiseksi kysymykseksi päätöksentekojärjestelmän rakenteiden sekä toimijoiden välisen asemoitumisen - eli siis työnjaon – kriittinen arviointi. Eri kehittämismenetelmätkin voidaan tällöin jaotella niiden työnjaollisten aspektien pohjalta seuraavasti:

- 1) metodit, joiden tavoitteena on tuotannollistekninen muutos (teknisfunktionaalinen työnjaon aspekti),
- 2) metodit, joiden tavoitteena on organisatorinen tai johtamismallin muutos (sosiaalisrelationaalinen työnjaon aspekti) ja
- 3) Metodit, jotka tähtäävät toimintakulttuurin ja hallintatavan muutokseen (poliittis-taloudellinen työnjaon aspekti).

Työnjako työn organisoinnin perustana on historiallisesti kehittyvä, ja tiettyyn tuotannolliseen ja yhteiskunnalliseen rakenteeseen sitoutuva. Työnjakoon liittyy paitsi teknisiä, välittömästi tuotantoon liittyviä kysymyksiä, myös laajempia, yhteiskunnan rakenteistumisen kannalta relevantteja Aspekteja. Vaikka tässä projektissa ei välittömästi keskitytty poliittisen päätöksentekojärjestelmän muutoksiin, ei esimerkiksi Tampereen toimintamalliudistusta voida käsitellä eikä sen vaikutuksia arvioida ilman, että myös tämä uudistuksen ulottuvuus otetaan tarkastelussa huomioon. Ammattimaista johtamista myös luottamushenkilöiden toiminnassa korostava Tampereen toimintamalliudistus voidaan tulkita NPM-ajatteluun kytkeytyvänä, managerialismia voimistavana muutoksena kuntatoimijan

organisaatiossa. Sillä on ollut myös valtakunnan tason vaikutuksensa kuntalain muutoksen muodossa (ks. DiGaetano & Strom 2003, 366).

Alunperin *Yksityistämisen ja yhteisvastuun ylisektoraaaliset vaihtoehdot* -menetelmäkehitysprojektin kehittämisinterventiot oli tarkoitus toteuttaa suunnitelmaan sisällytetyt kehittämisinterventiot toiminnan teoriaan ja kehittävään työntutkimukseen pohjautuvalla osallistavalla kehittämistyön menetelmällä, *muutoslaboratoriolla* (Virkkunen et al. 1999; Engeström 1995).

Menetelmän kehittäjien mukaan muutoslaboratoriolla voidaan toteuttaa sekä syvällisiä toimintatavan ja -kulttuurin muutoksia että toiminnan jatkuvaa parantamista. He korostavat, että yksi menetelmän erityispiirteistä on käytännön työtoiminnan kehittäminen ylittämällä organisaatioiden muutosprosessissa perinteinen kahtiajako strategisen johtamisen ja operatiivisen toiminnan välillä. Tämä voidaan toteuttaa mm. tuomalla johdon visiot vuoropuheluun arkityön asiantuntijoiden ja asiakkaiden kanssa. (Vauhkonen et al. 2006, 31.) Menetelmän tavoitteena on myös tuoda esiin toiminnan moniäänisyyttä kehittämissankkeissa (Engeström R. 1999). Tiedossa olevia ratkaisujen toteuttamisen sijaan menetelmän avulla pyritään *paljastamaan ja jäsentämään* historiallisesti syntyneet toiminnan rakenteiden ristiriidat ja löytämään niille uusia ratkaisuja.

Menetelmäkehitysprojektin tarkentavassa suunnitteluvaiheessa kävi kuitenkin selväksi, ettei perinteinen muutoslaboratoriotyöskentely tavoita hybridioorganisaatioiden toiminnallista luonnetta useastakaan syystä. Kehittävän työntutkimuksen ja muutoslaboratoriomenetelmän yksi keskeisimmistä lähtökohdista on, että ” (...) tutkimalla toimintakäytännön historiallista kehitystä nykyinen tilanne asetetaan aikaperspektiiviin.” (Virkkunen et al. 1999.) Kysymys, joka projektimme edetessä nousi esiin, oli se mitä tarkoitetaan toimintakäytännöllä? Esimerkkinä voimme käyttää Työvalmennussäätiö Tekevää, jossa kehittämisintervention suunnittelu ensimmäisenä aloitettiin. Jouduimme pohtimaan tarkoitetaanko toimintakäytännöllä Tekevässä toteutettavaa työtä? Siis työtä, joka nimetään valmentamiseksi? Vai työtä joka on tuotannollista, valmentautujien toteuttamaa? Tarkentaen siis olisiko kysyttävä, mitä työtä Tekevässä tehdään?

Vai tarkoittiko toimintakäytäntö Tekevän organisaatiota? Siis säätiöpohjaista, usean järjestön ja kahden kuntatoimijan yhteenliittymää, jolla ikää on kahdeksan vuotta? Vai tarkoittaako toimintakäytäntö ja sen historiallinen kuvaus Tekevää edeltävää aikaa? Mikäli näin ymmärretään, joudumme siis kuvamaan työvalmennuksen, nuorisoverstaiden, suoja-työn jne. historiallista kehitystä. Jos lähdemme siitä, että toimintakäytäntö kuvataan historiallisesti, ja asetetaan aikaperspektiivin sijaan muuhunkin historialliseen perspektiiviin, päädymme kuvaamaan paitsi työvalmennuksen ja suoja-työn historian, myös sosiaalipoliitiikan ja sosiaalityön historiallista kehitystä vajaakuntoisten työtoiminnan taustalla.

Toisaalta jos ajattelemme, että toimintakäytäntö onkin Tekevän toteuttama tuotannollinen työ, täytyy tarkastelu kytkeä työllisyyden ja työmarkkinoiden kehitykseen mm. kansantalouden tuotantorakenteen muutokseen viime vuosikymmenten aikana. Tähän liittyy myös (vajaakuntoisten) työllistymisen ehtojen ja näitä ehtoja muovaavien rakenteiden kehitys. Tutkisimmeko siis kehitystä, jota on kuvattu siirtymisenä suunnitteluloudesta kilpailulouteen, hyvinvointivaltiosta kilpailuvaltioksi tai hyvinvointivaltiosta työkykyvaltioon? (Esim. Schneider & Häge 2008; Heiskala 2006a.)

Jos otamme tarkasteluun organisaatiohistorian, on selvitettävä organisaation rakenne. Tekevän kohdalla se tarkoittaa ylisektoraalista usean toimijan muodostamaa säätiötä, jolloin sidos ns. governance-käsitteeseen on ilmeinen. Historiallisen tarkastelun kautta avautuu siten, ei vain organisaation historia, vaan suomalaisen yhteiskunnan – tai ehkä laajemmin läntisten teollisuusmaiden – historiallinen kehitys ja erityisesti sen *nykyvaihe*. Organisaatiolähtöinen ja työprosesseihin kiinnittyvä historiallinen analyysi (esim. Engeström 2005; 1995) osoittautui siten liian kapea-alaiseksi.

Toisaalta hybridioorganisaatioiden näkökulmasta olennaista ovat eri toimijoiden väliset suhteet, juuri tätä piirrettähän termillä pyritään kuvaamaan. Suhteiden tarkasteleminen itse toiminnan näkökulmasta, siis sisältöinä, tavoitteina ja toimijoiden positioina, osoittautui olennaiseksi hybridioorganisaatioiden ymmärtämisen kannalta. Monitoimijaorganisaation muutos ja kehittäminen ovat suurelta osalta riippuvaisia sen erilaista toimijasuh-

teista; vaikka se siis muodollisesti on itsenäinen ja omaa toimintaansa kehittävä organisaatio, sen toiminnan reunaehdot asettuvat selkeästi muualta käsin.

Yhteiskunnallisen työnjaon muutoksessa toteutuvat toiminnalliset siirtymät alkavat hahmottua käytännöllisinä kysymyksinä, kuten kävi ilmeiseksi Tampereen toimintamalliuudistusta käsiteltäessä. Vaikka tuotannollisten prosessien sujuvuus toki on olennainen näkökulma tässäkin yhteydessä, pitäytyminen siinä sivuuttaa laajemmat yhteiskunnalliset muutokset, jotka sisältyvät em. toimintamalliin, puhumattakaan niistä vaikutuksista ja seurauksista, joita ei ole ennakoitu, haluttu tai joita ei missään päätöksenteon portaassa ole päätetty.

Ja kolmanneksi julkisyksityisten tai muiden hybridien organisaatioiden kehittämisen tematiikkaa liittyy ennen kaikkea toimijoiden asemoitumiseen suhteessa päätöksentekoon, toimijuuden rajoista ja mahdollisuuksista käytäviin keskusteluihin ja myös henkilöstön asemaan tässä kehityksessä. Kyse on siten yksittäistä organisaatiota laajemman historiallisen kehitysvaiheen kuvaamisesta, sen toiminnallisten ongelmien avaamisesta ja – ehkä jopa jossakin määrin – kehityksen suuntaa koskevaan päätöksentekoon osallistumisesta.

#### **4. Hybridilaboratorio ja sen käytännön sovellukset**

Edellisessä luvussa käsitelimme kehittämämme hybridilaboratorion (jatkossa HL) synnyn taustalla olevia tekijöitä ja sen teoreettisia perusteita. Seuraavaksi siirrymme esittelemään menetelmän pääperiaatteita sekä kahden projektin pilottikohteen – Tampereen kaupungin ja Työvalmennussäätiö Tekevän – käytännön sovelluksia.

Tampereen kaupungin päivähoidossa ja alkuopetuksessa toteutettiin syksyn 2006 aikana kehittämisinterventio hybridilaboratoriomenetelmällä (Pirkkalainen & Kaatrakoski, 2007). Intervention tavoitteena oli kartoittaa pilotoinnissa hankittuja kokemuksia Tampereen kaupungin toimintamalliuudistuksesta sekä löytää mahdollisille ongelmakohdille ratkaisuehdotuksia. Kehittämiskohteeksi valikoitui päivähoito, jossa aloitettiin toimintamalliuudistuksen pilotointi tilaaja-tuottaja -toiminnan osalta vuonna 2005. Päivähoidon ja perusopetuksen yhteistyön toteuttamiseen liittyvä PEPPI-hanke – jonka tavoitteena oli laatia ehdotus päivähoidon, esiopetuksen, peruskoulun ja koululaisten iltapäivähoidon yhtenäisen tilaaja-tuottajamallin toteuttamiseksi (Salmelin & Komonen 2004) – oli käynnistynyt jo aiemmin. Prosessijohtamisen mallin vaikutuksia haluttiin tuoda esiin valitsemalla mukaan nimenomaan ns. nivelkouluja, joissa esiopetus ja alkuopetus ovat fyysisesti samassa tilassa. Tällöin päivähoidon ja perusopetuksen yhteistyö muodostuu myös fyysisen läheisyyden vuoksi hyvin käytännölliseksi.

Kehittämiseen osallistui enemmän päivähoidon kuin koulun henkilöstöä, jonka vuoksi keskusteluteemoissa painottui jonkin verran vahvemmin päivähoidon näkökulma. Taustalla lienee vaikuttanut, että päivähoito oli alusta asti mukana toimintamalliuudistuksen toteuttamisessa ja siten henkilöstöllä oli jo kertynyttä kokemusta uudistuksen vaikutuksista. Projektimme intervention tavoitteena Tampereella oli koota henkilöstön kokemuksia uuden toimintamallin vaikutuksista.

Myös Työvalmennussäätiö Tekevän kehittämisinterventio toteutettiin syksyn 2006 kuluessa. Yhteyshenkilöiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta muotoutui alustavaksi

tavoitteeksi toimintakulttuurin kehittämisen teema. Useamman eri organisaation<sup>8</sup> sulautamisen yhdeksi yhtenäiseksi organisaatioksi koettiin vielä olevan kesken ja kehittämiseninterventiolla ajateltiin voitavan edesauttaa Tekevän sisäisen toimintakulttuurin yhdentymistä.

HL-interventio lähtee etenemään ns. keskusorganisaatiosta, jonka toiminnan nykytilasta (toimijasuhteet) sekä päätöksentekojärjestelmästä (työnjakokysymykset) kerätään *peiliaineistoa* (ks. Virkkunen et al. 1999.) Perinteisessä muutoslaboratoriossa peiliaineistoa kerätään useimmiten työprosesseista, jolloin keskeisenä välineenä on myös kuvattalenteiden käyttö tuotannon häiriöiden tunnistamiseksi. HL-pilottikohteissa tämällytyypistä kuvaseurantaa ei tehty, koska projektin tavoitteena oli tutkia ja kehittää ylisektoraalisten organisaatioiden yhteistoimintamalleja, ei työprosesseja sinällään. Kehittäminen painottui projektisuunnitelman tavoitteita noudattaen organisaatioiden välisten suhteiden hallintoihin, ohjaukseen sekä sisältöihin ja aineistoa kerättiin pääasiassa haastatteluin ja jonkin verran dokumentteja keräten. Dokumenttipohjaista aineistoa (vuosikertomukset, organisaatiokaaviot, säännöt, pöytäkirjat, muistiot) voidaan hyödyntää peiliaineistona myös haastatteluaineiston keruun yhteydessä. Näin teimme esimerkiksi Tekeväsäätiössä koaamalla luettelo vuosikertomusten 2000-2004 teksteissä mainituista toimijatahoista, jotka sitten esiteltiin haastatelluille, samalla kun heitä pyydettiin täydentämään tai korjaamaan luetteloa. Näin luotiin pohja Tekevän toimijasuhdeanalyysille, jota sitten hyödynnettiin niin intervention kuluessa kuin myös kehittämismenetelmän teoreettisena taustakäsitteenä.

Tampereen kehittämiseninterventio puolestaan käynnistyi haastatteluilla, joiden pohjana oli tutkijoiden perehtyminen erityisesti tilaaja-tuottajamallia käsittelevään kirjallisuuteen. Haastatteluaineiston analyysi tuotti toimintamalliudistukseen liittyvän temaattisen luokittelun, jota käytettiin paitsi hybridilaboratorioistunnoissa, myös kehittämismenetelmän teoreettisen perustan luomisessa osana laajempaa työnjaon käsitettä.

---

<sup>8</sup> Säätiön perustajina toimivat Sininauhaliito ry:n, Kuurojen liitto ry:n, Jyväskylän kaupungin, Jyväskylän maalaiskunnan, Jyväskylän seudun Mielenterveysseura ry:n, Jyväskylän katulähetys ry:n, Jyvälän kannatusyhdistys ry:n ja Invalidiliitto ry:n (ks. Pyykkönen, 5), johon toiminnallisesti sulautettiin mm. suojatyön sekä nuorisoverstaisten toimipisteitä.

### Toimintamallin ulottuvuudet

Työnjako uudessa toimintamallissa	Sopimusympäristössä toimiminen	Ammatilliset kysymykset uudessa toimintamallissa
Tekninen työnjako	Päätösvalta	Vastuu
Asiakaslähtöisyys	Arviointi	Lainsäädäntö
Johtaminen	Ostopalvelut	Päiväkodin ja koulun yhteistyö
Toimintakulttuuri	Tukipalvelut	Taloudelliset näkökohdat
Kehittäminen ja arviointi	Taloudelliset näkökohdat	

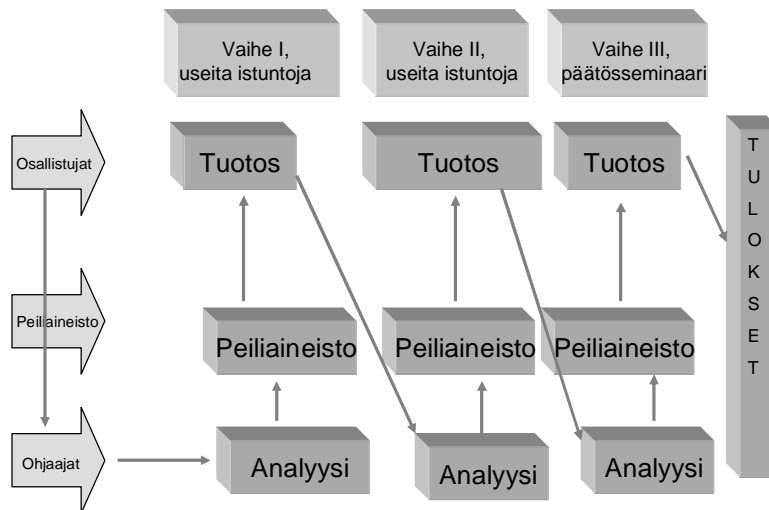
**Taulukko 2.** Uuden toimintamallin ulottuvuudet.

Myös kehittämisistunnoissa käytävät keskustelut ovat keskeistä *ohjaajien* käyttämää aineistoa. Kaikki istunnot sekä kuva- että äänitalennetaan, ja ohjaajien tehtävänä on valmistella istuntojen välillä tallenteista näytteitä osallistujille esitettäväksi. Näytteiden tavoitteena on edesauttaa kehittämistehtävien jatkuvuutta ja kohdentamista oleellisina pidettyihin teemoihin. Intervention edetessä myös istunnoista koostettuja näytteitä kutsutaan peiliaineistoksi.

Ohjaajat siis keräävät peiliaineistoa, suunnittelevat istunnot, valmistelevat tehtävät kehittämistyön virittämiseksi sekä tekevät *perusanalyysit*<sup>9</sup> osallistujien tuottaman materiaalin ja peiliaineiston pohjalta. Ohjaajien tehtävä varsinaisten istuntojen aikana on keskustelua kokoava ja suuntaava, istuntojen välillä analyysihin keskittyvä. Kuten edellä mainittiin, HL-istunnoissa kehittäminen ei kohdennu välittömästi työprosesseihin, joten muutoslaboratoriossa käytettävät perinteiset kehittävän työntutkimuksen mallit eivät ole ohjaajan keskeisiä välineitä.

<sup>9</sup> Perusanalyysillä tarkoitamme tässä yhteydessä ohjaajien kuhunkin kehittämisistuntoon tuomaa mallinnusta joko organisaation toimintaan tai kehittämissuunnitelmiin liittyen.

Rakenteellisesti HL-interventio koostuu kolmivaiheisesta ”alhaalta ylöspäin” etenevästä mallista. Alla oleva kuvio pyrkii havainnollistamaan hybridilaboratorion rakennetta.



**Kuvio 3.** Hybridilaboratorion rakenne.

Interventio jakautuu kolmeen *vaiheeseen*, joista jokainen koostuu yhdestä tai useammasta *istunnosta*. Kuviossa olevat ohuet nuolet kuvaavat toiminnan ja kehittämisen suuntaa ja ajallisuutta. Kuten jo aiemmin mainitsimme, intervention alussa kerätään peiliaineistoa haastattelujen ym. materiaalin muodossa. Keräämänsä peiliaineiston pohjalta ohjaat tuottavat osallistujien käsiteltäväksi ensimmäiset analyysit, joiden pohjalta osallistujat tuottavat alustavia kehittämistehtäviä. Näiden pohjalta ohjaajat työstävät - mahdollisesti myös muuta materiaalia hyödyntäen - uuden analyysin edelleen käsiteltäväksi. Kuviossa prosessi on esitelty vaiheittain, ei istunnoittain, jotta kuvio olisi havainnollisempi. Ensimmäinen ja toinen vaihe koostuvat useammasta istunnosta ja myös intervention päätös (ns. kolmas vaihe) voidaan toteuttaa useamman istunnon sarjana tai yksittäisen päätösseminaarin muodossa, kuten menetelmän pilotoinnissa tehtiin.



*Osallistujia* ovat kehittämisistuntoihin osallistuvien lisäksi myös mm. peiliaineiston keräämisen yhteydessä haastatellut henkilöt. Istuntoihin osallistuvien tehtävänä on tuottaa kehittämistehtävien ideointeja, suunnitelmia ja toteutusehdotuksia ohjaajien tekemien analyysien ja istunnoissa käytävien keskustelujen pohjalta. Näiden osallistujien tuottamien ehdotusten syventäminen ja tarkentaminen on kehittämistoiminnan päämäärä intervention edetessä ja osallistujajoukon laajetessa. Ohjaajien tekemien analyysien osuus painottuu alkuvaiheessa, mutta erityisesti toisessa ja kolmannessa vaiheessa osallistujien osuus kehittämistyössä vahvistuu.

Tiivistäen kehittämisistuntojen tavoitteena on, että osallistajat määrittelevät työnsä ja työorganisaationsa kannalta keskeiset kehittämistarpeet ohjaajien esittämää peiliaineistoa hyväksikäyttäen. Samalla osallistujien tehtävänä on määritellä ne toimijatahot, jotka ovat olennaisia kehittämistoiminnan kautta syntyvien ehdotusten toteutuksessa ja joiden tästä syystä tulisi osallistua seuraaviin vaiheisiin. Hybridilaboratoriomenetelmä perustuu juuri osallisten joukon laajenemiselle sen toisessa vaiheessa niin vertikaalisesti (organisaatioiden välille) kuin horisontaalisesti (organisaatioiden eri hierarkiatasot).

#### *Istuntojen suunnittelu*

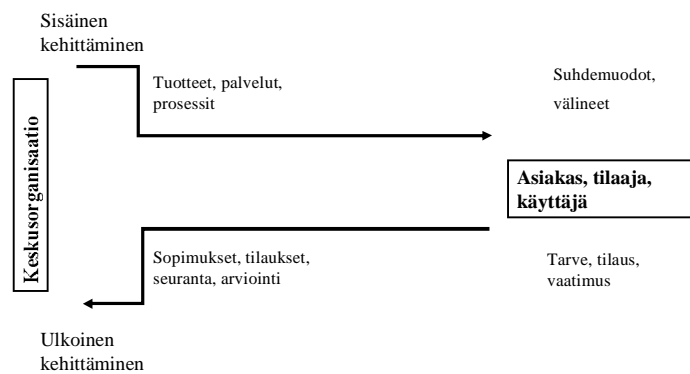
Yksi ohjaajien tärkeimmistä tehtävistä on viestintä ja sen suunnittelu. Viestintä alkaa jo silloin, kun ensimmäistä kertaa ollaan yhteydessä kehittämiskohteeseen ja päätetään kehittämisprosessin aloittamisesta. Joskus kehittämishankkeen markkinointi eri toimijoille on välttämätöntä, jotta hanketta pystytään ylipäättään viemään eteenpäin. Viestinnässä ja markkinoinnissa tulee erityisesti kiinnittää huomiota niiden selkeyteen ja informatiivisuuteen. Kuten aiemmin on jo todettu, hybrideille organisaatiolle on tavanomaista niiden rakenteellinen monimutkaisuus. Tämä taas osaltaan vaikuttaa siihen, että yksittäisten henkilöiden, yksiköiden ja organisaatioiden voi olla vaikea hahmottaa omaa keskeistä asemaansa kyseessä olevan organisaation tai yksikön kehittämistoiminnassa.

Ennen varsinaisia istuntoja ohjaajan työ painottuu yhteydenpitoon keskusorganisaation yhteystahon (yhteyshenkilö tai -ryhmä) kanssa sekä materiaalin hankintaan. Osallistujien

joukko ja toimijoiden verkosto määrittävät intervention edetessä. Samalla myös päätöksentekojärjestelmä selkiytyy ja muuttuu läpinäkyvämmäksi. Kehittämisen kohdentaminen voi kokemuksemme mukaan lähteä keskusorganisaatiosta ulospäin suuntautuen, jolloin keskeistä on määritellä toimijoiden väliseen työnjakoon, vastuukysymyksiin, sopimusten sisältöön, arviointiin, ym. liittyviä toimintamalleja ja luoda käsitteellistä pohjaa organisaatorakenteen hahmottamiselle. Näin kehittämistoiminta eteni Tampereen interventiossa.

Mutta kehittämistoiminto voi käynnistyä myös sisäisen kehittämisen teemasta käsin, kuten Työvalmennussäätiö Tekevän kohdalla tapahtui. Kehittämissuunnitelmien muotoutuessa suuntautuminen kuitenkin yhä enemmän kohdentui Tekevän organisaation ulkopuolelle, keskeisimmin ns. lähekkäisten ja ostavien organisaatioiden kanssa tehtävään yhteistyöhön.

#### Kehittämistoiminnan käynnistyminen ja suuntautuminen



**Kuvio 4.** Kehittämistoiminnan käynnistyminen ja suuntautuminen.

Suunnitteluvaiheessa tavoitteena on keskusorganisaation yhteistyöryhmän kanssa päättää istuntojen ensimmäisen vaiheen kokoonpanosta sekä intervention aikataulusta niin, että lähtötilanne olisi mahdollisimman tarkoituksenmukainen. Kuten missä tahansa kehittämi-

sessä, myös HL-interventioissa on tärkeää varmistaa johdon sitoutuminen kehittämiss-hankeeseen. Johto voi organisaatiosta riippuen olla mm. toimitusjohtaja tai hallituksen, johtoryhmän, keskushallinnon tai konsernihallinnon edustaja. Johdon mukanaololla pyri-tään varmistamaan tuotettujen kehittämissideoiden toteuttamisen mahdollisuudet ja sitä kautta johdon mukanaolo vaikuttaa myös henkilöstön sitoutumiseen. Toisaalta konkreet-tinen mukanaolo istunnoissa *laajentaa johdon näkemyksiä* ruohonjuuritason työntekijöi-den arkipäivästä; esimerkiksi Tekevässätiön interventiossa hallituksen taholta tuotiin esiin, että he eivät olleet tietoisia käytännön työssä esiintyvistä ongelmista. Johdon sitou-tumisen lisäksi keskusorganisaation ulkopuolisten päätöksentekotahojen sitoutuminen kehittämiseen on keskeistä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Interventioon sitoutumiseen liittyy myös kehittämistoiminnan jatkuvuuden ylläpitäminen, joka asettaa ohjaajille haasteita suunnitteluvaiheessa. Ensinnäkin on pidettävä mielessä, että kehittämismenetelmänä HL edellyttää istuntoihin osallistujilta aktiivista ja pitkäkes-toista työskentelyä. Aktiivinen toiminta on enemmän kuin lähtemistä mukaan yhteen tai useampaan istuntoon; se tarkoittaa myös osallistumista keskusteluihin ja kehittämisehdo-tusten tuottamiseen. HL-istuntojen koko kaari kestää useamman kuukauden.

Toisaalta hybridien organisaatioiden monimuotoisuus voi vaikuttaa siihen, että kaikilla osallistujilla ei välttämättä mahdollisuutta osallistua intervention jokaiseen istuntoon. Ke-hittämissessä on kuitenkin olennaista, että jatkuvuutta ylläpidetään koko intervention ajan; tietyn ydinjoukko mukana pysymisen varmistaminen edesauttaa tässä. Kehittämisen jat-kuvuutta voidaan ylläpitää myös erilaisin kirjallisin dokumentein (muistioin, fläppitaulu-kirjauksin, sähköpostiviestein yms.), jolloin voidaan osallistujien vaihtuessakin kehittä-mistoiminnan punainen lanka säilyttää. Koska istuntojen kokoonpanoa ja osallistujia mää-rää ei voida etukäteen tietää, asettaa se haasteita ohjaajille istuntojen suunnittelussa. Ryhmien koosta riippuu pitkälti se, miten työskentely on tarkoituksenmukaista organisoi-da. Istunnot voivat olla yhteisistuntoja tai osittain työpajamuotoisia ryhmätyöskentelyyn perustuvia. Riippumatta siitä miten istunnot toteutetaan, ohjaajien tehtävänä on avustaa osallistujia tuotosten jäsentämisessä mm. vetämällä yhteen keskeisiä teemoja.

Se, kuinka istunnot eri vaiheissa aikataulutetaan, täytyy sopia tiiviissä yhteistyössä keskusorganisaation edustajien kanssa. Pääperiaatteena on, että kunkin vaiheen istunnot pidetään melko tiiviissä tahdissa. Eri vaiheiden väliin jätetään kuitenkin riittävän pitkä tauko, jonka aikana ohjaajat kokoavat edellisten vaiheiden tuloksista ja kehittämishaasteista koosteen tai raportin toimitettavaksi kaikille kutsutuille. Koosteen tavoitteena on selkiyttää kehittämistoimintaa ja sen tavoitteita sekä auttaa kutsuttavia henkilöitä tunnistamaan heidän oman osallistumisensa tärkeys. Jo aiemmin mainitun kehittämisen jatkuvuuden kannalta sekä istuntojen että niiden välisen tauon pituuden määrittämiseen on tärkeä kiinnittää huomiota.

Se että toimipaikat saattavat olla maantieteellisesti hajallaan ja että osallistujat useimmiten tulevat eri organisaatioista, vaikuttaa istuntojen keston ja jaksottamisen suunnitteluun. Näin ollen useamman tunnin istunto harvemmin voi mahdollistaa tiiviimmän osallistumisen kuin lyhyempi istunto useana viikkona peräkkäin.

#### *Ensimmäisen vaiheen toteutus*

Valittaessa osallistujia ensimmäiseen vaiheeseen, tulee huomioida keskusorganisaation erilaiset organisaatorakenteet. Menetelmän pilottikohteissa ensimmäisen vaiheen istuntojen kokoonpanot olivat keskenään hyvin erilaiset. Monitoimijaorganisaation rakenteen mukaisesti Tekevässätiössä istuntoihin osallistui ensimmäisessä vaiheessa henkilöitä laajalti käytännön työn tekijöistä toimitusjohtajaan ja säätiön hallituksen edustajiin. Tampereen kaupungin hankkeessa puolestaan ensimmäisen vaiheen istuntoihin osallistui ainoastaan suorittavan tason työntekijöitä ja lähiesimiehiä. Periaatteena on kuitenkin se, että ensimmäisessä vaiheessa osallistumislajuuus on suppeimmillaan, jolloin istuntoihin osallistuu siis minimissään ainoastaan suorittavan tason työntekijöitä.

Ohjaajat tuovat ensimmäiseen vaiheeseen analyysin tuloksista työstämänsä peiliaineiston työskentelyn virittäjäksi. Tulokset esitellään yleisesti jäsentämään työskentelyn teemoja sekä käsitellään mahdollisissa erillisissä työpajaryhmissä tehtävien muodossa. Ohjaajat valmistelevat tehtävät jokaiseen istuntoon ensin peiliaineiston ja myöhemmin sekä peili-

aineiston että edellisten istuntojen pohjalta. Tästä syystä ohjaajien rooli korostuu ensimmäisen vaiheen aikana.

Ensimmäisen istunnon aikana osallistujat aloittavat toiseen vaiheeseen kutsuttavien luettelon työstämisen. Luettelon kokoamista on mahdollista jatkaa myöhemmissäkin istunnoissa, kuten teimme molemmissa menetelmän piloteissa. Kutsun sisältö tulisi muotoilla mahdollisimman informatiiviseksi, jotta kutsuttavat ymmärtävät intervention tarkoituksen ja osaavat asemoida itsensä suhteessa sen tavoitteisiin. Kutsut on tärkeää saada eteenpäin mahdollisimman pian, jotta kutsuttaville jää aikaa järjestää osallistumisensa istuntoihin. Sekä Työvalmennussäätiö Tekevän että Tampereen kaupungin interventioissa lähetimme kutsut useammassa osassa luettelon täydentyessä. Kutsumenettelyn hoitaminen voidaan vastuuttaa myös osallistujille, johdolle tai yhteistyöryhmälle, olennaista on se, että tehtävän vastaanottanut huolehtii kutsujen lähettämisestä ja vastauksista tiedottamisesta sovitulla tavalla ja sovitussa aikataulussa.

Kolmas, pilottikohteissamme vähälle huomiolle jäänyt ohjaajien tehtävä on ensimmäisessä vaiheessa tuotettujen kehittämissideoiden ja -suunnitelmien kokoaminen jonkinlaiseen dokumenttimuotoon. Se voi olla yksinkertainen kooste tai tiivistelmä tai resurssien sallissa laajempi raportti. Se lähetetään toiseen vaiheeseen kutsutuille henkilöille hyvissä ajoin ennen sen käynnistämistä. Koosteen tarkoitus on lisätä informaatiota ja selkeyttää kehittämisen painopistettä, jolloin se voi myös toimia virittävänä tekijänä istuntoihin osallistumiseen.

#### *Toisen vaiheen toteutus*

Hybridilaboratorion toinen vaihe perustuu kehittämistarpeiden kannalta keskeisten toimijatahojen mukaantulon kautta rakentuvaan ekspansiiviseen ja päätöksentekojärjestelmää mukailevaan osallisuuteen. Toisen vaiheen tavoitteena on syventää moniäänisesti analyysia, tarkentaa kehittämistehtäviä ja etsiä niihin ratkaisuehdotuksia päätöksentekorakenteita noudattaen. Päätöksenteon monimutkaisuus ja toimijoiden suuri määrä ovat hybridiorganisaatioiden kehittämisen keskeisiä haasteita. Kehittämistarpeisiin vastaavien rat-

kaisujen siirtyminen osaksi arkipäiväistä työtä ei onnistu, mikäli päätöksenteon kannalta olennaiset toimijat eivät ole mukana kehittämistoiminnan suunnittelussa.

Toinen vaihe toteutetaan samoja pääperiaatteita noudattaen kuin ensimmäinenkin vaihe eli työskennellään peiliaineiston ja edellisten istuntojen kehittämistehtävien pohjalta joko työpajoissa tai kaikki yhdessä. On kuitenkin huomioitava, että toisessa vaiheessa osallistujien joukko todennäköisesti on selvästi hajanaisempi kuin ensimmäisessä vaiheessa. Tällöin on erityisesti kiinnitettävä huomiota jo aikaisemmin mainitsemaamme kehittämisen jatkuvuuteen, jotta istunnoissa käsitellyt keskeiset teemat eivät häviä. Esimerkiksi Tekevän ensimmäisen vaiheen istunnoissa keskeisiksi nousseet teemat *valmentautujien toimintakyvyn heikentyminen, valmennustoiminta vs. suojatyötoiminta* sekä *asiakkaiden määrittely*, jäivät vähemmälle huomiolle. Sen sijaan keskusteluun nousivat vahvasti kaksi uutta teemaa: viestintä ja markkinointi sekä kehittäminen. Näiden teemojen esiin nouseminen juuri toisessa vaiheessa, jolloin mukaan tuli Tekevän ulkopuolisia toimijoita, ilmentää tulkintamme mukaan toimijoiden työnjaollisesta positiosta nousevaa orientaatiota, jonka kautta toiminnan kohteiden määrittäminen ja merkityksellistäminen realisoituvat. Kyse on yksilön motivaation rakentumisen, työnjaon aspektien sekä pääoman ja työvoiman keskinäisyydestä, joihin ei tässä yhteydessä ole mahdollista syvällisesti paneutua (ks. Avis 2007; Warmington 2005; Thompson 2004). Toimijoiden työnjaollisten positioiden huomioiminen osana kehittämistoimintaa on erittäin merkityksellistä ajatellen työn ja organisaatioiden historiallista kuvausta sekä toiminnan kohteen käsitteellistämistä (esim. Walker et al. 2007).

Olemme aiemmin jo useamman kerran korostaneet osallistujien ja ohjaajien toiminnan painotuksia analyyseissä ja kehittämistehtävien luomisessa. Toisessa vaiheessa ohjaajien panos istuntojen sisältöjen analysoinnissa vähenee, kun taas osallistujien tuottaman materiaalin osuus lisääntyy. Tämä näkyy siinä, että teemat ja kehittämistehtävät alkavat enenevässä määrin rakentua edellisten istuntojen ja moniäänisesti osallistujien omien näkemysten pohjalta. Kuitenkin – kuten edellä jo mainitsimme – kehittämistehtävien muotoutumisen suunta voi muuttua siirryttäessä ensimmäisestä vaiheesta toiseen. Kun kehittämishanke toteutetaan hybridilaboratoriomenetelmällä, tämä kehittämiskohteiden uudel-

leen kohdentuminen voidaan ottaa itsessään istuntojen teemaksi ja näin tehdä näkyväksi osallistujien työnjaollisia positioita sekä niiden välisiä suhdehierarkioita. Tämä analyysi edesauttaa usein monimutkaisen päätöksentekojärjestelmän näkyväksi tekemistä sekä siihen perustuvien kehittämistoiminnan esteiden havaitsemista.

#### *Kolmannen vaiheen toteutus*

Mikäli on edelleen tarpeen vahvistaa koko päätöksentekoketjun osallisuutta kehittämissuunnitelmissa, voidaan osallistujien joukkoa edelleen laajentaa kolmannessa vaiheessa. Tämä kehittämisintervention päätösvaihe voidaan toteuttaa joko yksittäisenä seminaarityyppisenä istuntona tai useamman istunnon kokonaisuutena edellisten vaiheiden tapaan. Menetelmän piloteissa päätösvaihe jouduttiin aikataulusyistä toteuttamaan yksittäisenä istuntona. Tämä ei ole kehittämissuunnitelmien käyttöön saattamisen kannalta paras vaihtoehto, vaan kolmanteenkin vaiheeseen olisi hyvä sisällyttää menetelmän ja tulosten esittelyn lisäksi seuranta- ja arviointitilaisuudet. Yksi hyväksi koettu tapa tulosten arvioinnissa on jakaa suunnitelma luettavaksi ja kommentoitavaksi kyseisen organisaation yhteyshenkilölle tai -ryhmälle sekä istuntoihin osallistuneiden ydinjoukolle. Kun osallistujien kommentit otettu huomioon ja korjaukset tehty, suunnitelma jaetaan kaikille mukana olleille sekä tarpeen mukaan muille tahoille. Ohjaajien tuki organisaation uusien suunnitelmien eteenpäin viemisessä on merkittävä. Tuen pituus, intensiivisyys ja jatkuvuus riippuvat organisaation omista toiveista sekä ohjaajien resursseista. Tuki voi olla konkreettista mukana olemista tai neuvoa antavaa ”etätukea”.

#### *Menetelmän arviointi*

Yksi HL-menetelmän ehkä keskeisemmäksi noussut vahvuus on jo aiemmin mainittu voimakkaasti alhaalta ylöspäin etenevä ja samalla organisaatiosta ulospäin laajeneva kehittämissuunnitelma, joka pyrkii mukailemaan päätöksentekojärjestelmää. Istuntoihin osallistujat määrittelevät itse ne tarpeelliset henkilöt ja tahot, joiden tulee osallistua kehittämissuunnitelman päätöksenteon näkökulmasta. Osallistumisen laajentumisella pyritään siis organisaatorakenteista riippuen luomaan yhteistä keskustelufoorumia organisaatioiden välillä

tai niiden sisällä. Osallistumisen laajeneminen luo kuitenkin ohjaajille haasteita, sillä osallistujajoukko eri vaiheissa saattaa olla hyvinkin hajanainen. Tällöin on kehittämisen jatkuvuuden kannalta kiinnitettävä huomiota tietyn ydinjoukon mukana pysymiseen. Osallistujien joukon laajentumisen myötä kehittämisen suunta saattaa ratkaisevasti muuttua toiseen vaiheen aikana, kuten kävi Tekevä-säätiön interventiossa. Tämä on ohjaajien työhön sisältyvä lisähaaste.

Kuten jo edellä totesimme, pilottikohteet osoittivat että kehittämistoiminta saattaa alkuvaiheessa suuntautua hyvin eri tavoin. Tekevän usean vuoden toimintahistoria ja henkilöstön vankka kokemus todennäköisesti mahdollistivat alussa nopean ongelmiin tarttumisen ja kehittämistehtävien muotoilemisen. Jo ensimmäisissä istunnoissa kävi kuitenkin ilmeiseksi, että esiin nostettujen kehittämishaasteiden ratkaiseminen edellyttää keskusorganisaation ulkopuolisten päätöksentekijöiden mukaantuloa. Sen myötä kehittämiskohdeiden määrittely hajautui ja työskentely vaikeutui. Kehittämistoiminnan suuntaa voisi luonnehtia tällöin sisäisestä kehittämisestä ulkoiseen kehittämiseen siirtymisenä.

Toisin kuin Tekevä -säätiössä, Tampereen kehittämishanke ajoittui historiallisesti uuden toimintamallin alkuvaiheeseen. HL-istunnoissa tämä näkyi istuntojen tematiikan hitaana, syventymättömänä ja hajanaisena etenemisenä kehittämistehtäviksi. Hidas eteneminen johtui todennäköisesti siitä, että osallistujilla ei ollut tarkkaa ja kokonaisvaltaista käsitystä uudesta toimintamallista. Siihen liittyvää päätöksentekojärjestelmää oltiin suurelta osaltaan vasta luomassa kehittämisintervention aikana. Istuntojen aikana toteutettu uuden toimintamallin ulottuvuuksien jäsentäminen mahdollisti myös istuntojen teemojen fokuksinnin, jolloin osallistujat myös pystyivät muotoilemaan alustavat kehittämistehtävät. Kehittämistoiminnan kohdentaminen tapahtui keskusorganisaation (päivähoito/perusopetus) ulkoisten päätöksentekojärjestelmien tutkimisen kautta (toimintamalliuudistus), jonka avulla kyettiin keskusorganisaation sisäistä toimintaa paremmin arvioimaan ja erottelemaan analyttisemmin nimenomaan toimintamalliuudistukseen liittyviä tekijöitä yleisistä organisaation toimintaan liittyvistä tekijöistä.



Riippumatta siitä, miten kehittäminen lähti etenemään ensimmäisten istuntojen aikana, molemmissa hankkeissa syntyi, erityisesti laajennetussa kakkosvaiheessa, keskustelua joka vahvisti menetelmän tarkoituksenmukaisuutta; mm. organisaatioiden keskinäiseen yhteistyöhön sekä palvelutuotantoon toteuttamiseen liittyviä väärinkäsityksiä, joita pystyttiin myös istuntojen aikana korjaamaan. Myös kehittämiseen liittyviä päätöksenteonpaikkoja pystyttiin tunnistamaan ja samalla tuomaan niitä läpinäkyvämmäksi kaikille istuntoon osallistujille.

Interventio Tekevä -säätiosä osoitti, että sen kaltaisten monitoimijaorganisaatioiden kehittäminen edellyttää keskusorganisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa yhteistoiminnallista otetta kehittämisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Se, miten keskeiset toimijat saadaan tunnistamaan oma tärkeä asemansa keskusorganisaation toiminnassa, nousee tärkeäksi kehittämisen haasteeksi. Keskeistä kehittämisessä on myös toimijasuhdeverkoston tunnistaminen sekä sen toiminnan vaikutuksen ymmärtäminen. Voidaankin todeta, että Tekevän sisäiset jännitteet toiminnan kehittämisen ja suuntaamisen tiimoilta ovat suoraan rinnasteisia laajemmalle yhteiskuntapoliittiselle kehitykselle ja sen luomille ristiriidoille. Tiivistäen keskeisin Tekevän toimintaan *ristiriitoja synnyttävä* tekijä on jännite tuotantorakenteen ja työmarkkinoiden rakenteellisen muutoksen sekä työvalmennukseen sisällytettyjen sosiaalipoliittisten aktivointitavoitteiden välillä. Käytännön valmennustyössä tämä näyttäytyy työvalmentajien kokemuksena valmentautujien toimintakyvyn heikkeneemisestä sekä siihen liittyvinä tuotannollisina ongelmina (ks. myös Silvennoinen 2002; Silvonon 2000).

Tampereen kehittämisintervention kautta nousivat puolestaan esiin työnjaollisten muutosten vaikutukset käytännöllisinä kysymyksinä. Organisaation hajauttaminen luo myös selvästi vaateen uusien dialogin menetelmien kehittämiseksi monimutkaistuvissa julkisen sektorin organisaatioissa (ks. myös Saarelainen et al. 2006, 26). Tilaajan ja tuottajan välinen tiedonkulku ja yleinen viestintä ei kuitenkaan riitä, vaan mukaan on tuotava koko organisaatio eli myös hallinnon suunnittelevat virkamiehet sekä eri alojen asiantuntijat. Eri ammattiryhmien välisten työnjaollisten ja organisatoristen positioiden muutos on osa julkisen sektorin palvelutuotannon muutosta, josta Tampereen toimintamalliuudistus on

moniulotteinen esimerkki. Työnjaollinen muutos ei siten tarkoita vain tuotannon teknisluontoista työnjakoa, vaan on myös huomioitava julkisen sektorin hybridisoitumisen myötä syntyvät uudet päätöksenteon paikat ja positiot. Taloudellispoliittisen työnjaon – siis julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin keskinäissuhteiden – muutoksen kautta myös vallan käsitettä lienee syytä tarkastella sidoksissa nykyhetken muihin (diskursiivisiin) käytänteisiin (esim. Heiskala 2006b).

Istuntojen vetämisen tavoitteellisuus, istunnoissa esiin nousseiden teemojen tiivis jäsenyys sekä tehokas dokumentointi, joka tapahtui kirjallisena muistiona sekä ääni- ja kuvallennuksena, olivat myös menetelmän vahvuuksia, joita osallistujat nostivat palautteissaan esiin. Koska kyseessä kuitenkin on vasta uudenlaisen kehittämismenetelmän pilotointi, on sen kehittämistyötä jatkettava uusien kokemusten rikastamana. Käytännön kehittämiskokeilujen synnyttämät toimintatavat voidaan siten jatkossa paremmin yhdistää taustalla oleviin teoreettisiin käsitteisiin.

## 5. Lopuksi

Niin Suomessa kuin liki kaikkialla muuallakin julkisen sektorin toiminnan luonne ja rakenne on ollut kiivaassa muutoksessa viimeisten parin vuosikymmenen ajan. Olemme tässä raportissa tarkastelleet tätä muutosta kahden erilaisen julkisen sektorin palvelutuotannon organisaation kehittämisen kautta.

Tampereen toimintamalliuudistus on esimerkki siitä, miten kuntalaisten asema suhteessa poliittiseen päätöksentekoon ja palvelujentuotantoon muuttuu uusien palvelutuotannon rakenteiden myötä (vrt. Dunleavy et al. 2005). Mallin sisäänajovaiheessa on korostettu poliittisen päätöksenteon vahvistamista ja sen toiminta-alan selkeyttämistä sekä kuntalaisten osallisuuden lisääntymistä. Tosiasiallisesti kuitenkin näin ei välttämättä ole ainakaan alkuvaiheessa käymässä. Tähän vaikuttaa useampi tekijä, jotka nousivat esiin projektimme puitteissa:

- päätöksenteon hajautuminen tilaaja-tuottajaorganisaatioiksi ja siihen sisältyvä hallinnon työnjako
- lautakuntien tilaajatehtävien laaja-alastuminen ja sen edellyttämä asiantuntemus samanaikaisesti, kun päätöksentekoon osallistuvien kuntalaisten lukumäärä vähenee lautakuntakäytäntöjen muuttuessa (ainoastaan valtuutetut ja varavaltuutetut tilaajalautakuntien jäseninä)
- kuntalaisen vaikutuskanavien ohjautuminen tuottajaorganisaatioon asiakasajattelun mukaisesti
- tilaajaorganisaation ja tuotannon henkilöstön etäännyminen ja siitä syntyvä käytännön asiantuntijuuden puuttuminen tilaajan toiminnasta palvelutarpeiden arvioinnissa

Tilaajan ja tuottajan välisen työnjaon muotoutuminen ja siihen sisältyvät kysymykset kuntalaisten vaikuttamisen tavoista ovat uudessa toimintamallissa epäselviä. Tilaajaorganisaation rakenne ja sisäinen työnjako ei ainakaan välittömästi näytä lisäävän kunta-

laisten tai poliittisten luottamushenkilöiden vaikuttamisen mahdollisuuksia. Konsernihallinnon merkitys valmistelussa ei ainakaan ensimmäisen vaiheen kokemuksen mukaan ole vähenemässä. Sisäisen tilaaja-tuottajamallin erityispiirteenä näyttäytyy se, että konsernihallinnon sisältä ohjataan sekä tilaaja- että tuottajaorganisaation toimintaa: ”Konsernihallinnon tehtävänä on varmistaa kaupungin strategisen johtamisjärjestelmän toiminta. Konsernihallinto keskittyy konsernijohtamisen päätehtävälueisiin eli strategisiin prosesseihin ja niiden ohjaukseen, palvelutuotannon ohjaukseen sekä liiketoiminnan omistajaohjaukseen. Konsernihallinto toimii konsernitehtävien valmistelusta vastaavana pormestarin esikuntana ja tuottaa kaupungin johdon päätöksentekoon ja toiminnan ohjaukseen tarvitsemat valmistelu-, täytäntöönpano-, asiantuntija- ja seurantalpalvelut sekä kaupungin muun organisaation tarvitsemat ohjaus-, asiantuntija- ja hallintopalvelut.” (Tampere 2007.)

Konsernihallinnon osuutta ja merkitystä toimintamalliuudistuksen yhteydessä ei juuri ole käsitelty eikä tässä yhteydessä ole mahdollista aiheeseen enempää paneutua. Voidaan kuitenkin todeta, että hyvin todennäköisesti työnjaollinen kehitys noudattelee Mötösen (1997, 301) kymmenen vuoden takaista havaintoa, jonka mukaan: ”viranhaltijoilla näytti olevan ainakin jossain määrin halu sitouttaa poliittiset päättäjät sellaiseen toimintalinjaan, joka rajoittaa luottamushenkilöiden toimintavapautta yksityiskohtaisessa päätöksenteossa. Tämän suuntauksen tarkoitus on samalla kasvattaa viranhaltijoiden omaa toimintavapautta eli heidän toimintansa intentionaalista ulottuvuutta. Aikaisemmin viranhaltijoiden toimintaa ohjattiin normeilla. Luottamushenkilöillä oli yksityiskohtaisessa päätöksenteossa legitiimi harkintaoikeus poiketa heillä olevan taustatiedon perusteella yleisistä normeista. Nyt tätä oikeutta ei ole tai sitten sen käyttöä ei pidetä viranhaltijoiden keskuudessa legitiiminä. Samalla viranhaltijoilla on entistä suurempi mahdollisuus ja legitiimi oikeus tulkita normeja ja tehdä päätöksiä väljemmissä raameissa.” (ks. myös Häikiö 2007).

Kun tarkastellaan tilaajalautakuntien ja tuottajaorganisaation välistä työnjakoa voidaan todeta epäselvyyttä niin organisaatioiden välillä kuin niiden sisällä. Ensin mainittu tarkoittaa esimerkiksi esiin nousutta tulkintaa, että ainakin toimintamalliuudistuksen keuhvaiheessa tuottajaorganisaatio on määritellyt hyvin pitkälle sen, mitä tilaajaorganisaatio on tilannut.

Toisaalta epäselvyyttä tilaajan ja tuottajan välisessä työnjaossa esiintyy, kun tarkastellaan toiminnallisiin resursseihin vaikuttamista. Esimerkiksi päivähoidon tilaongelmiin ei tuottajaorganisaatio ja sen tuotannolliset yksiköt (päiväkodit) voi vaikuttaa, vaan niitä koskevat päätökset tekee tilaaja. Tämä heijastelee lainsäädännön luomaa toiminnallista rakennetta, jossa kuntatoimija on palvelun suhteen järjestämisvastuussa. Tampereen mallissa päivähoidon ja perusopetuksen osalta järjestämisvastuu on tulkittu tilaajaorganisaation vastuuksi, vaikka tuottajaorganisaation muodostavatkin ainakin toistaiseksi pääsääntöisesti kaupungin omat yksiköt. Terveystieteiden ja sosiaalitoimen puolella tämä työnjaollinen kysymys siirtyy välittömämmin osaksi juridista sopimustoimintaa, koska ulkoisia palveluntuottajia on selkeästi enemmän. Tällöin muutos toiminnan työnjaossa saattaa tarkoittaa Tampereen tilanteessa konsernihallinnon vaikutusalueen kaventumista, kun tuotannon ohjaus ja operatiivinen johtaminen siirtyy ulkoisen palveluntuottajan tehtäväksi. Kaupungin omistamat liikelaitokset tuovat tähän myös oman työnjaollisen haasteensa. Hallintatavan näkökulmasta nykyisen kaltainen manageriaalinen malli saattaa siten tulevaisuudessa saada uusia piirteitä riippuen tuotantorakenteen muodostumisesta.

Toimintamalliuudistukseen sisältyvä prosessijohtamisen malli puolestaan luo uudenlaisia jännitteitä eri ammattiryhmien välille. Välittömämmin tämä näkyy erilaisina yhteistyön ja asiakaslähtöisyyden vaateina, joiden kautta eri ammattien ja professioiden keskinäinen työnajollinen suhde tavalla tai toisella muuttuu. Projektimme tarkasteli tätä lastentarhanopettajien ja peruskoulunopettajien välisenä toimintana, mutta samalla tavoitiin prosessiohjaus kohdentuu esimerkiksi lääkäreiden ja sairaanhoitajien tai sairaanhoitajien ja laitoshuoltajien välisiin työnajollisiin suhteisiin. Ammattiryhmien välisiä suhteita välittää kaksi erisuuntaista mekanismia. Yhtäältä kyse on operatiivisen johdon alaisesta tuotannollisesta toiminnasta (teknisfunktionaalinen työnjaon aspekti). Esimerkkinä ns. tukipalveluiden ulkoistamisen luomat työnajolliset ja hierarkkiset suhteet. Ja toisaalta kyse on myös työn tekemisen ehtojen määrittämisestä yhteiskunnallisten rakenteiden eri tasoilla (työmarkkinat, työehtosopimukset, lainsäädäntö, sopimusohjaus jne.), jolloin korostuneesti nousee esiin työnjaon kaksi muuta aspektia.

Toimintamalliuudistus ei tulkintamme mukaan ole yksittäisen kaupungin organisatorinen muutos, vaan se yhtäältä luo ennakkotapausta läpi hallinnon rakennetusta kuntatoimijan tilaaja-tuottajamallista ja siten toisaalta edustaa hyvin selkeästi NPM-ajattelua julkisen sektorin ohjauksessa. Toimintamalliuudistus on jo pakottanut muuttamaan mm. kuntalakiä (ks. Nyholm 2007, 3) sekä sosiaalihuolto- ja kansanterveyslakia<sup>10</sup> (pormestarimalli ja lautakuntarakenne) ja se luo paineita tarkistaa ammattiryhmien vastuisiin kohdentuvaa lainsäädäntöä (prosessiohjaus) sekä valtakunnallisia työehtosopimuksia. Kyse on siis erittäin merkittävästä, joskin vielä lopullisilta seurauksiltaan epäselvästä uudistuksesta.

Projektimme toinen kehittämiskohde, Työvalmennussäätiö Tekevä, edustaa yhteiskunnallisen työnjaon käsitteen kautta selkeämmin nimenomaan ylisektoraalista monitoimijaorganisaatiota. Tekevä on julkisen ja kolmannen sektorin organisaatioiden yhteisesti perustama, ja sen tuotannollinen työ käsittää niin julkiselle sektorille myytävät valmennuspalvelut kuin alihankintatyönä tehtävää tuotantoa ja yksittäisille asiakkaille myytäviä tuotteita.

Monitoimijaorganisaatioiden rakenteen luomat kehittämishaasteet liittyvät kahteen tekijään. Organisaation rakenteen hajautuneisuus ilmenee toiminnallisina kehittämishaasteina niin päätöksenteon, johtamisen kuin viestinnän ja yleisen tiedonkulun näkökulmasta. Toinen ja edellistä laajempi, kehittämisen kannalta relevantti kysymys liittyy suhdetoimien muotoutumiseen ja niihin liittyen päätöksentekojärjestelmän rakenteen uudentyyppisiin hierarkkisiin asemiin. Kolmantena ja kehittämistoiminnan kannalta hankalimpana kysymyksenä näyttäytyy yhteiskunnallisen muutoksen ideologinen taso; hyvinvointivaltion käsitteeseen ja todellisuutteen liittyvä poliittinen keskustelu on väistämätön osa julkisen sektorin organisaatioiden toimintaa, silloinkin kun kyse on ulkoistetun tuotannon kehittämisestä (ks. Dingeldey 2007). Tämän keskustelun tuominen osaksi organisaatioi-

---

<sup>10</sup> Tampereen kaupunginhallitus on tehnyt keväällä 2005 sosiaali- ja terveysministeriölle aloitteen sosiaalihuoltolain ja kansanterveyslainsäädännön muuttamiseksi siten, että kunta voisi itse päättää siitä, minkä kuntalaissa tarkoitetun monijäsenisen toimielimen toimivaltaan sosiaali- ja terveyspalvelujen toimeenpano kuuluisi. Tampereen kaupunginvaltuusto on 18 päivänä toukokuuta 2005 tehnyt päätöksen uuden toimintamallin käyttöönottamisesta vuoden 2007 alusta. Uusi toimintamalli sisältää niin sanotun tamperelaisen pormestarimallin ja tilaaja-tuottajamallin. Toimintamalli on kuitenkin osin ristiriidassa voimassa olevan lainsäädännön kanssa. (HE 235/2006 vp, 7-8.)

den kehittämistoimintaa on merkittävä kysymys julkishallinnon kehittäjille (vrt. Virkkunen et al. 2007).

Tekevä edustaa uuden hallintatavan verkostomaista organisaatorakennetta ja sen käytännön toiminnan haasteita olemme jo käsitelleet aiemmin. Tiivistäen voidaan sanoa, että Tekevän kaltaisen monitoimijaorganisaation toiminnan kehittäminen edellyttää useamman toiminnallisen kentän yhtäaikaista hallintaa. Työnjaollisena kysymyksenä se tarkoittaa nimenomaan päätöksentekoon liittyvien toimintatapojen ja välineiden hallintaa monimutkaisessa ympäristössä. Eri yhteiskunnan sektoreiden ylittävä ja toisaalta lainsäädännön vahvasti ohjaama toiminta edellyttää kehittämistoiminnassa tämän rakenteellisen erityisyyden huomioimista. Samoin useamman organisaation ja usean erisuuntaisen intressin yhteensovittaminen on haasteellinen työkenttä, jossa toimivaltuudet, päätöksenteon paikat ja toimijoiden väliset suhteet ovat keskiössä.

Inhimilliset yhteisöt kaikkina eivätkin ole annettuina, ne rakentuvat aina inhimillisen toiminnan tuloksena. Siten ne ovat aina samanaikaisesti sekä inhimillistä toimintaa mahdollistavia että sitä rajaavia. Edellä esitetyn valossa voidaankin sanoa, että erilaisten julkisyksityisten hybridien organisaatioiden monimutkainen toiminnallinen rakenne ja niiden toiminnalle annetut moniulotteiset tavoitteet luovat kentän, joka edellyttää tutkimukselta ja kehittämiseltä uudenlaisia menetelmiä. Kaikkia näitä rakenteiltaan erilaisia organisaatiotyyppisiä yhdistävä tekijä on toiminnan sopimusvälittyneisyys. Nykyisen kaltaisessa julkisen sektorin palvelutuotannon rakenteessa se on keskeinen eri osapuolten välisiä transaktioita ja suhteita välittävä mekanismi. Julkisorganisaatioiden toiminnan tutkimuksen ja myös niiden kehittämisen näkökulmasta tämä luo uudenlaisia kysymyksiä. Uuden hallintatavan organisaatiot luovat hajautuneen toiminnallisen kentän, joka ei enää suoraan ole käsitteellistettävissä perinteisin termein: julkinen, yksityinen ja kolmas sektori. Tätä kuvasimme edellä päätöksenteon alan ja toiminnan luonteen nelikentällä.

Uusien hybridien organisaatioiden määrän voidaan ennakoida tulevaisuudessa kasvavan voimakkaasti: ”Palvelujen turvaaminen edellyttää vahvaa taloudellista perustaa sekä uusia palvelujen järjestämis- ja tuottamistapoja. Hallitus edistää julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin

kumppanuutta palvelutuotannossa. Kannustetaan tilaaja-tuottajamallien käyttöönottoa. Laajennetaan palvelusetelijärjestelmän ja kotitalousvähennyksen käyttöalaa, minkä avulla edesautetaan toimivien palvelumarkkinoiden syntyä. Kehitetään palvelujen laadun valvonnan välineitä.” (HO 2007, 23.) Se, millä tavoin tämä kehitys heijastuu yhteiskuntaan ja kansalaisten asemaan, on vielä osin epävarmaa, mutta selvää on, että kyse ei ole pelkästään tuotantotavan muutoksesta, myös päätöksentekojärjestelmä muotoutuu uudenlaisten hybridien hallinnan rakenteiden mukaiseksi. Lisääkö vai vähentääkö se julkisen vallan päätöksenteon avoimuutta on yksi tärkeä tutkimuksen kohde suomalaisessakin kontekstissa (esim. Schneider & Häge 2008). Esimerkiksi sopimusvälittyneisyys luo sellaisia organisatorisia rakenteita, jotka saattavat olla ristiriidassa julkisuusperiaatteen kanssa, tähän viittaa kauppa- ja teollisuusministeriön raportti: ” (...) kuntien omat yksiköt kokevat olevansa kilpailutilanteessa yksityisen sektorin kanssa. Kuntien omilla yksiköillä on lähtökohtaisesti velvollisuus hinnoitella palvelunsa kustannusperustaisesti. Tiedot hinnoittelun perusteista ovat julkisia, koska kyseessä on julkinen viranomainen. Yksityisellä sektorilla ei tällaista velvollisuutta normaalitilanteissa ole.” (KTM 2004; 21). Kun julkisen sektorin palvelutuotanto yhä enemmän toteutetaan hybridien rakenteiden kautta, julkisen sektorin poliittisen ohjauksen ala todennäköisesti kaventuu.

Myös kansalaisyhteiskunnan murros liittyy vahvasti uusien hybridien organisaatiomallien ja tuotantotapojen kehitykseen. Järjestökenttä on joutunut tilanteeseen, jossa se joutuu enenevästi muokkaamaan omaa toimintaansa yrityspohjaiseksi (esim. Kettunen 2007, 39) ja näin ollen kolmannen sektorin toimijat siirtyvät kiinteämmin osaksi yrityssektoria. Järjestötoiminnan eriytyminen selkeästi palvelutuotannosta muovaa luonnollisesti järjestökenttää niin organisaatioina kuin kansalaisyhteiskunnan edunvalvojina. Mihin suuntaan kansalaisyhteiskunnan kehitys Suomessa ohjautuu uusien tuotantotapojen myötä, on vielä osin avoin kysymys (Eräsaari 2002).

Uuden julkisjohtamisen myötä asiakkuusdiskurssi on voimistunut suomalaisessakin julkishallinnossa. Se luo tulevaisuuteen uudenlaisia vuorovaikutussuhteita palveluja tuottavien ja niitä vastaanottavien henkilöiden välille. Työpaikoilla tapahtuva uuden julkisjohtamisen myötä vahvistuneen asiakkuuspuheen tutkimuksen kautta on mahdollista avata julkisen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan välistä rajanvetoa, valtion ja viranomaisten asemitumisen muutosta sekä kansalaisten vaikuttamisen keinoja (ks. esim. Prego-



Vázquez 2007). Toisaalta asiakkuus voi enenevässä määrin muotoutua kuluttajuudeksi, jolloin julkisen sektorin henkilöstön ja heidän palveluidensa vastaanottajien välille voi rakentua asiantuntemukseen, päätösvaltaan ja toiminnan ohjaukseen liittyviä ristiriitoja. Tämän suuntaisia viitteitä on tässä raportissa edellä tarkasteltu. Kolmas merkittävä asiakaskäsitteeseen sitoutuvat ihmiskuvaan liittyvät ongelmat. Rationaalisen päätöksenteon teorian näkökulmasta asiakas valikoi ja tekee päätöksensä kalkyloiden hankkimansa tiedon perusteella omaa parastaan. Julkisen sektorin palvelutuotannon ”asiakkaat” eivät useinkaan tähän joko kykene tai sitä edes välttämättä halua. Kuluttajuudeksi muuntuva asiakaspuhe muuntaa kansalaisen asemaa ja luo puitteet myös eriarvoistuvalla yhteiskunnalla (esim. Alford 2002).

Kehittelemämme muutoslaboratoriosovellus nimettiin tutkimus- ja kehittämiskohteitamme yhdistävän ja aiemmin määritellyn hybridisyyden (ks. sivut 4-5) pohjalta hybridilaboratorioksi. Sen taustalla on monipuolisen ja monikerroksisen haastatteluaineiston perusteella syntynyt tarve muokata perinteistä muutoslaboratoriomenetelmää hybridiorganisaatioiden ominaispiirteitä paremmin huomioivaan suuntaan. HL menetelmänä pyrkii huomioimaan hybridiorganisaatioiden kompleksisuuden ja monitasoisuuden (vrt. Virkkunen et al. 2007, 31). Tavoitteena on paljastaa monimutkaisten organisatoristen kokonaisuuksien päätöksentekojärjestelmän rakenteita sekä luoda osallistumisen ja vaikuttamisen paikkoja perinteisiä hierarkiasuhteita ja organisaatorajoja ylittävällä tavalla. Tätä tavoitetta toteutetaan ennen kaikkea päätöksentekojärjestelmän rakenteen huomioivalla, alhaalta ylöspäin etenevällä ja vaiheittain laajenevalla osallisten joukon kokoamisella.

Hybridien sektorirajat ylittävien yhteistoiminnan muotojen lisääntyminen ja sen myötä syntyvät uudenlaiset tavat organisoida julkista palvelutuotantoa haastavat, paitsi tutkijat ja organisaatioiden kehittäjät, myös kansalaiset keskusteluun yksityistämisen ja yhteisvastuun ylisektoraalisista vaihtoehdoista. Tämä raportti on meidän panoksemme tähän keskusteluun.

**LÄHTEET**

- Alford, J. 2002. Defining Clients in the Public Sector: the Social-Exchange Perspective. *Public Administration Review* 62 (3), 337-346.
- Almqvist, R. 2004. Icons of New Public Management. Four studies on competition, contracts and control. Stockholm University. School of Business.
- Andersen, N.Å. 2000. Public Market – Political Firms. *Acta Sociologica* 43 (1), 43-61.
- Aronen, K. 2003. Hyvinvointikunta muutoksessa. Teoksessa Lundström (toim.) Parasta palvelua. Selvitys kuntapalvelujen järjestämisen vaihtoehtoista. Suomen Kuntaliitto: Praksis nro 9, 10-17.
- Avis, J. 2007. Engeström's Version of Activity Theory: a Conservative Practice. *Journal of Education and Work* 20 (3), 161-177.
- Bauman, Z. 2005 *Work, consumerism and the new poor*. 2<sup>nd</sup> Edition. Open University Press.
- Borghi, V. & van Berkel, R. 2007. New Modes of Governance in Italy and Netherlands: The Case of Activation Policies. *Public Administration* 85 (1), 83-101.
- Bovaird, T. 2006. Developing New Forms of Partnership with the 'Market' in the Procurement of Public Services. *Public Administration* 84 (1), 81-102.
- Bryntse K. 2000. *Kontraktstyring i teori och praktik*. Lund: Lund Business Press
- Damgaard, B. 2006. Do Policy Networks Lead to Network Governance. *Public Administration* 84 (3), 673-691.
- DiGaetano, A. & Strom, E. 2003. Comparative Urban Governance. An Integrated Approach. *Urban Affairs Review* 38 (3), 356-395.
- Dingeldey, I. 2007. Between Workfare and Enablement. The Different Paths to Transformation of the Welfare State: a Comparative Analysis of Activating Labour Market Policies. *European Journal of Political Research* 46 (6), 823-851.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. ja Tinkler J. 2006. New Public Management Is Dead – Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory* 2006 16(3), 467-494.
- EK 2007. Julkiset palvelut avautuvat. Yhteistyöllä hyvinvointia. Elinkeinoelämän keskusliitto.

- Engeström, R. 1999. Toiminnan moniäänisyys. Tutkimus lääkärint vastaanottojen keskusteluista. Helsinki University Press.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.
- Engeström, Y. 2005. Being Utopian and Practical: Developmental Work research as Methodology. An Introduction. Teosesa Engeström, Lompscher & Rückriem (toim.) Putting Activity Theory to Work. Berliini: Lehmanns Media.
- Eräsaari, R. 2002. Kuinka turvaton on riittävän turvallinen? Kunnallisan kehittämissäätö. Polemia- sarja nro 46.
- Finska, J. & Möttönen, S. 2005. Tilaaja-tuottajamalli ja verkostosuhteet kuntien ja järjestöjen yhteissäätöissä – Tapaus tutkimus Jyväskylän seudun työvalmennussäätöistä. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 33 (3), 246-261.
- Fougere, G. 2001. Transforming Health Sectors: New Logics of Organizing in the New Zealand Health System. *Social Science & Medicine* 52 (8), 1233-1242.
- The Guardian 2007. Making sense of the “hybrid” hype.
- Haavisto, V. 2002. Sopimustoiminta verkostoissa. Teoksessa Ennakoiva sopiminen. Helsinki: WSOY Lakitieto.
- Hallituksen esitys Eduskunnalle HE 235/2006 vp. Saatavilla: [www.finlex.fi/linkit/hepdf/20060235](http://www.finlex.fi/linkit/hepdf/20060235) (Luettu 8.12.2008.)
- Heiskala, R. 2006a. Kansainvälisen toimintaympäristön muutos ja Suomen yhteiskunnallinen murros. Teoksessa Heiskala & Luhtakallio (toim.) Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky yhteiskunta? Helsinki: Gaudeamus.
- Heiskala, R. 2006b. Sosiaaliset innovaatiot ja hegemonisten mallien muutokset: kuinka tulkita Suomen 1990-luvun murrosta? Teoksessa Heiskala & Luhtakallio (toim.) Uusi jako. Helsinki: Gaudeamus.
- HO 2007. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma. Kettunen, R. 2007. Sosiaalipalvelut. Kauppa- ja teollisuusministeriö: Toimialaraportti 15/2007.
- Häikiö, L. 2007. Expertise, Representation and the Common Good: Grounds for Legitimacy in the Urban Governance Network. *Urban Studies* 44 (11), 2147-2162.
- Järvelin J. & Pekurinen M. 2005. Kansainvälisiä kokemuksia tilaaja-tuottajamalleista. Teoksessa Konttinen M. (toim.) Tilaaja –tuottajamalli terveydenhuollossa. Stake-

- sin asiantuntijoiden näkemyksiä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.
- Kallio, O., Martikainen, J-P., Meklin, P., Rajala, T. & Tammi, J. 2006. Kaupungit tilaajina ja tuottajina. Kokemuksia ja näkemyksiä Jyväskylän, Tampereen ja Turun toimintamallien uudistushankkeista. Tampereen yliopisto: Kunnallistutkimuksia.
- Kantola, A. 2006. Suomea trimmaamassa: suomalaisen kilpailuvaltion sanastot. Teoksessa Heiskala & Luhtakallio (toim.). Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta? Helsinki: Gaudeamus.
- Kaunismaa, P. 2000. Yhdistyselämä ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa Ilmonen (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylän yliopisto, 119-143.
- Kerosuo, H. 2006. Boundaries in Action. An Activity-theoretical Study of Development, Learning and Change in Health Care for Patients with Multiple and Chronic Illnesses. Helsingin yliopisto Käyttäytymistieteellinen tiedekunta.
- Kettunen, R. 2007. Sosiaalipalvelut. Kauppa- ja teollisuusministeriö: Toimialaraportti 15/2007.
- Kickert, W. 2001. Public Management of Hybrid Organizations: governance of quasi-autonomous executive agencies. *International Public Management Journal* 4 (2), 135-150.
- Kovalainen, A. & Österberg, J. 2000. Sosiaalinen pääoma, luottamus ja julkisen sektorin restrukturaatio. Teoksessa Ilmonen K. (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. SoPhi 42: Jyväskylä.
- KTM 2004. Yrittäjyyden toimintaympäristö – lainsäädäntö. Kauppa- ja teollisuusministeriön työryhmä- ja toimikuntaraportteja 2/2004. Esikunta.
- Kuntalehti 3/ 2006. Pienten keskusten korkeaa verotusta selittävät tarvittavat vetovoimapaalvelut. Saatavilla:  
[http://www.kuntalehti.fi/uploaded/document/2006/2/22/Kuntalehti\\_0306.pdf](http://www.kuntalehti.fi/uploaded/document/2006/2/22/Kuntalehti_0306.pdf) (Luettu 5.12.2008.)
- Lin, K. 2004. Sectors, Agents and Rationale. A Study of the Scandinavian Welfare States with Special Reference to the Welfare Society Model. *Acta Sociologica* 47 (2), 141-157.

- Linder, S.H. 1999. Coming to Terms with the Public-Private Partnership: A Grammar of Multiple Meanings. *The American Behavioral Scientist* 43 (1), 35-51.
- Lähdesmäki, K. 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. *Acta Wasaensia* nro 113. *Hallintotiede* 7.
- Meklin, P. 2006. Tilaaaja-tuottajamallin teoreettiset perusteet. Teoksessa Kallio et al. *Kaupungit tilaajina ja tuottajina. Kokemuksia ja näkemyksiä Jyväskylän, Tampereen ja Turun toimintamallien uudistushankkeista.* Tampereen yliopisto: Kunnallistutkimuksia, 19-108.
- Ménard, C. 2004. The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 160 (3), 345-376.
- Minkoff, D. 2002. The Emergence of Hybrid Organizational Forms: Combining Identity-Based Service Provision and Political Action. *Non-Profit and Voluntary Sector Quarterly* 31 (3), 377-401.
- Mitronen, L. 2002. Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkostoorganisaatiosta. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Möttönen, S. 1997. Tulosjohtaminen ja valta poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden välisessä suhteessa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. PS-kustannus.
- Nyholm, I. 2007. Kuntalain muutokset ja luottamushenkilötyön edellytykset kunnissa. Suomen kuntaliiton toteuttaman kyselyn tulokset. Saatavilla: [www.kommunerna.net/attachment.asp?path=255;264;271;573;114859;124791;125220;125221](http://www.kommunerna.net/attachment.asp?path=255;264;271;573;114859;124791;125220;125221) (Luettu 8.12.2008.)
- Paasivaara, L., Suhonen, M. & Nikkilä, J. 2005. Yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyön käynnistämisen vaihe hoivapalvelutuotannossa. *Hallinnon tutkimus* 24 (4), 16-25.
- Parker, D. & Hartley, K. 2003. Transaction costs, relational contracting and public private partnership: a case study of UK defence. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 97-108.

- Piekkola, L. 2003. Omasta tuotannosta vaihtoehtojen maailmaan. Teoksessa Lundström, I. (toim.) Parasta palvelua. Selvitys kuntapalvelujen järjestämisen vaihtoehtoista. Suomen Kuntaliitto Praksis nro 9.
- Pirkkalainen, J. 2003. Työhön, työssä, työstä oppiminen. Toimijuus ja työn muutos. Acta Universitatis Tamperensis 978. Tampereen yliopisto.
- Pirkkalainen, J. & Kaatrakoski, H. 2007. Yksityistämisen ja yhteisvastuun ylisektoraaaliset vaihtoehdot –projektin loppuraportti. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Pollock, A. M. 2004. NHS plc. The Privatisation of Our Health Care. Bath: Verso.
- Postone, M. 1993. Time, labor, and social domination. New York: Cambridge University Press.
- Powell, W. 1990. Neither Market nor Hierarchy. Network forms of organization. Research in Organizational Behavior 12, 295-336.
- Prego-Vázquez, G. 2007. Frame Conflict and Social Inequality in the Workplace: Professional and Local Discourse Struggles in Employee/client Interactions. Discourse & Society 18 (3), 295-335.
- Pyykkönen, M. Sosiaalisesta yhteisöstä sosiaaliseksi yritykseksi. Tapaustutkimus sosiaalisen yritystoiminnan kehittämisestä Työvalmennussäätiö Tekevässä. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Rubery, J. & Earnshaw, J. 2005. Employment Policy and Practice: Crossing Borders and Disordering Hierarchies. Teoksessa Marchington, Grimshaw, Rubery & Willmott (toim.) Fragmenting Work – Blurring Organizational Boundaries and Disordering Hierarchies. Oxford University Press, 157-177.
- Saarelainen, T. & Saarinen, H. 2006. Kuka ostaisi sivistystä. Raportti kirjastopalveluiden määrittelystä sopismuuhjauksessa. Opetusministeriön julkaisu 2006:3.
- Salmelin, A. & Komonen, V. 2004. Tampereen päivähoidon, perusopetuksen sekä koulu-laisten aamu- ja iltapäivätoiminnan yhtenäinen tilaaja-tuottajamalli. PEPPI-hanke. Selvitysmiesten raportti. Toukokuu 2004.
- Scheinder, V. & Häge, F. 2008. Europeanization and the Retreat of the State. Journal of European Public Policy 15 (1), 1-19.
- Silvennoinen, P. 2002. Ikääntyvät pitkäaikaistyöttömät ja ohjaava koulutus. Aikuiskasvatustutkimus 22 (2), 124-133.

- Silvonen, J. 2000. "Tässä muuten hienossa näytelmässä." Työhön-ryhmät työttömän roolimutoksen tukijana laadullisen analyysin valossa. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja n:o 46.
- Tampere 2007. Konsernihallinto  
<http://www.tampere.fi/hallinto/konsernihallinto/index.html>
- Tampereen kaupunki. [www.tampere.fi](http://www.tampere.fi)
- Thompson, M. 2004. Some Proposals for Strengthening Organizational Activity Theory. *Organization* 11 (5), 579-602.
- Työttömyysturvalaki. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20021290> (Luettu 8.12.2008)
- Työvalmennussäätiö Tekevä. [www.tekeva.net](http://www.tekeva.net) (Luettu 6.6.2008)
- Työvoimahallinto 2006a. Työmarkkinatukiudistus. Saatavilla:  
[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/05\\_esitteet/tme\\_3005s\\_tyomarkkinatukiudistus.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/05_esitteet/tme_3005s_tyomarkkinatukiudistus.pdf) (Luettu 8.12.2008.)
- Työvoimahallinto 2006b. Kuntouttava työtoiminta. Saatavilla:  
[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/05\\_esitteet/tme\\_7309s\\_kuntouttava\\_tyotoiminta.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/05_esitteet/tme_7309s_kuntouttava_tyotoiminta.pdf) (Luettu 8.12.2008.)
- Vaara, E. 2006. Laatu. Teoksessa Jakonen, Peltokoski & Virtanen (toim.) Uuden työn sanakirja. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Vartiainen, M. 1994. Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Tampere: Otatieta Oy.
- Vauhkonen T., Rajala J., Mäkitalo J. & Anttonen H. (toim.) 2006. Työhyvinvoinnin kehittäminen metallialalla 2002-2004. Kolmen kehittämismenetelmän vertailu. Helsinki: Tykes raportteja 49.
- Virkkunen, J., Engeström Y., Pihlaja, J. & Helle, M. 1999. Muutoslaboratorio – Uusi tapaa oppia ja kehittää työtä. Työelämän kehittämisohjelma, raportteja 6. Helsinki: Työministeriö.
- Virkkunen, J., Engeström, Y. & Miettinen, R. 2007. Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan tulevaisuus. Projekteista konseptikehittämiseen. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007: 49.

- Vähämäki, J. 2006. General Intellect. Teoksessa Jakonen, Peltokoski & Virtanen (toim.) Uuden työn sanakirja. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Walker, R. M., Toole Jr., L. J. ja Meier, K. J. 2007. It's where you are that matters: the networking behaviour of English Local Government Officers. *Public Administration* Vol. 85, No. 3, 2007, 739–756.
- Warmington, P. 2005. From Activity to Labour: Commodification, Labour Power and Contradiction in Activity Theory. A paper presented to the 1<sup>st</sup> International Congress of ISCAR “Acting in Changing Worlds: Learning, Communication and Minds in Intercultural Activities. Seville 20-24 September 2005.
- Wrede, S. & Henriksson, L. 2005. The Changing Terms of Welfare Service Work: Finnish Home Care in Transition. Teoksessa Dahl & Eriksen (toim.) *Dilemmas of Care in the Nordic Welfare State, Continuity and Change*. Aldershot: Ashgate.



## Julkaisuja • Publications

### Raportteja • Reports

- 1 Kyllönen, M., Alasoini, T., Pekkola, J., Rouhiainen, N. & Tervahartiala, T.: Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa: toteuttajia ja rahoittajia. Helsinki 1996. ***Painos loppunut!***
- 2 Alasoini, T., Kyllönen, M. & Kasvio, A. (toim.): Työelämän innovaatiot – väline kilpailukyvyyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen. Helsinki 1997. ***Painos loppunut!***
- 3 Alasoini, T., Kyllönen, M. & Kasvio, A. (eds.): Workplace innovations – a way of promoting competitiveness, welfare and employment. Helsinki 1997. ***Painos loppunut!***
- 4 Alasoini, T. & Kyllönen, M. (toim.): Aallon harjalla. Helsinki 1998. ***Painos loppunut!***
- 5 Alasoini, T. & Kyllönen, M. (eds.): The crest of the wave. Helsinki 1998.
- 6 Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J., Helle, M.: Muutoslaboratorio – uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki 1999. ***Painos loppunut!***
- 7 Alasoini, T. & Halme, P. (toim.): Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Helsinki 1999. ***Painos loppunut!***
- 8 Alasoini, T. & Halme, P. (eds.): Learning organizations, learning society. Helsinki 1999.
- 9 Koivisto, T., Kuitunen, K., Räsänen, K. & Vesalainen, J.: Verkostot oppimisfoorumeina. Laaturyhmän loppuraportti verkostoprojekteista 1997-99. Helsinki 2000.
- 10 Vartiainen, M., Pirskanen, S., Palva, A. & Simula, T.: Tiimityöprojektien vaikutukset ja onnistuminen. Helsinki 2000. ***Painos loppunut!***
- 11 Alasoini, T.: Suomalainen työelämän kehittämiskokeilu 1996-99 – kokemuksia, näkemyksiä ja tuloksia Kansallisesta työelämän kehittämissuunnitelmasta. Helsinki 2000.
- 12 Pohjala, P. & Vuori, R.: Kohti kannattavaa kasvua. Kehityshankkeen suunnittelu, organisointi ja toteutus pk-yrityksen näkökulmasta. Helsinki 2000. ***Painos loppunut!***
- 13 Ramstad, E.: Kehittämissuunnitelmien itsearviointi – Kansallisen työelämän kehittämissuunnitelman ensimmäisen ohjelmakauden (1996-99) kehittämissuunnitelmien itsearviointitulokset. Helsinki 2001.
- 14 Alasoini, T., Lifländer, T. & Rahikainen, O. (toim.): Ylivoimaa yhteistyöllä. Kokemuksia teollisuuden tiimiprojekteista. Helsinki 2001. ***Painos loppunut!***
- 15 Koivisto, T. & Ahmaniemi, R.: Verkostoperustainen yrityskäytäntöjen kehittäminen. Helsinki 2001.
- 16 Ramstad, E.: Työelämän tutkijoita ja kehittäjiä Suomessa. Helsinki 2001.
- 17 Aaltio, A., Lifländer, T. & Rouhiainen, N. (toim.): Edessä uudet haasteet - kokemuksia sosiaali- ja terveysalan kehittämissuunnitelmista. Helsinki 2001. ***Painos loppunut!***
- 18 Anttonen, H. & Visuri, S. (toim.): Nopean tuotannon muutosprosessi 1998-2000. Helsinki 2002.
- 19 Toiviainen, H. (toim.): Yhdessä Enemmän. Viiden pkt-yrityksen verkostosta Meconet Oy:ksi. Helsinki 2002.
- 20 Virkkunen, J. (toim.): Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelyyn. Helsinki 2002. ***Painos loppunut!***
- 21 Anttila, J-P., Heiska, K., Julkunen, P., Koivisto, T., Kulmala, H., Lappalainen, I., Lehtinen, H., Mikkola, M. & Paranko, J.: VAhvuutta VERkostosta. Helsinki 2002. ***Painos loppunut!***
- 22 Vesalainen, J. & Kempas, M.: Kehittämisen tavoitteet, odotukset ja koetut tulokset. Tutkimus Työelämän kehittämissuunnitelman verkostohankkeisiin osallistuneiden odotuksista ja koetuista tuloksista suhteessa ohjelman tavoitteisiin. Helsinki 2002.
- 23 Ramstad, E.: Työelämän tutkimuksen ja kehittämisen asiantuntijaresurssit 2001. Helsinki 2002. ***Painos loppunut!***
- 24 Rissanen, P., Pitkänen, S. & Arnkil, R.: Oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Työelämän kehittämissuunnitelman projektien pysyvien vaikutusten arviointi. Helsinki 2002.
- 25 Javanainen, S. (toim.): Lohjan seudun ympäristökluusteri. Verkostoyhteistyötä ympäristön hyväksi. Helsinki 2003.
- 26 Sulasalmi, M. & Latva-Ranta, J. (toim.): Turvallisuusjohtaminen teollisuuden toimittajayrityksessä. Lähtökohtia ja kenttäkokemuksia. Helsinki 2003.

- 27 Lehto, T. & Valkokari, K.: Verkoston kehittämisen työkalupakki. Verkoston kehittämisprojektin vaiheet. Kehittämisprojektin organisointi. Uuden toimintamallin käyttöönotto ja vakiinnuttaminen. Helsinki 2003. ***Painos loppunut!***
- 28 Suomi, A., Helin, S. & Raiski, T.-L. (toim.): YTY - yhteistyöllä voimavaroja vanhuspalveluihin Ääneseudulla. Helsinki 2003.
- 29 Kuitunen, K., Ilomäki, S.-K., Simons, M. & Valjakka, T.: Kehity kasvuun. Pk-yrityksen kasvu ja kehittäminen. Helsinki 2003.
- 30 Koivisto, T.: Yritysten osaamisen ja oppimiskyvyn kehittäminen. Helsinki 2004. ***Painos loppunut!***
- 31 Alasoini, T., Lahtonen, M., Aaltio, A. & Ramstad, E. (toim.): Kehittämällä paremmaksi. Työelämän kehittämisohjelman projekteja (2000-2003). Helsinki 2004. ***Painos loppunut!***
- 32 Toiviainen, H., Toikka, K., Hasu, M. & Engeström, Y.: Kumppanuus toimintana. Helsinki 2004.
- 33 Jurvansuu, H., Stenvall, J. & Syväjärvi, A.: Informaatioteknologia ja työyhteisön toimintatapa terveydenhuollossa. TEL LAPPI -hankkeen arviointi. Helsinki 2004.
- 34 Riikonen, H. & Valkokari, K.: Toimintamallien kehittäminen vaatetusteollisuudessa. NiceNet – projekti. Helsinki 2004.
- 35 Sädevirta, J.: Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Helsinki 2004. ***Painos loppunut!***
- 36 Suominen, K.: Verkostomaisen kehittämisyeistyön jäljillä. Eväitä onnistuneeseen kehittämisverkostoon. Helsinki 2004.
- 37 Pikka, V. & Kess P.: Liiketoimintaa tukeva verkosto. ICT-toimiala Oulussa. Helsinki 2005.
- 38 Kalliola, S. & Nakari, R.: Yhteistoiminta ja kuntien työpaikkojen kehittäminen. Laatu-verkoston arviointitutkimus. Helsinki 2005.
- 39 Ylöstalo, P.: Työn uudet organisointitavat. Käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Helsinki 2005. ***Painos loppunut!***
- 40 Alasoini, T., Ramstad, E. & Rouhiainen, N.: Työelämän kehittämisohjelma kehittyvänä toimintana. Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. Helsinki 2005.
- 41 Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Hulkko, K.: Tulospalkkauksesta toivoa toiminnan kehittämiseen. Kokemuksia tulospalkkauksesta ja sen kehittämisestä terveydenhuollon yksiköissä vuosina 2000-2003. Helsinki 2005.
- 42 Visti, A. & Härkönen, L.-K.: Tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC. Helsinki 2005.
- 43 Hyötyläinen, R., Anttila, J.-P., Hakanen, T., Kalliokoski, P., Poikkimäki, J., Valjakka, T. & Valkokari, K.: PARTNET. Kehittyminen järjestelmätoimittajana. Helsinki 2005.
- 44 Valkokari, K., Kulmala, H. I. & Ruohomäki, I.: Toimittajaverkoston johtamisen työkalut. Case Ruukin Kattoasennuspalvelun verkoston kehittäminen. Helsinki 2006.
- 45 Alasoini, T.: Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992-2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Helsinki 2006.
- 46 Lepola, I. (toim.): Kuusi kertomusta TEL LAPISTA. Helsinki 2006.
- 47 Alasoini, T., Ramstad, E. & Rouhiainen, N.: The Finnish Workplace Development Programme as an expanding activity. Results, challenges, opportunities. Helsinki 2005.
- 48 Simons, M. & Salkari, I. (toim.): Uuden liiketoiminnan verkosto. Oppimisprosessin ohjaus toistuvassa projektituonteisessa liiketoiminnassa. Helsinki 2006.
- 49 Vauhkonen, T., Rajala, J., Mäkitalo J. & Anttonen H. (toim.): Työhyvinvoinnin kehittäminen metallialalla 2002 – 2004. Kolmen kehittämismenetelmän vertailu. Helsinki 2006.
- 50 Alasoini, T., Korhonen, S.-M., Lahtonen, M., Ramstad, E., Rouhiainen, N. & Suominen, K. (toim.): Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Helsinki 2006. ***Painos loppunut!***
- 51 Nurmela, J. (toim.): Tuottavaa työtä kaiken ikää - näkökulmia HKR-Tekniikan ikäohjelmasta. Helsinki 2007.
- 52 Lehtonen, J. & Nakari, R.: Pysyvät kehittämisrakenteet Kuopion vanhustyössä. Helsinki 2007.
- 53 Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim.): Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Helsinki 2007.
- 54 Huhta, L., Leinonen, M., Kempe, J. & Uosukainen, K.: Naisten ja miesten tasa-arvo työpaikkojen kehittämistyössä - kokemuksia sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisesta. Helsinki 2007.
- 55 Nygrén, K. & Lehmonen, P.: Age Management as a Factor for Competitiveness and Profitability. The Case of the PWD Technical Services of the City of Helsinki. Helsinki 2007.
- 56 Suominen, K., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V. & Mantere, S.: Voimaa verkostosta! Käsikirja oppimisverkostojen toteuttamiseen. Helsinki 2007.

- 57 Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J.: Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Helsinki 2007. ***Painos loppunut!***
- 58 Melkas, H., Raappana, A., Rauma, M. & Toikkanen, T.: Teknologian vaikutusten arviointi vanhuspalveluiden työpaikoilla. Käsikirja. Helsinki 2007.
- 59 Alasoini, T.: Ohjelma ja projekti informaatio-ohjauksen välineinä. Oppimisverkostoihin perustuvan projektitoiminnan mahdollisuuksia ja haasteita. Helsinki 2007.
- 60 Myyry, L.: Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä - tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Helsinki 2008.
- 61 Syvänen, S., Erätuli, P., Kokkonen, A., Nederström, R. & Strömberg, S.: Hyvinvoinnin ja tulokellisuuden tekijät. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. Helsinki 2008.
- 62 Rauas-Huhtanen, S., Launis, K., Martimo, K.-P. & Pursio, H.: Muutospaja työhyvinvoinnin edistäjänä – esimerkki sahalla toteutetusta muutospajasta ja pajan kehittelystä. Helsinki 2008.
- 63 Lappalainen, I., Simons, M. & Häkkinen, K.: Yrittäjyyteen kannustaminen valmistavassa pteollisuudessa. Käsikirja MBO- ja EBO-ulkoistusprosessien hallintaan sekä uuden yrityksen ja alihankintasuhteen kehittämiseen. Helsinki 2008.
- 64 Korkala, S. & Ruokanen, L.: Yhteistyöllä oppivaksi verkostoksi. Alueellisen verkoston vaiheita. Helsinki 2008
- 65 Ramstad, E.: Innovation generating model –Simultaneous development of work organization and knowledgeinfrastructure. Helsinki 2008
- 66 Pirkkalainen, J. & Kaatrakoski, H.: Organisaatioiden kehittäminen yhteiskunnallisen työnjaon muutoksessa. Helsinki 2009.

## **Työpapereita • Working Papers**

- 1 Alasoini, T.: Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen oppivassa yhteiskunnassa: näkökulmia uuteen työpoliittiseen ajatteluun. Helsinki 1996. ***Painos loppunut!***
- 2 Pekkola, J.: Bremenin osavaltion työ ja teknologia -kehittämisohjelma - Das Bremer Landesprogramm Arbeit und Technik: Bremenin AuT-ohjelman lähtökohdat, rakenne ja arviointi. Helsinki 1996. ***Painos loppunut!***
- 3 Alasoini, T.: The Finnish National Workplace Development Programme: background, starting premises and initial experiences. Helsinki 1996. ***Painos loppunut!***
- 4 Kansallisen työelämän kehittämisohjelman toimintakertomus 1996. Projektisihteeristön ja asiantuntijaryhmän raportti johtoryhmälle. Helsinki 1997. ***Painos loppunut!***
- 5 Alasoini, T.: Ruotsin ja Norjan työelämän kehittämisohjelmat 1990-luvulla: kokemuksia, kritiikkiä ja tulevaisuuden haasteita. Helsinki 1997. ***Painos loppunut!***
- 6 Alasoini, T.: Työelämän kehittämistoiminnan rooli ja mahdollisuudet työllisyyden edistäjänä – edistävätkö uudet työn organisaatiomuodot työllisyyttä? Helsinki 1998. ***Painos loppunut!***
- 7 Alasoini, T.: Ryhmätöön uusi aalto Suomen teollisuudessa – havaintoja Kansallisen työelämän kehittämisohjelman hakemusten valossa. Helsinki 1998. ***Painos loppunut!***
- 8 Ylöstalo, P.: Työelämän kehittäminen eri sidosryhmien arvioimana. Helsinki 1999. ***Painos loppunut!***
- 9 Alasoini, T.: Eturintamassa? Kansallinen työelämän kehittämisohjelma ja Norjan Yrityskelitys 2000-ohjelma keinoina uudistaa työelämää. Helsinki 1999. ***Painos loppunut!***
- 10 Ojala, L.: Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö. Hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö. Helsinki 2000. ***Painos loppunut!***
- 11 Arnkil, T.E., Eriksson, E. & Arnkil, R.: Kunnallisten palveluiden dialoginen kehittäminen. Ylisektorinen lastensuojelu, vanhustenhuolto ja kaupunkipolitiikka. Palmuke-raportti. Helsinki 2000. ***Painos loppunut!***
- 12 Alasoini, T.: Yhdessä vai erikseen? Korkean suorituskyvyn työpaikat tutkimuksen kohteena. Helsinki 2001. ***Painos loppunut!***
- 13 Rissanen, P., Pitkänen, S. & Arnkil, R.: Oikeaan aikaan oikeassa paikassa. TYKEN projektien vaikutusten arvioinnin keskeisimmät tulokset. Helsinki 2002.
- 14 Rissanen, P., Pitkänen, S. & Arnkil, R.: Just on Time. Main findings of an assessment of the effects of the Finnish Workplace Development Programme projects. Helsinki 2003.
- 15 Alasoini, T.: Projekteista oppimisverkostoiksi. Paradigman muutos työorganisaatioiden ohjelmallisessa kehittämisessä? Helsinki 2003.
- 16 Heinonen, S. & Niskanen, S.: Etätö työssä jaksamisen tukena. Kokemuksia Toimihenkilöunioni TU ry:n etätökoikeilusta. Helsinki 2003.
- 17 Alasoini, T.: Työelämän kehittämisohjelma kehittyvänä toimintana. Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. Helsinki 2004.

- 18 Alasoini, T. & Ramstad, E.: Työelämän ja työorganisaatioiden kehittämistoimintaa Singaporessa. Katsaus kolmeen ohjelmaan. Helsinki 2007.
- 19 Alasoini, T., Hanhike, T., Ramstad, E. & Rouhiainen, N.: Irlannin Kansallinen työelämästrategia ja Työelämäinnovaatorahasto. Taustaa ja alustavia kokemuksia. Helsinki 2008.
- 20 Alasoini, T.: Vanhasta paradigmasta uuteen. Työelämän ja työorganisaatioiden kehittämistoiminnasta saatuja kokemuksia Etelä-Koreasta. Helsinki 2009.

## Muita julkaisuja • Other publications

- Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Kolmikantaisesti kootun asiantuntijaryhmän esitys työministeriölle. Työministeriö. Työhallinnon julkaisu 122. Helsinki 1996. ***Painos loppunut!***
- National Workplace Development Programme. A proposal of a tripartite experts group to the Ministry of Labour. Ministry of Labour. Publication of Labour Administration 122e. Helsinki 1996. ***Painos loppunut!***
- Kansallisen työelämän kehittämisohjelman eteneminen. Johtoryhmän väliraportti talousneuvostolle. Helsinki 1998. ***Painos loppunut!***
- Progress of the National Workplace Development Programme. Interim report of the management group to the Economic Council. Helsinki 1998.
- Kansallinen työelämän kehittämisohjelma 1996-99. Johtoryhmän raportti talousneuvostolle. Helsinki 1999.
- Finnish National Workplace Development Programme 1996-99. Final report of the management group to the Economic Council. Helsinki 1999.
- Alasoini, T., Lifländer, T., Rouhiainen, N. & Salmenperä, M.: Innovaatioiden lähteillä. Miksi ja miten suomalaista työelämää kannattaa kehittää? Helsinki 2002. ***Painos loppunut!***
- Työelämän kehittämisohjelman (TYKE) toisen kauden (2000-03) eteneminen. Johtoryhmän väliraportti talousneuvostolle. Helsinki 2002.
- Työelämän kehittämisohjelman johtoryhmä. Työelämän tuottavuuden ja laadun kehittämisohjelma TYKES 2003-09. Valmistelumuistio. Helsinki 2003. ***Painos loppunut!***
- Pitkänen, S., Rissanen, P., Arnkil, R., Piirainen, T., Koski, P., Berg, P., Vartiainen, M., Gustavsen, B., Ekman Philips, M., Finne, H. & Riegler, C.: Työelämän kehittämisohjelman kokonaisarviointi. Keskeiset tulokset. Helsinki 2003.
- Arnkil, R., Rissanen, P., Pitkänen, S., Piirainen, T., Koski, P., Berg, P., Vartiainen, M., Gustavsen, B., Ekman Philips, M., Finne, H. & Riegler, C.: The Finnish Workplace Development Programme. A Small Giant? Evaluation Report. Helsinki 2003.
- Työelämän kehittämisohjelma 2000-03. Johtoryhmän loppuraportti talousneuvostolle. Helsinki 2003.
- Korhonen, M.: Rannan pienyritysten työnkehittämisshanke 2000 – 2002. Helsinki 2004.
- Alasoini, T., Hanhike, T., Lahtonen, M. & Ramstad, E.: European Programmes on Work and Labour Innovation – a Benchmarking Approach. Helsinki 2005. ***Painos loppunut!***
- Työelämän kehittämisohjelman (Tykes) johtoryhmän väliraportti työ- ja koulutusasiainneuvostolle. Helsinki 2006.
- Valtakari, M., Arnkil, R., Karjalainen, J. & Kiuru, P.: Työelämän kehittämisohjelman (Tykes) väliarviointi. Helsinki 2007.
- Valtonen, J., Pekkola, S., Ukko, J. & Rantanen, H.: Suorituskyky nousuun! Yhteistyössä menestykseen. Opaskirja henkilöstölle. Helsinki 2008.
- Alasoini, T., Ramstad, E., Hanhike, T. & Rouhiainen, N.: Learning across Boundaries. Workplace Development Strategies of Singapore, Flanders and Ireland in Comparison. Publications of the WORK-IN-NET Project. Helsinki 2008.
- Ramstad, E. & Alasoini, T.: Analysis of R&D infrastructures of work-oriented innovation in selected countries. Publications of the WORK-IN-NET Project. Helsinki 2008.
- Työelämän kehittämisohjelman (Tykes) johtoryhmän toinen väliraportti työ-, koulutus- ja elinkeinoasiainneuvostolle. Helsinki 2008.

**Julkaisuja saa maksutta ohjelman projektitiimiltä.**

**Joistakin loppuneista julkaisuista löytyy sähköinen versio osoitteesta [www.tykes.fi](http://www.tykes.fi)**



**Jaana Pirkkalainen**  
**Heli Kaatrakoski**

## Organisaatioiden kehittäminen yhteiskunnallisen työnjaon muutoksessa

*Organisaatioiden kehittäminen yhteiskunnallisen työnjaon muutoksessa* –julkaisu esittelee kuvauksen yhteiskunnallisen työnjaon eli julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välisen työnjaon muutosprosessissa syntyneiden hybridioorganisaatioiden (mm. tilaaja-tuottajamalli) ominaisuuksista. Toiseksi julkaisu esittelee kehittävän työntutkimuksen metodologian inspiroiman kehittämismenetelmän *hybridilaboratorion*, jota pilotoitiin Tampereen kaupungin päivähoitossa ja esiopetuksessa sekä Työvalmennussäätiö Tekevässä. Hybridilaboratoriomenetelmän tavoitteena on kollektiivisesti paljastaa päätöksentekojärjestelmän rakenteita sekä luoda osallistumisen paikkoja perinteisiä hierarkiasuhteita ja organisaatorajoja ylittävällä tavalla.

Julkaisu on Yksityistämisen ja yhteisvastuun ylisektoraaliset vaihtoehdot –menetelmäkehitysprojektin loppuraportti ja sen kirjoittajat projektin tutkijoita Helsingin yliopiston Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksiköstä. Projekti toteutettiin kokonaisuudessaan Tykes-ohjelman rahoituksella.



Raportteja 66  
ISBN 978-952-457-438-9  
ISSN 1797-7355



[www.tykes.fi](http://www.tykes.fi)