

Kehittämishankkeen suunnittelu sidosryhmäyhteistyön intressien näkökulmasta

Marjo Suhonen & Leena Paasivaara

ABSTRACT

The aim of the study was to describe and analyse interests of stakeholders steering the social and health care development project. Development projects are a new way of organizing social and health care services. They are also a form of cooperation between municipalities. The social and health care development project related to the Administrative Experiment of the Kainuu Region 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 Administrative Experiment of the Kainuu Region (n = 86) from 2003-2004, 2. interviews with deliberately selected participants of the social and health care development project planning groups of the Administrative Experiment of the Kainuu region in 2004 (n = 16) and 3. articles published in 2003-2004 in the newspapers Kainuun Sanomat, Kaleva and Ylä-Kainuu concerning the Administrative Experiment of the Kainuu Region (n = 201). The material was analysed using content analysis. According to the results of the study, the stakeholders' interests were connected to acceptance, competition and openness. Conversation, communication and commitment were emphasized in acceptance. Interests of participants own community and colleagues were emphasized in competition. The openness was seen both positively and negatively.

Keywords: development project, stakeholder, cooperation

TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Kehittämishankkeiden määrä on voimakkaasti lisääntynyt suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa (SOTE). Tässä artikkelissa käsitteellä kehittämishanke tarkoitetaan kertaluontoista tehtäväkokonaisuutta, jonka avulla pyritään luomaan uusi, aiempaa parempi toimintatapa. Viime vuosina kuntia on edelleen kehoitettu lisäämään SOTE-kehittämishankkeita. Ne on nähty tärkeiksi keinoiksi ratkaistaessa talouden rationaliteettien ja kansalaisten tarpeiden välisiä ristiriitoja (Cavén 1997). Kehittämishankkeiden suuri määrä 2000-luvulla liittyy sosiaali- ja terveydenhuoltoalan murrostilaan. Kehittäminen liitetään yleensä muutokseen (Seppänen-Järvelä 1999, Buhani 2000).

Kehittämistyön taustoittajia ovat Suomessa olleet suuret yhteiskunnalliset muutokset, esimerkiksi tietoyhteiskunnan kehittyminen ja globalisaatio (esim. Kasvio ym. 1999) sekä hyvinvointivaltion kriisiytyminen (Salminen 1998, 43-51). Taustalla vaikuttavat myös viime vuosikymmenten uudistukset julkishallinnossa kuten New Public Management -oppien käyttöönotto ja hallinnon hajauttaminen (esim. Lähdesmäki 2003). Kansainvälinen julkishallinnon kehitys on ollut samansuuntaista (esim. Horton 2003, Pollit ym. 1997). Kehittämishankkeet ovat yksi väline toiminnan tehostamiseksi. Tällä hetkellä suuntaus näyttää olevan kohti yhä laajempia kehittämishankekokonaisuuksia (esimerkiksi Terveydenhuolto 2000-luvulle -hanke ja Kansallinen terveyshanke 2003-2007). Ne ovat entistä vaikeammin hallittavia ja niihin liittyy aiempaa enemmän toimijoita.

Tässä artikkelissa keskitytään kehittämis-

hankkeen suunnitteluun sidosryhmien erilaisten intressien ja niiden yhteensovittamisen näkökulmasta. Suunnittelulla tarkoitetaan päätöksentekoa ja organisointia kehittämishankkeen toteuttamista varten. Suunnittelussa avainasemassa ovat kehittämishankkeen sidosryhmien edustajat. Artikkelin näkökulma on tärkeä, koska julkisen hallinnon tehostamispyrkimykset innovatiivisten kehittämishankkeiden avulla ovat nousseet voimakkaasti esille politiikan ja tieteen aloilla. Kehittämishankkeen onnistumisen edellytys on keskeisten sidosryhmien intressien kytkeminen siihen sekä intressien yhteensovittaminen. Kehittämishankkeisiin käytetään nykyään paljon resursseja. Sen vuoksi on tärkeää tarkastella niiden onnistumiseen liittyviä tekijöitä.

Artikkeli on erittäin ajankohtainen, koska sen tutkimuskohteena on Kainuun maakuntakokeilu. Kuntien välisen yhteistyön lisääminen erityisesti sosiaali- ja terveyspalvelujen osalta on ollut viime aikoina yhteiskunnallisen keskustelun keskipisteessä kunta- ja palvelurakennemuutoksen (PARAS) myötä. Kainuun maakuntakokeilua on luonnehdittu PARAS-uudistuksen edelläkävijäksi.

Kehittämishankkeen suunnittelua sidosryhmäyhteistyön näkökulmasta tarkastellaan tässä artikkelissa kolmen erilaisen tutkimusaineiston avulla: Kainuun maakuntakokeilun suunnittelusta kootun dokumenttiaineiston (n = 86), haastatteluaineiston (n = 16) ja sanomalehtiartikkeliaineiston (n = 201) avulla.

SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖ KEHITTÄMISHANKKEESSA

Kehittämishanke käsitteenä ja toimintana

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 onnistumisessa korostuu ohjaus. Ohjauksella tarkoitetaan päätöksentekoa ja organisointia kehittämishankkeen toteuttamista varten.

Kehittämishankkeiden käsitteellinen tarkastelu on aiemmissa tutkimuksissa ollut erittäin niukkaa ja jäsentymätöntä. Kehittämishanke -käsit-

teen synonyymeinä on käytetty käsitteitä projekti, hanke ja kehittämisprojekti sekä joskus käsitteitä kehittämisohjelma, ohjelma, pilotti, reformi (esimerkiksi Sandberg ym. 2002) ja kehittämis työ (esimerkiksi Filander 2000). Kehittämishanke nähdään yleensä projektia ja hanketta laajempänä kokonaisuutena, joka voi sisältää useita projekteja (vrt. Keränen 2001). Näkemys soveltuu myös tähän tutkimukseen. Alan englanninkielinen terminologia on selkeämpää, mutta varsinainen käsiteanalyysi on yhtä puutteellista kuin suomalaisissa tutkimuksissa. Englanninkielisissä kehittämishankkeita tarkastelevissa tutkimuksissa esiintyvät vain käsitteet *project* ja *development project*.

Tässä artikkelissa käytetään kehittämishanke -käsitettä, koska käsitteen kehittämistä kuvaava ulottuvuus soveltuu hyvin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan kehittämishankkeiden sisältöön. Kehittämishanke -käsite on myös suhteellisen vakiintunut käsite kuvaamaan alan laajoja projekteja ja hankkeita. Käsitteellä kehittämishanke tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kertaluontoista ja tavoitteellista tehtäväkokonaisuutta, jonka avulla pyritään luomaan uusi, aiempaa parempi toimintatapa. Kehittämishankkeen typpiominaisuuksiksi ymmärretään tässä tavoitteellisuus (esimerkiksi Kerzner 2000, Suhonen ym. 2004), oman organisaation olemassaolo ja kehittämishankkeen eteneminen elinkaarimaisesti (esimerkiksi Seppänen 1997) sekä määräaikaisuus ja kertaluontoisuus (Frommer & Wikström 1999, Kerzner 2000, Keränen 2001).

Aiempaa tutkimusta suomalaisista kehittämishankkeista on niukasti. Yhteiskuntatieteiden alueella kehittämishankkeita on tarkasteltu tavoitteiden asettamisen ja toteutumisen näkökulmasta (esimerkiksi Keränen 2001, Airaksinen & Haveri 2002), mutta tutkimuksissa ei ole keskitytty osallistujien toimintaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon alueella on keskitytty kehittämishankkeen tavoitteiden saavuttamisen systemaattiseen arviointiin: Nyqvist (1995) on arvioinut toimintaa asiakkaiden ja tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta, Seppänen (1997), Seppänen-Järvelä (1999; 2000) ja Vartiainen (2000) ovat tutkineet kehittämishanketta toimeenpanon ja prosessien näkökulmasta sivuten osallistujien toimintaa. Filander (2000) on tutkinut kehittäjien työtä. Varsinaista sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeen suunnitteluun ja ohjaukseen keskittyvää tutkimusta on erittäin niukasti.

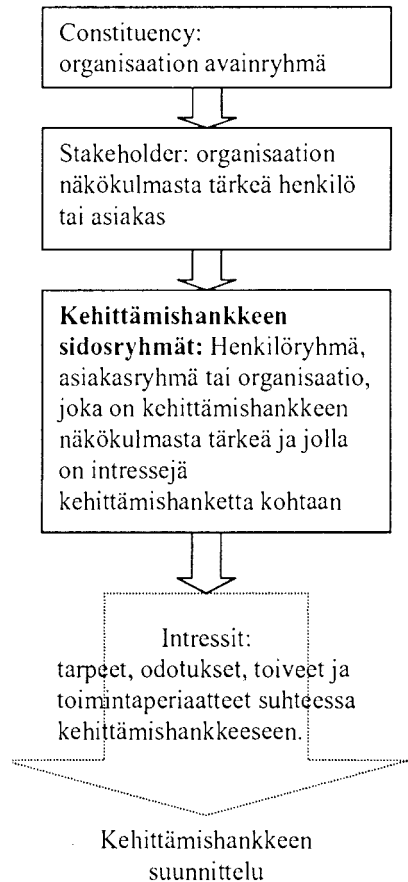
Yhteistyön käsitteet

Sidosryhmäyhteistyö kehittämishankkeessa voidaan jakaa yksilöiden väliseen yhteistyöhön ja organisaatioiden väliseen yhteistyöhön. Yhteistyön (synonyymi yhteistoiminta) käsite on monitasoinen. Tyypillistä yhteistyölle on vapaaehtoisuus (vrt. Sinkkonen & Nikkilä 1988), vuorovaikutuksen ja toimijoiden korostuminen (Alter & Hage 1993, Ahrne 1994) sekä yhteinen tavoite ja yhdessä sovitut menettelytavat (vrt. Ylitalo 2005). Nikula (2003) määrittelee yhteistyön kahden toimijatason väliseksi suhteeksi, joka voi olla yhden-suuntaista (epäsymmetristä yhteistyöyhteyttä) tai kaksisuuntaista (symmetristä yhteistyöyhteyttä). Yhteistyötä voidaan lähestyä myös sen käytännön toteutuksen (esimerkiksi puhelimitse, kokouksena, kirjeitse, yhteisenä koulutuksena) näkökulmasta. 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.)

Kehittämishankkeessa yhteistyö ymmärretään yhtäältä sidosryhmäorganisaatioiden väliseksi yhteistyöksi ja toisaalta siihen osallistuvien henkilöiden väliseksi yhteistyöksi. Tämän tutkimuksen näkökulmasta keskeisintä on henkilöiden välinen yhteistyö kehittämishankkeessa. Tarkastelussa sivutaan myös organisaatioiden, tässä kuntien, välistä yhteistyötä. Siinä näkökulmana on maanuksellinen yhteistyö kehittämishankkeessa.

Yhteistyössä korostuu erilaisten intressien painottuminen ja niiden yhteensovittaminen. Intressiryhmien käsite ja niiden asema organisaatioissa perustuvat Pfefferin ja Salancikin (1978) klassisiin näkemyksiin intressiryhmien tärkeydestä. Esimerkiksi Clarkson (1995) on määritellyt intressiryhmiksi ne ryhmät, joita ilman yritys tai organisaatio ei voi selviytyä. Intressiryhmien synonyymeiksi katsotaan sidosryhmä ja avainryhmä -käsitteet. Vartiainen (2001) on päättänyt, että kansainvälisesti tarkasteltuna intressiryhmien lähikäsitteitä ovat stakeholder ja constituency -käsitteet. Constituency -käsite on jonkin verran laajempi kuin stakeholder -käsite. Vartiainen (1994 ja 2001) käyttää constituency -käsitettä avainryhmä -käsitteen englanninkielisenä vasti-

neena. Tieteelliseen tutkimukseen sovellettuna stakeholder -termiä on tietävästi käytetty ensimmäistä kertaa 1960-luvulla. Aluksi käsitteellä tarkoitettiin osakkeenomistajia, mutta 1960-luvulla käsitteen sisältöä laajennettiin tarkoittamaan myös muita organisaation näkökulmasta tärkeitä henkilöitä ja asiakkaita (vrt. Vartiainen 1994). Nykyään käsite sisältää laajasti katsoen kaikki sellaiset yksilöt ja ryhmät, joilla on erilaisia intressejä tarkastelun kohteena olevaan organisaatioon. Tässä tutkimuksessa käytetään intressiryhmien sijaan sidosryhmä -käsitettä, koska se näyttää viime vuosina vakiintuneen kehittämishankkeiden eturyhmiä kuvaavaksi käsitteeksi. Tutkimuksen keskeiset käsitteet esitellään kootusti kuviossa 1.



Kuvio 1. Sidosryhmäkäsitteistö kehittämishankkeen kontekstissa

Sidosryhmien intresseillä tarkoitetaan erilaisia tarpeita, odotuksia, toiveita ja toimintaperiaatteita suhteessa kohdeorganisaatioon. Näiden taustalla oleville motiiveille ja tarkoituksen luonteelle on olemassa erilaisia selityksiä inhimillisistä motiiveista kulttuurisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. (Vrt. Vartiainen 2001.) Tässä tutkimuksessa kehittämishankkeen osallistujat nähdään keskeisimmiksi sidosryhmien edustajiksi. Osallistujilla tarkoitetaan kehittämishankkeen projektiorganisaatioon kuuluvia henkilöitä. Heillä on erilaisia intressejä, joita he pyrkivät edistämään kehittämishankkeessa (vrt. Uusikylä 1999). Intressit nivoutuvat niihin rooleihin (esimerkiksi rahoittaja, palvelujen järjestäjä, asiakas) joita osallistujilla on kehittämishankkeen lopputulokseen liittyen. Samalla osallistujalla voi olla useita rooleja. Yleensä yksi näistä rooleista korostuu muiden kustannuksella (vrt. Pajunen 2006). Kehittämishankkeen osallistuja pyrkii silloin edistämään erityisesti tähän rooliin liittyviä intressejään.

TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TOTEUTTAMINEN

Kainuun maakuntakokeilun suunnittelu

Seuraavassa käsitellään kehittämishankkeen sidosryhmäyhteistyön laajempaa ulottuvuutta, kuntien välistä yhteistyötä Kainuun maakuntakokeilussa. Kainuun maakuntakokeilu käynnistyi vuonna 2005 ja se kestää vuoden 2012 loppuun asti. Se perustuu Kainuun maakunnalliseen itsehallintoon. Kokeilua ohjaa laki Kainuun hallintokokeilusta (343/2003). Sen myötä maakunta vastaa pääosasta nykyisin kuntien vastuulla olevista sosiaali- ja terveydenhuollon ja opetustoimen tehtävistä sekä alueen kehittämisestä, maakunnan suunnittelusta ja yleisestä elinkeinopolitiikasta. Maakuntakokeilussa kansallista kehittämisrahoitusta on koottu niin, että valtion talousarvion Kainuun kannalta keskeisimmät kansallisen rahoituksen momentit kootaan yhdeksi momentiksi, jonka käyttötarkoituksesta maakuntavaltuusto päättää. (Perttunen 2002, HE 343/2003.)

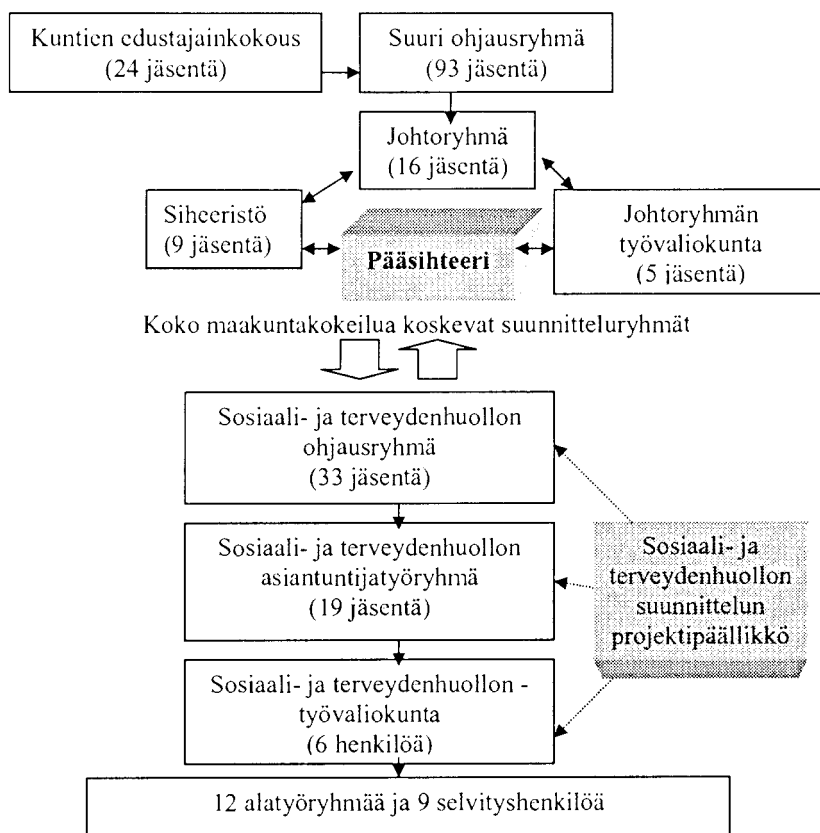
Perttusen (2002) mukaan maakuntakokeiluun on päädytty Kainuun väestön vähenemisen, ikärakenteen kehityksen, työpaikkojen vähentämisen, kuntatalouden heikkenemisen ja yritystoiminnan supistumisen vuoksi. Aiemmat hallinto-

ja budjettirakenteet on todettu riittämättömiksi tukemaan vaikuttavien hankkeiden aikaansaamista Kainuussa. Maakunta nähdään sopivana alueena uudenlaisten hallinto- ja rahoitushankkeiden kokeiluun. (HE 343/2003.) Kainuu soveltuu hyvin kokeilun toteuttamiseen, koska asutus on keskittynyt kuntakeskuksiin ja Kajaanin kaupunkiin, jolloin pitkät välimatkat asettavat palvelujen järjestämiselle suuria haasteita. Kainuu on myös muuttotappioaluetta. Kokeilu on tärkeä Kainuun myönteisen kehityksen tukemiseksi ja palvelujen turvaamiseksi haja-asutusalueille.

Kainuun maakuntakokeilun tarkoituksena on saada kokemusta maakunnallisen itsehallinnon vahvistamisen vaikutuksista maakunnan kehittämiseen, peruspalveluiden järjestämiseen, kansalaisten osallistumiseen, maakunnan ja valtion keskushallinnon suhteeseen sekä kuntien ja valtion aluehallinnon toimintaan. Ylintä päätösvaltaa maakunnan toimialaan kuuluvissa tehtävissä käyttää maakunnan asukkaiden kunnallisvaalien yhteydessä vaaleilla valitsema maakuntavaltuusto (HE 343/2003). Se on valinnut maakuntahallituksen asioiden valmistelua ja täytäntöönpanoa varten. Hallituksen puheenjohtajana toimii yleisillä vaaleilla valittava maakuntajohtaja. (Perttunen 2002.)

Kainuun maakuntakokeilun piiriin kuuluvat Kajaanin ja Kuhmon kaupungit sekä Hyrynsalmen, Paltamon, Puolangan, Ristijärven, Sotkamon, Suomussalmen ja Vuolijoen kunnat. Kokeilun valmistelua varten muodostettiin vuosiksi 2003-2004 laaja, varahenkilöineen noin 600 henkilöä käsittävä suunnitteluorganisaatio, jossa ylimpinä toimijoina olivat kuntien edustajainkokus ja maakuntakokeilun valmistelun ohjausryhmä (kuvio 2).

Ylintä päätösvaltaa käytti kuntien edustajain kokous päättäen laissa mainittujen kuntayhtymien perustamisesta ja niiden perussopimusten hyväksymisestä sekä muista yhteistyösopimuksista. Käytännön valmistelua tehtiin yhdellätoista eri sektorilla. Kullekin sektorille muodostettiin valmisteluryhmä, joiden työtä ohjasi oma ohjausryhmä. Kolmen työryhmän työtä johti koko valmistelun johtoryhmä. Koko maakuntakokeilun valmistelua ohjasi valmistelun ohjausryhmä, jolle valmistelun johtoryhmä raportoi ja valmisteli asiat. Johtoryhmän apuna valmistelun johtamisessa ja käytännön valmisteluissa oli työvaliokunta, sihteeristö sekä pääsihteerin avustajineen. (Leskinen 2003.) Käytännössä Kainuun maa-



Kuvio 2. Kainuun maakuntakokeilun sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeen suunnitteluorganisaatio.

kuntakokeilun valmistelu aloitettiin kuntien, kuntayhtymien ja valtion edustajien hyväksymän kumppanuussopimuksen perusteella. Kumppanuussopimus oli maakuntakokeilun piiriin kuuluvien kuntien yhteinen sopimus, jossa sovittiin maakuntakokeilun valmistelusta. Valmistelutyössä olivat mukana kuntien ja kuntayhtymien luottamus- ja virkamiehet, TE-keskuksen, ympäristökeskuksen, metsäkeskuksen, lääninhallinnon ja tiepiirin edustajat sekä elinkeinoelämän ja ammattijärjestöjen edustajat ja kansalaisjärjestöt. (Aaltonen 2003.)

Tutkimuksen tarkoitus

Artikkelin tarkoituksena on kuvailla ja analysoida sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeen suunnittelua sidosryhmien välisen

yhteistyön intressien näkökulmasta.

Tutkimustehtävä: Minkälaisia intressejä on sidosryhmien välisessä yhteistyössä sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeen suunnittelussa?

Suomessa on viime vuosina käynnistetty runsaasti kehittämishankkeita. Niitä on kuitenkin tutkittu vähän ja erityisesti yhteistyöhön keskittyvää tutkimusta tietyvästi ole tehty. Kehittämishankkeiden tutkimisen tärkeyttä on korostanut esim. Virtanen (2003). Tutkimusesimerkinä tässä artikkelissa käytetään Kainuun maakuntamalliin liittyvää SOTE-kehittämishanketta sen innovatiivisuuden ja suunnitteluorganisaation monimutkaisuuden takia. Tutkimustietoa voidaan hyödyntää kehittämishankkeiden suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa.

Aineiston kerääminen

Lähestymistapana tässä artikkelissa on laadullinen tapaustutkimus (vrt. Yin 1987). yhteistyön intressejä kehittämishankkeen suunnittelussa halutaan tarkastella kokonaisvaltaisesti (vrt. Bryman & Burgess 1999) ja samalla yksityiskohtia analysoiden (vrt. Erickson 1986). Tutkimusaineistona käytetään kolmea erilaista aineistoa: 1. dokumenttiaineistoa, 2. haastatteluaineistoa ja 3. sanomalehtiartikkeliaaineistoa (taulukko 1).

Dokumenttiaineisto (n = 86) koostui Kainuun maakuntakokeilun suunnitteluorganisaation kokouspöytäkirjoista keskittyen maakuntakokeilun valmistelun ohjausryhmän (n = 13), kuntien edustajainkokouksen (n = 2), maakuntakokeilun valmistelun johtoryhmän (n = 20), sosiaali- ja terveydenhuollon ohjausryhmän (n = 14), sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijatyöryhmän (n = 17) sekä sosiaali- ja terveydenhuollon työvaliokunnan (n = 19) pöytäkirjoihin vuosina 2003-2004. Dokumenttiaineistoon sisältyi myös sosiaali- ja terveystoimen johtosääntö.

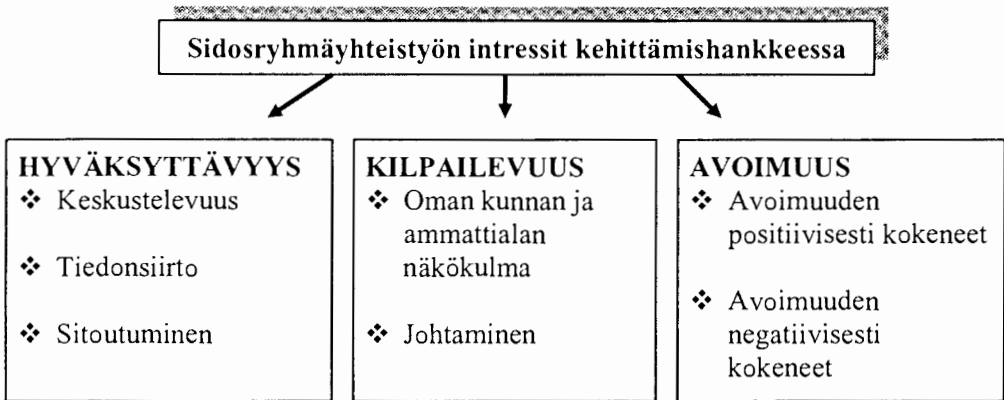
Haastatteluaineisto (n = 16) kerättiin haastatteleamalla maakuntakokeilun suunnitteluorganisaatiosta harkinnanvaraisella otannalla valittuja

osallistujia keskittyen SOTE-ryhmien suunnittelijoihin. Etusijalla olivat henkilöt, jotka kuuluivat samanaikaisesti moneen suunnitteluryhmään ja SOTE-osion lisäksi muihin maakuntakokeilun suunnitteluorganisaation ryhmiin. Haastateltavia valittiin monesta eri suunnitteluorganisaation ryhmästä, jotta yhteistyön intresseistä ja niihin liittyvistä tekijöistä saataisiin mahdollisimman monipuolinen näkemys. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2004 kehittämishankkeen suunnittelun loppuvaiheessa.

Sanomalehtiartikkeliaaineisto (n = 201) koostui Kainuun alueen sanomalehdissä (Kainuun Sanomat, Ylä-Kainuu ja Kaleva sekä näiden liitelehdet) ilmestyneistä, Kainuun maakuntakokeilua ja erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelua käsittelevistä sanomalehtiartikkeleista vuosilta 2003-2004. Ne olivat pääosin uutisjuttuja. Pieni osa aineistosta oli pääkirjoituksia ja toimittajien kommenttipalstoja. Sanomalehtiartikkeliaaineisto ei ole tämän tutkimuksen pääaineisto. Sitä käytettiin tässä tutkimuksessa täydentämään muiden aineistojen avulla rakentuvaa ymmärrystä sidosryhmäyhteistyöstä sekä elävöittämään ja rikastuttamaan tutkimusaineistoa.

Taulukko 1. Tutkimusaineistot ja niiden analyysi.

Vaihe	Aineistotyyppi	Aineiston kuvaus	Analyysimenetelmä
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
	Sanomalehtiartikkelit (n = 201)	Kainuun Sanomat Kaleva Ylä-Kainuu	Deduktiivinen sisällön analyysi



Kuvio 3. Sidosryhmäyhteistyön intressit kehittämishankkeessa.

Aineistojen analysoiminen

Tutkimusaineisto analysoitiin laadulliseen tutkimukseen liittyvää sisällön analyysiä käyttäen (vrt. Miles & Huberman 1994, Downe-Wamboldt 1992) aineistolähtöisesti. Aineistoja analysoitiin osin limittäin aineiston keruun kanssa (taulukko 1). Sisällön analyysin keskeisimpiä haasteita on yhtäältä systemaattisuus aineiston sisällön käsittelyssä ja toisaalta luovaan ajattelukykyyn perustuva intuitio aineiston tulkinnassa. Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä sidosryhmien intresseihin liittyviä havaintoja kerättiin aineistosta valikoiden. Johtolankana käytettiin tutkimustehtävää, mikä muodosti tutkimuksen systematiikan perustan. Analyysin tavoitteena oli kuvailla ja ymmärtää sidosryhmäyhteistyön intressejä kehittämishankkeen suunnittelussa sekä luoda ilmiöstä uusi ja jäsentynyt kokonaiskuva (vrt. Ehrnrooth 1995).

Tutkimusaineiston analyysi toteutui kolmivaiheisena. Ensimmäisessä vaiheessa tutkimusaineisto luettiin ja koodattiin. Toisessa vaiheessa aineistosta etsittiin intressejä ja kuvaavia lausumia tutkimustehtäviä viitekehystenä käyttäen. Ilmaisuja pelkistettiin ja samankaltaisuuksia ryhmiteltiin, jolloin muodostuivat suunniteltuun sidosryhmien intressejä suunnittelussa kuvaavat ylä- ja alakategoriat vastauksena tutkimustehtäviin: 1. hyväksyttävyyss: keskusteleisuus, tiedonsiirto ja sitoutuminen, 2. kilpaileisuus: oman kunnan ja ammattialan näkökulma sekä johtaminen, ja 3. avoimuus: avoimuuden positiivisesti kokeneet ja avoimuuden negatiivisesti kokeneet.

Kolmannessa vaiheessa analyysiä jatkettiin kysymällä aineistoilta edelleen tutkimustehtävän mukaisesti, minkälaisia intressejä on sidosryhmien välisessä yhteistyössä kehittämishankkeen suunnittelussa? Tutkimustuloksia edelleen abstrahoiden kaikkia yhdistäväksi kategoriaksi muodostui sidosryhmäyhteistyön intressit kehittämishankkeessa. Yhteenveto tutkimustuloksista esitellään kuviossa 3.

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuus varmistettiin yleisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin käytetyn kriteeristön avulla, joka koostuu vastaavuudesta, siirrettävyydestä, luotettavuudesta ja vahvistettavuudesta (Lincoln & Guba 1985). Nämä turvattiin tässä tutkimuksessa keräämällä tutkimusaineisto harkinnanvaraisella otannalla suunnitteluorganisaation eri osissa toimivilta henkilöiltä. Tällä tavoin sidosryhmäyhteistyöstä pystyttiin muodostamaan mahdollisimman monipuolinen ja syvälinen näkemys. Tutkimuksessa käytettävä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmä olivat tutkijoiden aiemmin käyttämiä menetelmiä. Tutkimustuloksia raportoitaessa esiteltiin alkupe- räisaineiston lausumia, jolloin lukijan on mahdollista arvioida tulosten tulkinnan oikeellisuutta (Yin 1987). Tutkimusprosessi raportoitiin niin tarkasti, että lukija voi halutessaan jäljittää sitä taaksepäin.

Tutkimuseettisestä näkökulmasta artikkelissa kiinnitettiin huomiota haastateltavien asemaan

ja hyvään kohteluun. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastateltavien valinnassa noudatettiin tietoon perustuvan suostumuksen (informed consent) periaatetta: haastateltaville kerrottiin heidän asemastaan tutkimuksessa ja vapaaehtoisuudesta sekä tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta niin perusteellisesti, että he pystyivät tietojen perusteella päättämään osallistumisestaan tutkimukseen (vrt. Stake 2000). Haastattelutilanteen alussa henkilöitä pyydettiin lisäksi allekirjoittamaan lomake, jossa heidän todettiin saaneen tietoa tutkimuksesta ja suostuvan haastatteluun (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2001). Tästä huolimatta haastateltavat voivat perua tutkimukseen osallistumisensa missä vaiheessa tahansa.

SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖN INTRESSIT KEHITTÄMISHANKKEESSA

Hyväksyttävyyys

Keskustelevuus

Yksi kehittämishankkeen suunnittelussa näkyvä sidosryhmäyhteistyön intressi oli keskustelun aikaansaaminen. Perusteelliseen keskusteluun pyrittiin laajan suunnitteluorganisaation avulla: monipuolinen osallistujajoukko toi erilaisia näkökulmia suunnitteluun. Perimmäisenä tarkoituksena tässä oli hakea suunnitelluille uudistuksille yhteistä näkemystä ja hyväksyntää. Keskiössä oli suunnittelusisältöjen perusteellinen pohdinta, joka eteni monimutkaisessa suunnitteluorganisaatiossa rauhalliseen tahtiin. Sen sijaan että olisi päädytty liian nopeisiin ratkaisuihin, asioita muokattiin ja ydinasioita etsittiin monessa ryhmässä. Laajassa suunnitteluorganisaatiossa oli hyvää se, että keskustelun hidastuessa organisaation yhdessä osassa sitä jatkettiin toisessa osassa. Tällä tavoin suunnittelu eteni koko ajan ja mahdollisimman moni sidosryhmään kuuluva sai esittää näkemyksiään.

Keskustelu painottui asioihin, joista oli vaikeinta saavuttaa yhteistä hyväksyntää: resursseista ja kuntien palvelujen supistuksista. Päätaavoitteena oli löytää vaikeissakin asioissa kaikkia tahoja hyödyttävä lopputulos. Tässä onnistuttiin suhteellisen hyvin, koska osallistujat rohkenivat puhua asioista suoraan. Onnistumista edisti myös tietoisuus yhteisen ratkaisun aktiivisesta etsinnästä. Kes-

kustelu auttoi hyväksymään vaikeastikin hyväksyttäviä asioita, mikä edisti sitoutumista valittuun suuntaan. Seuraavassa haastatteluaineiston poiminnassa kuvataan vaikeista asioista keskustelua sekä yhteisen ratkaisun etsimistä:

”Me olemme oppineet siihen, että voimme sanoa hankalastikin ja hankalistakin asioista ihan suoraan ja avoimesti, ottaa ne esille ja keskustella niistä ja sitten katsotaan, että mikä tulee olemaan yhteinen päätös asiassa.”

Erityisen aktiivista ja perinpohjaista keskustelu oli pienemmissä työryhmissä. Niissä pystyttiin aidosti vaihtamaan mielipiteitä ja pohtimaan niitä eri ammattiryhmien ja kunnallispolitiikkojen kesken. Sosiaali- ja terveydenhuollon työvaliokunnassa ja sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijatyöryhmässä keskusteltiin osallistujien mielestä kaikkein vilkkaimmin. Sosiaali- ja terveydenhuollon ohjausryhmässä se oli vähäisempää ryhmän erilaisen kokoonpanon ja suuren osallistujamäärän vuoksi. Keskustelu oli siellä luonteeltaan esitykset hyväksyvää tai hylkäävää ja enemmän kuntakohtaista verrattuna kahteen ensiksi mainittuun ryhmään.

Tiedonsiirto

Sidosryhmäyhteistyöhön kytkeytyi myös tiedonsiirtoon liittyviä intressejä. Sidosryhmiin kuuluvat henkilöt pyrkivät luontevasti siirtämään tietoa uusista toimintamalleista ja palvelujen organisoinnista suunnitteluorganisaation sisältä kuntiin ja työpaikoille. Tämän koettiin lievittävän Kainuun maakuntakokeiluun liittyviä pelkoja sekä toisaalta herättävän toiveita. Keskustelun laajenemisen suunnitteluorganisaation ulkopuolelle uskottiin olevan eduksi suunnittelulle mahdollisen muutosvastarinnan käsittelyn myötä. Seuraava haastatteluaineiston poiminta tiedonsiirtoa suunnitteluorganisaatiosta kuntiin ja työpaikoille:

”Aika paljohan nämä herättää keskusteluja omissa työyksiköissä. En mä nyt sitten tietenkään kaikkia pysty seuraamaan, mutta mitä oon lähipiirissä ja aina muuten kuullu missä oon paikalla ollu, niin kyllä sitä keskustelua aika paljon on ja varmaan ihan hyväki on, että keskustellaan. Varmaan paljon liittyy ihan semmosia toiveita ja pelkoja koko ajan. Niitä sitten pitää vaan työstää.”

Erityisesti kokouspöytäkirjoissa korostettiin

suunnittelun tuloksista ja jatkosta tiedottamista suunnitteluorganisaation ulkopuolelle. Keskeisellä sijalla oli kuntien työntekijöille tiedottaminen ja heidän näkemystensä kuunteleminen. Pöytäkirjoissa ohjeistettiin esimiesasemassa olevia virkamiehiä viestittämään Kainuun maakuntakojeilun suunnittelun etenemisestä omissa organisaatioissaan:

”Todettiin, että jokaisella esimiehellä on velvollisuus tiedottaa työpaikalla hallintokokeilusta niissä organisaatioissa, joiden henkilöstön työtä tuleva maakuntahallinto koskettaa. Todettiin myös, että poliittisissa ja muissa organisaatioissa on viestintävastuu omissa joukoissa.” (Kainuun maakuntakojeilun valmistelun ohjausryhmän kokouspöytäkirja, 1/2003, 7.4.2003.)

Periaatteessa laaja suunnitteluorganisaatio edisti tiedonsiirtoa yhtäältä suunnitteluorganisaation sisällä ja toisaalta suunnitteluorganisaatiosta sen ulkopuolelle. Käytännössä tiedonsiirto ei ollut täysin onnistunutta. Kaikki virkamiehet ja kunnallispoliitikot eivät olleet innokkaita siirtämään tietoa kokouksista omiin kuntiinsa. Tiedonkulkua suunnitteluryhmien välillä arvioitiin ajoittain huonoksi. Oma tieto muissa suunnitteluryhmissä käsitellyistä asioista koettiin heikoksi, mutta muiden tietämyksen arvioitiin olevan vielä heikompi. Ajateltiin, että mitä kauempana ryhmä oli suunnittelun ruohonjuuritason työstä, sitä vähemmän se todellisuudessa tiesi suunnittelun sisällöistä ja pystyi osallistumaan keskusteluun. Toisten ryhmien kokouspöytäkirjoihin tutustuttiin vain harvoin. Tiedot esimerkiksi suuren ohjausryhmän toiminnasta luettiin sanomalehdistä eikä kokouspöytäkirjoista, vaikka ne olivat kaikkien luettavissa internetissä. Tiedonkulun heikkoudet ryhmien sisällä ja ryhmältä toiselle näkyivät esimerkiksi siten, että ryhmissä saatettiin kysyä asioita, jotka olivat toisten mielestä itsestäänselvyyksiä. Se näkyi myös epäselvyytenä siitä, mitkä asiat oli jo päätetty ja miltä osin suunnittelu oli vielä kesken. Seuraavaksi poimintoja haastatteluaineistosta, jotka kuvaavat tiedonkulkua yhtäältä suunnitteluorganisaation sisällä ja toisaalta suunnitteluorganisaatiosta sen ulkopuolelle:

”Minä en oo siinä viimesessä isossa ohjausryhmässä koskaan ollukkaan, mutta voisin kuvitella, että siellä ne porukat vasta pihalla on. Ja se iso väistämättä keskittyi varmasti tämmösiin sanotaan poliittisluontosiin asioihin, ei se muuta voi

tehä. ... Tulee esimerkiksi semmosia kysymyksiä esille, kysytään asioita, jotka tuntus että ne on ollu itestään seleviä jo meleko kauan. Niin saattaa joku sote-ohjausryhmän jäsen kysyä semmosta asiaa.”

”Ja toivehan on aina ollu, että esimerkiks asian tuntijatryöryhmän jäsenet vie sinne kuntiin sen keskustelun. Siinä ehkä alussa oli vähän, että se on niin persoonakohtasta. Joltaki se lähti liikkeelle luontevasti, kunnat otti sen oikeen kunniatehtäväksi. No toisissa kunnissa sitten ehkä se, että on joku kansio, josta voi käyvä kattomassa tai pahimmillaan ei oo. Että ihminen, joka on ollu mukana on kokenu, että on minun juttu, että en kerro.”

Sitoutuminen

Sidosryhmien sitoutuminen kehittämishankkeeseen oli yksi sidosryhmäyhteistyön intressi. Suunnitteluorganisaation laajuuden ja moniryhmäisyyden päätavoite oli osallistujien, kuntien ja kuntayhtymien työntekijöiden sekä kaikkien maakuntalaisten sitoutuminen Kainuun maakuntamalliin jo sen suunnitteluvaiheessa. Laaja osallistuminen nimettiin kainuulaiseksi tavaksi toimia. Sitoutumisesta osallistujat puhuivat kahdella käsitteellä: suurin osa puhui sitouttamisesta ja loput sitoutumisesta. Sitoutumisesta puhuneet korostivat osallistujien ja suunnitteluorganisaation aktiivisuutta ihmisten sitoutumisen edistämistä. Sitoutumisesta puhuneet korostivat ihmisten mahdollisuutta sitoutua. Näiden kahden käsitteen välillä nähtiin selkeä ero. Suunnitteluorganisaation toiminnan päätavoite oli, että kaikki halukkaat kokisivat pääsevänsä osallistumaan suunnitteluun. Seuraavassa erään haastateltavan näkemyksiä laajasta suunnitteluorganisaatiosta sitoutumisen mahdollistajana:

”Annetaan mahdollisuus motivoitua ja sitoutua. Mutta ei sillä voida motivoida eikä sitouttaa. Vaan se ainoastaan tapahtuu niin päin, että me annetaan siihen mahdollisuus. Ja me ollaan rakennettu organisaatio sillä tavalla, että se antaa siihen mahdollisuuden. Sitähän me on haettu näillä laajoilla työryhmillä. Toisaalta osaamista ja tätä kattavuutta ammatillisesti, alueellisesti niin sitten todella tää sitoutumisen näkökulma sitten myöhemmässä näkökulmassa.”

Osallistumisen kokemuksen arvioitiin edistä-

vän sitoutumista. Ensiarvoisen tärkeäksi koettiin kuntien laaja osallistuminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan kuntaan liittyviin asioihin. Myös tavallisten työntekijöiden osallistuminen uusia toimintamalleja pohtiviin alatyöryhmiin nähtiin tärkeäksi sitouttamisen näkökulmasta. Laajan osallistumisen avulla saatiin myös Kainuussa oleva asiantuntemus käyttöön suunnittelussa.

Kilpailuvuus

Oman kunnan ja ammattialan näkökulma

Oman kunnan ja ammattialan intressit korostuivat suunnittelussa. Tämä johti kilpailuasetelmiin. Se näkyi erityisesti kokouspöytäkirjoissa oman kunnan ja ammattialan resurssien puolustamisena. Oman kunnan edun korostuneisuudesta kehittämishankkeen suunnittelussa oltiin kahta mieltä. Yhtäältä arvioitiin, että se oli ollut suunnittelun kantava teema ja toisaalta väitettiin, että kuntanäkökulma oli pysynyt suhteellisen vähäisenä.

Erityisesti kunnallispolitiikoilla kuntakohtainen ajattelu korostui. Tätä pidettiin itsestäänselvytenä, sillä poliitikot toimivat oman kuntansa edusmiehinä. He olivat huolissaan palvelujen säilymisestä omissa kunnissaan. Myös virkamiehet tunnustivat oman kuntansa edun ajamisen ja esimerkiksi talousasioiden vertailun omalle kunnalle suotuisasti. Kaksijakoista ajattelua kuvasti se, että samalla kun suunnittelussa korostettiin kuntanäkökulmaa, todettiin, että juuri sellaisesta ajattelusta luopuminen tulee olemaan Kainuun maakuntakokeilun tärkeintä antia. Seuraava kunnallispolitiikon näkemys kuvaa oman kunnan puolustamista suunnittelussa:

”Ihan selkeä poliittinen varaumahan siinä piti olla, että suahhaan oman kunnan näkökulma siihen. Koska se kuitenkin valamistelussa ja varmasti jatkossakin se oma kunta näkökulma on aika voimakas ja tietenkin eteni tässä valmistelun aikana. Kyllä se ehkä sitä on, että ommoo kunto suojelemaan, mutta sitten se, että ymmärtämättä sitä kokonaistaloudellisuutta, että jos vertaillaan ja vertaillaan kuitenkin tänä päivänä sitten tässä valmistelun aikana sitä, että millä hinnalla mihi kunta on minkin palvelun tuottanu.”

Kuntien välinen resurssista kilpailu sai sanomalehtiartikkeleissa runsaasti palstatilaa. Tämä

johtui sanomalehtitekstien kaupallisesta kontekstista: sanomalehtikirjoittelu painottui siihen aihepiiriin, jonka oletettiin kiinnostavan suurta yleisöä. Negatiivista tässä oli se, että tavoiteltaessa laajaa lukijakuntaa tärkeitä asioita saattoi jäädä huomioidatta ja tiedottamatta maakuntalaisille. Oman kunnan edun ajaminen ja kuntakohtainen ajattelu näkyi sanomalehtiartikkeleissa esimerkiksi kunnille tulevien kulujen vertailuna ja eräiden kuntien nimeämisenä kokeilun maksumiehiksi. Erityisen näkyvää oman kunnan puolustamista oli oman kunnan terveyskeskuksen palvelujen säilyttämisen puolesta puhuminen. Myös erään kunnan hoitohenkilöstön palkkojen korottaminen maakuntakokeilun käynnistymisen kynnyksellä oli omiaan kiihdyttämään kuntien välisen kilpailun utuisoimista sanomalehdissä. Seuraavissa sanomalehtiartikkelin poimintoissa kuntien välinen kilpailu tulee korostuneesti esille:

Paltamo ei halua luopua röntgenyksiköstään Kainuun hallintokokeilussa. Jouko Haapalainen jätti asiasta kirjallisen esityksen, kun ohjausryhmä kävi perjantaina läpi sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän toimintaperiaatteita. (Kainuun Sanomat 12.6.2004.)

Kuhmo liu'uttanut palkkoja tietoisesti. Hallintokokeiluun liittyen kunnille annettiin suositus, ettei ennen sitä lisättäisi henkilökuntaa eikä palkkamenoja. Muutamissa kunnissa palkkoja on kuitenkin tarkistettu, niin myös Kuhmossa. Alangan mukaan korotukset luovat eriarvoisuutta. Samanlaisesta työstä voidaan eri puolilla Kainuuta maksaa erilaista palkkaa. (Kainuun Sanomat 3.10.2004.)

Oman ammattialan edun ajaminen kiinnittyi keskusteluun johtajista sekä sosiaali- ja terveysalan ammattikuntien eroista. Keskustelu johtajista oli erityisen näkyvä julkilausumaton intressi suunnittelussa. Kukin ammattiala ajoi johtajiksi omia edustajiaan. Toisen alan edustajan arveltiin olevan epäpätevä johtaja. Samalla oltiin huolissaan siitä, valittaisiinko johtajia myös muualta kuin Kajaanista.

Kainuun maakuntakokeilun johtajavalintoihin liittyvistä eri ammattikuntien intresseistä kirjoitettiin myös sanomalehdissä. Niissä ammattikuntien intressit sivuutettiin lyhyesti toteamalla, että poliitikot valitsevat johtajat johtajaominaisuuksien eivätkä ammattiastan perusteella. Johtajavalintojen runsas pohdinta kertoi muotoutumassa

olevista valta-asetelmista suunnitteluorganisaatioissa ja sen sidosryhmäorganisaatioissa. Toisin sanoen siinä näkyivät voimakkaasti eri tahojen intressit. Seuraavassa haastattelu- ja sanomalehtiartikkeliaineistosta poimittuja näkemyksiä oman ammattialan edun ajamisesta keskittyen johtajavalintoihin:

"Se näkyy tämmösinä, että mietitään, että kuka tätä rupee johtamaan. Ja siinä varmaan tullee sitten käteen se, että kuka se onkaan sopiva ja paras. Ja passaako se, että meidän puolta esimerkiksi johtaa jonkun muun koulutuksen saanu ihminen."

"On ollut huolenaiheita, että kuka tulee johtamaan omaa ammattiryhmää. Voiko sosiaalityöntekijä tulla johtamaan erikoissairaanhoidon työntekijöitä", Yliniemi kuvaa ristiriitoja. "Polittiset päättäjät valitsevat johtajat johtajaminisyyksien perusteella", Yliniemi muistuttaa. (Kainuun Sanomat 11.6.2004.)

Kukin ammattikunta halusi vahvistaa omaa asemaansa suunnittelun avulla. Ammattikuntien ja kuntatyöntekijöiden huoli omasta tulevaisuudesta näkyi suunnittelun arkipäivässä. Perinteisiä ammattirajoja pyrittiin ylläpitämään siinä toivossa, että entiset resurssit säilyisivät. Perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja sosiaalihuollon ammattikuntien väliset rajat näkyivät suunnittelussa selvästi. Kuntien ja kuntayhtymien työntekijät pyrkivät vaikuttamaan suunnittelun lopputulokseen oman ammattikuntansa eduksi ottamalla yhteyttä osallistujiin ja vetoamalla tietyn linjavallinnan puolesta.

Näkyvää ammattikuntien välisessä kilpailussa oli myös perusterveydenhuollon ja sosiaalialan edustajien esittämä kritiikki erikoissairaanhoidon kohtaan. Kritiikki oli pitkälti erikoissairaanhoidon edustajien mustamaalaamista. Erikoissairaanhoidon edustajien katsottiin pelkäävän omien toimintojensa muuttumista palvelujen uudelleenorganisoinnin myötä. Heidän ei nähty olevan valmiita luopumaan nykyisestä asemastaan. Samalla erikoissairaanhoidon osallistuminen suunnitteluun arvioitiin vähäiseksi verrattuna perusterveydenhuoltoon ja sosiaalihuoltoon. Erikoissairaanhoidon nähtiin tahona jääneen osittain sivuun suunnittelun käynnistyessä ja sen uskottiin vaikuttavan suunnitteluprosesseihin kielteisesti. Arvioitiin, ettei erikoissairaanhoidossa ehkä uskottu, että uudistus vaikuttaisi myös

heihin. Siksi erikoissairaanhoidon lähti suunnitteluun mukaan hieman liian myöhään, mikä aiheutti myöhemmin voimakasta muutosvastarintaa.

Ammattikuntien väliset rajat ja oman ammattialan puolustaminen saivat myös sanomalehdissä runsaasti palstatilaa. Niissä kirjoitettiin erityisesti erikoissairaanhoidon henkilöstön artymyksestä, kun heidän intressejään ei heidän mielestään otettu riittävästi huomioon. Kehittämishankkeen suunnittelijat joutuivat puolustamaan lehdissä suunnitteluorganisaation valitsemia uutta palvelujen organisointitapaa. Tällä tavalla keskeneräinen suunnitteluprosessi ja sen eri vaihtoehdot tulivat kaikkien maakuntalaisten julkisesti ruodittaviksi:

"Kun kahden työryhmän esitykset ovat erilaisia, silloin joudutaan punnitsemaan ja harkitsemaan sellaista ratkaisua, joka palvelisi väestöä parhaiten", sanoo johtava lääkäri Tuomo Pääkkönen. Tässä tapauksessa kaksi työryhmää ovat mielen-terveyden ja riippuvuuksien hoitoa pohtinut ryhmä sekä lapsia, nuoria ja nuoria perheitä pohtinut ryhmä. On katsottava asiakkaan näkökulmaa ja arvioitava toimintaketjut, Pääkkönen sanoo, ja sitä kautta koottava organisaatiot. Se, että mielen-terveyden ja riippuvuuksien hoidosta tulisi oma vastuualueensa, olisi hänen mielestään paluuta 80-90-luvuille. (Kainuun Sanomat 5.6.2004.)

Johtaminen

Tuleviin johtajavalintoihin liittyvät intressit näkyivät erityisesti kehittämishankkeen suunnitteluorganisaation sisällä. Suunnittelun keskipisteessä olleet osallistujat (kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon johtavat viranhaltijat) olivat kaikista epä-tietoisimpia omasta tulevaisuudesta uudessa järjestelmässä, koska tulevat johtajuudet päätettiin maakuntavaltuustossa vasta suunnittelun loppuvaiheessa. Johtajista ei pystytty päättämään suunnittelun aikana, koska päätösvaltaista toimielintä ei ollut. Osallistujat olivat huolissaan omasta tilanteestaan. Heitä huolestutti esimerkiksi se, joutuisivatko he jatkossa etsimään töitä toisesta seutukunnasta ja leimautuisivatko he suunnitteluun osallistumisensa vuoksi. Osallistujat ajoivat osallistujajauksessa selkeästi omaa etuaan, mutta päinvastaistakin toimintaa oli nähtävillä. Erityisesti pääsihteerin toimintaa toiset suunnittelijat arvioivat epäitsekäiksi. Seuraa-

vassa haastatteluaineiston poiminnassa kuvataan osallistujan huolta omasta tulevasta asemastaan ja työtilanteestaan:

"Kun me joudutaan toimimaan kaiken aikaa eteenpäin yhdessä, niin sitten se, että miten se vaikuttaa, joku voi ajatella, että miten se vaikuttaa mun jatkoon esimerkiksi. Ihan oikeesti sillä seutukunnalla, saanko mä mitään niitä paikkoja, minkälainen leima mun otsaani tulee kun mä oon nyt tässä työryhmässä sitä ja sitä mieltä."

Epätietoisuus johtajavalinnoista ja niihin liittyvien intressien pinnallaolo aiheutti jännitteitä, koska uuden järjestelmän hallintoa suunniteltiin rinnakkain muun suunnittelun kanssa. Väistämättä osallistujat alkoivat pohtia omaa tulevaisuuttaan, mikä vei energiaa pois suunnittelusta. Johtajavalintojen epäselvyyden arvioitiin hankaloittaneen suunnittelua myös esimerkiksi budjetin valmistelun osalta. Osallistujien kesken oli sovittu, että johtajavalinnoista ei keskustella suunnittelun aikana. Tämä oli yhdestä näkökulmasta arvioiden sanaton sopimus, toisesta näkökulmasta avoin päätös. Keskustelemattomuus johtajavalinnoista auttoi osallistujien mielestä välttämään suunnitteluorganisaation sisäiset valtataistelut. Keskustelun arvioitiin pysyneen hyvin johtajakysymysten ulkopuolella. Toisaalta johtajavalinnoista keskustelusta kieltäytyminen johti osallistujien henkilökohtaisten paineiden lisääntymiseen. Seuraavassa haastateltavan näkemys epäselvyydestä tulevien johtajavalintojen suhteen:

"Tässähän ei oo sovittu näistä (johtaja-asioista). Ja mitä pitemmälle tämä menee, niin ihmiset alkaa yhä enemmän miettimään sitä, että se ehkä voi häiritä jonkun verran, kun ruvetaan näitä laatikoita piirtelemään, että jos piirretään tommonen laatikko, niin missä mä sitten oon tässä."

Sanomalehdet alkoivat kirjoittaa tulevista johtajavalinnoista Kainuun maakuntamallin suunnittelun loppuvaiheessa. Seuraavassa esimerkki tuleviin johtajavalintoihin liittyvästä sanomalehtikirjoittelusta:

"Kainuun maakunnan sosiaali- ja terveydenhuoltoon tulee kaikkiaan yksitoista päätoimista johtajanvirkaa, joista ennakoidaan kovaa kilpailua. Maakuntajohtajan virka aiotaan joka tapauksessa täyttää julkisen haun jälkeen. Maakunnasta ehdokkaaksi nousee ainakin Kainuun mallin valmistelun pääsihteeri Hannu Leskinen. Sosiaali- ja terveys-

johtajaksi on monta mahdollista nimeä." (Kainuun Sanomat 30.9.2004.)

Avoimuus

Avoimuuden positiivisesti kokeneet

Kehittämishankkeen suunnittelussa korostui avoimuuden intressi. Suunnittelun avoimuus näyttäytyi kahtalaisesti. Yhtäältä sen vakuuteltiin olevan täysin avointa. Toisaalta arvioitiin, ettei suunnittelu ollutkaan avointa. Kokousilmapiiriä sosiaali- ja terveydenhuollon suunnitteluryhmien kokouksissa kuvailtiin avoimeksi ja melko vapaamuotoiseksi. Eri tahojen välistä yhteistyötä luonnehdittiin pääosin sopuisaksi. Erimielisyyksiäkin suunnittelun edetessä syntyi, mutta niiden ei koettu vaikuttaneen kielteisesti osallistujien väliin suhteisiin. Avoimuus ymmärrettiin niin, että ryhmissä oli mahdollista puhua suoraan. Avoimuuden merkiksi osoitettiin sitä, että suunnittelua tehtiin yhteistyössä vain niissä työryhmissä, jotka oli sitä varten nimetty:

"En oo nähny, tai kokenu, että ois tämmöstä varjoorganisaation tapasta työryhmää, semmosta toimintaa, että jotkut organisois ... ei oo semmosta mitä kokis selän takana toimimiseksi. Että muutki ovat toimineet kuin ne jotka on työryhmiin nimetty, mutta ne on toiminu avoimesti ja sitä on toivottu ja sitä on ollu jopa liian vähäki, että ei olla kovin laajaa julkista keskustelua."

Keskustelu avoimuudesta liitettiin myös kaikkien avoimesti internetissä luettavissa oleviin pöytäkirjoihin ja suunnitelmiin. Dokumenttien avoimuus nähtiin osoituksena suunnittelun avoimuudesta:

"No minä en ymmärrä, miten tätä enää avoimemmaksi voisi saaha. Kun tässä ei oo salasia asiakirjoja mittään. Kuka tahansa pääsee niitä lukemaan, nehän on siellä netissä kaikki."

Avoimuuden negatiivisesti kokeneet

Suunnittelun avoimuutta myös kritisoitiin. Vaikka suunnittelua pidettiin melko avoimena, siitä arveltiin saatavan tietoa toisilta osallistujilta vain silloin, kun rohjettiin suoraan kysyä. Suunnitteluryhmien sisäisen keskustelun ei koettu olleen

täysin avointa ja vapautunutta. Tämä johtui siitä, etteivät osallistujat olleet keskenään riittävän tuttuja, jolloin omaa epävarmuutta oli vaikea myöntää. Taustalla oli myös epäilyjä siitä, että ajoittain asioista päätettiin jossain muualla kuin työryhmissä. Arveltiin, että korkeissa virka-asemissa olevat miehet olivat silloin päättäneet asioista keskenään. Joissain tilanteissa oli epäselvää, ketkä ja missä tietyistä asioista oli päätetty:

"Kyllä mä välillä ajattelin, että missähän nämä oli nyt päätettykään! Mutta se palas mun mielestä vähän niikun enemmän takasin pikkusen enemmän yhteistoiminnalliseen suuntaan. Mutta välillä joissain asioissa kävi semmoinen, että onks herrat istunu niikun jossain kabinetissa ja lyöneet lukkoon nämä asiat. Että joka ei ollu niikun kuullukaan, että hetkinen. Mutta se oli mun mielestä vain semmoinen yksi vaihe."

Avoimuudelle vastakkaiseksi nimettiin myös toiminta, jossa kunnallispolitiikoille ei kerrottu kaikkia asioita suunnitelluista uusista toimintamalleista ja niiden vaikutuksista. Seuraavassa erään haastateltavan antamaa kritiikkiä suunnittelun avoimuutta kohtaan:

"Kyllä mä oon vähä kokenu, että täällä ainaki osa porukasta on semmosia, että ne esittää asian näin, ja tehään sitten se ja miten hyväksi nähdään. Ja se ei oo minun tapa toimia. Siitä ei oo kauan kun minua viimeksi ärsytti semmoinen tilanne. ...Se liittyy tähän pienten kuntien tilanteeseen. Pienet kunnathan on hirveen huolissaan siitä, että heiltä palvelut puretaan ja nehän on ollu, kun pikku kunnat pelkää, että röntgentoiminta lakkaa ja labrat, että mitä se käytännössä on, mitä tapahtuu laboratorioille, montako laboratoriota täällä on vähän ajan päästä ja näin pois päin. Ja juuri näihin se liittyy, että mitä nyt sanotaan ja mitä sitten tehdään. Että mää oon sitä mieltä, että pitää sanoa kaikki mitä aiotaan tehdä vaikka ne ois epämielusiaki asioita. Että vaikka se ei ole poliitikoita, mutta se on avoimuutta ja rehellisyyttä. Ja siitä me ollaan vähän eri mieltä ollu."

Käsitykset avoimuudesta vaihtelivat. Avoimuus liitettiin suunnitteluryhmiin keskittyvään suunnittelutyöhön ja dokumenttien julkisuuteen. Avoimuuden kritiikki liitettiin epäselvyyteen päätöksentekijästä ja päätöksentekofoorumista sekä uudistuksesta informoimiseen kunnallispolitiikoille.

SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖN ELEMENTIT

Tässä artikkelissa tarkasteltiin sidosryhmien välisessä yhteistyössä korostuvia intressejä sen sijaan, että olisi keskitytty erittelemään ja analysoimaan kunkin sidosryhmän omia intressejä. Tämä näkökulma valittiin, koska se kytkeytyy tiiviisti kehittämishankkeissa lähes poikkeuksetta tapahtuvaan uudenlaisen yhteistyön käynnistämiseen.

Kehittämishankkeen suunnittelussa sidosryhmien välisen yhteistyön intresseinä painottuivat yhteisesti hyväksyttävään ratkaisuun pyrkiminen, kilpailu ja avoimuus. Toiminnan onnistumisen näkökulmasta sidosryhmien on välttämätöntä saavuttaa suunnittelussa yhteinen näkemys. Se on erittäin haasteellista, koska kilpailu kehittämishankkeen kautta kohdennettavista rajallisista resursseista on kovaa. Kehittämishankkeissa uhkana on, että niistä saattaa muodostua vain välineitä omien intressien ajamiseen (vrt. Majoinen 2002). Todellinen kehittämistyö jää silloin sivuun. Tämän tutkimuksen tulokset kertovat pyrkimisestä palvelujen turvaamiseen ja toimintamallien kehittämiseen yhteistyön kautta. Pää tavoitteena ei ollut oman edun maksimoiminen. Yhteistyön osapuolet olivat valmiita joustamaan omista näkemyksistään ja neuvottelemaan toimintamalleista, joissa mahdollisimman monen tahon intressit kohtaavat (vrt. Healey 1995, Sotaurau 1999).

Sidosryhmien väliseen yhteistyöhön näyttää kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa väistämättä liittyvän kilpailullisia intressejä. Kilpailua ei kuitenkaan voi tämän tutkimuksen perusteella nähdä ainoastaan negatiivisesti sävyttyneenä. Se näyttäytyy ensiksi kunkin tahon oman edun ajamisena, mutta kilpailussa on myös toisentyypinen ulottuvuus. Kunkin sidosryhmän tuodessa omasta näkökulmastaan tärkeät asiat keskusteltavaksi kehittämishankkeen tavoitteet ja toiminta muotoutuvat yhteistyön osapuolten todellisia tarpeita vastaaviksi. Kehittämishankkeella näyttää olevan paremmat onnistumisen edellytykset silloin, kun sidosryhmät ajavat yhteistyössä ponnekaasti omia intressejään verrattuna siihen, kun sidosryhmät tyytyvät passiivisena sivumalta tarkkailemaan kehittämishankkeen muotoutumista. Kohtuullinen kilpailu ja kyky joustaa omista intresseistä yhteisen edun hyväksi luovat kehittämishankkeen onnistumiselle edellytyksiä. Samalla sidosryhmien näkemys yhteistyön mah-

dollisuuksista kehittämishankkeessa konkretisoi-tuu. Tämä on eräs kehittämishankkeen toimintaa edistävä tekijä.

Tulosten mukaan suunnittelussa painottui jän-nitteinen kilpailutilanne uudenlaista yhteistyötä käynnistettäessä. Samanaikaisesti kun kilpaillaan resursseista ja asemasta, pyritään yhteistyöhön. Seppänen-Järvelän (1999) keskeinen tutkimus-tulos on, että kehittämishankkeessa korostuvat kumppanuus ja vuorovaikutus. Se on myös yksi tämän tutkimuksen näkökulma, joka liittyy yhteis-työhön. Osallistujat olivat riippuvaisia toisistaan ja käynnistyvästä yhteistyöstä (vrt. Lakso & Ris-taniemi 2001).

Avoimuuteen liittyvät yhteistyön intressit näyt-tävät painottuvan kehittämishankkeen suun-nittelussa. Yhteistyö on välttämätöntä kokea avoimeksi, jotta siihen voidaan luottaa ja sitoutua. Kehittämishankkeen suunnittelun alkuvaiheelle olivat leimaa antavia epäluulot toisia sidosryh-miä kohtaan. Niitä pyrittiin hälventämään ja avoi-muuden ilmapiiriä luomaan kommunikatiiviseen suunnitteluun liittyvällä suoralla ja avoimella kes-kustelulla, jota voidaan kutsua dialogiksi. Se näytti edistävän sitoutumista kehittämishankkeen suunnitteluun ja tuleviin muutoksiin (vrt. Taskinen 2005).

Tämän tutkimuksen tuloksiin välittyi kuntien välisen yhteistyön käynnistäminen kehittämishankkeen avulla. Kuntien erilaiset kontekstit, esi-merkiksi taloudellinen tilanne ja aiempi kokemus yhteistyöstä liittyivät yhteistyön käynnistämisen haasteellisuuteen. Yhteistyön osapuolten erilai-nen koko organisaatiotason yhteistyössä aiheutti myös jännitteitä. Isompien kuntien ja kuntayhtymien valta-asema nähtiin vahvana pieniin kuntiin verrattuna. Erityisesti kunnallispoliittikot suhtau-tuivat yhteistyöhön kriittisesti. Yleinen suuntaus oli, että viranhaltijat olivat valmiimpia kuntien väliseen yhteistyöhön kuin kunnallispoliittikot. Keskinäisen luottamuksen saavuttaminen näyt-tää tämän tutkimuksen tulosten perusteella olevan kuntien välisen yhteistyön käynnistämisen kontekstissa haasteellisempää kuin yksilö-tason yhteistyössä. Samantyyppisiä havaintoja on tehnyt esimerkiksi Haveri (2004). Yhteistyön rakentaminen näyttää edellyttävän suhteellisen pitkää ajanjaksoa, koska luottamus toisiin sidos-ryhmiin muodostuu vähitellen.

Artikkeli tuotti uutta tietoa sidosryhmien väli-sestä yhteistyöstä kehittämishankkeessa. Kehit-tämishankkeet ovat viime vuosina yleistyneet

erityisesti kuntien välisen yhteistyön muotona. Tämän artikkelin tuottaman tiedon avulla voi-daan pohtia keinoja tämän tyyppisen yhteistyön edistämiseen. Tutkimus tuottaa lisäksi välineitä arvioida, onko kehittämishankkeessa käynnis-tyvä yhteistyö toimivaa ja toteuttamisen näkökul-masta tuloksekasta. Tuloksia voidaan hyödyntää kehittämishankkeiden suunnittelussa, toteuttami-sessa ja arvioinnissa.

Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista selvit-tää, millaista on sidosryhmien välinen yhteistyö kehittämishankkeen toteuttamisvaiheessa. Tätä voitaisiin tutkia Kainuun maakuntakokeilun osalta maakuntavaltuutettujen, keskeisten viranhaltijoi-den sekä sosiaali- ja terveystalouden jäsen-ten näkökulmasta.

LÄHTEET

- Aaltonen, H. 2003. Kainuu ensimmäisenä maakuntait-sehallintoon Manner-Suomessa. Maakuntasihteeri Helena Aaltosen tiedote Kainuun hallintokokeilun www-sivuilla: <http://www.kainuu.fi/kainuunliitto/HK>
- Ahrne G. 1994. Social organizations: interaction inside, outside and between organizations. Sage, London.
- Airaksinen J. & Haveri A. 2002. Seutuyhteistyöstäkö apu kunnille? Seutukuntien tuki -hankkeen arviointi. Ensimmäinen väliraportti. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Raporttisarja 36/2002. Tampe-reen yliopistopaino, Tampere.
- Alter C. & Hage J. 1993. Organizations working toget-her. Newbury Park et al, Sage.
- Buhanist, P. 2000. Organisational change, develop-ment efforts and action research. Väitöskirja. Tekni-linen tiedekunta, Helsinki.
- Bryman, A. & Burgess, R. 1999. Qualitative research. London, Sage.
- Cavèn, O. 1997. Entä jos? Kehittämistyö ja hyvinvoin-tipolitiikka. Alasoini, T. & Kyllönen, M. (toim.) Aallon harjalla. Kansallinen työelämän kehittämisselämä. Työministeriön raportteja 4. Vuosikirja 1998. Hel-sinki, 213-226.
- Clarkson M. B. E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social per-formance. Academy of Management Review 20, 92-117.
- Downe-Wamboldt, B. 1992. Content analysis: method, applications and issues. Health Care for Women International 13, 313-321.
- Ehmrooth, J. 1995. Intuitio ja analyysi. Teoksessa: Mäkelä, Klaus. (toim.) Kvalitatiivisen aineiston ana-lyysi ja tulkinta. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi, 30-41.
- Erickson, F. 1986. Qualitative methods in research on

- teaching. Teoksessa: Wittrock, M. C. (ed.) *Handbook of research on teaching*. Third Edition. New York: Macmillan, 119-160.
- 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 Akademi tryckeri, 53-72.
- Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi Kainuun hallintokokeilusta 343/2003, 18.10.2002.
- Haveri A. 2004. Seutujohtaminen osana paikallista hallintaa. Teoksessa: Majoinen K., Mäki J. & Tammi T. (toim.) *Seutujohtamisen vaihtoehdot*. Acta nro 163. Sisäasiainministeriö ja Suomen kuntaliitto, Helsinki.
- 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.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Horton S. 2003. Participation and involvement - the democratisation of new public
- Kasvio, A., Lahtonen, M., Varis, M. & Airaksinen, J. 1999. Kehittäminen arjen voimavaraksi. Tutkimus toimintatapojen kehittämisestä Helsingin kaupungin työpaikoilla vuosina 1995-1998. Tampereen yliopisto, Tampere.
- 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.
- Laki Kainuun hallintokokeilusta 343/2003.
- Lakso T. & Ristaniemi O. 2001. Sektoritavoitteista yhteistoiminnalliseen maakuntasuunnitteluun: arvio suunnitteluprosessin organisoimisesta ja kehittämistarpeista Etelä-Pohjanmaan maakunnassa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 29 (2): 115-130.
- Leskinen, H. 2003. Kainuun hallintokokeilu. Pääsihteeri Hannu Leskisen kirjoitus Kainuun hallintokokeilun www-sivuilla vuonna 2003. <http://www.kainuu.fi/kainuunliitto/HK>
- Lincoln, Y. & Guba, E. 1985. *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Lähdesmäki, K. 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen: Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. Väitöskirja. Hallintotiede, Vaasan Yliopisto, Vaasa.
- Majoinen K. 2002. Kuntaliitokset ja kuntien seudullinen yhteistyö - tutkimuksellisia näkökulmia. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 30 (4): 406-412.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nikula J. 2003. Epäsymmetria kuntien hallinnonalojen välisessä yhteistyössä. *Hallinnon Tutkimus* 22 (3): 261-274.
- Nyqvist L. 1995. Onnistuuko räätäliöity työ nuorisohuollossa? Ehkäisevän nuorisohuollon kokeiluprojektin (LOKKI) arviointitutkimus. Turun yliopisto, Sosiaalipoliittikan laitos. Sarja A: 6/1995. Turku: Painosalama Oy.
- Pajunen K. 2006. Stakeholder influences in organizational survival. *Journal of Management Studies* 43 (6): 1261-1288.
- Perttunen, J. 2002. Sininen Kainuu - ajatuksesta toiminnaksi. Selvitysmies Perttusen ehdotukset Kainuun hallintokokeilun toteuttamiseksi. Sisäasiainministeriön julkaisu 8/2002. www.intermin.fi/julkaisut/sininenkainuu.pdf
- Pfeffer J. & Salancik G. R. 1978. *The external control of organization. A resource dependence perspective*. Harper & Row Publishers, New York.
- Politt C., Hanney S., Packwood T., Rothwell S. & Roberts S. 1997. *Public management reforms: five country studies*. Ministry of Finance, Helsinki Finland. Edita Ltd. Helsinki.
- Salminen, A. 1998. *Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Kolmas painos. Oy Edita Ab, 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.
- 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 evaaluaatio: tarpeellista mutta vaikeaa. *Hallinnon tutkimus* 19 (4): 389-397.
- Sinkkonen, S. & Nikkilä, J. 1988. *Suomen terveydenhuollon hallinto*. WSOY, Juva.
- Sotarauta M. 1999. Strategien suunnittelu alueellisessa kehittämisessä. Teoksessa: Sotarauta M. & Linnamaa R. (toim.) *Etelä-Pohjanmaan strategioita ja kehittämismallia etsimässä - Pehmeä strategia maakuntasuunnittelussa*. Alueellisen johtamisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 2/1999, Tampereen yliopisto, Tampere.
- Stake R. E. 2000. Case studies. In: Denzin N. K. & Lincoln Y. S. (eds.) 2000. *Handbook of qualitative research*. 2nd edition. Sage Publications, California, 435-454.

- Suhonen M, Paasivaara L & Nikkilä J (2004) Ohjaus projektin elinkaarella. Esimerkkinä Euroopan sosiaalirahaston rahoittama projekti. *Hallinnon Tutkimus* 23 (1): 38-47.
- Taskinen H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Väitöskirja. Kuopion yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Terveystieteiden ja -talouden laitos. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 126. Kuopio.
- Uusikylä P. 1999. Hyvinvointilainsäädännön verkostot - Sidosryhmäorganisaatio sosiaali- ja terveyslainsäädännön taustalla vuosina 1968-1995. Teoksessa: Mattila, M. & Uusikylä, P. Verkostoyhteiskunta. Käytännön johdatus verkostotutkimukseen. Tammer-Paino Oy, Tampere, 82-105.
- Vartiainen P. 1994. Palveluorganisaatioiden tuloksellisuusarviointi, teoriat ja käytäntö. Päivähoitoon, erityisesti päiväkoteihin kohdistuva monitahoarviointi. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Vartiainen P. 2000. Projektievaluoinnin periaatteet ja käytännön sovellus. Esimerkkinä Kipinä-projekti. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 28 (3): 220-231.
- Vartiainen P. 2001. Intressiryhmät evaluointiprosessissa. Metodologista pohdintaa monitahoarvioinnin avulla. *Hallinnon Tutkimus* 20 (1): 30-40.
- Virtanen P. 2003. Suomalaisen julkishallinnon johtamisen haasteet ja toimintaympäristön muutoksen hallinta. *Hallinnon Tutkimus* 22 (4): 298-309.
- Yin R. K. 1987. Case study research. Design and methods. Sage Publications, vol 5.
- 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. Lisensiaatitutkimus. Oulun yliopisto, Hoitotieteen ja terveystieteiden laitos. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Lista tutkimusaineistona käytetyistä pöytäkirjoista ja sanomalehtiartikkeleista löytyy kirjoittajilta.