

Osallistujaohjaus sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeessa

Marjo Suhonen, Leena Paasivaara & Juhani Nikkilä

ABSTRACT

The aim of the study was to deepen understanding of the concept of participant steering and to find out what participant steering is like in practical implementation of the social and health care development project. Participant steering refers to the operation of persons involved in the planning organisation of the development project. Participant steering is a new theoretical concept. A social and health care development project was chosen as the object of the study. The material of the study consisted of the following: 1. document material, i.e. minutes from meetings of the planning organisation of the social and health care development project (n = 86), 2. interviews with deliberately selected participants of the social and health care development project planning groups (n = 16) and 3. articles published in the newspapers Kainuun Sanomat, Kaleva and Ylä-Kainuu concerning the planning of social- and health care development project (n = 201). The material was analysed using content analysis and text analysis. According to the results of the study, the concept of participant steering directs the study of steering in development project into action of those people who are a part of the planning organisation. This gives means to study steering in development projects accurately.

Keywords: public health administration, social and health care development project, project management

OHJAUS SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA

Poliittishallinnollinen ja verkosto-ohjaus

Kehittämishankkeesta on tullut aikamme muotitermi. Kutsumalla työtä kehittämishankkeeksi korostetaan sen tärkeyttä ja tehokkuutta. Kehittämishankkeella tarkoitetaan tässä artikkelissa kertaluontoista ja tavoitteellista tehtäväkokonaisuutta, jonka avulla pyritään luomaan uusi, aiempaa parempi toimintatapa. Käsitteenä ja toimintamuotona kehittämishanke on suhteellisen uusi. Sen vahvuutena on kohdentua erityyppisten ongelmien ratkaisemiseen johtamiseen, palveluihin, organisaatioiden ja niiden rakenteisiin, prosesseihin tai henkilöstöön liittyvillä alueilla (Seppänen-Järvelä 1999). Kehittämishankkeen onnistuminen ei kuitenkaan ole itsestään selvää. Ohjauksella on onnistumisessa tärkeä asema. Ohjauksella tarkoitetaan päätöksentekoa ja organisointia kehittämishankkeen toteuttamista varten.

Ohjaus (engl. control, steering, direction) on käsitteenä moniulotteinen. Tässä käytetään ohjaus -käsitettä, koska sen sisältö soveltuu hyvin kuvaamaan tutkimuksen aihepiiriä: ohjaus -käsitteen määritelmässä korostuu tietoinen, vaikuttamaan pyrkivä toiminta halutun lopputuloksen saavuttamiseksi (vrt. Ahlstedt ym. 1986, Sinkkonen & Nikkilä 1988). Ohjaus nähdään myös yhtenä politiikkaprosessin vaiheena, jonka avulla demokraattisesti tehdyn politiikkapäätöksen jälkeen ohjataan hallintoa toteuttamaan asioita politiikka- tai ohjelmatavoitteen mukaisesti (Niemi-lilahti ym. 2002, Oulasvirta ym. 2002).

Ohjaus kiinnittyy politiikan ja hallinnon väliseen suhteeseen, mihin puolestaan liittyy vallan ja valtasuhteiden näkökulma (Salminen 2004). Ohjauksen synonyymeinä on käytetty käsitteitä hallinta (engl. *governance*) (esim. Tiihonen & Tiihonen 2004), koordinointi (engl. *coordination*) (esim. Itkonen 1997, Lakso & Ristaniemi 2001) ja johtaminen (*management*). Tässä artikkelissa ohjauksessa korostuu ohjaajien näkökulma. Perinteisesti ohjaajina on nähty virastot, laitokset ja poliittiset päättäjät. Nykyään myös kuntalaiset ja asiakkaat toimivat hyvinvointipalvelujen ohjaajina. (Lumijärvi 1998.) Ohjausta on aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa yleensä tarkasteltu ohjausmuodon tai ohjauksen kohteen näkökulmasta. Ohjauksen toimijoihin keskittyvää suomalaista tutkimusta on niukasti.

Tässä artikkelissa ohjausmuodot jäsennetään hierarkioihin, markkinoihin ja verkostoihin (vrt. Streeck & Schmitter 1991, Thompson ym. 1991, Saarelainen 2003). Ohjausmuotojen näkökulmasta artikkelissa korostuvat poliittishallinnollinen ohjaus ja verkosto-ohjaus. Poliittishallinnollisella ohjauksella tarkoitetaan sitä tosiasialista ohjausta, jota mikro- ja makrotason poliittiset ja hallinnolliset elimet tekevät erilaisin keinoin vaikuttaakseen kehittämishankkeen edistymiseen haluamallaan tavalla (Sinkkonen & Nikkilä 1988). Poliittishallinnollinen ohjaus voidaan nähdä prosessina, jossa on kolmesta viiteen vaihetta. Yleensä sen vaiheiksi ymmärretään politiikan muotoutumisen vaihe, valinnan, ratkaisun tai päätöksenteon vaihe sekä toimeenpanon ja siihen liittyvät valvonnan, seurannan, ja erilaisen tarkastustoiminnan vaiheet. (Vrt. Sinkkonen & Kinnunen 1994.) Poliittishallinnollisessa ohjauksessa erotaan virallisen, epävirallisen ja tosiasialisen ohjauksen taso (vrt. Ahlstedt ym. 1986). Tämän artikkelin näkökulmasta poliittishallinnollisessa ohjauksessa korostuvat sekä virallinen että epävirallinen taso.

Verkosto-ohjaus on toinen keskeinen ohjausmuoto sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sillä tarkoitetaan verkostossa tapahtuvaa suunniteltua ja päätöksentekoa (vrt. Saarelainen 2003). Verkosto-ohjaus on parhaimmillaan yhteisymmärrykseen ja osallistumiseen perustuvaa ohjausta, jolloin yhteistyö ja vuorovaikutus toimijoiden välillä kehittyi "yhdessä johtamiseksi" (Niemi-lilahti 2002). Tässä verkosto ymmärretään pääkäsitteeksi, jonka alakäsitteitä ovat verkostoituminen, verkostojohtaminen ja verkosto-ohjaus. Keskei-

sellä sijalla verkostossa ovat sen toimijat (Lakso & Ristaniemi 2001) eli sidosryhmät. Toimijoiden välillä korostuu yhtäältä yhteistyö, vastavuoroisuus ja valta (Aro 1998, Johansson & Borell 1999) sekä toisaalta kumppanuus ja tasavertaisuus (Itkonen 1997, vrt. Saarelainen 2003). Keskinäinen riippuvuus toimijoiden välillä on verkostossa korostunutta (vrt. de Bruijn & ten Heuvelhof 1998, Sotarauta ym. 2003). Siksi luottamuksen kehittyminen niiden välille on olennaista (vrt. Saarelainen 2003). Verkoston toimijoiden valta-asetmat vaihtelevat, jolloin vähemmän vaikutusvaltaiset toimijat pyrkivät luomaan yhteyksiä vallan keskiössä oleviin toimijoihin (Johansson & Borell 1999, Mattila 1999). Johtamisen valta ja vastuu on hajautettu verkoston eri osiin ja verkostossa toteutetaan jaettua päätöksentekoa (Niemi-lilahti 2002). Toimijoiden lisäksi verkostossa korostuu yhteinen toiminnan kohde (vrt. Mayntz 1993). Verkosto-ohjauksessa korostuu näkemys sidosryhmistä. Sidossryhmäteorian mukaan kukin sidossryhmistä haluaa toteuttaa päämääräänsä organisaation toiminnassa ja jatkaa toimintaa vain, jos se täyttää sidossryhmien odotukset (Lehtimäki 1999). Näiden huomioiminen verkoston toiminnassa on siksi ensisijaisen tärkeää.

Artikkelissa keskitytään kehittämishankkeessa tapahtuvaan osallistujaohjaukseen, johon välittyä sekä poliittishallinnolliseen ohjaukseen että verkosto-ohjaukseen liittyviä toimintatapoja. Osallistujaohjaus nähdään omaksi, verkostoista ja poliittishallinnollisesta ohjauksesta erilliseksi ohjausmuodokseen. Poliittishallinnollisella ohjauksella ja osallistujaohjauksella näyttää olevan yhteisiä rajapintoja. Esimerkiksi selkeä organisaatio ja virkamiesten aktiivinen toiminta ovat molemmissa välttämättömiä. Verkosto-ohjauksen ja osallistujaohjauksen yhtäläisyydet liittyvät erityisesti toiminnan joustavuuteen, sidossryhmien tärkeyteen toiminnassa ja niiden valta-asemien vaihtelevuuteen. Ohjausmuodoilla on kaksi keskeistä eroa. Ensiksikin osallistujaohjauksessa on tarkkarajainen organisaatio hoitamassa päätöksentekoa, mutta verkosto-ohjauksessa ei ole omaa organisaatiota ja sitä saatetaan pyrkiä tietoisesti välttämään. Toinen tekijä, joka erottaa osallistujaohjauksen verkosto-ohjauksesta on, että verkosto-ohjauksessa verkoston tavoitetta ja toiminnan määräaikaaisuutta tai pysyvyyttä ei ole aina selkeästi määritelty. Osallistujaohjauksessa tavoite ja määräaikaaisuus ovat selviä asioita.

Ohjaus kehittämishankkeessa

Yksi näkökulma ohjaukseen on kehittämiss-hanke ja siinä tapahtuva ohjaus. Kehittämiss-hanketta hahmotetaan tässä artikkelissa kolmen ulottuvuuden näkökulmasta: käsitteellisesti, tyyppi-ominaisuuksien ja toiminnan näkökulmasta. Käsitteellinen tarkastelu on aiemmissa tutkimuk-sissa ollut erittäin niukkaa ja jäsentymätöntä. Kehittämiss-hanke -käsitteen synonyymeinä on käytetty käsitteitä projekti, hanke ja kehittämiss-projekti sekä joskus käsitteitä kehittämiss-ohjelma, ohjelma, pilotti, reformi (esimerkiksi Sandberg ym. 2002) ja kehittämistyö (esimerkiksi Filander 2000). Kehittämiss-hanke nähdään yleensä pro-jektia ja hanketta laajempänä kokonaisuutena, joka voi sisältää useita projekteja (vrt. Keränen 2001). Näkemys soveltuu myös tähän tutkimuk-seen. Alan englanninkielinen terminologia on selkeämpää, mutta varsinainen käsiteanalyysi on yhtä puutteellista kuin suomalaisissa tutki-muksissa. Englanninkielisissä kehittämishank-keita tarkastelevissa tutkimuksissa esiintyvät vain käsitteet *project* ja *development project*.

Tässä käytetään kehittämishanke -käsitettä, koska käsitteen kehittämistä kuvaava ulottuvuus soveltuu hyvin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan kehittämishankkeiden sisältöön. Kehittämiss-hanke -käsite on myös suhteellisen vakiintunut käsite kuvaamaan alan laajoja projekteja ja hankkeita. Käsitteellä sosiaali- ja terveydenhuollon kehittä-mishanketarkoitetaan kertaluontoista ja tavoitteel-lista tehtäväkokonaisuutta, jonka avulla pyritään luomaan uusi, aiempaa parempi toimintatapa.

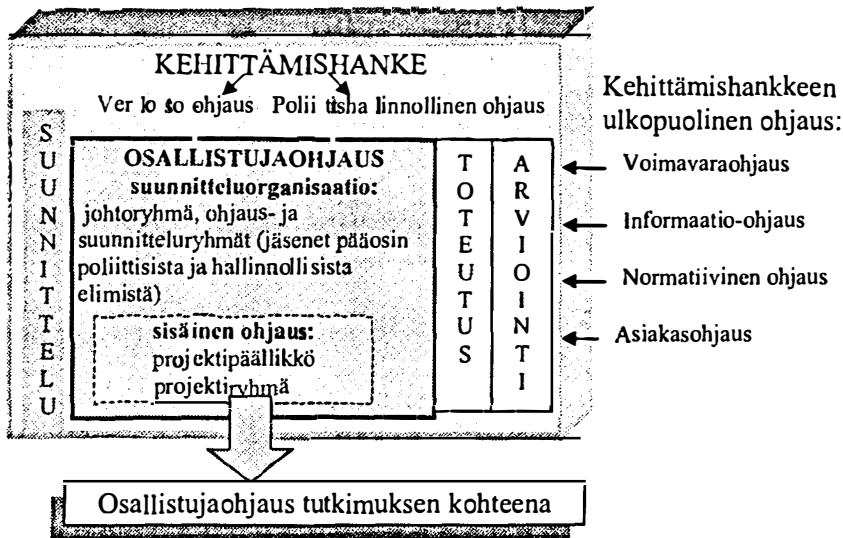
Kehittämiss-hankkeen tyyppiominaisuuksilla tar-koitetaan "kriteerejä", joiden täytyessä toimintakokonaisuus katsotaan kehittämishankkeeksi. Tässä tyyppiominaisuuksiksi ymmärretään tavoit-teellisuus (esimerkiksi Kerzner 2000, Suhonen ym. 2004), elinkaarimainen eteneminen ja oman organisaation olemassaolo (esimerkiksi Seppä-nen 1997) sekä määräaikaisuus (Frommer & Wikström 1999, Kerzner 2000, Keränen 2001, Sbarcea & Martins 2003). Kehittämiss-hanketta varten perustetusta omasta organisaatiosta käytetään yleensä käsitettä projektioorganisaatio. Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä suun-nitteluorganisaatio, koska keskipisteessä on kehittämiss-hankkeen suunnittelu. Suunnitteluor-ganisaatiolla tarkoitetaan erilaisista ryhmistä koostuvaa, eri organisaatioiden edustajista kehit-tämishankkeen suunnittelua varten koottua

organisaatiota.

Kehittämiss-hankkeen toiminnan näkökulmasta siinä korostuu ohjaus (vrt. Suhonen ym. 2004). Siihen liittyviä käsitteitä käytetään epäyhtenäisesti. Englanninkielisessä kirjallisuudessa esiin-tyvät käsitteet *project management* (johtaminen) (esimerkiksi Koskinen 2001), *-leadership* (joh-tajuus) (esimerkiksi El-Sabaa 2001), *-steering* (ohjaaminen) (esimerkiksi Sandberg ym. 2002) ja *-governance* (hallinta). Yleisimmin esiintyy ensiksi mainittu käsite. Suomalaisessa tutkimuksessa ja kirjallisuudessa ohjauksen synonyymeinä käyte-tään tekniikan ja liiketalouden aloilla projektin joh-tamista, hallintaa ja valvontaa.

Kehittämiss-hankkeen ohjaus -käsitteen sisältö muodostuu sisäisestä ohjauksesta ja ulkoisesta ohjauksesta (vrt. Suhonen 2003). Sisäinen ohjaus tarkoittaa projektipäällikön vastuulla olevaa suun-nitteluorganisaation toimintaa. Ulkoinen ohjas tarkoittaa suunnitteluorganisaation ulkopuolella olevien sidosryhmien toimintaa ohjauksessa. Tässä ohjaus katsotaan kokoavaksi yläkäsit-teeksi, joka sisältää johtamisen, suunnittelun, päätöksenteon, seurannan ja valvonnan.

Aiemmissa tutkimuksissa kehittämishankkeita on tarkasteltu lähinnä yhteiskuntatieteellisen orientaation kautta tavoitteiden asettamisen ja toteutumisen näkökulmasta (esimerkiksi Kerä-nen 2001, Viinamäki 2001, Airaksinen & Haveri 2002), mutta tutkimuksissa ei ole keskitytty osal-listujien toimintaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon alueella on keskitytty kehittämishankkeen tavoit-teiden saavuttamisen systemaattiseen arviointiin: Nyqvist (1995) on arvioinut toimintaa asiakkaiden ja tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Sep-pänen (1997), Seppänen-Järvelä (1999; 2000) ja Vartiainen (2000) ovat tutkineet kehittämishan-keita toimeenpanon ja prosessin näkökulmasta sivuten osallistujien toimintaa. Filander (2000) on tutkinut kehittäjien työtä. Tutkimuksessa sivutaan osallistujien toimintaa, mutta tarkastelu ei aukot-tomasti sijoitu kehittämishankkeen kontekstiin. Varsinaista sosiaali- ja terveydenhuollon kehit-tämishankkeessa tapahtuvaa ohjausta ja siinä osallistujiin keskittyvää tutkimusta on erittäin niu-kasti. Aiemmin on tutkittu ohjausta sosiaali- ja terveydenhuoltoalan kehittämishankkeessa elin-kaarimallin (Suhonen ym. 2004) ja sosiaali- ja ter-veydenhuollon kehittämishankkeen suunnittelua osana ohjausta (Suhonen ja Paasivaara 2004, Suhonen 2006, Suhonen ym. 2006).



Kuvio 1. Ohjaus kehittämishankkeessa osallistujaohjauksen näkökulmasta (Suhonen 2007).

Osallistujaohjauksen käsite

Tämän artikkelin näkökulma kehittämishankkeen toimintaan on ohjauksen toimijat eli kehittämishankkeen suunnitteluorganisaation jäsenet (kuvio 1). Toimijoista käytetään tässä käsitettä osallistujat, koska heidät nähdään aktiivisina osallistujina kehittämishankkeen ohjauksessa.

Osallistujaohjaus-käsite muodostettiin aiemmassa tutkimuksessa (Suhonen 2007), koska muut ohjausta kehittämishankkeessa kuvaavat käsitteet (esimerkiksi sisäinen ohjaus tai ulkoinen ohjaus) olivat riittämättömiä määrittämään ja jäsentämään tutkimuksen kohdetta. Osallistujaohjaus tarkoittaa kehittämishankkeen suunnitteluorganisaatioon kuuluvien henkilöiden toimintaa kehittämishankkeen ohjauksessa. Siinä korostuvat osallistuminen, sidosryhmäyhteistyö ja tavoitteellisuus.

Osallistujaohjaukseen liittyy osallistuminen. Käsitteenä osallistuminen (engl. participation) on monivaihteinen. Sen lähikäsitteitä, usein synonyymeinäkin käytettyjä ovat osallisuus, osallistaminen, valtaistaminen ja vaikuttaminen (taulukko 1). Osallistuminen on näistä yleisimmin käytetty käsite (vrt. Anttiroiko 2003). Osallistumisen käsite viittaa Bäcklundin ym. (2002) mukaan kansalais-

ten oikeuksiin ja velvollisuuksiin itseään ja lähi-
piiriään koskevassa päätöksenteossa. Sille on
tyypillistä vapaaehtoisuus ja omaehtoisuus. Osallistumisella viitataan yleensä kansalaisosallistumiseen (Anttiroiko 2003). Tässä tutkimuksessa osallistumisen käsite liitetään asiantuntijoiden osallistumiseen (vrt. Suhonen 2006). Asiantuntijoilla tarkoitetaan kehittämishankkeen osallistujia, jotka ovat kuntien, kuntayhtymien ja valtion viranhaltijoita sekä kuntien luottamushenkilöitä. Osallistumisen toiminnallinen perusta on perustuslaissa (1999/731) ja kuntalaissa (1995/365).

Toinen osallistujaohjauksessa korostuva ulottuvuus on yhteistyö. Yhteistyön (synonyymi yhteistoiminta) käsite on monitasoinen. Tyypillistä yhteistyölle on vapaaehtoisuus (vrt. Sinkkonen & Nikkilä 1988), vuorovaikutuksen ja toimijoiden korostuminen (Sinkkonen 1989) sekä yhteinen tavoite ja yhdessä sovitut menettelytavat (vrt. Ylitalo 2005). Yhteistyön käsitettä pohdittaessa keskeistä on erottaa, puhutaanko yhteistyöstä organisaatioiden välillä vai organisaatioiden tehtäviä suorittavien henkilöiden välisestä yhteistyöstä (Nikula 2003). Aiemmin yksilöiden merkitys yhteistyössä korostui. Nykyään organisaatioiden välinen yhteistyö on syrjäyttänyt yksilönäkökulman. (Uusikylä 1999.) Tämän artikkelin näkökul-

Taulukko1. Osallistumista kuvaavia termejä ja niiden merkityksiä (Suhonen 2007).

Osallistumiskäsitteistön englanninkielinen termi	Suomenkielinen termi	Suomenkielinen merkitys
Participation	Osallistuminen	Kansalaisten vapaaehtoista ja omaehtoista toimintaa, joka liittyy heidän oikeuksiinsa ja velvollisuuksiinsa itseään koskevassa päätöksenteossa.
Inclusion, social engagement	Osallisuus	Yksilön kokemus kuulumisestaan yhteiskuntaan, yhteisöön ja sen toimintatapoihin.
Involvement	Osallistaminen	Jonkin hallinnollisen tahon aktiivista toimintaa, jonka tavoitteena on saada kansalaiset osallistumaan heitä koskevaan päätöksentekoon.
Empowerment	Valtaistaminen	Asiantuntijoiden pyrkimys aktivoida kansalaisia osallistumaan ja vaikuttamaan.
Influence	Vaikuttaminen	Muutoksen aikaansaaminen tai vaikutuksen ilmeneminen poliittisessa prosessissa.

masta kehittämishankkeen kontekstissa korostuu henkilöiden välinen yhteistyö mutta tarkastelussa sivutaan myös organisaatioiden välistä yhteistyötä.

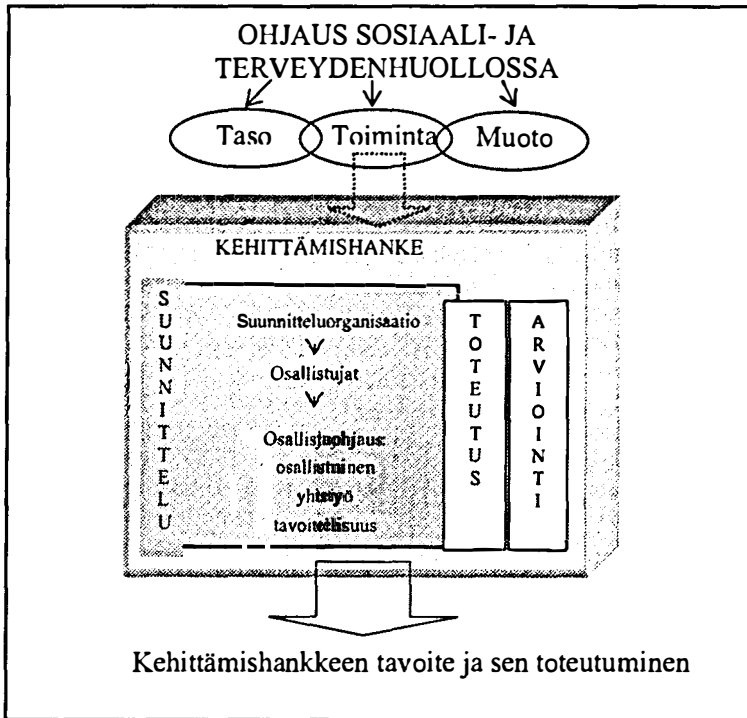
Yhteistyössä korostuu erilaisten intressien painottuminen ja niiden yhteensovittaminen (vrt. Pfeffer & Salancik 1978). Intresseillä tarkoitetaan erilaisia tarpeita, odotuksia, toiveita ja toimintaperiaatteita suhteessa kohdeorganisaatioon (vrt. Vartiainen 2001). Tässä käytetään intressiryhmien sijaan sidosryhmä -käsitettä. Sidosryhmien käsite sisältää laajasti katsoen kaikki sellaiset yksilöt ja ryhmät, joilla on erilaisia intressejä tarkastelun kohteena olevaan organisaatioon. Tässä kehittämishankkeen osallistajat nähdään sidosryhmien edustajiksi. He pyrkivät edistämään intressejään kehittämishankkeessa (vrt. Uusikylä 1999). Intressit nivoutuvat niihin rooleihin (esimerkiksi rahoittaja, palvelujen järjestäjä, asiakas) joita osallistujilla on kehittämishankkeen lopputulokseen liittyen.

Osallistujaohjauksen kolmas pääulottuvuus on tavoitteellisuus. Se ymmärretään tässä kolmitasoisena: 1. aikataulu- ja resurssitavoitteiden kes-

keisyys osallistujaohjauksessa (vrt. Suhonen ym. 2004), 2. kehittämishankkeelle määritellyt yksityiskohtaiset tavoitteet ja niiden toimintaa ohjaava vaikutus sekä 3. kehittämishankkeen kohdentuminen tietyn ongelmakentän ratkaisemiseen (vrt. Seppänen-Järvelä 1999). Aiemmat kehittämishankkeita tarkastelevat tutkimukset keskittyivät kehittämishankkeelle määriteltyjen tavoitteiden toteutumiseen ja sen arviointiin (esimerkiksi Nyqvist 1995, Vartiainen 2000).

Seuraavassa kuviossa esitetään tiivistetysti tämän tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat (kuvio 2).

Artikkelissa painottuu käsitteanalyysin sovellus, jossa pyritään hahmottamaan uutta osallistujaohjauksen käsitettä. Artikkelin tarkoituksena on syventää ymmärrystä osallistujaohjauksen käsitteestä sekä selvittää tutkimusesimerkin avulla, millaista on osallistujaohjaus sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeen käytännössä. Artikkelin perustuu laajempaan tutkimukseen (Suhonen 2007). Tutkimuskysymys: Minkälaista on osallistujaohjaus teoriassa ja sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeen käytännössä?



Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat (Suhonen 2007).

Tarkastelua havainnollistetaan yhdestä kehittämishankkeesta poimittujen esimerkkien avulla. tänne jäin

Tutkimusaineisto kerättiin yhdestä laajasta sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeesta. Kyseessä oli Kainuun maakuntakokeiluun liittyvä sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishanke, jonka tarkoituksena oli kehittää uusi, aiempaa parempi toimintapa sosiaali- ja terveyspalveluihin yhdeksän Kainuun kunnan yhteistyönä. Osallistujina kehittämishankkeessa olivat kuntien viranhaltijat ja luottamushenkilöt. He kuuluivat kehittämishankkeen suunnitteluorganisaatioon, josta aineisto kerättiin. Aineisto analysoitiin sisällön analyysillä ja tekstianalyysillä pyrkien ymmärtämään ja tulkitsemaan tekstien sisältöjä, tyylejä ja sävyjä. Aineisto esitellään tarkemmin taulukossa 2.

Aineistot tulkitettiin erikseen, koska haluttiin huomioida niiden kontekstit. Ensin analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä pöytäkirjat, jonka tuloksena muodostuivat osallistujaohjauksen alustavat teemat. Seuraavaksi haastatteluaineisto ja sanomalehtiartikkelit analysoitiin

teemoittain sisällönanalyysillä tarkentaen osallistujaohjauksesta analyysiprosessin ensimmäisessä vaiheessa muodostettua käsitystä. Lopuksi analyysiä tarkennettiin ja syvennettiin tekstianalyttisellä tulkinnalla. Analyysiprosessi siis eteni osallistujaohjausta kuvaavan väljän kehikon muodostamisesta kohti jäsenytenempää ymmärrystä osallistujaohjauksesta. Analyysin ja tulkinnan avulla pyrittiin ymmärtämään osallistujaohjauksen luonne ja olemus.

NÄKÖKULMIA OSALLISTUJAOHJAUKSEEN SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON KEHITTÄMISHANKKEEN KÄYTÄNNÖSSÄ

Seuraavaksi esitellään esimerkiksi valitun kehittämishankkeen kautta näkökulmia osallistujaohjaukseen. Osallistumista korostava osallistujaohjauksen ulottuvuus näkyi sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeen käytännössä osallistujien aktiivisena osallistumisena suunnitteluun ja heidän osallistumismahdollisuuksiinsa. Osallistumisessa painottui asiantuntija-

Taulukko 2. Tutkimusaineistot ja niiden analyysi.

Vaihe	Aineisto- tyyppi	Aineiston kuvaus	Analyysi- menetelmä
1. vaihe	Dokumentit (n = 86)	-Sosiaali- ja terveydenhuollon suunnitteluryhmien pöytäkirjat liitteineen -Maakuntakokeilun johtoryhmän pöytäkirjat liitteineen -Maakuntakokeilun valmistelun ohjausryhmän pöytäkirjat liitteineen -Kuntien edustajainkokouksen pöytäkirjat liitteineen -Sosiaali- ja terveystoimen johtosääntö	Induktiivinen sisällön analyysi teemojen muodostamiseksi
2. vaihe	Teema- haastattelut (n = 16)	Maakuntakokeilun suunnitteluorganisaatioon kuuluvat harkinnanvaraisesti valitut henkilöt	Deduktiivinen sisällön analyysi
	Sanomaleh- tiartikkelit (n = 201)	Kainuun Sanomat Kaleva Ylä-Kainuu	Deduktiivinen sisällön analyysi
3. vaihe		Kaikki aineistot	Tekstianalyysi

maisuus, mikä on myös aiemmissa tutkimuksissa havaittu tyypilliseksi sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeiden suunnittelulle (Suhonen 2006, Suhonen ym. 2006).

Yhteistyö ja erilaisten intressien välittyminen osallistujaohjaukseen näyttäytyi osallistujien pyrkimyksinä edistää omia ja edustamiensa sidosryhmien intressejä. Osallistujaohjaus perustui kehittämishankkeen toimintaan ja lopputulokseen liittyviin erilaisiin intresseihin, joita ohjauksessa sovittiin yhteen.

Tavoitteellisuus puolestaan ilmeni kehittämishankkeen tavoitteiden korostumisena. Tavoitteiden merkitys kehittämishankkeessa tapahtuvassa ohjauksessa on yleisesti tunnistettu (esimerkiksi Suhonen ym. 2004). Tutkimustulosten perusteella osallistujaohjauksessa oli nähtävissä voimakas vastakkainasettelu: riittämätön osallisuus versus luottamus, kilpailu versus yhteistyö sekä uudistaminen versus muutostavastarinta. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimustuloksia tämän vastakkainasettelun kautta.

Osallistumisen esteet näyttivät korostuvan

osallistujaohjauksessa, vaikka osallistumismahdollisuudet olivat pääosin riittävät. Tämä ilmentää sitä, että osallistujat kokevat riittävät osallistumismahdollisuudet ensisijaisen tärkeinä kehittämishankkeessa. Osallistuminen ja riittävät osallistumismahdollisuudet voivat merkitä ihmisille erilaisia asioita (vrt. Koskiahho 2002, Anttiroiko 2003). Osallistuminen voi tarkoittaa nimeä osallistujaluettelossa ja läsnäoloa kokouksessa, aktiivista keskustelua kokouksissa tai suunniteltavan asian lopputulokseen selkeästi vaikuttamista (vrt. Stoker 2004). Osallistumismahdollisuuksien yhteismitallinen arviointi on haasteellista, koska osallistuminen ja osallistumismahdollisuudet voidaan ymmärtää eri tavoin. Osallistumismahdollisuuksien kokeminen näyttää tämän tutkimuksen perusteella olevan voimakkaasti omakohtaista: se perustuu subjektiivisesti koettuihin osallistumismahdollisuuksiin eli tunteeseen osallisuudesta.

Tärkein riittämättömään osallisuuden tunteeeseen liittyvä tekijä tässä tutkimuksessa oli laaja suunnitteluorganisaatio ja suunnitteluryhmien

suuri koko. Niissä omien näkemysten siirtäminen organisaation portaalta toiselle oli vaikeaa. Osallistujaohjaus näytti keskittyvän muutamien henkilöiden ja suunnitteluryhmien toimintaan. Samat henkilöt osallistuivat moneen suunnitteluryhmään. Se vahvensi heidän asemaansa kehittämishankkeessa. Tämä lisäsi muiden osallistujien riittämätöntä osallisuuden tunnetta ja heikensi heidän osallistumisaktiivisuuttaan vaikuttaen samalla negatiivisesti heidän kokemuksiinsa suunnittelun demokraattisuudesta. Erityisen haasteelliseksi osallistujaohjauksessa koettiin mahdollisuus aidosti vaikuttaa suunnittelun lopputulokseen. Aktiivinen osallistuminen ei näyttänyt edistävän osallistumisen vaikuttavuutta (vrt. Kettunen & Kiviniemi 2000), sillä aidosti suunnittelun lopputulokseen vaikuttava osallistuminen keskittyi muutamien henkilöiden toimintaan. Tämä johti etäännyttämiseen suunnitteluorganisaation toiminnasta ja osallistumisesta. Tämän artikkelin tulosten perusteella laajan suunnitteluorganisaation toimintaan on vaikeaa kiinnittyä riittävän tiiviisti. Se saa kasvottoman

järjestelmän leiman, jossa yksittäisellä osallistujalla ei näytä olevan vaikuttamismahdollisuuksia.

Osallistumiseen liittyivät vaihtelevat valta-asetelmat osallistujaohjauksessa. Leino (2006) luonnehtii osallistumista kamppailuksi vaikutusvallasta. Osallistumiseen liittyvä valta näytti kytkeytyvän osallistujien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin: korkeaan virka-asemaan ja voimakastahtoisuuteen. Todellisuudessa kyseessä oli osallistujien henkilökohtaisia ominaisuuksia monitahoisempi ilmiö. Se kiinnittyi suunnitteluorganisaation organisaatio- ja toimintakulttuuriin. Kulttuuriin liittyviin osallistumisen esteisiin vaikuttaminen on monimutkaista ja lähes mahdotonta kehittämishankkeen kontekstissa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella osallistujaohjaus edellyttää keskustelua suunnitteluorganisaation toimintatavoista ja johtamisesta.

Toiseksi tutkimustulosten perusteella intressien korostuessa osallistujaohjauksessa kohtasivat kilpailu ja yhteistyö. Tässä painottui pyrkimys yhteisen, kaikkia hyödyttävän ratkaisun löytämi-

Taulukko 3. Osallistujaohjaus, poliittishallinnollinen ohjaus ja verkosto-ohjaus vertailussa (Suhonen 2007).

Ohjausmuodon ominaisuus	Ohjausmuoto		
	Osallistujaohjaus	Poliittishallinnollinen ohjaus	Verkostoohjaus
Oma organisaatio suunnittelua ja päätöksentekoa varten	x	x	
Toimijat poliittisten ja hallinnollisten elinten edustajia	x	x	
Toiminta lakeihin perustuvaan sääntelyyn nojaavaa		x	
Ryhmien tehtävät ja roolit tarkasti määritelty		x	
Ratkaisut tiukasti demokratiaperusteisia		x	
Ratkaisut yhteisymmärrykseen perustuvia	x		x
Kaikkia tahoja hyödyttävien ratkaisujen etsintä	x		x
Sidosryhmillä merkittävä asema ohjauksessa	x		x
Päätöksenteossa nähtävissä poliittishallinnolliselle toiminnalle ominaisia prosesseja	x	x	
Toiminnan perustuminen selkeästi määriteltyyn tavoitteeseen	x		
Toiminnan määräaikaisuus	x		
Työn projektimuotoisuus	x		

seen erilaiset intressit yhteen sovittaen. Osallistujilla painottuivat inhimilliset motiivit oman edun ja niiden intressiryhmien etujen ajamiseksi, joita osallistujat edustivat. Lisäksi kilpailussa näkyi laajempia intressejä, jotka olivat luonteeltaan esimerkiksi poliittisia.

Osallistujaohjauksessa painottui jännitteinen kilpailutilanne uudenlaista yhteistyötä käynnistettäessä. Samanaikaisesti kun kilpaillaan resursseista ja asemasta, pyritään yhteistyöhön. Seppänen-Järvelän (1999) keskeinen tutkimustulos on, että kehittämishankkeen ohjaamisessa korostuvat kumppanuus ja vuorovaikutus. Se on myös yksi tämän tutkimuksen näkökulma, joka liittyy yhteistyöhön. Tulosten perusteella avoimen keskustelukulttuurin avulla pyrittiin ratkaisuun, jossa kaikkien intressit otetaan huomioon sillä tavalla, että ratkaisu hyödyttää jokaista (vrt. Healey 1995). Tämänäyttöinen kommunikatiivisuuteen perustuva toimintatapa oli ominaista osallistujaohjaukselle. Dialogin avulla pystyttiin muuttamaan omia käsityksiä ja luopumaan yksilöllisistä intresseistä kollektiivisen ratkaisun aikaansaamiseksi. Se edisti sitoutumista suunnitteluun ja tuleviin muutoksiin (vrt. Taskinen 2005).

Osallistujaohjauksessa korostuvaa yhteistyötä voidaan jäsentää vertaamalla sitä verkosto-ohjaukseen ja poliittishallinnolliseen ohjaukseen. Ohjausmuotojen näkökulmasta osallistujaohjaus sisältää sekä verkosto-ohjaukseen että poliittishallinnolliseen ohjaukseen liittyviä ominaisuuksia. Keskeisin ero osallistujaohjauksen ja muiden ohjausmuotojen välillä on kehittämishankkeen tyyppiominaisuuksien korostuminen. Tavoitteellisuus, määräaikaisuus ja projektimuotoinen työ erottavat sen muista ohjausmuodoista. (Taulukko 3.)

Kolmanneksi osallistujaohjauksen tavoitteellisuutta painottavassa ulottuvuudessa kohtaavat muutosvastarinta ja uudistaminen. Perinteisesti kehittämishankkeita tarkastelevat tutkimukset ja kirjallisuus ovat korostaneet kehittämishankkeen aikataulu- ja resurssitavoitteita (esimerkiksi Kerzner 2000, Keränen 2001, Suhonen ym. 2004). Myös tässä niitä sivuttiin, mutta niiden merkitys ei korostunut. Sen sijaan kehittämishankkeen uudistava päämäärä painottui tavoitteellisuudessa: yhteisten sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestäminen kaikille kainuulaisille. Innostuneen uudistamisen vastavoimana näkyi muutosvastarinta. Se ilmeni vaikeutena hyväksyä uudistuksia,

erityisesti oman kunnan palvelujen supistamista. Muutosvastarinta näytti toimivan suunnitteluorganisaatiota yhtenäistävänä voimana. Tämä antaa viitteitä siitä, että osallistujaohjauksen kautta aikaansaadut ratkaisut olivat yhteisesti hyväksytyjä ja aidosti kaikkia osapuolia hyödyttäviä.

MITÄ UUTTA OSALLISTUJAOHJAUKSEN KÄSITE TUO KEHITTÄMISHANKKEEN TARKASTELUUN?

Osallistujaohjauksen käsite kohdentaa kehittämishankkeessa tapahtuvan ohjauksen tarkastelun suunnitteluorganisaatioon kuuluvien henkilöiden toimintaan. Uusi käsite antaa nimen sille ilmiölle, jota on jo aiemmin jonkin verran tarkasteltu kehittämishankkeen toimintaa tutkittaessa, mutta jolle ei ole esitetty yksiselitteistä käsitettä. Puhuttaessa osallistujaohjauksesta sen sijaan että puhuttaisiin kehittämishankkeesta tapahtuvasta ohjauksesta, vältetään väärinkäsityksiltä ja päästään tieteellisesti täsmälliseen käsitteiden käyttöön.

Uusi käsite ja sen analyysi edistää ilmiön ymmärtämistä. Käsitteen avulla voidaan tarkastella kehittämishankkeessa tapahtuvan ohjauksen ulottuvuuksia ja ymmärtää osallistujaohjausta aiempaa paremmin. Osallistumisen, yhteistyön ja tavoitteellisuuden sekä luottamuksen, kilpailun ja muutosvastarinnan ulottuvuuksien avaaminen ja keskusteluun nostaminen mahdollistavat niiden tarkastelun jatkossakin. Tämä edistää käsiteanalyttistä tutkimusta tältä alueelta.

Osallistujaohjauksen käsitteestä ja siihen liittyvien tekijöiden tiedostamisesta on hyötyä myös kehittämistyön käytännön näkökulmasta. Esimerkiksi jo kehittämishankkeen suunnittelu- ja organisoituvaiheessa voidaan panostaa sellaisen projektiorganisaation kokoamiseen, joka edistää keskinäisen luottamuksen syntymistä ja mahdollistaa dialogin. Myös keskinäisen kilpailun hyväksyminen ja sen myönteisenä kokeminen kehittämishankkeen toteuttamisen ja onnistumisen näkökulmasta on tärkeää kehittämishankkeessa. Käytännön työssä on tärkeää myös pohtia, miten kaikkien kehittämishankkeeseen kytkettyjen henkilöiden ja tahojen osallistumista voidaan edistää. Osallistumisen näkökulma nousee vahvasti osallistujaohjauksen käsitteessä esille. Aiemmissä tutkimuksissa osallistumisen tärkeys ei ole tullut näin voimakkaasti esille.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että jatkossa on aiheellista tehdä käsiteanalyttistä tutkimusta kehittämishankkeista ja niissä tapahtuvasta ohjauksesta. Myös osallistujajohtamisen käsitteen ja sen ulottuvuuksien edelleen analysointi on tarpeen. Näiden kautta saadaan samalla välineitä kehittämishankkeen käytäntöjen parantamiseen.

LÄHTEET

- Ahlfstedt L, Jahnukainen I & Vartola J (1986) Organisaatio ohjauksjärjestelmänä julkisessa hallinnossa. Neljäs painos. *Ekonomia-sarja* 33. WSOY, Espoo.
- Airaksinen J & Haveri A (2002) Seutuyhteistyöstäkö apu kunnille? Seutukuntien tuki -hankkeen arviointi. Ensimmäinen väliraportti. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Raporttisarja 36/2002. Tampereen yliopistopaino, Tampere.
- Anttiroiko A-V (2003) Kansalaisten osallistuminen, osallisuus ja vaikuttaminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa: Bäcklund P (toim.) Tietoyhteiskunnan osallistuva kansalainen. Tapaus Nettimaunula. Helsingin kaupungin tietokeskus, tutkimuksia 2003/5, Tryckeri Print, Helsinki, 11-31.
- Aro J (1998) Verkosto yhteiskuntatieteellisenä metaforana. *Tiede & edistys, monitieteinen aikakauslehti* 23 (3): 186-197.
- de Bruijn H A & Heuvelhof E F (1998) A Centextual Approach to Policy Instruments. Teoksessa: Peters G B & van Nispen F K M (eds.) *Public Policy Instruments. Evaluating the Tools of Public Administration*. Edward Elgar, Cheltenham, 69-84.
- Bäcklund P, Häkli J & Schulman H (2002) Osallisuuden jäljillä. Teoksessa: Bäcklund P, Häkli J & Schulman H (toim.) (2002) *Osalliset ja osaajat. Kansalaiset kaupungin suunnittelussa*. Gaudeamus, Helsinki, 2002, 7-14.
- Ei-Sabaa S (2001) The skills and career path of an effective project manager. The American university in Cairo, Department of management, Egypt. *International Journal of Project Management* 19 (NO), 1-7.
- Filander K (2000) Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla. Väitöskirja. Kasvatustiede, Tampere.
- Frommer R & Wikström K (1999) Parallels between post-merger integration and projects. Teoksessa: Wikström K & Rehn A (toim) *Projektperspektiv. Åbo Akademi. Företagsekonomiska institutionen. Ser. A: 508. Åbo: Åbo Akademis tryckeri*, 53-72.
- Healey P (1995) The Argumentative Turn in Plannin Theory and its Implication for Spatial Strategy Formation. Teoksessa: Pakarinen T & Ylinen H (toim.): *Are Local Strategies Possible? - Scrutinising Sustainability*. Tampere University of Technology, Department of Architecture. Urban Planning Publications 29, Tampere.
- Itkonen P (1997) Tietoteknisesti tuettu terveydenhuollon alueellinen yhteistyö. Mallin kehittäminen ja soveltuvuuden arviointi. Väitöskirja. Kuopion yliopisto, Yhteiskuntatieteet, Terveyshallinnon ja -talouden laitos, Kuopio.
- Johansson R & Borell K (1999) Central Steering and Local Networks: Old-Age Care in Sweden. *Public Administration* (77): 3, 585-598.
- Kerzner H (2000) Applied Project Management. Best Practices on implementation. Library of Congress Cataloguing-in-Publication Data.
- Keränen H (2001) Hankesuunnittelun idea ja projektisyklin hallinta aluekehittämisessä. *Lisensiaattitutkimus*. Oulun yliopisto, Kajaanin kehittämiskeskus. Aluekehitys. REDEC Kajaani, Research Reports 7. Oulun yliopistopaino, Oulu.
- Kettunen P & Kiviniemi M (2000) Osallistumisen tutkimus ja kansalaisten muuttuva toimintaympäristö. *Politiikka* 42 (1): 45-56.
- Koskiaho B (2002) Onko osallisuus vahvaa demokratiaa? Maankäyttö- ja rakennuslain soveltamisesta. Teoksessa: Bäcklund P, Häkli J & Schulman H (toim.) (2002) *Osalliset ja osaajat. Kansalaiset kaupungin suunnittelussa*. Gaudeamus, Helsinki, 36-57.
- Koskinen K (2001) Management of tacit knowledge in a project work context. Dissertation. Acta polytechnica scandinavica. Industrial management and business administration series No. 10. Pori school of technology and economics. Tampere university of technology.
- Kuntalaki 365/1995.
- Lakso T & Ristaniemi O (2001) Sektoritavoitteista yhteistoiminnalliseen maakuntasuunnitteluun: arvio suunnitteluprosessin organisoimisesta ja kehittämistarpeista Etelä-Pohjanmaan maakunnassa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 29 (2): 115-130.
- Lehtimäki H (1999) Verkostopuhe alueellisen tulevaisuuden toimintatiloja tekemässä. Eriksson P & Vehviläinen M (toim.), *Tietoyhteiskunta seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat*. Sophi, Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä, 53-73.
- Leino H (2006) Kansalaisosallistuminen ja kaupunkisuunnittelun dynamiikka. Tutkimus Tampereen Vuoreksesta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, Yhdyskuntatieteiden laitos. Acta Universitatis Tamperensis 1134. Tampere University Press, Tampere.
- Lumijärvi I (1998) Hyvinvointipalvelujen ohjaus ensi vuosituhannelle - kuntien palvelujohtajat visionääreinä. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 26 (1) 78-81.
- Mattila M (1999) Verkostojen muotoutuminen ja merkitys - Sosiaali- ja terveystieteiden päätöksentekoverkoston analyysi. Mattila M & Uusikylä P (toim.), *Verkostoyhteiskunta. Käytännön johdatus verkostoaianalyysiin*. Tammer-Paino Oy, Tampere, 107-126.
- Mayntz R (1993) Modernization and the Logic of Inter-

- organisational Networks. Knowledge and Policy: The International Journal of Knowledge Transfer and Utilization (6): 1, 3-16.
- Niemi-lilahti A (2002) Verkostoparadigma ja implementaatiotutkimus. Hallinnon Tutkimus 21 (3): 209-220.
- Niemi-lilahti A, Stenvall J & Ståhlberg K (2002) Iskukykyisempi Suomi - suomalaisen aluehallinnon kokonaisarviointi ja kehittämislinjauksia. Asiantuntijalausunto, Sisäasiainministeriö.
- Nikula J (2003) Epäsymmetria kuntien hallinnonalojen välisessä yhteistyössä. Hallinnon Tutkimus 22 (3): 261-274.
- Nyqvist L (1995) Onnistuuko räätälöity työ nuorisohuollossa? Ehkäisevän nuorisohuollon kokeiluprojektin (LOKKI) arviointitutkimus. Turun yliopisto, Sosiaalipoliittikan laitos. Sarja A: 6/1995. Turku: Painosalama Oy.
- Oulasvirta L, Ohtonen J & Stenvall J (2002) Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus. Tasapanoista ratkaisua etsimässä. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002: 19. Helsinki.
- Pfeffer J & Salancik G R (1978) The External Control of Organization. A Resource Dependence Perspective. Harper & Row Publishers, New York.
- Saarelainen T (2003) Managing local networks. Impacts of network management on the implementation of New Public Management and citizen participation. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteet, Rovaniemi.
- Salminen A (2004) Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Edita, Helsinki.
- Sandberg N, Stensaker B & Aamodt P O (2002) Evaluation in policy implementation: An insider report. International Journal of Public Sector Management 15 (1): 44-55.
- Sbarcea K & Martins R (2003) The temporary knowledge organisations. Teoksessa: Rao M (toim.) Leading with knowledge. New Delhi, Tata Mcgraw-Hill.
- Seppänen R (1997) Evaluatiivinen näkökulma kehittämistyöhön. Hallinnon tutkimus 16 (2): 100-107.
- Seppänen-Järvelä R (1999) Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta. STAKES, tutkimuksia 104. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Seppänen-Järvelä R (2000) Kehittämishankkeiden evaluaatio: tarpeellista mutta vaikeaa. Hallinnon tutkimus 19 (4): 389-397.
- Sinkkonen S (1989) Sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyö. Teoksessa: Sinkkonen S & Niemelä P (toim.) (1989) Yhteiskuntatieteellinen tutkimushankkeista ja -tuloksista. Kaupunginjohtaja Juhani Koskiselle omistettu juhlaKirja. Kuopion yliopiston julkaisuja. Yhteiskuntatieteet. Alkuperäisjulkaisuja 1/1989.
- Sinkkonen S & Nikkilä J (1988) Suomen terveydenhuollon hallinto. WSOY, Juva.
- Sotara M, Linnamaa R, & Suvinen N (2003) Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit. Verkostot ja johtajuus Tampereen kehittämisessä. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tulosyksikkö, Sentejulkaisuja 16/2003. Cityoffset Oy, Tampere.
- Stoker G (2004) Transforming Local Governance: from Thatcherism to New Labour. Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Streeck W & Schmitter P (1991) Community, market, state - and associations? The prospective contribution of interest governance to social order'. Teoksessa: Thompson G, Frances J, Levacic R & Mitchell J (eds.) Market, hierarchies and networks. The coordination of social life. Sage Publications, London, 227-241.
- Suhonen M (2003) Projektin toiminnan ohjaaminen projektin elinkaaren eri vaiheissa. Tapaustutkimus Euroopan sosiaalirahaston rahoittamasta projektista. Pro gradu -tutkielma. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos, Oulun yliopisto, Oulu.
- Suhonen M (2006) Asiantuntijaosallistuminen sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeen suunnittelussa. Lisensiaatintutkimus. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos, Oulun yliopisto, Oulu.
- Suhonen M (2007) Osallistujaohjaus ristipaineiden keskellä. Tapaustutkimus Kainuun maakuntakokeilun sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeen suunnitteluvaiheesta vuosina 2003-2004. Väitöskirjan käsikirjoitus. Oulun yliopisto, hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos.
- Suhonen M & Paasivaara L (2004) Maakuntalaisten osallistaminen Kainuun hallintokokeilun suunnitteluun. Hallinnon Tutkimus 23 (3): 48-60.
- Suhonen M, Paasivaara L & Nikkilä J (2004) Ohjaus projektin elinkaarella. Esimerkkinä Euroopan sosiaalirahaston rahoittama projekti. Hallinnon Tutkimus 23 (1): 38-47.
- Suhonen M, Paasivaara L & Nikkilä J (2006) Asiantuntijaosallistuminen Kainuun maakuntakokeilun suunnitteluun - suunnittelijoiden näkemyksiä osallistumismahdollisuuksistaan ja niihin liittyvistä tekijöistä. Arvioitava Kunnallistieteellinen aikakauskirja -julkaisussa.
- Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.
- Taskinen H (2005) Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Väitöskirja. Kuopion yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Terveyshallinnon ja -talouden laitos. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 126. Kuopio.
- Thompson G, Frances J, Levacic R & Mitchell J (eds.) (1991) Market, Hierarchies and Networks. The Coordination of Social Life. Sage Publications, London.
- Tiihonen S & Tiihonen P (2004) Kohti globaalivastuuta. Maailmanhallinta - politiikkaa, taloutta ja demokratiaa. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. VATT-julkaisuja 39. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.
- Uusikylä P (1999) Hyvinvointilainsäädännön verkostot - Sidosryhmäorganisaatio sosiaali- ja terveyslainsäädännön taustalla vuosina 1968-1995. Teoksessa: Mattila, M. & Uusikylä, P., Verkostoyhteiskunta. Käy-

- tännön johdatus verkostanalyysiin. Tammer-Paino Oy, Tampere, 82-105.
- Vartiainen P (2000) Projektievaluoinnin periaatteet ja käytännön sovellus. Esimerkinä Kipinä-projekti. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 28 (3): 220-231.
- Vartiainen P (2001) Intressiryhmät evaluointiprosessissa. Metodologista pohdintaa monitahoarvioinnin avulla. Hallinnon Tutkimus 20 (1): 30-40.
- Viinämäki O-P (2001) Rakennerahasto-ohjelmien arvioinnin teoria ja käytäntö. Euroopan unionin rakennerahasto-ohjelmat Suomessa kaudella 1995-1999. Lisensiaatintutkimus. Vaasan yliopisto, julkisjohtamisen laitos. Julkaisu No 87. Vaasa.
- Ylitalo K (2005) Palveluja yhteistyössä - kunnat valintojen edessä. Sosiaali- ja terveyspalvelujen seudullinen yhteistyö verkostoitumiseen ja työnjakoon perustuvana monitoimijaisena mallina. Tapaustutkimus Oulunkaaren seutukunnan kunnista ja Vaalan kunnasta. Lisensiaatintutkimus. Oulun yliopisto, Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Lista tutkimusaineistona käytetyistä pöytäkirjoista ja sanomalehtiartikkeleista löytyy kirjoittajilta.