

# Työelämän kehittämisprojektien seuraamusten jäljillä - uusi näkökulma arviointitutkimukseen

*Anu Kajamaa, Hannele Kerosuo & Yrjö Engeström*

## ABSTRACT

Finnish work organizations are commonly developed through projects and large scale development programs. Evaluations which try to explicate effects of the projects have become an important part of development of the working life. Evaluations, however, often remain detached from development of practical work activities and learning. Knowledge about past projects is usually fragmented and experiences gained from the projects are seldom used as a resource in organizations. The normative goal-effect-oriented approach to evaluation is not well suited for capturing unexpected consequences which diverse from the original project goals. Such consequences often emerge over long time periods and significantly influence the everyday life of organizations.

This article takes the consequences of development efforts as the starting point in the evaluation of organizational change projects. Long-term consequences, learning, diffusion of innovations and sustainability of two change projects conducted in Finnish health care organizations are traced and analyzed. Effects refer to a causal relationship, whereas the concept of consequentiality requires the tracing of temporal, localized, or other interconnections. The principle of consequentiality directs the research to seek and explain the absence and the prerequisites for connections, modifications and diffusion of innovations to neighboring activities.

## JOHDANTO

Työelämän kehittäminen toteutuu tällä hetkellä useimmiten projektien ja laajojen kehittämisohjelmien avulla (Alasoini 2000; 2006; Sulkunen 2006; Virtanen 2000). Joidenkin yhteiskuntatieteilijöiden mukaan nykyistä yhteiskuntamuotoa kuvaa termi projektiyhteiskunta (Rantala & Sulkunen 2006). Arvioinnista on tullut tärkeä osa suomalaisen työelämän kehittämistä projektien ja ohjelmien vaikutusten ja hyötyjen esiin saamiseksi. Projektien vaikuttavuutta mittaava arviointi saattaa kuitenkin jäädä irralliseksi toiminnan kokonaisuudesta, tieto toteutetusta kehittämistoiminnasta on hajanaista, eikä loppuun saatettujen hankkeiden opetuksia osata hyödyntää työyhteisöissä. Esimerkiksi ruotsalaistutkijat ovat havainneet huomattavia eroja projektien virallisen retoriikan ja käytännön toiminnan välillä (Sahlin 1996, 15-16). Kehittämispöytäkirjojen, innovaatioiden ja uudistusten vaikutusten mittaaminen kapea-alaisilla mittaustekniikoilla ei anna myöskään selvää kuvaa kehittämisen kestäväyydestä (Nocon 2004).

Tavoitteiden asettaminen kehittämisprojekteille ei ole helppoa yhä monimutkaisemmin toimivassa työelämässä. Työn ja organisaation muutokset ovat usein laaja-alaisia ja vaikeasti rajattavia. Toiminnan kehittämisen tulokset syntyvät työympäristöissä monien tietoisten ja tahattomien tekijöiden vaihtelevista yhteen kytkeytymisistä. Lähdemme artikkelissamme siitä, että kehittämis-hankkeiden vaikuttavuusarviointi ei tuota riittävän syvällistä kuvaa työyhteisön toiminnan muutok-  
sista. Vaikuttavuuden arvioinnin ohella tarvitaan

entistä laaja-alaisempaa arviointia, jossa tutkitaan kehittämistulosten kiinnittymistä käytännön toimintaan ja uusien toimintamallien kestävyyttä sekä leviämistä. Projektien tulokset voivat poiketa ennalta asetetuista tavoitteista, niitä on mahdollon palauttaa täsmällisiin syihin ja niillä voi olla hyvinkin yllätyksellisiä konkreettisia lyhyellä aikavälillä ilmeneviä seuraamuksia, jotka saattavat merkittävästi heijastua työpaikan arkeen. Toisaalta projektien toteutuksen ja niiden seuraamusten välinen ajallinen etäisyys saattaa olla hyvinkin pitkä, jolloin on tärkeää kiinnittää huomiota projektien pitkällä aikavälillä ilmeneviin seuraamuksiin.

Projektimuotoisen toiminnan yleistymistä pidetään yhteiskuntapolitiittisena ohjausekeinona, joka liittyy laajasti käynnissä olevaan tietoyhteiskuntaa koskevaan muutokseen (Alasoini 2006). Julkisella sektorilla on esimerkiksi terveydenhuollossa pyritty erilaisin kehittämissuhteisiin vastaamaan väestön ikääntymisen, menojen lisääntymisen ja teknologian kehittymisen mukanaan tuomiin haasteisiin. Julkisella sektorilla tuotettujen palveluiden ja kehittämissuhteiden kustannustehokkuudesta ja vaikutuksista halutaan saada tutkimuksellista näyttöä esimerkiksi päätöksentekoprosessin ja palvelujärjestelmien kehittämisen tueksi (esim. Rajavaara 2007; Niiranen, Lumijärvi & Stenvall 2005; Kukkonen 2005; Valtonen 2000). Projektien tavoitteet saatetaan kuitenkin laatia sisältöjen osalta liian kunniahimoisesti ja epärealistisesti projektien läpimenon tai rahoituksen varmistamiseksi. Toisaalta onnistunut projekti voi päättyä liian aikaisin ennen kuin muu palvelutuotanto pystyy omaksumaan projektin tulokset vakio toiminnakseen (Rantala & Sulkuinen 2006, 69-70). Kehittämistyö on organisaatiossa ja tutkimus- ja kehittämissuhteisyydessä harvoin tarkastelun kohteena. Kehittäminen peitety työlämässä helposti tekemisen alle, eikä sitä nosteta yhteiseen reflektioon (Seppänen-Järvelä 2006, 17). Työelämän kehittämisestä voi muodostua sarja erillisiä projekteja, mitkä toteutetaan erillään toisistaan. Jopa saman työyhteisön sisällä toteutettavat projektit voivat toteutua toisistaan erillisinä. Asiakkaan kannalta projekti-orientoitunut toiminta on tempoilevaa. Ihmisten tarpeet eivät välttämättä noudata projektien aikatauluja, vaan jatkuvat projektien jälkeenkin. (Siltala 2004, 317-343.) Projektien kytkeminen toisiinsa on keskeinen haaste. Projektien toisiinsa kytkemisen avulla voidaan saavuttaa laajamitt-

taiseimpia, yksittäiset projektit ylittäviä muutostavoitteita.

Vaikuttavuuden arvioinnin lähestymistavat voidaan karkeasti jakaa seuraaviin tutkimuksellisiin lähestymistapoihin: 1) perinteiseen tiedekäsitykseen nojaava arviointi, 2) sosiaaliseen konstruktivismiin perustuva arviointi ja 3) realistinen vaikuttavuuden arviointi. Perinteisen, positivistisen, tiedekäsityksen ohjaamassa vaikuttavuuden arvioinnissa kehittämissuhteiden ajatellaan etenevän lineaarisesti ja mitattujen arviointitulosten tuottavan objektiivista, yleistettävää tietoa projektien tavoitteiden ja saavutettujen tulosten välisestä kausaalisuhteesta (Robson 2001). Sosiaalissa konstruktionismissa arviointitiedon ajatellaan olevan tilannesidonnaista ja projektien tulosten henkilöiden subjektiivisiin, persoonallisiin ominaisuuksiin sidottua (Cuba & Lincoln 1989). Realistisessa arvioinnissa yritetään yhdistää kahta edellä mainittua lähestymistapaa ja kiinnitetään huomiota vaikuttavuuden mittaamisen lisäksi muun muassa olosuhteisiin ja vaikuttavuutta tuottaviin mekanismeihin (Pawson & Tilley 1997). Projektiarvioinnissa käytettävien lähestymistapojen, menetelmien ja projektien toteuttamisoppaiden kirjo on laaja. Arviointi voi olla luonteeltaan esimerkiksi vaikutuksia paikantavaa ja mittaavaa, selvittävää, ennakoivaa tai valvovaa (esim. Owen & Alkin 2007; Jaffe 2002; Dale 1998). Viime vuosikymmenen aikana määrällinen arviointi on saanut rinnalleen laadullisia lähestymistapoja, joita edustavat Suomessa esimerkiksi vuorovaikutteinen prosessiarviointi (Seppänen-Järvelä 2004) ja oppimista ja toimintaa kehittämään pyrkivä vaikuttavuusarviointi (Saari, Hyytinen & Lähteenmäki-Smith 2008). Tämän lisäksi on käytössä lukuisia muita arviointiotteita, joita emme tämän artikkelin puitteissa lähde erittelemään.

Artikkelimme tuo uudentyyppisen näkökulman projektiarviointitutkimukseen. Pääteesisimme on, että työelämässä tarvitaan kehittämissuhteiden seuraamustutkimusta, joka tarjoaa uusia käsitteitä ja välineitä laadullisen arvioinnin toteuttamiseksi. Toteuttamamme seuraamustutkimus ei ole tavoite- tai tuloskeskeistä. Seuraamusten ei väitetä johtuvan kehittämissuhteista; riittää, että seuraamusten välillä osoitetaan tekojen ketjuista tai poluista muodostuvia ajallisia ja paikallisia yhteyksiä. Seuraamus on siis jotakin, mikä seuraa jostakin. Se on enemmän kuin välitön seuraus sisältäen välilliset ja pitkän aikavälin

seuraamukset. Seuraamustutkimuksen tulokset voivat esimerkiksi tuottaa tietoa siitä, miksi jokin kehittämisprojekti ei ole tuonut muutosta työyhteisön arkeen vakiintuneisiin toimintakäytäntöihin ja miksi taas jokin toinen hanke on tuottanut hyväksi havaittuja ja kestäviä toimintakäytäntöjä, jotka ovat saattaneet yleistyä ja levitä laajasti työyhteisön sisällä ja toisiin työyhteisöihin. (Engeström, Kerosuo & Kajamaa 2008.)

Toteutimme vuosina 2004-2006 laajamittaisen "Työn kehittämisen kestävyys ja leviäminen terveydenhuollossa" tutkimus- ja kehityshankkeen. Tutkimme hankkeessa seitsemän terveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon alalla toteutetun kehittämisprojektin pitkän aikavälin seuraamuksia. Esittelemme tässä artikkelissa kaksi tutkimuksemme tapausesimerkkiä. Jäljitämme Oulun keskustan terveysaseman ja Länsi-Kotkan palvelukeskuksen vuosina 1990-1993 toteutettujen "Toimiva terveyskeskus" - hankkeiden seuraamuksia. Esimerkkien työyhteisöjen toiminta oli 1990-luvun alussa vaikeutunut. Henkilökunta ei kyennyt vastaamaan kaikkiin kohtaamiinsa osaamishaasteisiin ja ilmeni työuupumusta. Työyhteisöt lähtivät mukaan valtakunnalliseen hankkeeseen tilanteen parantamiseksi. Esittelemme tässä artikkelissa kehittämisprojektien monitasoisia seuraamuksia, kestävyyttä ja leviämistä työntekijöiden ja johdon näkökulmista. Kuvaamme artikkelissa kuinka kehrittelemällämme seuraamustutkimusotteella voidaan ylittää projektikehittämiseen usein liittyvää lyhytjännitteisyyttä ja pirstaleisuutta sekä projektiarviointitutkimuksen rajoituksia ottamalla tarkastelun kohteeksi toiminnan kokonaisuuden ja kehittämisen kannalta merkittävät seuraamukset.

## KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS SEURAAMUSTUTKIMUKSEN VIIKEKHEYKSENÄ

Seuraamustutkimus on kehitetty laajennukseksi kehittävä työntutkimuksen lähestymistavalle. Sen taustalla ovat kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian avainkäsitteet kuten toiminta, teko, kohde, ristiriita ja ekspansiivinen oppiminen. Seuraamustutkimusta jäsentäviä keskeisiä käsitteitä ovat lisäksi seuraamus, kestävyys, leviäminen ja jatkuvuus. Esittelemme ensin kehittävä työntutkimuksen lähestymistapaa seuraamustutkimuksen näkökulmasta ja käsittelemme sen jälkeen seuraamustutkimuksen keskeisiä käsit-

teitä.

Kehittävä työntutkimus perustuu Helsingin yliopistossa Toiminnan teorian ja kehittävä työntutkimuksen yksikössä 1980 - luvun alusta saakka tehtyyn laajaan monitieteiseen teoreettiseen ja empiriiseen kehittämistyöhön. Toiminnan teoriaan pohjautuvassa kehittävässä työntutkimuksessa toiminnan keskeisin piirre on sen välittyneisyys. Toiminnan historiallisen kehityksen kuluessa muovautuneet välineet, merkit, työnjako ja säännöt välittävät toiminnan käsittämistä käytännön työssä. Toiminnan kohde on toimintajärjestelmän tärkein elementti, johon sisältyy toiminnan motiivi ja mieli sekä tulos, jonka työyhteisö pyrkii saamaan aikaan. Kehittävä työntutkimusta sovellettaessa on tärkeää perehtyä kohteena olevan toimintajärjestelmän historiaan ja eritellä sitä konkreettisesti ja yksityiskohtaisesti, sillä jokaisella työyhteisöllä on omat, sille ominaiset lähtökohdat ja haasteet. (Engeström 1995, 41-48.)

Kehittämistä kuvataan kehittävässä työntutkimuksessa monivaiheisesti etenevänä ekspansiivisen oppimisen kehänä, ts. toiminnan uudistamisen syklinä, joka voi johtaa toimintajärjestelmän laadulliseen muutokseen. Syklimallin avulla voidaan auttaa työyhteisöä jäsentämään ja hallitsemaan muutoksia paremmin. Syklin avulla pieniäkin muutoksia voidaan pyrkiä suhteuttamaan työn kokonaiskehitykseen ja siinä ilmeneviin ristiriitoihin. (Engeström 1995, 126-130.)

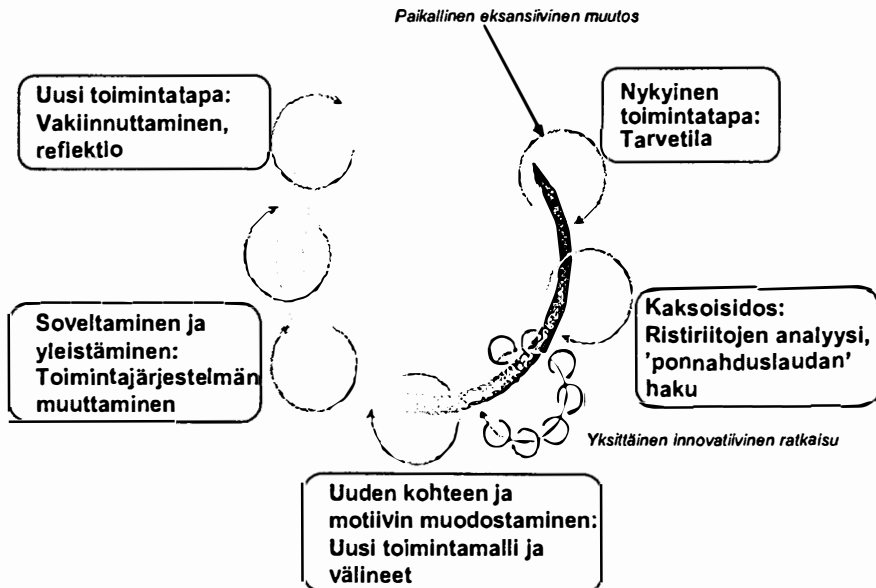
Ekspansiivinen oppiminen käynnistyy, kun suhteellisen vakiintuneessa toiminnassa alkaa ilmetä häiriöitä ja jännitteitä. Häiriöt ja jännitteet ilmaisevat toiminnan tarvetilan. Ekspansiivisen oppimisen toisessa vaiheessa häiriöt ja jännitteet kehkeytyvät kaksoissidoksiksi, jolloin toimintajärjestelmän osatekijöiden välille muodostuu kärjistetty ristiriita. Työssä esiintyy mahdollisia tehtäviä. Ne ovat johonkin rajattuun kohteeseen kiinnittyneitä häiriöitä ja epäonnistumisia. Kaksoissidoksen ratkaiseminen edellyttää toiminnan ristiriitojen analyysia ja ratkaisujen hakua ristiriitojen ratkaisemiseksi. Ekspansiivisen oppimisen kolmannessa vaiheessa ristiriitojen ratkaisu johtaa uuden toiminnan kohteen ja motiivin muodostumiseen. Niiden muodostuminen on kiinteässä yhteydessä uuden toimintamallin ja työvälineiden kehittelyyn. Uutta toimintatapaa on mahdotonta määrittellä etukäteen yksityiskohtaisesti, mutta sen sisältö voidaan suunnitella ja mallintaa toiminnan häiriöiden ja ristiriitojen analyysin jälkeen. Uutta toimintamallia voidaan käyt-

tää työhypoteesina toiminnan kehittämässä. Työhypoteesi tarkentuu, todentuu ja muuntuu jatkuvasti syklin edetessä. Ekspansiivisen oppimisen neljännessä vaiheessa uutta toimintamallia sovelletaan ja yleistetään käytännön toiminnassa. Tässä vaiheessa voi ilmetä häiriöitä ja jännitteitä uuden ja vanhan toimintatavan välillä. Ristiriitojen ratkominen johtaa kehittyneemmän toiminnan muodostumiseen. Ekspansiivisen oppimisen viidennessä vaiheessa uusi toimintamalli vakiintuu ja sitä arvioidaan. (Engeström 1995, 87-92.) Kuviossa 1 esitetään ekspansiivisen oppimissyklin vaiheet.

Ekspansiivisen oppimissyklin malli kuvaa muutoksen, kehityksen ja oppimisen kerrostumia. Makrotason ekspansiivisen oppimisen lisäksi kehittämissuunnitelmaan voi sisältyä paikallista mikrotason oppimista. Mikrotyöt eivät kuitenkaan itsestään selvästi johda ekspansiiviseen oppimiseen, vaan ne pitää ymmärtää mahdollisesti ekspansiivisina (Engeström 1999, 384-385). Kuviossa 1 ekspansiivisen oppimisen mallin kuvausta on täydennetty paikallista muutosta kuvaavilla pienemmillä sykleillä. Käytämme ekspansiivisen oppimisen mallia tässä tutkimuksessa arvioitavien hankkeiden vertailussa. Vertaamme kahden tapausesimerkin kehittämistä ja oppimista syklimallin avulla.

Kehittävän työntutkimuksen piirissä tuotetuissa raporteissa on yleensä yksityiskohtaista tietoa hankkeiden kulusta, ongelmien mallintamisesta ja uusien työtapojen kokeiluvaiheesta, mutta niissä ei kuitenkaan tavallisesti arvioida hankkeiden seurauksia. Saari, Hyttinen ja Lähteenmäki-Smith (2008) ovat kuitenkin ottaneet askeleen kohti toiminnan teoreettisen ajattelun ja vaikuttavuusarvioinnin yhdistämistä ja käyttäneet kehittävää vaikuttavuusarviointia. Kehittävässä vaikuttavuusarvioinnissa pyritään yhdistämään oppiminen, toiminnan muutokset ja vaikuttavuusarviointi. Kehittävässä vaikuttavuusarviointia käytetään menetelmänä tutkimus- ja kehitystoiminnan suuntaamisessa ja oppimisessa. Arviointi tapahtuu kehittämissuunnitelmissa, jossa tutkijat arvioivat päätyneiden tutkimushankkeidensa vaikuttavuutta eri näkökulmista. Karvinen-Niinikoski (2007) on tehnyt toiminnan teoreettiseen ajatteluun perustuvaa kehittävää toimintakonseptiarviointia. Se on luonteeltaan dialogista ja liikkuu kehittämisen ja arvioinnin välimaastossa.

Kehittävän työntutkimuksen käsitteiden lisäksi tutkimuksemme käsitteellinen viitekehys sisältää tutkimuksen peruskäsitteet seuraamus, kestävyys, leviäminen ja jatkuvuus sekä joukon muutosprosessia ilmentäviä käsitteitä kuten muutospolku, silloittaminen, suuntautuminen ja



Kuvio 1 Ekspansiivisen oppimissyklin vaiheet (Engeström 1995, 92; Engeström 1999, 385)

katkos. Seuraamuksilla viittaamme siihen, mitä hankkeista seuraa. Seuraamus on kuitenkin enemmän kuin välitön seuraus. Seuraamustutkimus mahdollistaa muutoksen luonteeseen liittyvien haasteiden selvittämisen ja toisiaan seuraavien tai samanaikaisesti toteutettujen erillisten projektien seuraamisen käytännön toiminnassa. Seuraamustutkimus ei perustu kausaaliväitteille, joissa seuraamuksien väitettäisiin johtuvan interventioista. Seuraamustutkimus poikkeaa perinteisestä kehittämishankkeiden vaikuttavuustutkimuksesta, sillä siinä keskitytään tutkimaan kehittämisspennistusten pitkän aikavälin ennakoituja ja ennakoimattomia seuraamuksia sekä ajallisia ja paikallisia tekojen ketjuista tai poluista muodostuvia yhteyksiä. Rakentamalla näistä yhteyksistä muutospolkuja kuvaamme muutoksen tai innovaation etenemistä ajassa, paikassa ja käsitteellis-kognitiivisessa tilassa (polun käsitteestä ks. Engeström 2003; Garud & Karnoe 2001). Polku muodostuu askelista tai siirroista, joiden kautta muutos etenee jossain toimintatodellisuudessa.

Kehittämisen kestävyys merkitsee muutosten ajallista ja paikallista elinkelpoisuutta ja pysyvyyttä (Datnow, Hubbard & Mehan 2002; Nocon 2004). Kehittämisen kestävyys on sidoksissa kehittämistulosten sisältöön, kehittämistuloksia välittäviin kanaviin, aikaan ja sosiaaliseen järjestelmään (Rogers 1995). Kestävyys on luonteeltaan dynaamista ja muutokset kehkeytyviä ja muuntuvia. Kehittämisen seuraamukset, kuten ideat ja innovaatiot eivät välttämättä muodostu kestäviksi, vaan niiden ylläpito ja eteenpäin kehittäminen vaatii tukemista ja huolenpitoa. Kehittämisen kestävyyttä voidaan tukea silloittamalla, mikä tarkoittaa katkoksiensa ylittämistä, muutoksen polun uudelleen käynnistämistä tai erillisten polkujen saattamista yhteen. Niin sanotut muutosagentit ovat tärkeitä sillanrakentajia organisaatioissa rakentaen siltoja projektien välille (Irgens 2003).

Kehittämisen kestävyys on sidoksissa muutosten jatkuvuuden / epäjatkuvuuden hallintaan. Jatkuvuudella tarkoitetaan muutoksen yhtäjaksoisuutta. Muutos on kuitenkin harvoin yhtäjaksoinen, se on ennemminkin monitahoinen ja hajanainen (esim. Orlikowski 1996; Brown & Eisenhardt 1998). Jatkuvuuden / epäjatkuvuuden tutkimuksessa on keskeistä kiinnittää huomiota muutoksen suuntaan ja suuntautumiseen. Suunnan ja suuntautumisen tutkimus edellyttää

paneutumista vaihtoehtoisin toimintakentässä ilmeneviin kehityssuuntiin. Seuraamustutkimuksessa kehityssuuntien erottaminen toisistaan perustuu historialliselle analyysille. Radikaalia epäjatkuvuutta kutsumme katkokseksi. Tavanomainen epäjatkuvuus kuvaa muutoksen etenevän kuluessa ilmeneviä jaksoja, joiden aikana muutos näyttää "uinuvan" tai kokonaan katoavan. Katkokset voidaan usein jäljittää tiedonkulun ja vuorovaikutuksen konkreettisiin pulmakohtiin (ks. jatkuvuudesta myös Engeström, Kerosuo & Kajamaa 2008; 2007).

Kehittämistulosten leviäminen ei ole yksisuuntainen eikä suoraviivainen prosessi, vaan moneen suuntaan etenevien ja risteilevien polkujen kudelman. Innovaatio, välittymisen kanava, aika ja sosiaalinen järjestelmä ovat Rogersin (1995, 5) mukaan keskeiset tekijät kaikkien innovaatioiden leviämässä. Kestäviksi muodostuneet innovaatiot yleensä leviävät (Nocon 2004, 727). Välittäessään uusia ideoita osallistujat luovat ja jakavat tietoa keskenään saavuttaakseen yhteisymmärryksen. Kehittämistulosten kestävyys ja elinkelpoisuus ovat sidoksissa niiden leviämiseen, omaksumiseen ja muunteluun uusissa organisaatioympäristöissä (Buchanan, Fitzgerald & Ketley 2007).

## SEURAAMUSTUTKIMUKSEN MENETELMÄT

Seuraamustutkimuksessa tehdään kehittämishankkeisiin liittyvien kertomuksien, dokumenttien ja muiden aineellisten jälkien analyysia kehittämällemme laadullisen tutkimuksen menetelmällä, jota kutsumme arkeologiseksi etnografiksi. Sen peruserä on kehittämishankkeiden seuraamusten jäljittäminen. Perinteisen etnografian tutkimuskohteet ovat ajallisesti ja paikallisesti rajattuja. Arkeologisessa etnografiassa tutkimuskohde laajenee koskemaan kehityksellisiä jatkuvuuksia ja epäjatkuvuuksia (Kerosuo 2006; Engeström, Kerosuo & Kajamaa 2007). Muutokset kietoutuvat historiallisiin tilanteisiin ja toimintaympäristöihin ja kontekstit, joissa muutoksia tapahtuu, ovat itsessään muuttuvia.

Kehittävän työntutkimuksen etnografinen kenttätyö muodostuu toistuvista vierailuista tutkimuskohteeseen. Vierailujen aikana tehdään haastatteluja, havainnoidaan työsuorituksia ja kokouksia sekä kerätään dokumentteja. Viimeaikaisissa kehittävän työntutkimuksen tutkimuksissa koko interventio- ja prosessia on alettu tutkia

etnografisesti (esim. Helle 2004). On alettu esimerkiksi kiinnittää huomiota kenttätöön luonteeseen, kentän käsittämiseen sekä tutkijoiden ja tutkittavien osuuteen kenttätöössä (Kerosuo 2006; Saari 2003; Hasu 2001). Soveltavan etnografian "nopeiden" menetelmien tavoin yhteistyö tutkimukseen osallistujien kanssa muodostuu tärkeäksi kehittävän työntutkimuksen etnografiassa. Yhteistyön avulla tutkimushavainnot "löydetään" yhdessä tutkittavien kanssa. Tutkijalta edellytetäänkin erityistä herkkyyttä vuorovaikutuksessa, jotta hän pystyisi kiinnittämään huomiota toiminnan kannalta hauraisiin, myöhemmin muutoksessa keskeisesti ilmeneviin toiminnan piirteisiin (esim. Hasu 2005). Inhimilliset toimijat jättävät jälkiä toimiessaan. Toiminta tapahtuu materiaalisissa yhteyksissä ja vuorovaikutuksessa. Toiminnan jälkien perusteella on mahdollista tehdä päätelmiä nykyhetkeä edeltävästä toiminnasta. (Schiffer & Miller 1999, 52-54; Kerosuo 2007; Engeström, Kerosuo & Kajamaa 2006.) Tässä tutkimuksessa uuden toiminnan seuraamuksia, kestävyyttä ja leviämistä arvioidaan toiminnan jättämien "jälkien" perusteella.

Tutkimuksen etnografian aineisto perustuu haastattelumalla kerättyyn muistitietoon, hankkeen aikana syntyneisiin dokumentteihin, esineisiin, tilaratkaisuihin ja muihin hankkeen synnyttämiin aineellisiin jälkiin. Käytimme haastatteluaineiston keruussa ja analyysissä narratiivisia menetelmiä. Työyhteisöissä muodostuu usein sille ominainen tapa kertoa toiminnastaan. Organisaatiokulttuuria hahmotetaan narratiivisesti ja tarinoiden välityksellä kommunikoidaan, tulkitaan muiden toimintaa ja tarkoituksperiä ja luodaan organisaatiokulttuuria (Czarniawska 1997; 2004). Organisaatiomuutosten voidaan ajatella mahdollistuvan tarinoiden kautta, jotka auttavat ihmisiä tulkitsemaan ja selittämään asioita (Aaltonen & Heikkilä 2003). Kertomukset ovat läsnä yrityksen valtapeleissä ja vastarinnassa. Tarinoiden kautta on myös mahdollista tavoittaa työyhteisön sisäisiä tunteita (Gabriel 2000). Muistaminen on paitsi yksilöllistä, myös sosiaalista, kollektiivista ja organisaatiokulttuuriin sidottua toimintaa (Middleton & Edwards 1990). Kertomuksia analysoimalla tunnistimme ja tulkitsimme kehittämishankkeissa tuotettuja muutoksia sekä niiden seuraamuksia. Haastattelimme johdon edustajia ja työntekijöitä. Tutkimusaineistoa kerättiin narratiivisella haastattelumenetelmällä (Mishler 1986), joka kannustaa haastateltavia refleksiiv-

viseen ajatteluun ja muisteluun. Tunnistimme haastatteluaineistosta muutosta kuvaavia kertomuksia, juonellistimme kertomuksia ja sen jälkeen tiivistimme kertomukset juonitiivistelmiksi. Haastattelujen kolme keskeistä kysymysteemaa olivat: (1) mikä oli kehittämisprojektin lähtötilanne, (2) mitä tapahtui kehittämisprojektin aikana ja (3) mitä kehittämisprojektista seurasi. Narratiivista analyysia tehdessään tutkija muotoilee aineiston pohjalta tulkitun kertomuksen, jonka avulla hän nostaa esiin haastatteluaineistosta aineiston kannalta keskeisiä teemoja.

Narratiiveihin perustuvia aineistoja ja etnografisia havaintoja täydennetään dokumenttien ja muiden materiaalistien jälkien tutkimuksella. Aineelliset jäljet ovat ihmisten tuottamia merkkejä ja esineitä. Laajasti ymmärrettyinä dokumentit ovat myös aineellisia jälkiä. Dokumentteiksi kutsutaan usein kirjoitettuja tekstejä, jotka viittaavat virallisiin asiakirjoihin. Toisaalta dokumentteiksi voidaan mieltää myös valokuvat, piirroset, maalaukset, kartat ja muut vastaavat ei-kielelliset representaatiot. Dokumentit liittyvät myös toimintaan ja toiminnan kontekstiin ja ne ovat käytettävissä toiminnan resursseina (Prior 2003, Berg & Goorman 1999). Dokumentit yhdistävät ja koordinoivat toimintaa yhteisöissä. Priorin (2003) mukaan dokumentit ovat toiminnan "säiliöitä" ja välineitä sosiaalisissa käytännöissä. Dokumenttien tavoin artefaktit ovat aineellisen maailman ilmentymiä. Yleisesti ottaen artefakteilla tarkoitetaan aineellisia esineitä. Kehittävässä työntutkimuksessa aineellista maailmaa tarkastellaan inhimillisen toiminnan yhteydessä työvälineinä ja esineellisenä ympäristönä, jotta saataisiin tietoa ihmisen ja aineellisen maailman yhteydestä ja ihmisen aineellista maailmaa muuttavasta toiminnasta. Aineellista maailmaa tutkitaan toiminnan kollektiivisena kohteena, työvälineinä, sääntöjen ja työnjaon materiaalisina ilmentyminä ja yhteisöllisinä esineinä jonkun rajatun yhteisön tai ryhmän toiminnassa (Engeström 1990). Czarniawska (2007) korostaa kuinka dokumentit voivat tuottaa tietoa tapahtumien kronologisesta etenemisestä, mutta eivät yleensä tuota tietoa tapahtumien merkityksistä ja juonesta, joiden tuottaminen puolestaan mahdollistuu narratiivisin menetelmin (Czarniawska 2007, 387). Dokumenttiaineisto oli molemmissa tutkimuskohteissa hajallaan, eikä toisiaan seuraavista kehittämisprojekteista ollut muodostunut työntekijöille kokonaiskuvaa.

Kerätty haastattelutieto perustuu muistikuiin, jotka saattavat olla hataria. Tutkimamme kehittämishankkeita ei oltu seurattu ja oli saatettu kadottaa tärkeää niitä koskevaa informaatiota. Tapahtuneiden asioiden selvittäminen jälkikäteen on usein vaikeaa, eikä kaikkea tapahtunutta saada selville. On haastavaa sovittaa yhteen kertomuksia ja niiden aineellista tai dokumentoitua todellisuutta (Czarniawska, 2007). Czarniawska (2000, 10) käyttää "tyhjän ajan" (empty time) -käsitettä kuvaamaan tilannetta, jossa narratiivien suhteuttaminen alkuperäiseen tapahtumaan vaikeutuu, kun "mitään ei tapahtunut" ja vuosia on kadonnut tapahtuneen ja tarinankerronnan välillä. Kertojat eivät esimerkiksi sijoita tapahtumia ajallisesti kovin tarkasti tiettyihin tapahtumiin, vaan kertovat heille merkityksellisistä tapahtumista ja asioista. Kertojien kertomukset eivät myöskään aina etene ajallisesti, vaan kerronta liikkuu edes takaisin eri aikaulottuvaisuuksilla. Työvälineet, työhön liittyvä esineellinen ympäristö ja tilat ovat työntekijöille usein itsestään selviä, eivätkä työntekijät kiinnitä niihin huomiota silloin kun ne ovat toimivia. Haastateltaessa työntekijät kuitenkin viittaavat huomaamattaan ympärillään oleviin esineisiin ja tiloihin, jolloin tutkija saa vihjeitä esinemaailman ja inhimillisen toiminnan yhteyksistä. Czarniawskan mielestä kertomusten juonellisuus mahdollistaa tiedoissa olevien aukkojen täyttämisen (Czarniawska-Joerges 1995, 15). Meille dokumenttien ja materiaalien jälkien tutkiminen narratiivien lisäksi on keskeistä. Tässä tutkimuksessa emme ole pelkästään kiinnostuneita muistetun tiedon paikkaansa pitävyydestä vaan myös esineellistyneen tiedon yhteyksistä inhimilliseen toimintaan ja sen muovaamiseen. Kertomusten aukot ovat merkki siitä, että ihmisten tuottamat kertomukset ovat yksilöllisiä. Aukollisuuden voidaan ajatella johtuvan organisaatioiden moniäänisyydestä. Dokumenttien ja aineellisten jälkien avulla muodostamme ajallisia ja toiminnallisia yhteyksiä muilla menetelmillä tehtyjen havaintojen ja "aukkojen" välille. Dokumenttianalyyseissa hyödynämme menetelmällisesti sisällön analyysiä. Erilaisten taulukoiden avulla vertailemme kerrontaa tai havaittuja tapahtumia toisiinsa. Inhimilliseen toimintaan liittyvää esinemaailmaa tutkimme haastatteluissa ja dokumenteissa saamiemme vihjeiden perusteella havainnoimalla esineiden käyttöä, työympäristöä ja työtiloja sekä jäljittämällä esineiden kehittämisprosessin yhtey-

dessä muodostuneita jälkiä dokumenteista ja erilaisista kokeiluista.

## TERVEYDENHUOLLON KEHITTÄMISHANKKEIDEN SEURAAMUSTEN TUTKIMUS

"Työn kehittämisen kestävyys ja leviäminen terveydenhuollossa" - seuraamustutkimushankkeen rahoitti Työsuojelurahasto. Rahasto rahoittaa julkisin varoin soveltavaa tutkimus-, koulutus- ja kehitystoimintaa, joka esimerkiksi pyrkii parantamaan työoloja ja toiminnan tuottavuutta (www.tsr.fi). Teimme hankkeessa vuosina 2004 ja 2005 peruskartoituksen kehittävän työntutkimuksen menetelmillä toteutettujen kehittämishankkeiden seuraamuksista. Tutkimamme seitsemän hanketta oli toteutettu viimeisen viidentoista vuoden aikana. Peruskartoitusvaihe sisälsi aineiston keruun, seuraamustutkimuksen menetelmien kehittelyn ja aineiston analyysin. Tutkimuksemme kohteena olivat kehittämishankkeisiin liittyvät kertomukselliset, dokumentit ja mahdolliset muut aineelliset jäljet. Haastatelimme hankkeissa mukana olleita henkilöitä heidän työpaikoillaan.

Asetimme tutkimukselle seuraavat tutkimuskysymykset: (1) mitä ekspansiivisen oppimisen mallia hyödyntäneistä terveydenhuollon kehittämisprojekteista on seurannut ja (2) miten muutoksen kestävyys ja leviäminen ovat toteutuneet niissä. Tutkimustulokset antavat yleiskuvan muutoksesta, mikä on kuvattu muutospolkuna muutoksen kokonaiskartassa. Tuotimme tuloksia hankkeiden seuraamuksista, kestävyyydestä ja leviämisestä. Ekspansiivisen oppimisen sykliä olemme hyödyntäneet kehittämisen, muutoksen jatkuvuuden ja oppimisprosessin mallintamisessa.

Käytämme tässä artikkelissa esimerkkeinä kahta "Toimiva terveyskeskus" -hankkeeseen sisällynyttä osahanketta. Kuvaamme seuraavassa Oulun keskustan terveysasemalla ja Länsi-Kotkan palvelukeskuksessa toteuttamamme tutkimuksen tutkimustulokset. Tutkimuksen kohteena olevissa hankkeissa on käytetty kehittämistoiminnan teoreettisena viitekehystenä ja menetelmänä kehittävää työntutkimusta. Kehittävän työntutkimuksen kaksi keskeistä teoreettista mallia, toimintajärjestelmän malli ja ekspansiivisen oppimisen malli, olivat käytössä kehittämissä hankkeissa analyttisinä käsitteinä, joiden avulla jäsennettiin kehitettävää toimintaa.

Valtakunnallisen "Toimiva terveyskeskus" -hankkeen osahankkeita toteutettiin sosiaali- ja terveyskeskuksissa eri puolilla Suomea vuosien 1990-1993 aikana tutkija-kehittäjien ohjauksessa (esim. Saarelma 1992, Saarelma, Launis & Simoila 1994). Terveydenhuollon keskeinen ongelma oli 1990-luvun alussa valtakunnallisesti säädettyjen ohjeiden sopimattomuus ja jäykkyys käytännön hoitotyön kannalta. Tätä ristiriitaa lähdettiin analysoimaan eri puolilla Suomea, 21 terveyskeskuksessa. Hankkeen rahoittivat Sosiaali- ja terveysministeriö, Lääkintöhallitus, Suomen Kaupunkiliitto ja Suomen Kunnallisliitto. Sen syntymiseen vaikuttivat ns. terveyskeskusten kriisi, keskitetyn normiohjauksen lieventäminen julkishallinnossa ja pyrkimys uuteen hallinto- ja kunnalliskulttuuriin, väestövastuun toteuttamista koskevat valtakunnalliset päätökset ja kokemukset Espoossa toteutetusta "Levike" -projektista (Engeström, Saarelma, Launis, Simoila & Punamäki 1991). Kehittämistyön lähtökohta oli valtakunnan tasolla hoidon laadun, jatkuvuuden ja asiakaslähtöisyyden parantaminen. Lisäksi hankkeessa kehitettiin terveyskeskustyössä tarvittavia tietojärjestelmiä. Hankkeen tuloksena syntyi suuri määrä paikallisia kokeiluja ja ratkaisuja. Hankkeen kehittämistavoitteet mukailivat valtakunnallisia sosiaali- ja terveydenhuollon muutoshaasteita, joita olivat muun muassa tietojärjestelmien käyttöönotto ja siirtyminen väestövastuiseen toimintatapaan. 1980-luvun lopussa oli tehty valtakunnallinen päätös perusterveydenhuollon siirtymisestä väestövastuiseen toimintamalliin. Sen päätavoitteiksi oli määritelty potilastyytyväisyyden- ja hoidon joustavuuden parantaminen. Väestövastuujärjestelmässä nimetyt sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijät antavat peruspalvelut tietyn alueen väestölle ja omalääkärinä toimiville lääkäreille on määrätty henkilökohtainen vastuuväestö. Omalääkärijärjestelmä perustuu maantieteelliseen jakoon ja sen tavoitteeksi asetettiin valtakunnan tasolla potilaiden sujuva hoitoon pääsy ja hoitosuhteiden jatkuvuus (esim. Räsänen, Husman, Notkola, Kankaanpää & Peurala 1991). Useissa kunnissa on 2000-luvulla muokattu väestövastuiseen toimintamallin periaatteita paikallisiin tarpeisiin sopivammiksi tai toimintatavasta on kokonaan luovuttu muun muassa lääkärripulan ja suurten vastuuväestöjen aiheuttaman työmäärän kasvamisen vuoksi (esim. Honkanen 2008).

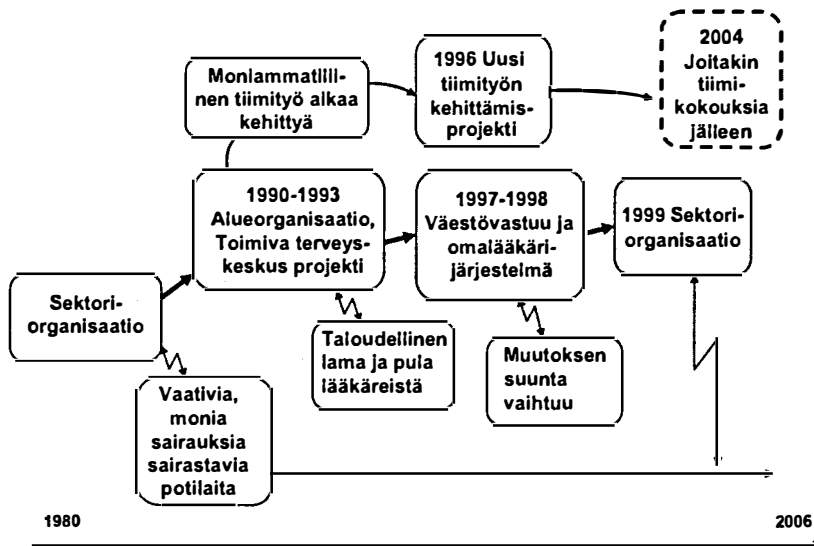
### *Esimerkki 1 Oulun keskustan terveysasema*

Oulun keskustan terveysasema toimi 1980-luvulla sektorirakenteisena organisaationa. Terveysasemalle alkoi 1990-luvun vaihteessa tulla enenevässä määrin potilaita, joilla oli monia sairauksia ja sosiaalisia ongelmia. Funktionaaliseen sektorimalliin perustuva organisaatio ja työntekijöiden vakiintuneet toimintatavat osoitautuivat jäykiksi eivätkä enää vastanneet työn vaatimuksiin. Terveyskeskus osallistui vuosina 1990-1993 "Toimiva terveyskeskus" -hankkeeseen, jonka aikana oli tavoitteena muuttaa silloista toimintaa perusteellisesti kehittämällä potilaslähtöinen hoitomalli sosiaali- ja terveystoimeen.

Hankkeelle perustettiin sosiaali- ja terveydenhuollon edustajista koostuva projektiryhmä, joka alkoi analysoida toiminnassa ilmeneviä ristiriitoja ja kehittää niihin ratkaisuja. Hankkeessa mm. tehtiin "yhteisödiagnoosia", jonka kautta pyrittiin ennustamaan alueen väestökehitystä ja reagoimaan muutoksiin järjestämällä palvelut sen mukaisesti. Hankkeessa kehittämisen kohteeksi nostettu moniammatillisen yhteistyön idea herätti aluksi negatiivisia tunteita ja hankkeella oli vastustajia. Moniammatilliset tiimit alkoivat kuitenkin vähitellen kehittyä. Hankkeen loppupuolella vuonna 1993 sosiaali- ja terveydenhuollon moniammatillinen tiimityö aloitettiin käytännössä ja hanke päättyi samana vuonna uuden tiimityömalliin kokeiluvaiheen ollessa käynnissä. Työntekijäryhmät oppivat omien sanojensa mukaan hankkeessa tunnistamaan toisten ammattiryhmien työtä ja asiantuntemusta. Tutustumisen seurauksena organisaatiohierarkiat madaltuivat ja henkilökunnan keskinäinen tasavertaisuus kasvoi. Hankkeen osaprojektina toteutettiin terveysasemalla tietojärjestelmähanke.

Artikkelin ensimmäinen kirjoittaja haastatteli vuonna 2005 Oulun keskustan terveysaseman työntekijöitä, terveysaseman ja sosiaali- ja terveystoimen johtoa ja hankkeen ohjannutta kehittäjä-tutkijaa. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla. Ne videoitiin ja äänitettiin ja hankkeen ulkopuolinen henkilö kirjoitti ne puhtaaksi. Kuvion 2 kartta perustuu terveysasemalla tehtyjen haastattelujen (11 kpl), havaintojen ja kerättyjen dokumenttien analyysiin. Kartan keskellä kulkee "muutospolku", johon on merkitty haastateltujen nimeämät keskeiset organisaatio-muutokset. Niitä olivat muutos 1980-luvun funk-





**Kuvio 2** Muutosten kokonaiskartta Oulun keskustan terveysaseman kehittämishankkeen seuraamuksista

tionaalisesta sektoriorganisaatiosta aluemalliin, siirtyminen väestövastuumalliin ja omalääkärijärjestelmään 1990- luvun lopulla ja vuonna 1999 palaaminen jälleen sektorirakenteiseen organisaatiomalliin. Terveysasema on hoitanut monia sairauksia sairastavia potilaita koko muutoksen kokonaiskartassa kuvatun muutospolun ajan.

Muutospolun yläpuolelle on merkitty kehittämishanketta tukeneita asioita, joista keskeisimpiä olivat moniammatillisen tiimityön orastava kehittyminen projektin aikana. Johto näki hankkeen tarpeellisenä terveysaseman kehittämisen kannalta. Hankkeen seurauksena sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyö lisääntyi ja hoitohenkilökunnan ammatillisuus kehittyi. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet lisääntyivät heidän mielestään hankkeessa ja se aikaansai positiivisia asennemuutoksia. Hanke toi terveysaseman johdon edustajan mukaan uudenlaisia ajattelumalleja ja paransi henkilökunnan itsevarmuutta ja kykyä analysoida ja käsitellä työhönsä liittyviä asioita. Moniammatillinen yhteistyö on kuitenkin nykyään melko satunnaista ja henkilösidonnaista. Moniammatillista tiimityötä toteutetaan käytännössä toimintatapana yhden tiimin sisällä. Oulun kaupungin kotihoidon sisällä tehdään lisäksi tiimityötä, joka pohjautuu hankkeen ajatuksille.

Terveysasemalla käynnistyi vuonna 1996 tiimityötä tukeva, kehittävän työntutkimuksen menetelmiin perustuva tiimityöprojekti, jonka seu-

rauksena tiimityö laajeni jonkin verran. Käyttöön otettu väestövastuumalli muutti aluemallia, mutta moniammatillista tiimimäistä toimintatapaa oli kuitenkin tarkoitus jatkaa. Hankkeen innoittamina terveysasemalle perustettiin kaksi työssä jakamista tukevaa ryhmää. Tietojärjestelmähanke sujui melko joustavasti ja työtä saatiin järjestettyä, tiedonkulkua parannettua ja työnteon päällekkäisyyksiä purettua. Osa terveysaseman johdosta käyttää yhä kehittävän työntutkimuksen malleja ja pitää niitä hyödyllisinä välineinä työnsä analysoinnissa. Vuonna 2004 toteutettiin laajamittainen puhelinprojekti, johon liittyy kiinteästi uuden tietojärjestelmän kehittäminen ja jossa hyödynnettiin kehittävän työntutkimuksen välineistöä.

Muutospolun alapuolelle merkityt asiat ovat muodostaneet esteen kehittämishankkeen ideoiden toteutumiselle ja eri tavoin estäneet muutoksen jatkuvuutta. Keskeisimpiä on ristiriita monia sairauksia sairastavien potilaiden ja sektorirakenteisen organisaatiomallin kesken. Hankkeen aikaan alkoi taloudellinen lama, oli kiireinen työtahti, pula henkilöstö- ja muista resursseista ja lääkäripula, mikä häiritsevi haastateltujen mukaan aluemallin käyttöönottoa. Uudenlaiset yhteistyötavat aiheuttivat jonkin verran eripuraa ja vastustusta hankkeen aikana ja henkilöstöllä oli mielipide-eroja potilastyön suhteen. Väestövastuumallia alettiin kokeilla vuosina 1997 ja 1998

ja terveysasema jaettiin väestövastuualueisiin. Alueille perustettiin kuusi moniammatillista sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöistä koostuvaa tiimiä, jotka lähtivät aluediagnoosi-ajatuksista. Tiimeissä käsiteltiin montaa sairautta sairastavien asiakkaiden hoidon kehittämistä. Väestövastuuseen ja omalääkärijärjestelmään siirtyminen oli kuitenkin ristiriidassa kehittymään lähteneen moniammatillisen tiimityömallin kanssa. Lääkäreiden palkkoja korotettiin, mikä aiheutti mielipahaa hoitohenkilökunnan keskuudessa. Terveysasemalla haastatellut kritisoivat sosiaali- ja terveystoimen johtoa siitä, ettei se seurannut ja tukenut tiimityötä tarpeeksi ja että hankkeen kestävyys- ja tukeminen on ollut työntekijöiden ja työnjohdollisten esimiesten varassa jääden heikoksi.

Terveysasemalla käyttöön otettiin uusi organisaationmalli vuonna 1999. Terveysasemalla haastatellut kokivat, että mallissa palattiin takaisin sektorimalliseen organisaatioon. Terveysaseman muutoksen suunta alkoi palautua kohti hanketta edeltänyttä tilannetta, jossa kukin sektori toimi itsenäisesti. Sektorirakenteinen organisaatiomalli loi jälleen fyysisiä rajoja sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden välille. Malli ei tukenut moniammatillista tiimityötä yleisenä toimintatapana ja tiimityö jatkui vain yhdessä tiimissä. Tiimityötä on kuitenkin vuodesta 2004 lähtien käynnistetty terveysasemalla uudelleen. Useat terveysasemalla haastatellut kokivat, että nykyisten vaativien, monimutkaistuvien asiakastarpeiden täyttämiseksi tarvittaisiin moniammatillista yhteistyötä.

Eräs haastateltu esimies kuvasi, että "Toimiva terveyskeskus" -hanke oli ehkä "aikaansa edellä". Oulun kaupungissa laadittiin vuonna 2004 strategia moniammatillisen yhteistyön kehittämiseksi ja kaupungin johdossa on sen jälkeen kokeiltu moniammatillista toimintatapaa. Terveysasemalla on vuonna 2004 järjestetty joitakin tiimikokouksia ja terveysaseman yhteisiä talokokouksia tiimityön uudelleen käynnistämiseksi. Terveysasemalla on vuonna 2001 siirrytty käyttämään uutta tietojärjestelmää. Terveydenhuollon ja sosiaalitoimen yhteisen tietojärjestelmän kehittyminen luo rakenteita moniammatillisen yhteistyön ja potilaslähtöisen hoidon toteuttamiseen.

Järjestimme Oulun keskustan terveysasemalla kesäkuussa 2006 palautetilanteen, jota kutsumme "mini-interventioksi". Esittelimme tilaisuudessa "Työn kehittämisen kestävyys ja leviäminen terveydenhuollossa" -hankkeessa tuottamiamme tutkimustuloksia. Tilaisuudessa oli

länän eri organisaatiotasojen edustajia; terveysaseman henkilökuntaa ja sosiaali- ja terveystoimen johdon edustajia sekä muita hallinnollisia ja poliittisia päättäjiä Oulusta. Tutkimustulokset herättivät keskustelua ja paljastivat eri organisaatiotasojen edustajien yllätyksellisiäkin näkökulmaeroja kehittämistoiminnan seuraamuksiin. Esittelimme muutosten kokonaiskartan ja oppimissyklin, jotka käynnistivät terveysaseman tulevaisuutta visioivan keskustelun. Keskustelun kuluessa eri osapuolet hahmottelivat mahdollisia kehittämistarpeita yhdessä. Seuraavassa on tiivistelmä Oulun keskustan terveysaseman muutoksista peruskäsitteiden valossa.

**Seuraamuksellisuus:** Sosiaali- ja terveydenhuollon moniammatillinen tiimityö on osittain toteutunut ja yhteistyö yli ammattirajojen on lisääntynyt hankkeen seurauksena. Terveysasemalla haastateltujen mukaan hoitohenkilökunnan ammatillisuuden kehittymistä ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntymistä on tapahtunut hankkeen seurauksena. Tietojärjestelmän käyttöönotto on onnistunut melko joustavasti. Työssä jaksamisen tueksi on perustettu ryhmiä.

**Kestävyys:** Hanke herätti aluksi jonkin verran vastustusta henkilökunnan keskuudessa. Sosiaali- ja terveydenhuollon moniammatillinen tiimityö käynnistyi hankkeen aikana. Siirtyminen takaisin sektorioorganisaatioon aiheutti luopumisen moniammatillisen tiimityön mallista. Moniammatillinen tiimityö on nykyään satunnaista ja se on ollut kestävää vain yhdessä tiimissä. Tiimityötä on kuitenkin uudelleen viritetty talokokouksissa ja sitä tehdään kotihoidossa. Sosiaali- ja terveystoimen johto ei terveysaseman henkilökunnan mielestä systemaattisesti luonut rakenteita hankkeen kestävyys- ja tukemiselle. Työnjohdolliset esimiehet käyttävät kehittävän työntutkimuksen viitekehystä yhä työn kehittämisessä.

**Leviäminen:** Moniammatillinen tiimityö ei ole levinnyt yleiseksi työtavaksi. Hanke on haastateltavien mukaan hautautunut terveysaseman puhelinjärjestelmähankeen ja muiden projektien alle. Tiimityötä on tosin alettu käynnistää uudelleen vuodesta 2004 alkaen. Johto ei työntekijöiden mielestä systemaattisesti tukenut hankkeen tulosten leviämistä.

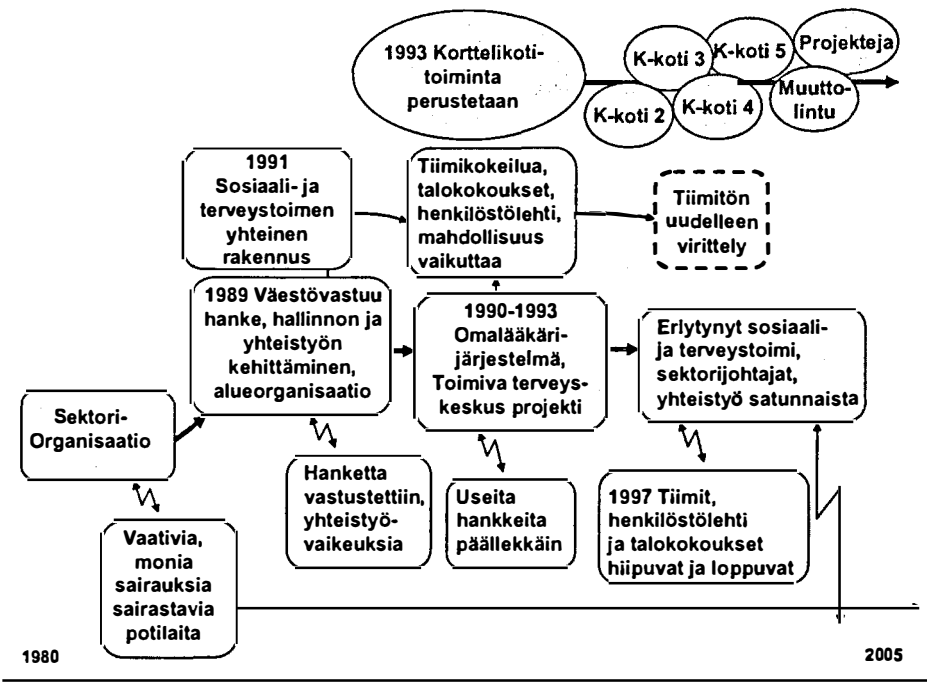
*Esimerkki 2 Länsi-Kotkan palvelukeskus*

Länsi-Kotkassa "Toimiva terveyskeskus" -hankkeen tavoitteena oli moniammatillisen, asiakaslähtöisen työskentelyotteen kehittäminen ja sen lisäksi tavoitteena oli kansalaistoiminnan avulla lähentää alueen asukkaita ja viranomaisia keskenään sekä yleisesti lisätä alueen hyvinvointia. 1980 -luvun funktionaalista sektoriorganisaatiosta oli siirrytty aluemalliin ja kokeiltiin väestövastuulle perustuvaa toimintamallia, joka vaikutti hankkeen taustalla. Kotka liittyi huhtikuussa 1989 väestövastuisen perusterveydenhuollon kokeilut-projektiin kahdella alueella. Väestövastuisesta työstä saatujen myönteisten kokemusten perusteella väestövastuinen toimintamalli päätettiin laajentaa koko kaupungin alueelle vuoden 1991 aikana.

Länsi-Kotkan palvelukeskus valmistui vuonna 1991. Hankkeelle perustettiin palvelukeskuksessa projektiryhmä, joka alkoi mallintaa muutosta ja uusia työkäytäntöjä "yhteistä asiakasta varten" yhdessä tutkija-kehittäjän kanssa. Hankkeessa yritettiin kehittää hallintoa ja kokeiltiin

uudentyyppistä johtamismallia, jossa sosiaalisih-teeri johtaa palvelukeskusta. Henkilökunta jaettiin moniammatillisiin ryhmiin, jotka kokoontuivat ja raportoivat toisilleen.

Artikkelin ensimmäinen kirjoittaja haastatteli vuonna 2005 Länsi-Kotkan palvelukeskuksen työntekijöitä, johtoa ja sosiaali- ja terveystoimen johtoa ja hankkeen ohjannutta kehittäjä-tutkijaa. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla. Ne videoitiin ja äänitettiin ja hankkeen ulkopuolinen henkilö kirjoitti ne puhtaaksi. Kuviossa 3 on kuvattuna haastattelujen (yht. 11 kpl), havaintojen ja kerättyjen dokumenttien analyysiin perustuva muutosten kokonaiskartta Länsi-Kotkan palvelukeskuksessa vuosina 1990-1993 toteutetun "Toimiva terveyskeskus" - hankkeen seuraamuksista. Muutospolun yläpuolella (kuviossa 3) on merkitty kehittämisprojektia ja muutoksen jatkuvuutta tukeneita asioita. Hankkeen käynnistyessä aiemmin erillään toimineet sosiaali- ja terveystoimen palvelut oli sijoitettu Länsi-Kotkaan uusiin yhteisiin toimitiloihin. Yhteinen talo loi edellytykset yhteistyön kehittämiselle. Länsi-Kotkan alue oli jaettu väestövastuista työskentelymallia



**Kuvio 3 Muutosten kokonaiskartta Länsi-Kotkan palvelukeskuksen kehittämishankkeen seuraamuksista**



luhenkeä ja entistä avoimempi tiedon jakaminen herätti epäilyksiä tietosuojan heikkenemisen suhteen. Alueryhmien järjestäminen koettiin työlläksi ja aluejohtajamallista luovuttiin hankkeen päättyessä vuonna 1993.

Haastateltujen mukaan alueryhmät tai tiimit "murenivat" ja lakkasivat toimimasta vähitellen vuoden 1997 aikana. Samana vuonna talokokoukset ja henkilöstölehti lopetettiin. Nykyään henkilökunnan yhteisiä kokouksia kuitenkin pidetään tarpeen mukaan noin kerran kuukaudessa. Johto ei työntekijöiden mukaan luonut tiimityölle rakenteita. Erilliset tietojärjestelmät omasta puolestaan ovat olleet esteenä eri ammattiryhmien pääsyyn toistensa tietokantoihin. Henkilöstövaihdokset ovat osaltaan estäneet hankkeen jatkuvuutta.

Kotkan sosiaali- ja terveystoimessa on toteutettu useita kehittämisprojekteja ja eräs haastatelluista johtajista kutsui Kotkaa "projektien luvatuksi maaksi". Jotkut työntekijät kokivat hankalaksi sen, että hanketyöskentelyä tehdään paljon kiireisen perustyon ohella. Nykyisin sosiaali- ja terveyspalvelut ovat eriytyneet sektoreihin ja niillä on omat sektorijohtajansa. Alueen erityishaasteena olivat vuonna 2005 lääkäripula, sosiaalisten ongelmien ja moniammatillisten palveluiden tarpeen kasvu ja työn vaikea hallinta. Seuraavassa on tiivistelmä Länsi-Kotkan palvelukeskukseen muutoksista peruskäsitteiden valossa.

**Seuraamuksellisuus:** Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyö hankkeessa tutustutti ammattiryhmiä toistensa työhön ja selkiytti eri toimijoiden roolia organisaation osana. Alettiin pitää sosiaali- ja terveystoimen yhteisiä aluetyöryhmiä ja talokokouksia. Talokokoukset lisäsivät henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksia. Kokouksissa tuli ilmi myös henkilökunnan välisiä erimielisyyksiä. Henkilökunta toimitti henkilöstölehteä, mikä lisäsi yhteenkuuluvuutta. Korttelikotitoiminta alkoi hankkeessa alueryhmän ideana ja on laajentunut pysyväksi toimintamalliksi eri puolille Kotkaa. Palveluopas on myös konkreettinen jälki hankkeesta.

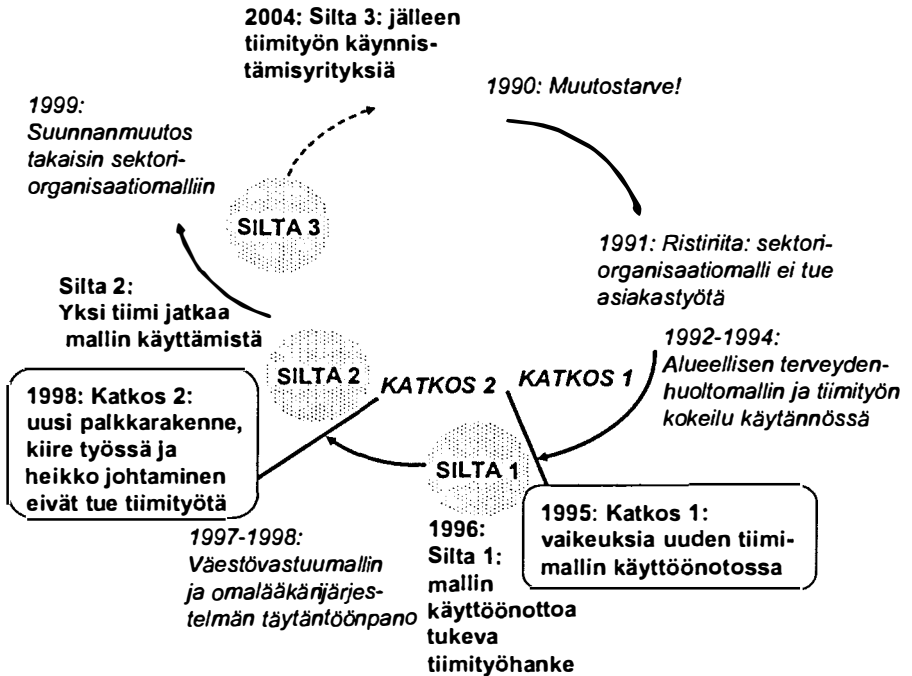
**Kestävyys:** Hanke herätti aluksi vastustusta henkilökunnan keskuudessa. Sosiaali- ja terveydenhuollon moniammatillinen tiimityö on nykyään lähinnä satunnaista ja henkilöihin sidottua. Johto ei systemaattisesti luonut rakenteita hankkeen kestävyuden tukemiselle ja oli joissain asioissa erimielinen. Johtaminen jäi hankkeen projektipäällikön vastuulle ja käytössä oli myös vastakkai-

nen johtamismalli. Luopuminen hallintokokeilusta ja pidättäytyminen sektorijohtajiin hankkeen jälkeen ei tukenut moniammatillisen tiimityön kehittymistä. Korttelikoti - idea jäi kuitenkin elämään vahvana hankkeen jälkeenä ja koteja sekä niihin liittyviä projekteja on perustettu lisää. Osa johtajista hyödyntää edelleen kehittävän työntutkimuksen malleja työssään.

**Leviäminen:** Korttelikoti - idea on levinnyt ja vahvistunut. Myöhemmin moniammatillisille tiimeille on oltu myönteisempiä. Muutamissa hankkeissa on toimittu moniammatillisesti ja uudelleen käynnistetty tiimityötä. Moniammatillinen tiimityö ei kuitenkaan vuonna 2005 ollut levinnyt yleiseksi toimintatavaksi. Hanke on hautautunut muiden projektien alle ja mm. lama ja henkilöstövaihdokset estivät sen jatkuvuutta. Talokokoukset, henkilöstölehti ja aluetyöryhmät hiipuiivat ja ne lopetettiin vuonna 1997. Tietojärjestelmien todettiin estävän eri ammattiryhmien pääsyn toistensa tietokantoihin ja haittaavan tiedon kulkua. Johto ei työntekijöiden mielestä systemaattisesti tukenut hankkeen leviämistä.

## ESIMERKKIEN VERTAILU

Kuvaamiemme kahden esimerkin "muutospolkujen" lähtötilanteet muistuttavat 1990-luvun alussa tosiaan. Asiakkaiden ongelmat olivat 1990-luvun alkuun tultaessa moninaisia ja sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyön kehittämiseksi oli tarvetta. Molempien edellä kuvaamiemme hankkeiden perusideana oli asiakaslähtöisen, moniammatillisen työskentelytavan kehittäminen. Molemmissa esimerkkitapauksissa tunnistettiin hankkeen aikana ristiriita sektorimallisen organisaation ja potilaiden kokonaisvaltaisen hoidon toteuttamisen välillä. Oulussa ja Kotkassa siirryttiin sektorimallisesta organisaatiosta alueorganisaatiomalliin, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa ja yhteistyötä alettiin kehittää. Oulun keskustan terveysasemalle perustettiin kuusi tiimiä ja Länsi-Kotkan palvelukeskukseen viisi alueryhmäksi kutsuttua tiimiä. Suomessa elettiin lama-aikaa, molemmissa työyhteisöissä työ koettiin kiireisenä ja paineistettuna, mikä ilmeni kummassakin hankkeessa vastustuksena hanketta kohtaan. Kumpikin työyhteisö on ottanut vastaan moniammatillista hoitoa vaativia potilaita koko muutoksen kokonaiskartassa kuvatun muutospolkunsa ajan.



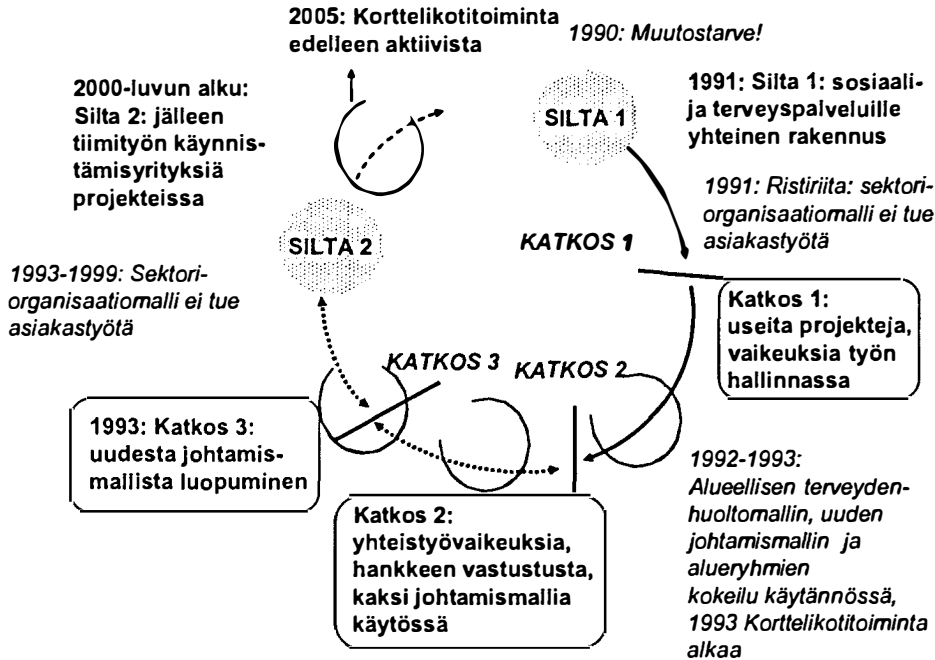
**Kuvio 4 Oulun keskustan terveysaseman epäjatkuvan ekspansiivisen oppimisen sykli**

Oulun keskustan terveysaseman oppimissykli on esitetty kuviossa 4 ja Länsi-Kotkan palvelukeskuksen sykli kuviossa 5. Kuvaamme sykleissä työyhteisöissä tapahtunutta kehittämistä, muutosta ja oppimista katkoksineen ja silloitusyrityksineen. Oulussa siirryttiin väestövastuuseen toimintatapaan ja omalääkärijärjestelmään vuosina 1997-1998. Kotkassa väestövastuusta toimintatapa kokeiltiin jo vuonna 1989, ennen hankkeen alkamista. Oulussa haastatellut kertoivat aluemallin ja tiimityön käytännön kokeiluvaiheen kestäneen vuodesta 1992 vuoteen 1994. Kotkalaiset ajoittivat vastaavan vaiheen lyhyemmälle ajanjaksolle, vuosiin 1992-1993.

Moniammatillinen tiimityö kehittyi Oulussa hiljalleen hankkeen aikana ja johto tuki sitä vuonna 1996 toisella tiimityöhankeella, joita kuvaamme siltana ekspansiivisen oppimisen syklissä (kuvio 4, silta 1). Kotkassa haastatellut eivät maininneet, että tiimityötä olisi tuettu muilla jatkohankkeilla. Ekspansiivisen oppimisen prosessissa tapahtui katkos Oulun keskustan terveysasemalla vuonna 1995, jolloin työyhteisöllä oli vaikeuksia soveltaa uutta toimintamallia käytäntöön (kuvio 4 katkos 1). Seuraava katkos oli vuonna 1998 kun väes-

tövastuuseen toimintatavan myötä käyttöönotettu palkkarakenne, kiireinen työ ja heikko johtaminen aiheuttivat ongelmia (kuvio 4 katkos 2). Ekspansiivisen oppimisen prosessi haihtui Oulun keskustan terveysasemalla, kun muutoksen suunta muuttui radikaalisti vuonna 1999 johdon päätöksenteon ja organisaatiomuutoksen seuraamuksena. Paluu takaisin sektorimalliseen organisaatioon ei tukenut orastavasti kehittymään lähtenyt moniammatillista tiimityötä ja se jäi elämään ainoastaan yhdessä tiimissä. Kuvaamme tätä yhden tiimin kehitystä siltana (kuvio 4 silta 2). Oulun kaupungin strategiassa on 2000-luvulla uudelleen otettu esille moniammatillisen tiimityön merkitys ja keskustan terveysasemalla on pidetty vuonna 2004 muutamia tiimijattelulle pohjautuvia kokouksia (kuvio 4, silta 3). Muutos on kuvattu katkoviivalla, koska syklin suunnan muutos tiimityön suuntaan on mahdollinen, mikäli silloittamistyötä moniammatillisen työn suuntaan jatketaan Oulun keskustan terveysasemalla.

Kotkassa sosiaali- ja terveyspalvelujen yhteistyölle luotiin lähtökohta rakentamalla Länsi-Kotkaan uusi palvelukeskus, jossa eri ammattiryhmät sijoitettiin yhteiseen rakennukseen. Olemme mer-



**Kuvio 5 Länsi-Kotkan palvelukeskuksen kerrostunut ekspansiivisen oppimisen sykli**

kinneet tämän rakenteiden luomisen moniammatilliselle yhteistyölle siltana ekspansiivisen oppimisen sykliin (kuvio 5, silta 1). Tämä poliittinen päätös silloitti Länsi-Kotkassa ilmennyt muutostarvetta ja "Toimiva terveyskeskus" - hanketta heli sen alkuvaiheessa. Johtajien ja työntekijöiden kertomuksissa painottui kuitenkin erilaisten projektien liian suureksi koettu määrä 1990-luvulla. Useat projektit ja työn hallinnan vaikeudet on merkitty syklikuvioon ensimmäiseksi katkokseksi (kuvio 5, katkos 1). Henkilökunnan vastustus hanketta kohtaan ja oman työn hallinnan vaikeus johtui lähinnä asiakkaiden muuttuneista tarpeista, väsymyksestä projekteja kohtaan, lama-ajan aiheuttamasta resurssipulasta ja siitä että henkilökunta koki toiset ammattiryhmät ja kehittävän työntutkimuksen lähestymistavan vieraina. Oulussa niin ikään potilaiden tarpeet olivat monimutkaistuneet, oli resurssipulaa ja ilmeni vastustusta hanketta kohtaan.

Molempien tutkimuskohteiden ekspansiivisen oppimisen sykleissä esiintyy katkoksia. Molemissa tutkimissamme työyhteisöissä johtoa kritisoitiin siitä, ettei se systemaattisesti tukenut hanketta, eikä luonut rakenteita moniammatillisen

tiimityön vakiintumiselle. Länsi-Kotkassa hankkeen aikana kokeiltu uusi johtamismalli ei muodostunut yhteiseksi toimintamalliksi. Hanketta ja siinä käytöön otettua johtamismallia vastustettiin ja palvelukeskuksen henkilökunnan keskuudessa ilmeni yhteistyöongelmia hankkeen aikana. Palvelukeskuksessa oli samanaikaisesti käytössä kaksi kilpailevaa johtamismallia. Kuvaamme näitä seikkoja ekspansiivisen oppimisen syklin toiseksi katkokseksi (kuvio 5, katkos 2). Länsi-Kotkan palvelukeskuksen esimerkissä kehitys teki edestakaista liikettä kahden vastakkaisen johtamismallin "kilpaillessa" toistensa kanssa. Johto päätti luopua uudesta johtamismallista hankkeen lopussa vuonna 1993. Olemme merkinneet tämän päätöksen palvelukeskuksen syklikuvion kolmanneksi katkokseksi (kuvio 5, katkos 3).

Moniammatillinen yhteistyö jäi kuitenkin Länsi-Kotkassa joidenkin henkilöiden osalta "elämään" hankkeen jälkeen ja yhteistyötä on uudelleen viritetty ainakin kahdessa 2000-luvulla toteutuneessa hankkeessa. Kuvaamme näitä uusia moniammatillisia hankkeita siltana (kuvio 5, silta 2) syklikuviossa. Länsi-Kotkan palvelukeskuksen sykli on piirretty jatkuvaksi, mutta katkonaiseksi. Katkovi-

voilla on pyritty kuvaamaan syklin haurautta ja edestakaista liikettä, jota moniammatillisen yhteistyön ja johtamismallin kokeilu aiheutti.

Länsi-Kotkan esimerkissä korttelikotitoiminta, joka lähti kehittymään vuonna 1993, muodostui merkittäväksi ja yllättäväksi hankkeen seuraamukseksi. Kuviossa 1 esittelimme ekspansiivisen oppimisen mallin, jota on täydennetty paikallista muutosta kuvaavilla pienemmillä "mikrosykleillä". Kuvaamme innovatiivista korttelikotitoimintaa Länsi-Kotkan syklikuviossa (kuvio 5) tällaisina ekspansiivisen oppimisen mikrosykleinä. Korttelikotitoiminta on ollut kestävä, se on vakiintunut ja levinnyt eri puolille Kotkaa. Sitä voidaan pitää erityisenä, moniammatillisuuteen pyrkivänä toimintamuotona, jossa tekijöinä ovat sosiaali- ja terveydenhuollon edustajat, viranomaiset ja vapaaehtoiset kansalaiset.

### SEURAAMUSTUTKIMUKSEN MAHDOLLISUUDET ARVIOINTITUTKIMUKSESSA

Kehittämisprojektien pitkän aikavälin seuraamusten, kestävyuden ja leviämisen tutkimusta on tehty riittämättömästi projekteilla kehittämisen yleisyyteen nähden. Tieto menneisyyden kehittämisestä on työyhteisöissä yleensä hajanaista, eikä sitä osata hyödyntää uusissa kehittämisspionnituksissa. Tutkimalla kehittämisen jälkiä nykyisessä toiminnassaan työyhteisöt voivat oppia kehittämistoimintaansa liittyviä piirteitä, arvioida ja ymmärtää kehittämisen pitkän aikavälin seuraamuksia, vakiinnuttaa muutosta ja samalla vahvistaa kestävä kehittämisä.

Esittelimme tässä artikkelissa uudentyypisen laadullisen seuraamustutkimuksen lähestymistavan ja kaksi lähestymistavalla analysoitua tapausesimerkkiä suomalaisesta terveydenhuollosta. Jäljittimme Oulun keskustan terveysasemalla ja Länsi-Kotkan palvelukeskuksessa vuosina 1990-1993 toteutettujen hankkeiden pitkän aikavälin seuraamuksia, kestävyttä ja leviämistä ja oppimista. Työyhteisöiltä lähtivät kiinnostuneina tutkimukseemme mukaan. Seuraamustutkimus tarjosi työyhteisöille aivan uudentyypisen näkökulman arviointiin ja esitteli uusia käsitteitä ja välineitä pitkän aikavälin muutosten hahmottamiseen ja tulkitsemiseen. Tutkimukseemme osoitti että kehittämiseen oli intensiivisesti panostettu molempien tutkimuskohteina olleiden hankkeiden alkuvaiheessa. Hankkeiden alussa tehtiin pitkäjänteistä suunnittelua ja uusien toimintatapojen mallinnusta.

Hankkeessa tuotettujen ideoiden käytäntöön vieniin ja vakiinnuttamiseen ei kuitenkaan systemaattisesti panostettu, eikä hankkeiden kulkua ja pitkän aikavälin seuraamuksia seurattu kummassakaan organisaatiossa.

Tutkimuksen aineisto koostui työntekijöiden ja johtajien kertomuksista, dokumenteista ja havaintoaineistosta. Haastattelut johdattelivat tutkijat tutkimuksen edessä erilaisten aineellisten jälkien, kuten dokumenttien, esineiden ja tilojen luo. Haastattelu- ja etnografisin menetelmin kerätyn aineiston analyysiä syvennettiin käsiteanalyysillä ja ekspansiivisen oppimisen analyysillä. Käsiteanalyysissä aineistoa tarkasteltiin seuraamuksellisuus, kestävyys ja leviäminen - käsitteiden valossa. Ekspansiivisen oppimisen sykliä soveltamalla saimme tietoa kehittämisen, oppimisen ja muutoksen monivaiheisuudesta ja -kerroksisuudesta. Ekspansiivisen oppimisen sykli jäseni toteutuneet oppimis- ja kehittämisprosessit analyttisesti erilaisiin kehittämisen vaiheisiin, katkoksiin ja silloitusyrityksiin, jotka olivat hankkeiden tulosten seuraamusten, kestävyuden, leviämisen ja jatkuvuuden kannalta keskeisiä.

Aineiston analyysi merkitsi käytännössä "liikkumista" eri menetelmien ja aineistotyyppien välillä, edeten induktiivisesta päättelystä deduktiiviseen päättelyyn ja päinvastoin. Haastateltujen kertomukset sisälsivät heidän merkitykselliseksi kokemaan asioita "tässä ja nyt". He tuottivat kertomuksia menneestä ja kuvitelmia myös työyhteisönsä tulevaisuudennäkymistä. Analyysitapa mahdollisti organisaation moniäänisyyden ja sitä kautta toiminnan monikerroksisuuden tutkimuksen. Aineiston analyysi osoitti, että yksittäisten henkilöiden edustamat "äänet" olivat moninaisia, kuten eri ammattiryhmien ääniä ja johdon strategisen kehittämisen sekä työntekijöiden käytännön kehittämisen ääniä (myös Engeström, Kerosuo & Kajamaa, 2006). Sektorimallinen organisaatorakenne, jonka suuntaan johto työyhteisöjään vei, ei kummassakaan esimerkissä tukenut moniammatillisen työtapojen vakiintumista.

Kehittämämme seuraamustutkimuksen menetelmä mahdollisti muutosten jäljittämisen pitkällä aikavälillä. Tutkimustulokset osoittavat, että hankkeiden seuraamuksia ja oppimista on mahdollista tunnistaa ja tulkita useita vuosia hankkeiden päättymisen jälkeen. Tutkimissamme työyhteisöissä kehitettiin moniammatillista tiimityötä kolmen vuoden ajan "Toimiva terveyskeskus" - hankkeissa. Tutkittujen työyhteisöjen "muutospoluissa"



oli monia yhtäläisyyksiä. Hankkeet herättivät molemmissa työyhteisöissä aluksi tunteita ja vastustusta. Molemmissa tutkimuskohteissa yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden kesken alkoi kuitenkin vähitellen kehittyä ja tiimityötä kokeiltiin. Organisaatiossa siirryttiin sektorimallisesta organisaatiosta alueorganisaatioon, omalääkärijärjestelmään ja väestövastuulle perustuvaan toimintamalliin. Kummassakin organisaatiossa organisaatiorakenne muutettiin kuitenkin takaisin eriytyneeseen organisaatiomalliin, eikä orastavasti käynnistynyt moniammatillinen tiimityö vakiintunut yleiseksi toimintatavaksi. Moni kehitetty idea hautautui tai koteloitui yksittäisen työntekijän tai työryhmän työtavaksi.

Tutkimuksemme tulokset osoittavat että uusien toimintamallien kokeilu käytännössä, siinä tarvittavien välineiden, sääntöjen, työtapojen ja työn uusien sosiaalisten muotojen toteuttaminen on hidasta. Johdon päätöksenteko ja uusien toimintamallien käytännön kokeilu saattavat edetä eriaikaisesti. Projektien toteutuksen ja niiden seuraamusten välinen ajallinen etäisyys saattaa olla hyvinkin pitkä, jolloin voimme puhua projektien etäseuraamuksista. Tarve moniammatilliseen tiimityöhön tunnistettiin molemmissa työyhteisöissä 1990-luvun alussa. Moniammatillinen toimintatapa haki molemmissa työyhteisöissä 2000-luvun puolivälissä yhä muotoaan, eikä ollut vakiintunut yleiseksi toimintakäytännöksi, muutamista silloitusyrityksistä huolimatta. Moniammatillinen toimintatapa koettiin kuitenkin molemmissa työyhteisöissä tarpeelliseksi ja sitä on kehitetty jälleen 2000-luvun puolivälissä.

Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen kehittämiseen "ruohonjuuritasolla" lisää kehittämisen kestävyyttä käytännön työssä. Uusien työkäytäntöjen ja työtapojen leviämisen edellytyksenä on niiden muunneltavuus uusissa toimintakonteksteissa (Buchanan ym. 2007). Työntekijät ja johtajat osallistuivat ja sitoutuivat hankkeeseen tutkimissammetyöyhteisöissä vaihtelevasti. Hankkeissa tapahtui työyksikkökohtaista kehittämistä, eri ammattiryhmien välistä tutustumista ja yksittäisiä innovatiivisia ratkaisuja, kuten Kotkan korttelikoitoiminnan kehittyminen ja moniammatillisen tiimityön vakiintuminen toimintatavaksi Oulussa yhdessä tiimissä. Korttelikoitoiminta, konkreettisine rakennuksineen osoittaa kuinka kehittämistulosten aineellinen kiinnittyminen arkityöhön ja leviäminen laajemmin työyhteisöön tukee kehittämisen kestävyyttä (myös Engeström, Kerosuo &

Kajamaa, 2006). Organisaation kehittämisen kestävyys vaatii toiminnassa ilmenevien ongelmien yhteistä paikantamista ja analyysiä sekä uuden toiminnan mallintamista, jotta toiminnan mieli ja motiivi voisi uudistua koko työyhteisön toiminnassa.

Johdon tärkeä tehtävä on selvittää mitä käyntiin lähteneistä kehittämishankkeista on seurannut ja kehittää johtamis- ja organisaatiorakenteita, sääntöjä, välineitä, toimitiloja ja toimintamalleja, jotka tukevat käyntiin lähteneitä muutosprosesseja. Kehittämisen kestävyys ja leviäminen edellyttää selkeitä hankkeen "omistajia" ja aktiivista kehittämistulosten silloittamista toisiin projekteihin ja käytännön työhön. Esimerkiksi Oulun keskustan terveysasemalla silloittamista yritettiin, mutta se jäi ohueksi ja muutoksen suunta muuttui organisaatiorakenteen muuttuessa jälleen sektorimalliseksi. Johdon tulee kiinnittää huomiota päällekkäisiin projekteihin ja tukea kehittämissponnistuksia, jotka ovat samansuuntaisia ja tukevat toisiaan (myös Engeström, Kerosuo & Kajamaa, 2007).

Kehittämishankkeiden pitkän aikavälin seuraamusten jäljittäminen laadullisin, kehittävän tutkimuksen teoriaan pohjaavin menetelmin on haastavaa ja vaatii resursseja. Seuraamustutkimus on luonteeltaan tapaustutkimusta, jossa aineistoa kerätään paikallisesti työyhteisöissä. Aineistonkeruu on työlästä ja aineistoa kertyy määrällisesti paljon. Aineiston paikallisuus asettaa luonnollisesti tutkimustulosten yleistettävyydelle rajoituksia. Toteuttamassamme seuraamustutkimuksessa aineiston keruussa ja analyysissä ei käytetty valmiita menetelmiä, vaan menetelmää kehitettiin aineistonkeruun ohessa. Menetelmällinen kehittäminen nähdäänkin seuraamustutkimuksessa aineistolähtöisenä, jatkuvana, dynaamisena ja tutkittavan kohteen muutoksiin kytkeytyvänä prosessina. Kehittämissuunnitelmien ja ymmärrettävissä seuraamalla pitkällä aikavälillä sitä kontekstia ja toimintaa, jossa kehittämissuunnitelma on toteutettu.

Seuraamustutkimuksen vahvuutena näemme sen, että siinä työyhteisöä tarkastellaan toimintajärjestelmistä koostuvana systeemisenä kokonaisuutena. Tutkimalla toimintajärjestelmien (Engeström, 1995) ja kehittämissuunnitelmien yhteyksiä ja kokonaisuutta voimme tuottaa tietoa siitä, miksi jokin kehittämissuunnitelma vakiintuu osaksi työyhteisön arkea ja miksi taas jokin toinen tulos haihtuu. Kehittämissuunnitelmia ja niiden seura-

muksia ei siis tarkastella työyhteisön muusta toiminnasta irrallisina. Seuraamustutkimuksessa tuotetaan kuvaus työyhteisön toiminnan historiallisesta kehityksestä, vaiheesta ja muutosponnistelujen seuraamuksista. Menetelmällä tavoitetaan muutosten ajallinen ja paikallinen eteneminen ja suunta. Sen avulla voidaan analysoida oppimista ja merkityksiä, joita työyhteisön jäsenet antavat muutoksille ja omalle toimijuudelleen kehittämistoiminnassa. Seuraamustutkimustuloksilla on käytännön relevanssia tutkimuksen kohteena oleville työyhteisöille. Sen tuloksia voidaan hyödyntää kehittämistoiminnassa ja käyttää hankesuunnitelun tukena samantyyppisessä historiallisessa kehitysvaiheessa olevissa muissa työyhteisöissä.

## LÄHTEET

- Aaltonen, Mika & Heikkilä, Titi: *Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita?*, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2003.
- Alasoini, Tuomo: *Suomalainen työelämän kehittämiskokeilu 1996-1999* kokemuksia, näkemyksiä ja tuloksia Kansallisesta työelämän kehittämissuunnitelmasta. Kansallinen työelämän kehittämissuunnitelma. Raportteja 11. Helsinki 2000.
- Alasoini, Tuomo: *Osallistava ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa*. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.): *Kehittämistyön riskejä*, s. 35-52, Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski 2006.
- Berg, Mark & Goorman, Els: *The contextual nature of medical information*. *International Journal of Medical Informatics* 56 (1999): 1-3, s. 51-60.
- Brown, Shona & Eisenhardt, Kathleen: *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business Press, Boston 1998.
- Buchanan, David, Fitzgerald, Louise & Ketley, Diane: *The sustainability and spread of organizational change*, Routledge, London 2007.
- Cuba, Egon, G. & Lincoln, Yvonne, S.: *Fourth Generation Evaluation*, Sage Publications, London 1989.
- Czarniawska-Joerges, Barbara: *Narration or science? Collapsing the division in organization studies*. *Organization*. 2 (1995): 1, s. 11-33.
- Czarniawska, Barbara: *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*, University of Chicago Press, Chicago, IL 1997.
- Czarniawska, Barbara: *The Uses of Narrative in Organization Research*. GRI-Report, Ser 2000:5, Gothenburg Research Institute, Göteborg 2000.
- Czarniawska, Barbara: *Narratives in Social Science Research*, Sage Publications, London 2004.
- Czarniawska, Barbara: *Narrative Inquiry in and About Organizations*. In Clandinin, Jean, D. (ed.) *Handbook of Narrative Inquiry: Mapping a Methodology*, s. 733-751, Sage Publications, Thousand Oaks, California 2007.
- Dale, Reidar: *Evaluation frameworks for Development Programmes and Projects*, Sage Publications, New Delhi 1998.
- Datnow, Amanda, Hubbard, Lea & Mehan, Hugh: *Extending educational reform: From one school to many*, Routledge, London 2002.
- Davies, Huw T.O., Nutley, Sandra M. & Smith, Peter C. (eds.): *What Works? Evidence Based Policy and Practice in Public Services*, Policy Press, Bristol 2001.
- Engeström, Yrjö: *Learning, Working and Imaging*. *Twelve Studies in Activity Theory*, Orianta-Konsultit, Helsinki 1990.
- Engeström, Yrjö: *Kehittävä työntutkimus -perusteita, tuloksia ja haasteita*. Hallinnon tutkimuskeskus, Oy Edita Ab, Helsinki 1995.
- Engeström, Yrjö: *Innovative learning in work teams*. In Engeström, Yrjö, Miettinen, Reijo & Punamäki, Raija-Leena: (eds.) *Perspectives of activitytheory*, s. 377-404, Cambridge University Press, Cambridge 1999.
- Engeström, Yrjö: *The horizontal dimension of expansive learning: Weaving a texture of cognitive trails in the terrain of health care in Helsinki*. In Meilensteine der beruflichen Bildung. *Milestones of vocational and Occupational Education and Training*. Band 1/Volume 1: *Die Lehr-Lern-Perspetive*. The teaching-learning Perspective F. Achtenhagen & E.G. John (eds), s. 153-180, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co, Bielefeld 2003.
- Engeström, Yrjö, Saarelma, Osmo, Launis, Kirsti, Simoila, Riitta & Punamäki, Raija-Leena: *Terveyskeskusten uuden työtavan kehittäminen*. *Toimiva terveyskeskus -projektin osaraportti osa 2*. Sosiaali- ja terveyshallitus. Raportteja 7, Valtion painatuskeskus, Helsinki 1991.
- Engeström, Yrjö, Kerosuo, Hannele & Kajamaa, Anu: *Kehittämishankkeiden seuraamukset, kestävyys ja leviäminen terveydenhuollossa -tutkimushankkeen loppuraportti* Työsuojelurahastolle, julkaisematon lähde, 2006.
- Engeström, Yrjö, Kerosuo, Hannele & Kajamaa, Anu: *Beyond discontinuity: Expansive organizational learning remembered*. *Management Learning* 38 (2007): 3, s. 319-336.
- Engeström, Yrjö, Kerosuo, Hannele & Kajamaa, Anu: *Vaiuttavuuden arvioinnista seuraamusten tutkimukseen*. Teoksessa Mäkitalo Jorma, Turunen Jari, Viikkumaa Ilpo (toim.) *Vaiuttavuus muutoksessa*. Verve, Oulu, 2008.
- Gabriel, Yannis: *Storytelling in Organizations. Facts, Fictions and Fantasies*, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Garud, Raghu & Karnoe, Peter: (eds.) *Path Dependence and Creation*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 2001.
- Hasu, Mervi: *Critical Transition from Developers to Users*. *Activity-Theoretical Studies of Interaction and Learning in the Innovation Process*. Academic Dissertation. University of Helsinki, Department of Education, Otamedia Oy, Espoo 2001.

- Hasu, Mervi: In search of intensive ethnography of change: Tracing the invisible handoffs from technology developers to users. *Mind, Culture, and Activity* 12 (2005): 2, s. 90-112.
- Helle, Merja: Journalistit käytännön mankelissa. Tutkimus- ja kehittämishanke uutistoimituksessa. Lisensiaatintutkimus, Tampereen yliopisto, Tampere 2004.
- Honkanen, Juha-Pekka: Irti väestövastuusta. *Suomen Lääkärilehti*, 20 (2008), s. 1810-1811.
- Irgens, Eirik: Settled culture, turbulent times: A study of knowledge and planned change in a hyperturbulent organization. Paper presented at EGOS 2003 Conference, Copenhagen, Denmark, July 3-5, 2003.
- Jaffe, Adam, B.: Building Programme Evaluation into the Design of Public Research-support Programmes. *Oxford Review of Economic Policy* 18 (2002): 1, s. 22-34.
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve: Kehittävä toimintakonseptiarviointi. *KONSEPTI - toimintakonseptin uudistajien verkkolehti* 4 (2007): 1, [www.muutoslaboratorio.fi/konsepti](http://www.muutoslaboratorio.fi/konsepti), Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto 2007.
- Kerosuo, Hannele: Boundaries in Action. An Activity-theoretical Study of Development, Learning and Change in Health Care for Patients with Multiple and Chronic Illnesses, Helsinki University Press, Helsinki 2006.
- Kerosuo, Hannele: Following my traces: Exploring the emotional engagement with the research subject through the researcher's artwork. *Culture and Organization* 13(2007): 1, s. 55-72.
- Kukkonen, Jarmo: Terveydenhuollon vaikuttavuuden arviointi rutiinisti kerätyn tiedon pohjalta, Kuopion yliopiston julkaisuja D. Lääketiede, Kuopio 2005.
- Middleton, David & Edwards, Derek: Conversational remembering: A social psychological approach. In Middleton, David & Edwards, Derek (eds.) *Collective remembering*, s. 23-45, Sage Publications, London 1990.
- Mishler, Elliot: *Research Interviewing -Context and narrative*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1986.
- Niiranen, Vuokko, Lumijärvi, Ismo & Stenvall, Jari: Kuntapalveluiden tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisessa organisaatiossa. *Kartuke -tutkimusohjelman julkaisuja* 3, PS Kustannus, Jyväskylä 2005.
- Nocon, Honorine: Sustainability as Process: Community Education and Expansive Collaborative Activity. *Educational Policy*, 18 (2004): 5, s. 710-732.
- Orlikowski, Wanda: Improvising organizational transformations overtime: a situated change perspective. *Information Systems Research*, 7 (1996): 1, s. 63-92.
- Owen, John M. & Alkin, Marvin C.: *Program Evaluation: Forms and Approaches*, Guilford Press, New York 2007.
- Pawson, Ray & Tilley, Nick: *Realistic Evaluation*, Sage Publications, London 1997.
- Prior, Lindsay: *Using documents in social research*, Sage Publications, London 2003.
- Rajavaara, Marketta: Vaikuttavuusyhteiskunta: sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen, Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 84, Kela, tutkimusosasto, Helsinki 2007 (myös verkkojulkaisuna (ISBN 978-951-669-734-8, PDF).
- Rantala, Kati & Sulkunen, Pekka: *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia*, Gaudeamus, Helsinki 2006.
- Robson Colin: *Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluation tekijöille ja tilaajille*. Tammer-Paino Oy, Tampere 2001.
- Rogers, Everett: *Diffusion of innovations*, The Free Press, New York 1995.
- Räsänen Kimmo, Husman Kaj, Notkola Veijo, Kankaanpää Eila & Peurala Marjatta: Valtion osuusjärjestelmän uudistus, väestövastuu ja avohoidon lääkäripalvelut. *Suomen Lääkärilehti* 30 (1991), s. 2845-284.
- Saarelma, Osmo: Perusterveydenhuollon tietojärjestelmien kehitys. Toimiva terveyskeskus -projektin osaraportti nro 4. Sosiaali- ja terveyshallitus (Raportteja 49), Helsinki 1992.
- Saarelma, Osmo, Launis, Kirsti & Simoila, Riitta (toim.): *Terveyskeskukset puhuvat. Kokemuksia ja oivalluksia työn kehittämistä. Toimiva terveyskeskus -projektin osaraportti 6. Stakes (Raportteja 156)*, Helsinki 1994.
- Saari, Eveliina: *The pulse of change in research work. A study of learning and development in a research group*, Helsinki University Press, Helsinki 2003.
- Saari, Eveliina, Hyytinen, Kirsi ja Lähteenmäki-Smith, Kaisa: *Kehittävä vaikuttavuusarviointi menetelmänä tutkimus- ja kehitystoiminnan suuntaamisessa ja oppimisessa. Hallinnon tutkimus -lehti* 2008:1.
- Sahlin, Ingrid (toim.) *Projektets paradoxer*, Studentlitteratur, Lund 1996.
- Schiffer, Michael & Miller, Andrea: *The Material Life of Human Beings - Artifacts, behavior, and communication*, Routledge, London 1999.
- Seppänen-Järvelä, Riitta: *Prosessiarviointi kehittämissuhteissa. FinSoc arviointiraportteja* 4, Stakes, Helsinki 2004.
- Seppänen-Järvelä, Riitta: *Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin-Kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.): Kehittämistyön riskejä*, s. 17-33, Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski 2006.
- Siltala, Juha: *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*, Otava, Keuruu 2004.
- Sulkunen, Pekka: (toim.) *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia*, Gaudeamus, Helsinki 2006.
- Valtonen, Hannu: *Mikä selittää kuntien sosiaali- ja terveystoimen menojen eroja? Teoksessa Uusitalo, H., Parpo, A. & Hakkarainen, A. (toim.): Sosiaali ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2000*, Stakes 2942, Helsinki 2000.
- Virtanen, Petri: *Projektityö*, WSOY, Helsinki 2000.