

**KEIJO VARIS**

**Johdon konsultointiprojektien teoreettisen arviointimallin rakentaminen asiakasorganisaation näkökulmasta sekä sisäisen tarkastuksen ja tarkastuslautakunnan mahdollisuudet tällaisten projektien arvioimiseksi Suomen suurissa kaupungeissa**

Tampereen yliopisto  
Johtamiskorkeakoulu  
Julkisen talousjohtamisen Pro Gradu -tutkimus

Joulukuu 2014

**KVaris**  
**15.12.2014**

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu

Hallintotiede: Julkinen talousjohtaminen

KEIJO VARIS:

Johdon konsultointiprojektien teoreettisen arviointimallin rakentaminen asiakasorganisaation näkökulmasta sekä sisäisen tarkastuksen ja tarkastuslautakunnan mahdollisuudet tällaisten projektien arvioimiseksi Suomen suurissa kaupungeissa

Pro Gradu, 207 sivua, 20 liitesivua

Joulukuu 2014

---

## Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa rakennettiin teorioiden pohjalta arviointimalli ja alustavat kysymykset johdon konsultointiprojektien arvioimiseksi. Lisäksi selvitettiin sitä, onko Suomen suurimmissa kaupungeissa arvioitu johdon konsultointiprojekteja ja mikä rooli sisäisellä tarkastuksella ja tarkastuslautakunnilla on ollut ja voisi olla näiden arvioinnissa. Tutkimuksen empiirinen osa perustui kolmen suuren suomalaisen kaupungin sisäisen tarkastuksen päällikön, arviointijohtajan ja projektienhallintapäällikön haastatteluun.

Varsinkin julkisissa organisaatioissa tehdään monenlaista oman toiminnan ja sen tulosten arviointia sekä itse arviointeina että ulkopuolisten tahojen suorittamina arviointeina. Näiden arviointien tekemisen motiivina voi olla joko vapaaehtoisuus (politiikat, johtamis- ja laatujärjestelmät) tai pakollisuus (laki, kuten koululainsäädäntö). Maailmalla olevan yleisen tiedon mukaan konsultointipalvelujen hyötyjä/haittoja ja onnistumisten/epäonnistumisten syitä ei kuitenkaan yleensä arvioida tai ei ainakaan raportoida julkisesti (Davidson P. K., 2009). Yhtenä oletettavana syynä lienee konsultointipalveluita ostavien johtajien halu säilyttää kasvonsa ja arvioida mieluummin koko organisaation toiminnan lopputuloksia kuin välisuoritteiden, esim. konsultointipalvelujen, onnistumista ja vaikutuksia.

Tutkimus on ensimmäinen laatuaan Suomessa ja sen aihe on erityisen ajankohtainen vuonna 2013 julkaistun kirjan Konsultointidemokratia ja sen jälkeen lehdistössä olleen aihetta käsittelevän julkisen kirjoittelun vuoksi. Johdon konsultointiprojektien onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden arviointi on hyödyllistä paitsi konsultointipalvelujen ostajille, myös niitä myyville konsultointiyrityksille konsultoinnin onnistumisen todennäköisyyden lisäämiseksi ja epäonnistumisen minimoimiseksi. Nyt tehty tutkimus antaa uutta tietoa tähän ja on sisällöltään todennäköisesti ensimmäinen laaja kokonaisuus koko maailmassa.

Tutkimuksen empiirisen osan tärkein tulos oli se, että Suomen suurimmissa kaupungeissa sisäinen tarkastus tai tarkastuslautakunnat eivät yleensä ole osallistuneet johdon konsultointiprojektien arviointiin. Mitään estettä tälle ei ole kuitenkaan olemassa. Kysymys on sisäisen tarkastuksen ja kuntien tarkastuslautakunnan työnjaosta. Kysymys on myös kaupunginjohtajien ja kunnanhallitusten ymmärryksestä sekä halusta tai sen puutteesta arvioida johdon konsultointiprojekteja. Ainakin Tampereen kaupungin osalta tällaista halua, ohjeistusta ja kehitystyötä on kuitenkin jo olemassa ja kehitteillä. Tampereella myös on kehitteillä strategiaprojektien portfoliojohtamiseen liittyvä omalla henkilöstöllä toteutettava lähes valmis hanke.

## Sisällysluettelo:

1. Johdanto, tutkimusongelmat ja tutkimuksen rakenne .....	6
1.1 Johdanto tutkimukseen .....	6
1.2 Tutkimusongelmat, tutkimuksen rakenne ja päätulokset .....	8
2. Johdon konsultointi .....	12
2.1 Yleistä johdon konsultoinnista .....	12
2.2 Johdon konsultointi toimialana Euroopassa ja Suomessa .....	16
2.3 Johdon konsultointiyritysten strategiat ja toimintatavat Suomessa .....	20
3. Kuka on konsultoinnin asiakas ja miten hänet kannattaisi osallistaa konsultointiin? .....	27
4. Julkisen organisaation erityspiirteiden konsultoinnin asiakkaana .....	31
5. Konsultointiprosessin vaiheet ja konsultoinnin toimeksiannon sopimus .....	34
6. Konsultoinnin eri lajeja .....	37
7. Asiakkaan ja konsultin yhteensopivuus .....	39
8. Johdon konsultointi projektina ja prosessina .....	43
8.1 Projektin määritelmä ja piirteet .....	44
8.2 Projektin vaiheet .....	45
8.3 Projektin johtaminen projektin eri vaiheissa .....	48
8.4 Projektien hyvä hallinnointi ja roolit .....	52
8.5 Projektin liittyminen organisaation strategiaan .....	54
8.6 Projektin sidosryhmien johtaminen .....	56
8.7 Projektien riskit ja tyypillisimmät epäonnistumisten syyt .....	61
9. Strategisen suunnittelun ja strategian toteutuksen konsultointi .....	64
9.1 Strategia ja strateginen suunnittelu .....	64
9.2 Strategisen suunnittelun työkalut .....	76
9.3 Strategian toteuttaminen ja sen työkalut .....	79
10. Organisaatorakenteista, niiden muuttamisesta ja sen konsultoinnista .....	95
10.1 Organisaatorakenteiden muuttamisesta .....	95
10.2 Organisaatorakenteiden perinteisistä tyypeistä .....	96
10.3 Prosessiorganisaatio .....	98
10.4 Matriisiorganisaatio .....	101
10.5 Organisaatiomuutoksen, erityisesti matriisiorganisaatiomuutoksen, konsultoinnin erityispiirteet .....	109
11. Kuntakonsernit: rakenteet, vastuut ja valvonta .....	116
11.1 Yleistä kuntakonserneista .....	116
11.2 Valvontajärjestelmä kuntakonsernissa .....	118

11.2.1	Valvontajärjestelmän yleiskuvaus ja sisäinen tarkastus.....	118
11.2.2	Tarkastuslautakunta .....	121
11.2.3	Tilintarkastaja .....	123
12.	Arvioinnista.....	124
12.1	Yksilöllinen matka arvioinnin teorioihin, tapoihin ja menetelmiin.....	124
12.2	Itsearviointi vai ulkoinen arviointi .....	135
12.3.	Arvioinnin tarkoitukset: miksi arvioida? .....	135
12.4.	Käytännön arvioinnin määrittely, prosessi ja asetelma.....	140
12.5	Ohjelma-arvioinnin mallit .....	144
12.6	Teorialähtöinen realistinen ohjelman suunnittelu ja arviointi .....	153
12.7	Ohjelma-arvioinnin laadun varmistaminen .....	157
13.	Johdon konsultointiprojektin arviointi .....	158
13.1	Yleistä johdon konsultointiprojektin arvioinnista.....	158
13.2	Davidsonin ja kumppaneiden ehdotus konsultointiprojektien arvioimiseksi .....	164
13.3	Keijo Variksen ehdotus konsultointiprojektien arvioimiseksi.....	169
14.	Tutkimuksen empiirinen osa .....	176
14.1	Empiirisen tutkimuksen toteutustapa .....	176
14.1.1	Tutkimusongelmat ja -kysymykset .....	176
14.1.3	Tutkimuksen filosofiset ja metodologiset lähtökohdat.....	178
14.2	Konsultointipalveluiden osto ja arviointi haastatelluissa kaupungeissa .....	181
14.3	Konsultointipalveluiden ostovaltuuksista ja kilpailutuksesta.....	182
14.4	Sisäisen tarkastuksen mahdollinen rooli johdon konsultointiprojektien arvioinnissa .....	186
14.5	Tarkastuslautakunnan roolin tulkinta ja mahdollisuudet johdon konsultointiprojektien arvioimiseksi .....	193
14.6	Sisäisen tarkastuksen ja tarkastuslautakunnan yhteistyömahdollisuudet.....	195
15.	Esimerkki hyvästä strategiprojektien portfolion johtamismallin kehittämisestä: case Tampere .....	196
16.	Tutkimuksen yhteenveto ja loppupohdinnat .....	200
17.	Tutkimuksen luotettavuuden ja jatkotutkimusmahdollisuuksien arviointi.....	203
	Lähdeluettelo:.....	208

**KUVAT:**

Kuva 1. Tutkimusotteiden kenttä ja oman tutkimuksen teoreettinen osio Kasasen mukaan. ....	9
Kuva 2. Johdon konsultoinnin yleiset tarkoitukset. ....	15
Kuva 3. Johdon konsultointi johdon epävarmuuden hallinnan välineenä. ....	15
Kuva 4. Hypoteesi asiakkaan ja konsultin ominaisuuksien yhteensopivuuksista (Varis 2014). ....	22
Kuva 5. Julkisen sektorin päätöksenteon erityispiirteet. ....	32
Kuva 6. Johdon konsultoinnin yleinen prosessikuvaus. ....	35
Kuva 7. Projektin loogisesti etenevät vaiheet. ....	45
Kuva 8. Projektijohtamisen vaiheet ja elinkaari. ....	46
Kuva 9. Projektin asijahtaminen projektin eri vaiheissa. ....	49
Kuva 10. Osaprojektin ja sen tehtävien vaiheistus virstanpylväsuunnittelussa. ....	50
Kuva 11. Nelivaiheinen kontrollin ja valvonnan sykli. ....	51
Kuva 12. Projektin hyvä hallinto ja erilaiset roolit Turneria mukaillen. ....	52
Kuva 13. Projektin liittyminen organisaation strategiaan. ....	55
Kuva 14. Projektijohtamisen seitsemän voiman malli. ....	56
Kuva 15. Projektin sidosryhmien valta-merkitys-matriisi. ....	58
Kuva 16. Sidosryhmäedustajan suhtautuminen projektin tavoitteisiin. ....	59
Kuva 17. Projektin sidosryhmäjohtamisen prosessi. ....	60
Kuva 18. Projektin riskit liittyen kokemukseen ja projektin tulosten ennakoitavuuteen. ....	62
Kuva 19. Aiottu, suunniteltu, toteutumaton, kehkeytyvä ja toteutunut strategia (Mintzberg 1994). ....	67
Kuva 20. Kunnille sovitettu konsernin strategisen suunnittelun ja johtamisen malli. ....	69
Kuva 21. Strategian muodostaminen ja toteuttaminen ”suunnittelukoulukunnan” mukaan. ....	71
Kuva 22. Konsulttitoimisto FCG Efeko Oy:n strategisen suunnittelun ja johtamisen malli. ....	72
Kuva 23. Lahden kaupungin strategisen suunnittelun ja johtamisen malli vuodelta 2008. ....	74
Kuva 24. Strategisen suunnittelun ja johtamisen painopisteet eri aikoina (mukaeltu Näsi 2006). ....	75
Kuva 25. Strategisen johtamisen erilaisia pyrkimyksiä ja työkaluja (mukaeltu Juuti ja Luoma 2009). ....	78
Kuva 26. Asioiden ja ihmisten johtaminen Keijo Variksen mukaan. ....	80
Kuva 27. Onnistuneen strategisen muutoksen luonti, edellytykset (hyödyt) ja toteutuksen malli. ....	85
Kuva 28. Prosessiorganisaatio. ....	99
Kuva 29. Matriisiorganisaatorakenne. ....	102
Kuva 30. Kuntakonsernin juridinen ja toiminnallinen laajuus. ....	116
Kuva 31. Kuntakonsernin johtamis- ja ohjausvälineet. ....	117
Kuva 32. Valvontaorganisaatio kuntakonsernissa. ....	119
Kuva 33. Ulkoinen ja sisäinen valvonta kuntakonsernissa. ....	120
Kuva 34. Arvioinnin teoriapuu: Laaja perspektiivi; juuret, suuntauksat ja niiden edustajat. ....	131
Kuva 35. Arvioinnin päätarkoitus, arvioijan positio ja arvioinnin sekä arvioijan tehtävä/rooli. ....	136
Kuva 36. Käytännöllisen hyödyntämiskeskeisen arvioinnin prosessi. ....	141
Kuva 37. Erilaisten tutkimus- ja arviointiasetelmien sisäinen validiteetti. ....	143
Kuva 38. Yksinkertaisen systeemisen ohjelma-arvioinnin malli ja sen temaattiset arviointialueet. ....	145
Kuva 39. Avoimen systeemisen ohjelma-arvioinnin malli ja sen avainelementit (mukaillen. ....	147
Kuva 40. Onnistunut realistinen teoriaperusteinen sosiaalisen muutoksen ohjelma. ....	154
Kuva 41. Epäonnistunut realistinen teoriaperusteinen sosiaalisen muutoksen ohjelma. ....	155
Kuva 42. Konsultoinnin ja arviointitutkimuksen vaiheiden yhteensovittaminen (Davidson 2009). ....	165
Kuva 43. Tutkimuksen empiirisen osan positioituminen Kallion (2006) luokituksen mukaisesti. ....	178

Kuva 44. Tutkimuksen empiirisen osan positioituminen Kasasen ja kumppaneiden luokituksessa.....	179
Kuva 45. Tampereen kaupungin neljä strategisen kehittämisen tavoitealuetta. ....	197
Kuva 46. Tampereen kaupungin strategian projektisalkut.....	198
Kuva 47. Tampereen kaupungin strategisten kehitysprojektisalkkujen johtamisen malli.....	199

## TAULUKOT:

Taulukko 1. Konsulttiyritysten keskittyminen yksityisen ja julkisen sektorin asiakkuuksiin. ....	24
Taulukko 2. Konsultoinnin erot yksityisen ja julkisen sektorin asiakkaan välillä.....	33
Taulukko 3. Asiakkaan ja konsultin kokema toistensa erilaisuus/samankaltaisuus. ....	41
Taulukko 4. Onnistuneen strategisen muutoksen toteuttamisen elementit. ....	87
Taulukko 5. Yhteydet strategian onnistuneen toteutuksen, liiketoimintahyötyjen ja strategian.....	92
Taulukko 6. Prosessiorganisaation vahvuuksia ja heikkouksia.....	100
Taulukko 7. Kolme näkökulmaa arviointiin ja niitä vastaavat positiot eri dimensioiden suhteen. ....	138
Taulukko 8. Konsultointiprosessin ja arvioinnin vaiheet (Davidson 2009).....	165
Taulukko 9. Keijo Variksen alustava malli johdon konsultointiprojektien arvioimiseksi.....	171

# 1. Johdanto, tutkimusongelmat ja tutkimuksen rakenne

## 1.1 Johdanto tutkimukseen

Tämän tutkimuksen idea syntyi osana johtamisen ja konsultoinnin jatko-opintojani jo 8.8.2009 Chicagossa USA:ssa Academy of Managementin konferenssissa, jossa Kurt Motamedi, Pamela Davidson ja Anthony P. Raia (Motamedi;Davidson;& Raia, 8.8.2009) pitivät esitelmän konsultointipalvelujen tulosten arvioinnista. Esitelmän *pääväite oli se, että konsultointipalvelujen onnistuneisuutta ja lopputuloksia ei yleensä arvioida sen enempiä USA:ssa kuin muuallakaan*. Syitä siihen on monia. Yksi lienee se, että konsultointipalvelut ovat kalliita, eivätkä niiden tilaajat ja tuottajat halua joutua julkisen arvioinnin kohteeksi, jos konsultointipalvelut koettaisiin jotenkin hyödyttömiksi tai epäonnistuneiksi. Se johtaisi sekä tilaajien että tuottajien edustajien maineen menetykseen. *Kasvojen säilyttämien kuuluu konsultointipalvelujen oston luonteeseen*.

Myöhemmin elokuussa 2012 aloitin julkisen talousjohtamisen opinnot Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa ja perehdyin opintoihini liittyen perehdyin professorien Vakkuri ja Johanson johdolla arvioinnin perusteorioihin kurseilla Tuloksellisuuden arviointi julkisessa toiminnassa, Julkisen talousjohtamisen tutkimusotteet sekä Tuloksellisuuden arvioinnin teoria ja tutkimus. Kurssikirjallisuuteen perehtyessäni satuin lukemaan myös Helsingin yliopiston professori Pertti Ahosen kirjoituksia ja kävin hänen kanssaan asiaan liittyvää sähköpostikirjeenvaihtoa. Minua ihmetytti erityisesti se, että arviointia oltiin tehty jo kauan julkishallinnossa, mutta oman tietämykseni ja kokemukseni mukaan se ja siihen liittyvät teoriat olivat lähes täysin tuntemattomia ja vieraita yrityksissä. Päädyin siihen johtopäätökseen, että yksityisellä sektorilla ja yrityksissä (myös valtion ja kuntien omistamisessa) olisi arviointeihin liittyen paljon oppimista julkiselta sektorilta sekä hallinnon ja kasvatustieteen arvioinnin teorioista ja käytännöistä. *Poikkitieteellinen parhaisiin käytäntöihin perehtyminen ja niistä oppiminen lienee kuitenkin harvinaista*. Kukin taho pysynee mieluummin omissa siiloissaan, omilla mukavuusalueillaan ja uskoo omaan erinomaisuuteensa. *Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt poikkitieteellisyyteen arvioinnin teorioiden ja käytännön osalta*.

Lopullisen sysäyksen tämän tutkimuksen aiheen valintaan ja tekemiseen antoi vuonna 2013 julkistettu teos Konsulttidemokratia (Kuusela & Ylönen, 2013). Kirjassa kritisoidaan monesta

perustellusta syystä valtion ja kuntien konsulttien käyttöä. Kirjan kirjoittajat väittävät, että valtio ja kunnat ovat ulkoistaneet aiemmin virkamiehille kuuluvaa valmistelutyötä liian paljon konsulteille, mikä on tehnyt valtion ja kuntien omista organisaatioista tyhmiä ja voimattomia. Samalla konsulttivetoinen päätösten valmistelu on heikentänyt kirjoittajien mielestä poliittis-demokraattista asioiden valmistelua ulkoistaen sen julkishallinnon organisaation ulkopuolelle. Tämä ei liene kuitenkaan julkisen demokratian alkuperäinen tarkoitus.

Viimeisin asiaan liittyvä kirjoitus oli 10.3.2014 Aamulehdessä, joka kertoi, että pääosa Kuntarahoituksen rahoituskonsultointia harjoittavan tytäryhtiön Inspira Oy:n osingoista vuodelta 2013, yhteensä yli 600 000 euroa, oli ohjattu sen johtajien omistamien holding -yhtiöiden kautta verotta samaisille johtajille (Koponen, 2014). Vaikka asiassa ei ole sinänsä mitään laitonta tämän tutkimuksen tekohetken verotuskäytännön mukaisesti, on asia kuitenkin siinä mielessä ihmeellinen, että Kuntarahoitus on Inspira Oy:n pääomistaja ja toisaalta Suomen kunnat ovat Kuntarahoituksen omistajia. Inspira Oy:n toimialana on konsultoida kuntia ja niiden johtoa investointien rahoituksessa, jota Kuntarahoitus sitten järjestää veloittaen välistä rahoituksen korkomarginaalin ja järjestelypalkkion. Kysymyksessä on siten järjestely, jossa Inspiran tehtävänä on konsultoinnin keinoin ”myydä” rahoitusratkaisuja Kuntarahoituksen ”puolesta” Suomen kunnille. Järjestelyn alkuperäisenä tarkoituksena lienee ollut se, että kaikki osapuolet hyötyvät siitä. Inspiran toimitusjohtajan Kimmo Lehdon mukaan kysymyksessä on Inspiran kannustinjärjestelmästä, joka on ”Yrityksen sisäinen asia ja ne ovat henkilökohtaisia asioita. Me olemme osakeyhtiö, eikä meillä ole velvoitetta niitä avata”. Jutun kirjoittaneen toimittajan mukaan ”liiketoiminnan luonteen ja yhtiöiden omistuspohja huomioon ottaen Inspiran johdolle on luotu palkitsemisjärjestelmä, jossa ei ole tolkkua.” Oma kysymykseni tässä tapauksessa kohdistuu siihen, onko Inspiran kunnille tarjoama konsultointi objektiivista ja puolueetonta, vai tähtääkö se siihen, että kunnat ottaisivat lisää lainaa Kuntarahoituksen kautta. Asia näyttää mitä ilmeisimmin jälkimmäiseltä tapaukselta.

Konsultointiin liittyy siten myös moraalis-eettisiä kysymyksiä, jotka eivät ole kuitenkaan tämän gradu -tutkimuksen ensisijainen kohde. Konsultoinnin moraalis-eettisiä kysymyksiä on käsitelty mm. Klaus af Ursin vuonna 2007 Tampereen yliopistossa tarkastetussa hallintotieteellisessä väitöskirjassaan ”Moraali, hyveet ja eettiset normit liikkeenjohdon konsultoinnissa (af Ursin, 2007). Samat hyveet ja eettiset normit sopinevat myös julkishallinnon konsultointiin.



Eettisten kysymysten sijasta tässä tutkimuksessa tarkastellaan myös sitä, miksi erilaisten organisaatioiden, yksityisten ja julkisten, omistajien kannattaa olla kiinnostuneita varsinkin isojen ja merkittävien konsultointiprojektien onnistuneisuudesta ja miten ne voivat arvioida ja valvoa niitä käytännössä.

Tämän tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena on kehittää johdon konsultointiin liittyvää ohjelmateoriaa, johdon konsultointiin soveltuva arviointikehikko (malli) ja siihen alustavasti liittyvä kysymyspatteristo. Johdon konsultointi on rajattu tässä tutkimuksessa koskemaan johdon strategista suunnittelua ja toteutusta, organisaatiomuutosten suunnittelua ja toteutusta sekä johtamisjärjestelmien ja niihin liittyvien johdon tietojärjestelmien suunnittelua ja toteutusta sekä näiden kaikkien konsultointi ja sen arviointia.

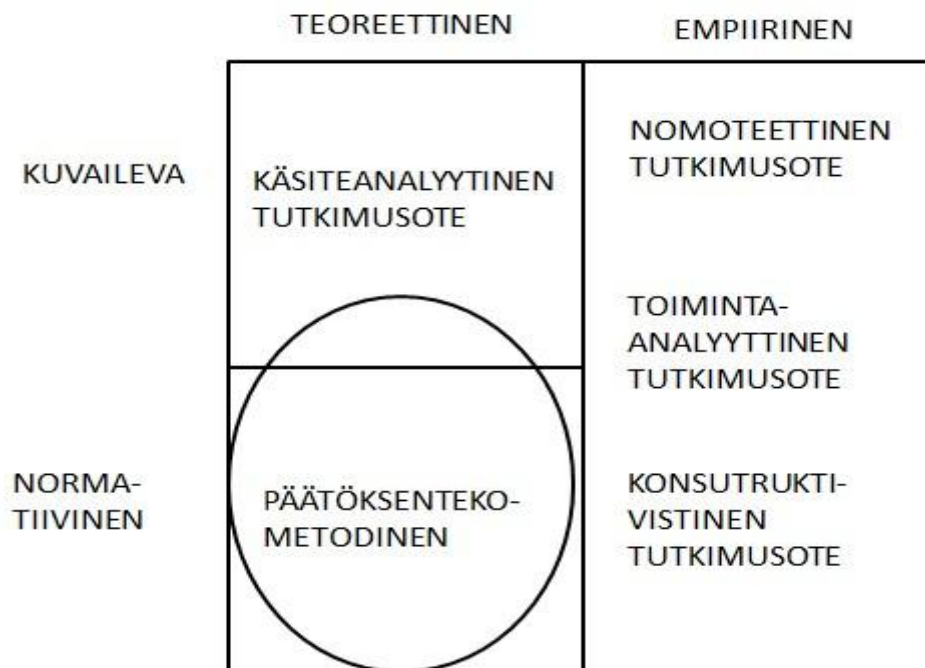
Tutkimuksen empiirisessä osassa on selvitetty sitä, miten johdon konsultointiprojekteja on arvioitu Suomen suurimmissa kaupungeissa ja miten sisäinen tarkastus ja kaupungin tarkastuslautakunta on osallistunut ja voisi osallistua tällaisten projektien arviointiin. Lisäksi on esitelty, miten Tampereen kaupunki on ryhtynyt kehittämään itse omaa johtamisjärjestelmäänsä tukemaan entistä paremmin kaupungin strategioiden ja strategiaprojektien toteutusta.

Tästä tutkimuksesta ja sen tuloksista on hyötyä paitsi konsultointipalvelujen ostajina toimivien yritysten ja kuntien johdolle, myös konsultointipalveluja myyville yrityksille ja niiden konsulteille.

## 1.2 Tutkimusongelmat, tutkimuksen rakenne ja päätulokset

Tutkimuksen ensimmäisenä tutkimusongelmana ja tavoitteena on rakentaa aiempien teorioiden pohjalta arviointimalli ja alustavat kysymykset johdon konsultointiprojektien arvioimiseksi. Mallin ja kysymysten tarkoituksena on palvella erityisesti konsultointipalvelujen käytännön tarpeita.

Näiltä osin tutkimus on ensisijaisesti teoreettis-normatiivis-päätöksentekometodinen ja toissijaisesti teoreettis-kuvaileva- (deskriptiivinen) käsiteanalyttinen tutkimus (Kasanen;Lukka;& Siitonen, 40(3)/1991, s. 328). Tutkimuksen teoreettinen osan paikallistumista tutkimusotteiden kentässä voidaan kuvata seuraavasti Kasanen ja kumppaneiden (Kasanen;Lukka;& Siitonen, 40(3)/1991) mukaan :



Kuva 1. Tutkimusotteiden kenttä ja oman tutkimuksen teoreettinen osio Kasasen mukaan.

Toisaalta Kallion (Kallio, 4/2006) teoreettisten tutkimusten jaottelua noudattaen tutkimuksen laajaa ensimmäistä osaa voidaan pitää *ensisijaisesti ongelmanratkaisuun orientoituneena synteettisenä teoreettisena tutkimuksena ja toissijaisesti analyyttis-kriittis-metodologisena teoreettisena tutkimuksena. Synteettisen tutkimuksen tekee tutkimuksen alkuosasta se, että tutkimuksessa määritellään ja rajataan selkeästi johdon konsultoinnin ala sekä syntetisoidaan yhteen malliin ja kysymyspatteristoon sekä konsultoinnin, arvioinnin ja johdon konsultoinnin substanssialan teorat keskittyen konsultoinnin asiakkaiden näkökulmaan ja käytännön päätöksentekotilanteisiin*. Yritys on tosin vasta alustava ja sitä pitäisi jatkokehittää casen kautta.

Noron ja Heiskalan (Noro, 37(4)/2000) ja (Heiskala, 2000) luokittelua käyttäen *tutkimusta voidaan pitää myös aikalaisdiagnoosina* kahdestakin syystä. Ensiksikin koskaan aiemmin suomen kielellä ei ole julkaistu minkäänlaista johdon konsultoinnin arvioinnin mallia ja kysymyspatteristoa. Samalla on tosin todettava, että Kurbia (Kurb, 2005) ja Davidsonia (Davidson P. M., 2009) sekä hänen kumppaneitaan lukuun ottamatta alalla ei ole myöskään yhtään kunnollista englanninkielestä julkaisua. Edellistenkin kirjoitukset ovat alle 15 sivun pituisia eli aika suppeita. Toisekseen johdon konsultoinnista on kirjoitettu paljon lehdistössä viime vuosina Suomessa. Aihe on siten tuore ja niin sanotusti ”kuuma peruna”.

Tutkimuksen *suppeampi toinen osa on puhtaasti empiirinen ja siinä tutkimusongelmana ja -kysymyksenä on selvittää, onko Suomen suurimmissa kaupungeissa arvioitu johdon konsultointiprojekteja ja mikä rooli sisäisellä tarkastuksella ja tarkastuslautakunnilla on ollut ja voisi olla näiden arvioinnissa*. Tutkimuksen empiirinen osa perustuu kolmen suuren suomalaisen kaupungin sisäisen tarkastuksen päällikön, yhden sisäisen tarkastajan, yhden arviointijohtajan ja yhden muun suunnitteluhenkilön haastatteluun ja näiden teema-analyysiin. Näiltä osin tutkimus on laadullinen ja perustuu hermeneuttis-fenomenologiseen tiedon käsitykseen ja tutkimusotteeseen. Kokonaisuutena tutkimus on monimenetelmällinen eli ns. mixed methods -tutkimus, johon tutkija on mieltynyt jo aiemmassa tutkimuksessaan (Varis, 2012).

Tutkimus etenee siten, että aluksi määritellään ja rajataan johdon konsultoinnin toimiala, strategiat, asiakkaat, julkisen hallinnon erityispiirteet asiakkaana, konsultoinnin eri vaiheet, toimeksiannon sopimus, konsultoinnin eri lajit sisältöineen ja vaatimuksineen. Tämän jälkeen käsitellään yleisemmin asiakkaan ja konsultin yhteensopivuutta. Asialla väitetään olevan suuri vaikutus konsultin ja konsultointiprojektin koettuun onnistumiseen asiakasorganisaatiossa. Lopuksi päädytään siihen, että konsultoinnin osaamisvaatimukset riippuvat konsultoinnin kontekstista eli että osaamisvaatimukset ovat kontingenttisiä yleisen kontingenssiteorian mukaisesti. Tämä jälkeen käsitellään konsultointia projektina sekä projektienhallinnan teoriaa liittyen konsultointiin.

Ennen arviointiteorioiden ja johdon konsultointiprojektien arviointimallien esittelyä ja kehittelyä käsitellään johdon konsultoinnin substanssiin liittyvät aihepiirit sekä niihin liittyvät teoriat. Ongelmaksi konsultoinnin kohdealueiden substanssin teorioiden osalta muodostuu se, että johdon konsultoinnin kullakin alalla; strategia-, organisaatiomuutos- ja johtamisjärjestelmien ja -systemien (ICT) rakentamisen konsultointi, on omat toisistaan erilliset teoriansa, mallinsa, prosessinsa, välineensä ja niiden onnistuneen käytön tilanne- ja kontekstikohtaiset vaatimuksensa (kontingenssinsa). *Jotta johdon konsultoinnin onnistuneisuutta voitaisiin ylipäätään arvioida teorialähtöisesti, pitää tuntea ja käsitellä myös nämä*. Tämä tekee tästä tutkimuksesta ja sen teoriaosuudesta raskaan.

*”Mustan laatikon” eli johdon konsultoinnin ohjelma-alueiden ohjelmateorioiden valottaminen on välttämätöntä, jotta johdon konsultointiprojekteja voitaisiin ylipäätään arvioida teorialähtöisesti kuten tämän tutkimuksen arviointiteoreettiseksi lähtökohdaksi on valittu. Toisekseen näiden*

*teorioiden esittely palvelee käytännön arviointitapauksia ja joko tutkijan itsensä tai muiden tutkijoiden toimesta tehtävää case-tyyppistä jatkotutkimusta.*

Seuraavaksi tutkimuksessa käydään läpi kuntakonsernin sisältö, toimielimet ja valvontajärjestelmät mukaan lukien sisäinen tarkastus ja tarkastuslautakunta.

Vasta tämän jälkeen esitellään tutkijan perehtymistä arviointiteorioihin ja menetelmiin. Tutkija toteaa, että kauppatieteiden maisterille ja johtamisen tohtorille sekä käytännön liikkeenjohtajalle arviointiteoriat olivat aiemmin täysin vieraita ja siksi niitä on tarpeen esitellä suomen kielellä riittävästi. Tutkija itse päätyy kannattamaan teorialähtöistä arvioinnin lähestymistapaa.

Vasta yleisten arviointiteorioiden esittelyn jälkeen käydään läpi tiedossa olevat johdon konsultoinnin arvioinnin mallit ja kysymykset sekä kehitetään oma uusi arviointimalli sekä siihen liittyvä kysymyspatteristo, joka laitetaan tutkimuksen liitteeksi.

*Pitkän teoreettisen osuuden jälkeen on lyhyt empiirinen osuus, jossa tutkimusongelmien ja -kysymysten tavoitteena on selvittää, onko Suomen suurimmissa kaupungeissa arvioitu johdon konsultointiprojekteja ja mikä rooli sisäisellä tarkastuksella ja tarkastuslautakunnilla on ollut ja voisi olla näiden arvioinnissa.*

Empiirisen osuuden aluksi käsitellään lyhyesti tutkimusfilosofisia ja metodologisia lähtökohtia. Näihin palataan hieman laajemmin tutkimuksen lopussa olevassa tutkimuksen luotettavuuden arviointiosassa. Siitä paljastuu, onko tutkija hallinnut teoreettisen ja määrällisen tutkimuksen teon ja luotettavuuden varmistamisen kysymykset.

Haastattelupyyntö lähetettiin Suomen 12 suurimman kaupungin sisäisen tarkastuksen päälliköille, joista saatiin haastateltua neljä tai oikeastaan kolme, koska yhden nimike oli arviointijohtaja. Hän edusti Kuopion kaupunkia ja oli ollut sisäisen tarkastuksen päällikön esimies vuosina 2011-2013. Koska hänen aikainen kaupungin sisäisen tarkastuksen päällikkö oli kuollut hiljattain, eikä uudella sisäisen tarkastuksen päälliköllä ollut kaupungin tarkastushistorian tuntemusta, oli arviointijohtajan haastattelu perusteltua. Lisäksi hänen haastattelunsa toi esille sellaista tietoa ja näkökulmia, joita sisäisen tarkastuksen päälliköltä ei olisi todennäköisesti saatu.

Lisäksi haastateltiin puhelimitse Tampereen kaupungin projektienhallintapäällikkö, jolta saatiin arvokasta tietoa Tampereen kaupungin projektiohjeesta, sen soveltamisesta, kehitysprojektien arvioinnista ja strategisten kehitysprojektien portfolion ja sen johtamisen kehitysprojektin

tilanteesta. Tampere toiminee näiltä osin hyvänä suunnan näyttäjänä muille Suomen suurille kaupungeille.

Koska tarkastuspäälliköiden haastattelujen tulokset alkoivat toistaa toisiaan ja kumuloida sisältönsä osalta, on oletettavaa, että tutkimustulokset ovat melko edustavia suhteessa muihin Suomen suuriin kaupunkeihin huolimatta haastateltujen vähälukuisuudesta. Tutkimustulosten kumuloitumista ja saturoitumista pidetään yleensä laadullisten haastattelututkimusten yhtenä tärkeimmistä haastattelujen riittävän määrän ja luotettavuuden mittareista.

Tutkimuksen empiirisen osuuden päätulos oli se, että haastatelluissa kaupungeissa, ja lisäksi Helsingissä ja Porissa, johdon konsultointiprojekteja ei ole arvioitu ja sisäisellä tarkastuksella ja tarkastuslautakunnalla ei ole ollut roolia asiassa. Mitään lainsäädännöllistä tai muutakaan estettä tällaiseen arviointitoimintaan ei ole. Tosi niissä kaupungeissa, joissa on vain yksi tai muutama sisäinen tarkastaja, saattaa heidän ajankäyttönsä rajallisuus muodostua esteeksi isojen konsultointiprojektien arvioimisessa. Kysymys on ennen kaikkea kaupunginjohtajien ja -hallitusten puheenjohtajien halusta arvioittaa tällaisia projekteja sekä siitä, millaiseksi tarkastuslautakunnan rooli halutaan mieltää. Nyt tarkastuslautakunnan rooli on mielletty suppeasti, mikä hankaloittaa tällaisten projektien arvioittamista. Sama pätee sisäisen tarkastuksen ja tarkastuslautakunnan roolien ja yhteistyömahdollisuuksien mieltämiseen. Myös ne on mielletty suppeasti, mikä vaikeuttaa sisäisen tarkastuksen käyttämistä tarkastuslautakuntien arviointien tekemiseen. Empiirisen osan suosituksena onkin sekä arviointilautakunnan roolin että sisäisen tarkastuksen ja tarkastuslautakunnan yhteistyön laajentaminen erilaisiin arviointeihin, myös raha- ja työmäärältään isojen johdon konsultointiprojektien arvioimiseen. Näiltä osin tutkimus palvelee paitsi kuntalain, myös kuntajohtamisen käytännön kehittämistä.

## 2. Johdon konsultointi

### 2.1 Yleistä johdon konsultoinnista

Konsultointi on laaja käsite. Puhutaan johdon konsultoinnista, ict-konsultoinnista, teknisestä konsultoinnista, lääketieteellisestä konsultoinnista, rakentamiskonsultoinnista jne.. Edgar H. Schein yleistää ja pelkistää konsultoinnin jonkin tahon auttamistoiminnaksi (Schein E. , 2009). Kysymys on

siten palvelutoiminnasta, jota voidaan harjoittaa joko julkisena palveluna tai yksityisenä liiketoimintana. Tällaiset palvelut luokitellaan OECD:n luokituksessa liiketoiminnan palveluiksi (OECD, Employment Outlook, 2000, s. 83). Jos ja kun julkinen taho, kuten valtio tai kunnat ostavat tällaisia palveluita, koskee niitä sekä EU:n hankintadirektiivi että Suomen hankintalaki. Kun tällaisten palveluiden hankintojen arvo ylittää euromääräisesti tietyt rajat, on julkisen tahon kilpailutettava tällaisten palveluiden hankinnat. *Konsultointipalveluiden julkiset hankinnat eivät ole kuitenkaan tämän tutkimuksen aihe ja siksi tähän aiheeseen ei kajota syvällisesti tässä tutkimuksessa.*

Mitä sitten tarkoitetaan johdon konsultoinnilla? Johdon konsultoinnista on kirjoitettu useita kirjoja englannin kielellä, mutta toistaiseksi ei yhtään suomenkielistä opasta, ellei sellaiseksi luokitella eräitä yrityssaneeraus- ja hallitustyöskentelyoppaita, joista vanhin lienee Urpo Ratian teos Tarkista ja toimi vuodelta 1987 (Ratia, 1997) tai sen edeltäjä Toimiva hallitus vuodelta 1991. Urpo Ratia oli konsultti, joka erikoistui vaikeuksiin joutuneiden yritysten saneeraukseen.

Englanninkielisistä johdon konsultointiteoksista vanhin ja kattavin lienee ILO:n kustantama ja Milan Kurbin toimittama teos Management Consulting: A Guide to the Profession, joka julkaistiin ensimmäisen kerran jo vuonna 1976 (Kurb, 2005). Teos on massiivinen 904 sivun opus, jonka johdannossa Kurb toteaa, että sen ensimmäisen painoksen julkaisuvuonna 1976 aihepiiristä oli julkaistu vain hyvin vähän kirjallisuutta. Myöhemmin johdon konsultoinnista on julkaistu runsaasti kirjallisuutta englannin kielellä ja se on *eriytynyt* konsultointiaihepiireittäin esimerkiksi *strategia- ja organisaatiokonsultointiin*. Jälkimmäistä eli organisaatiokonsultointia edustavat esimerkiksi massiiviset teokset Practicing Organizational Development: A Guide for Consultants (Rotwell, 1995) (922 sivua) ja Handbook of Organizational Consulting (Colembiewsky, 2000) (1045 sivua) sekä Organizational Change: A Comprehensive Reader (Burke;Lake;& Paine, 2009) (998 sivua). Mitään näistä kirjoista ei ole käännetty suomenkielelle ja yksikään näistä kirjoista ei ole tietääkseni minkään Suomen yliopiston tai kauppakorkeakoulun kurssilukemistossa.

Teoksen Management Consulting (Kurb, 2005, ss. xvii-xviii) mukaan *johdon konsultointi on lyhyesti määriteltyä sellaista toimintaa ja menetelmiä, joilla parannetaan ennen kaikkia johtamisen laatua ja organisaation toimintakäytäntöjä*. Samanaikaisesti kysymys on myös *tällaista toimintaa harjoittavista organisaatioista ja henkilöistä ja heitä edustavasta ammattikunnasta eli professiosta*. Konsultointitoimintaa ja -menetelmiä voivat harjoittaa yksityiset yritykset,

organisaation sisäiset konsultit tai vaikkapa yliopistot ja niiden professorit. *Johdon konsultointiin ei ole luotu ja vakiintunut mitään ehdottomasti parasta ja ainoata sekä oikeata lähestymistapaa ja Kurb pitää sellaisen tavoittelemasta paitsi harhaanjohtavana ja hyödyttömänä, myös riskialttiina. Kaikki konsultointioppaat ovat Kurbin mukaan jollakin tavalla ”vääristyneen puolueellisia ja vinoutuneita” (biased), millä hän tarkoittaa sitä, että eri kirjoittajat painottavat eri tavalla eri asioita omista henkilökohtaisista arvostuksistaan, taustoistaan ja kokemuksistaan riippuen. Oleellista Kurbin mielestä olisi kuitenkin seuraavien lähtökohtien huomiointi:*

- a) Konsultin tulisi jakaa tietoa ja osaamistaan asiakkaalleen sen sijaan, että hän yrittäisi kätkeä sitä ja pidättäytyä sen hyödyntämisestä (*pitäytyminen tutkimuksiin ja aiempiin näyttöihin eli evidence based consulting*)
- b) Asiakkaan tulisi osallistua läheisesti ja aktiivisesti konsultoinnin toimeksiannon määrittelyyn
- c) Kummankaan osapuolen (konsultti ja asiakas) tulisi saada säästää vaivaa konsultoinnin toimeksiannon tekemiseksi hyödylliseksi oppimisprosessiksi.

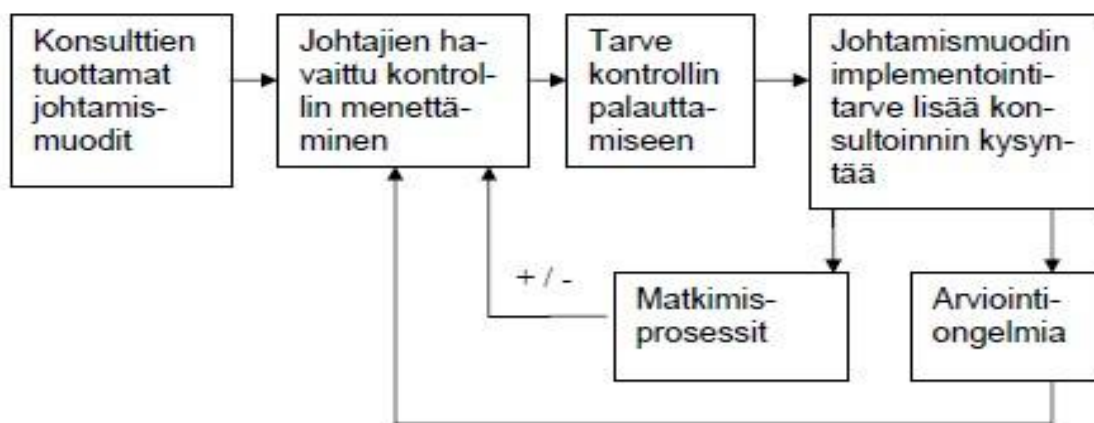
Edellistä määritelmää hieman täydentäen *johdon konsultointi määritellään tässä tutkimuksessa organisaation johdon määrittelemäksi ja tilaamaksi organisaation toiminnan ja johtamisen kehittämissuunnitelmaksi, jolla on tavoitteellinen aloitus- ja lopetusajankohta, kustannus- ja resurssibudjetti sekä julkilausutut ja organisaatiossa konsultointiin osallistuville henkilöille selkeästi ja hyvin tiedotetut tavoitteet.* Organisaation toiminnan kehittämiseen kuuluu normaalisti muun muassa *organisaation perustehtävän (mission), strategian, toimintasuunnitelman, prosessien ja organisaatorakenteen kirkastaminen.* Johtamisen kehittämiseen voivat kuulua myös *johtamisjärjestelmän, johtamisen prosessien, tavoitteiden asettamisen ja seurannan, riskienhallinnan sekä niitä harjoittavien johtoryhmien yhteistyön ja esimiestoiminnan kehittäminen.* Yleisjohdon työtä ja sen konsultointia voidaan lisäksi luonnehtia seuraavilla ominaisuuksilla: *vaikutukset ulottuvat ajassa kauas, monifunktionaalisuus ja moniulotteisuus* (Kurb, 2005, ss. 262-263).

Johdon konsultoinnin perustehtävät voidaan pelkistää siten seuraavaan kuvioon (Kurb, 2005, s. 11):



Kuva 2. Johdon konsultoinnin yleiset tarkoitukset.

Edellä mainittujen johdon konsulttien julkilausumien "virallisten" johdon konsultoinnin yleisten tarkoitusten lisäksi tai oikeastaan niistä riippumatta *johdon konsultoinnin kysynnän ja tarpeen perimmäisenä syynä ja tarkoituksena eli funktiona on pidetty johdon kokeman epävarmuuden poistamista* seuraavan kuvion mukaisesti (Ernst, 2002):



Kuva 3. Johdon konsultointi johdon epävarmuuden hallinnan välineenä.



*Johtajilla on tarve kokea säilyttävänsä tilanteet hallinnassa, mutta ympäristön yllätyksellisyys ja monimutkaisuus luo heille pelkoa ja ahdistusta kontrollin menettämisestä (Thompson, 90/1981). Sen vuoksi johtajat yrittävät paeta tätä ahdistusta ja tässä tilanteessa he etsivät ”pelastusrengasta” ja uusia aatteita hallinnan tunteen saavuttamiseksi. Pelastusta vaikeiksi koettuihin ja uusiin tilanteisiin ja niiden luomaan ahdistukseen sekä aseman menetyksen pelkoon tarjoavat liikkeenjohdon konsultit. Tätä on yksi varsin uskottavalta tuntuva selitys liikkeenjohdon konsulttien palvelujen jatkuvaan kysynnän kasvuun (Ernst, 2002, ss. 173-174).*

## 2.2 Johdon konsultointi toimialana Euroopassa ja Suomessa

Maailmalla konsultointia toimialana ovat tutkineet ja siitä ovat kirjoittaneet erityisesti Lars Engwall ja Mathias Kipping sekä Fleming Poulfelt, Larry Greiner ja Arvind Bhambri. Lisäksi aiheesta ovat kirjoittaneet muun muassa Elaine Biech, Anthony Buono, Fiona Czerniawska, Milan Kurb, David Meister ja Edgar Schein. Lisäksi voidaan mainita kansainvälinen liikkeenjohdon konsulttien kattojärjestö The International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI), joka valvoo liikkeenjohdon konsultoinnin eettisiä sääntöjä ja toimintaperiaatteita sekä on vakiinnuttanut certified management consultant -ammattinimikkeen (CMC). Se myöntää CMC-nimikkeen käyttöoikeuden sellaisille liikkeenjohdon konsulteille, jotka ovat läpäisseet CMC-seftifiointiohjelma. Sitä edustaa Suomessa Aalto yliopisto (entinen Helsingin kauppakorkeakoulun johtamisen laitos). Kovin harva johdon konsultti Suomessa lienee kuitenkin hankkinut tällaisen sertifiikaatin.

Suomessa liikkeenjohdon konsultointia toimialana ovat tutkineet ja siitä ovat kirjoittaneet ainakin Paula Kyrö (Kyrö, 1995), Janne Tienari (Tienari, 1999); (Tienari, 3/2000); (Tienari & Ainamo, A., 1/2004) ja Antti Ainamo (Ainamo & Tienari, J., 2002a); (Ainamo & Tienari, J., 2/2002). Lisäksi Salli Lehtonen (Lehtonen, 2006) on tehnyt aiheesta vuonna 2006 pro gradu -tutkimuksen nimeltä ”Liikkeenjohdon konsultointi toimialana Suomessa” Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa. Hänen pääasiallisena aineistonaan olivat Talouselämä -lehden tekemät konsultointitoimialan selvitykset vuosilta 1997-2005 sekä konsultointiyritysten nettisivut. Nyt kysymyksessä olevassa uudessa tutkimuksessa on huomioitu Talouselämä -lehden viimeisin Suomen liikkeenjohdon konsultointitoimialan selvitys vuodelta 2009 (Korhonen R. , 3/2009).

Aivan ensiksi on määriteltävä, mitä tarkoitetaan sanalla toimiala. Engwallin ja Kippingin (Engwall & Kipping, 2002, s. 4) mukaan toimialan määritelmä on kiinteässä yhteydessä yrityksen tuotteisiin ja palveluihin: *samantyyppisiä tuotteita ja palveluita tarjoavat yritykset kuuluvat samalle toimialalle*. Myös Porter (Porter, 1984) määrittelee toimialan samalla tavalla: *toimiala on yrityksistä muodostunut ryhmä, joka tuottaa keskenään läheisesti toisiaan korvaavia tuotteita ja palveluita*. Näitä määritelmiä voidaan pitää sopivina ja riittävinä myös konsultointitoimialaan liittyen.

Greiner ja Poulfelt (Greiner & Poulfelt, 2005, s. 51) ovat jakaneet *liikkeenjohdon konsultoinnin seuraaviin toimialoihin: strategia- ja organisaatiokonsultointi, tietotekniikkakonsultointi, markkinointikonsultointi, toimintojen johtamiskonsultointi ja henkilöstökonsultointi*. Euroopan johtamiskonsulttien yhdistys FEACON (European Federation of Management Consultancies) on segmentoinut vuodesta 2005 lähtien johdon konsultointimarkkinat seuraavasti (Poor;Milovecz;& Kiraly, 2012, ss. 11-12) :

## 1. Konsultointi

### 1a) Liiketoiminnan konsultointi (BC)

- Strategiakonsultointi (SC)
- Organisaatio/operaatiokonsultointi (OM)
- Projektijohtamisen konsultointi (PM)
- Muutosjohtamisen konsultointi (CM)
- Henkilöstöressurssien konsultointi (HR)

### 1b) Informaatioteknologinen konsultointi (ITC)

- IT strategiat
- ITC -operaatiot ja niiden yhdensuuntaistaminen toimintaprosessien kanssa

## 2. Kehittäminen ja integrointi

- prosessien kehittäminen
- infrastruktuurin kehittäminen
- sovellusten kehittäminen (ml. tietojärjestelmät)

## 3. Ulkoistus

- IT johdon ulkoistus
- sovellusten ulkoistus
- tukiprosessien ulkoistus

## 4. Muut palvelut, kuten konsultointiin liittyvä valmennus ja koulutus

*Feacon ajattelussa kehittäminen, integrointi ja ulkoistus on enemmän jatkuvaa palvelua kun taas konsultointi voidaan ymmärtää enemmän projektina, jolla on alku ja loppu.* Feaconin markkinaselvityksen mukaan Euroopan konsultointimarkkinan liikevaihto 97,7 miljardia euroa jakautui vuonna 2011 seuraavasti:

	%
Liiketoiminnan konsultointi	52
IT konsultointi	19
Kehittäminen ja integrointi	10
Ulkoistus	9
Muut palvelut	10
YHTEENSÄ	100

Talouselämä -lehden vuoden 2009 selvityksen mukaan Suomen 33 suurimman liikkeenjohdon konsulttiryhtymän liikevaihto oli vuonna 2008 noin 400 miljoonaa euroa (Korhonen R. , 3/2009, s. 21 ja 23). Talouselämä -lehden saman numeron toisen selvityksen mukaan vuonna 2008 Suomen teknisten konsulttiryhtymien liikevaihto oli vajaa 300 miljoonaa euroa ja liike-elämän palveluiden liikevaihto noin 1,3 miljardia euroa (Malin R. , 3/2009, s. 26 ja 26). Nämä kaikki luvut, sekä Feaconin että Talouselämä -lehden, ovat vain suuntaa antavia.

Talouselämä -lehden vuoden 2009 konsulttiselvityksen (Korhonen R. , 3/2009, s. 25) ja siitä lainatun liitteen 1 mukaan Suomen liikkeenjohdon markkina jakautuu, liikkeenjohdon strategioiden ja organisaatiokonsultointiin (LJ), tietotekniikkakonsultointiin (IT), projektointiin ja tuotantosysteemien konsultointiin (PROJEKTOINTI), myynnin ja asiakkuuksien konsultointiin (M&A), taloushallinnon ja verotuksen konsultointiin (TALHAL & Verotus) sekä valmennukseen ja koulutukseen (KOULUTUS). Tämä jaotus on hieman erilainen kuin Feaconin, mutta vastaa hyvin Greinerin ja Poulfeltin jaotusta, jos projektointia ja tuotantosysteemien konsultointia voidaan pitää samana kuin operaatioiden konsultointina, johon kuuluu myös taloushallinnon ja verotuksen operaatiot. Huomattava on, että Talouselämä -lehden selvitys ja liitteen 1 lista sisältää vain ne

liikkeenjohdon konsultointiyrietykset, joissa työskenteli vuonna 2009 vähintään 12 konsulttia. Listan ulkopuolella ovat kaikki sitä pienemmät yritykset. Lisäksi on huomattava, että *Talouselämä -lehti on määritellyt selvityksessään liikkeenjohdon konsultoinnin väljästi; sitä on ”kaikki konsultointi, joka lisää yrityksen tuottavuutta ja tulosta”* (Korhonen R. , 3/2009, s. 25).

Suurin osa konsultointiyrietyksistä on kuitenkin pieniä yhden tai muutama henkilö työllistäviä, eli mikro- tai miniyrietyksiä. Esimerkiksi Italiassa oli vuonna (UniversitaDegliStudiDiRomaTorVergata, 2013/2014) on lähes 18 500 konsultointiyrietystä, joista 85 % on hyvin pieniä joko pelkästään omistajat tai muutaman konsultin työllistäviä. Ne tuottavat kuitenkin vain 24 % kaikkien konsultointiyrietysten liikevaihdosta. Suuria ja keskisuuria konsultointiyrietyksiä on vain 2,6 % kaikista konsultointiyrietyksistä, mutta ne tuottavat 61 % koko alan liikevaihdosta. *Ala on siten hyvin polarisoitunut ja hajaantunut, mutta alaa hallitsevat joko suuret tai keskisuuret yritykset. Tilanne on samantyyppinen myös Suomessa* (Korhonen R. , 3/2009, s. 24) ja (Holtari, 27/2012, s. 37).

*Suomessa toimivat suuret konsulttiyhtiöt ovat joko tietotekniikkayrietyksiä, kuten Accenture, Logica, Deloitte, Tieto ja Fujitsu Servives tai suuria kansainvälisiä Suomen ulkopuolella pääkonttoreitaan pitäviä liikkeenjohdon konsultointiin erikoistuneita yrityksiä, kuten McKinsey, Capgemini Consulting tai Boston Consulting Group* (Korhonen R. , 3/2009, s. 21); (Lehtonen, 2006, ss. 60-61) ja (Tienari & Ainamo, A., Liikkeenjohdon konsultoinnin nykykentästä ja historiasta Suomessa, 1/2004, ss. 8-9).

Keskisuuria suomalaisia ja useimmiten myös suomalaisessa omistuksessa olevien liikkeenjohdon konsulttiyrietyksiä edustavat muun esimerkiksi Trainers House, Talent Partners Group, Innotiimi, Nordic Adviser Group, VIA Group ja Seppo Hoffren Consultancy, joka on erikoistunut pk-yrietysten konsultointiin (Korhonen R. , 3/2009, ss. 20-21); (Lehtonen, 2006, s. 62) ja (Tienari & Ainamo, A., Liikkeenjohdon konsultoinnin nykykentästä ja historiasta Suomessa, 1/2004, s. 9).

*Ongelman johdon konsulttien lukumäärän arvioinnissa muodostaa se, että isot kansainväliset konsulttitoimistot McKinsey, Boston Consulting ja Capgemini ja niiden konsultit eivät ole sen enempää Suomen Strategisen Johtamisen Seuran kuin Suomen liikkeenjohdon konsultit ry:kään jäseninä. Tähän on jokin syy. Joko ne eivät koe tarvitsevansa näitä forumeita tai sitten niitä ja niiden konsultteja on kielletty liittymästä näiden järjestöjen jäseniksi. Tarpeen puute voisi selittyä kansainvälisen koulutustarjonnan runsaudella. Halun puute voisi selittyä sillä, että nämä yritykset*

*haluavat pitää julkisuudessa salassa, ketkä nuoret ja nousevat tähtikonsultit työskentelevät näiden palveluksessa. Tällä voidaan yrittää estää kilpailijoita palkkaamasta näitä konsultteja omaan palvelukseensa.*

Oman ongelmansa Suomen (liikkeen)johdon konsulttien lukumäärän arvioinnissa muodostaa se, että *harvat julkista sektoria konsultoivat konsultit kuuluvat näihin järjestöihin ja lisäksi harvat Suomen kauppaja- ja hallintotieteiden professorit ja opettajat ovat näiden järjestöjen jäseniä ja kuitenkin he harrastavat sivutoimisesti merkittäväkin konsultointia.*

### 2.3 Johdon konsultointiyriytysten strategiat ja toimintatavat Suomessa

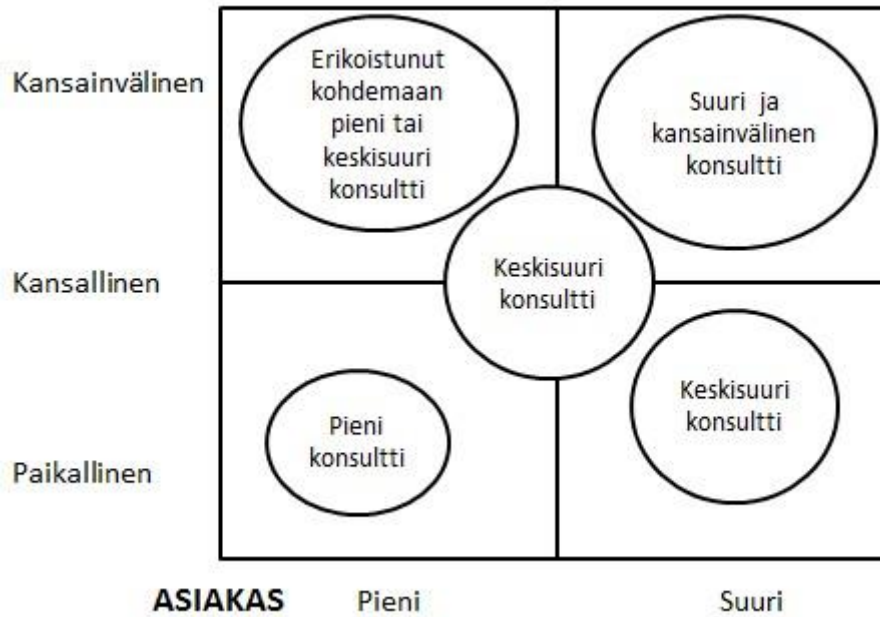
Tässä tutkimuksessa määritellään vasta myöhemmin termit strateginen suunnittelu, strategia ja sen toteutuksen haasteet. Silti jo tässä vaiheessa on syytä käsitellä, millä strategioilla ja toimintatavoilla Suomessa toimivat konsultointiyriytiset toimivat. Kysymys on paljolti omista resursseista, asiakasvalinnasta ja asiakkaiden luonteesta sekä siitä, millaisia palveluita ja tuotteita konsultointiyriytis haluaa ja kykenee toimittamaan valitsemilleen potentiaalisille asiakkaille. *Konsulttiyrityksen valitsema strategia ja toimintatapa heijastuu suoraan myös niiden asiakassuhteisiin. Voidaan väittää, että konsulttiyrityksen kannattaisi valita riittävästi itseään muistuttavia asiakkaita ja päinvastoin. Tämä on yksi tämän tutkimuksen päähypoteeseista. Eli, että konsultointiprojektin koettu onnistuneisuus riippunee paljolti siitä, miten samankaltaiseksi asiakas kokee konsultin ja miten hyvin asiakkaan ja konsultin organisaatiokulttuurit ja toimintatavat sopivat yhteen. Taustaoletuksena tässä on se, että nämä vaikuttavat molemminpuoliseen haluun ja kykyyn tehdä yhteistyötä konsultointiprojektin aikana.*

Aivan ensiksi on pakko todeta, että konsultointi ja sen luonne on elänyt ja elää yhteiskunnan ja siinä toimivien organisaatioiden, yksityisten ja julkisten, aikaan sidottujen haasteiden ja hengen mukaisesti, kuten muun muassa Poulfelt, Greinen ja Bhambri (Poulfelt;Greiner;& Bhambri, 2005) tai Lehtonen (Lehtonen, 2006, ss. 21-28) kansainvälisellä tasolla tai Tienari ja Ainamo (Tienari & Ainamo, A., 1/2004) kansallisella Suomen tasolla ovat omissa kirjoituksissaan hyvin kuvanneet.

*Yhtäällä on kysymys on siten siitä, että yhteiskunnilla ja niiden organisaatioilla on kunakin aikakautena omat haasteensa, joihin sekä akateeminen tutkimus että konsultit yrittävät löytää*

vastauksia ja antaa apuaan. Toisaalta on kysymys siitä, että sekä akateemisilla tutkijoilla että konsulteilla on paine julkaista ja myydä jotakin uutta ja raflaavaa ja molemmat tekevät yhteistyötä sekä mediayhtiöiden (julkaisijoiden) että toistensa kanssa (Engwall & Kipping, 2002, s. 5) . Kaiken tämän seurauksena mediayhtiöt julkaisevat jatkuvasti uusia lehtikirjoituksia ja kirjoja, joiden sanomasta ja opeista synty muotisanoja, muotisanontoja ja muotikäytäntöjä, joka ovat oman aikansa ”lapsia” ja elävät oman aikansa, kunnes ne korvautuvat uusilla muodeilla. Konsulttiyhtiöt eivät olekaan pelkästään riippumattomia ja osallistumattomia tarkkailijoita, vaan aktiivisia johtamismuotien kehittelijöitä ja markkinoijia (Poulfelt;Greiner;& Bhambri, 2005, ss. 14 - 15 ja 19). Aktiivisella tuotekehittelyllä, mainonnalla ja myynnillä konsulttiyritykset yrittävät erottua muista ja antavat itsestään osaavan ja trendikkään vaikutelman potentiaalisille asiakkailleen (Lehtonen, 2006, s. 36). Tämä on yksi syy konsulttiyhtiöiden erilaisiin strategioihin, toimintatapoihin ja terminologioihin. Konsulttiyritykset eroavat nimittäin kovasti sen suhteen, mitkä ovat niiden mahdollisuudet harjoittaa omaa tutkimusperusteista tuotekehitystä, tehdä yhteistyötä yliopistojen kanssa ja kehittää omat tutkimusperusteiset ja luotettavat menetelmänsä ja terminologiansa sekä markkinoida niitä. Toisaalta vaikka konsulttien kehittämät ja käyttämät menetelmät, työkalut ja terminologiat jäivätkin kokonaan esimerkiksi Lehtosen (Lehtonen, 2006, s. 83 ja 65) tutkimuksen ulkopuolelle, mainitsee hän tutkimuksessaan, että Suomessa toimivat konsultit pyrkivät pääsääntöisesti välttämään muotioppien ja -sanojen liiallista korostamista ja varovat ”elämöintiä englanninkielellä (Malin R. , 4/1999) ja (Malin R. , 5/2001). Tämä ei päde kuitenkaan kaikkiin Suomessa toimiviin konsulttiyrityksiin. Konsulttitoimistojen erilaistumiseen vaikuttaa myös niiden perustajien taustat, esimerkiksi koulutus, osaaminen, arvot ja maantieteelliseen sijoittumiseen liittyneet päätökset.

Poulfeltin, Greinerin ja Bhambrin (Poulfelt;Greiner;& Bhambri, 2005, s. 11) mukaan konsultoinnin asiakkaiden tarpeiden tunteminen on tekijä, joka määrittää voittajat ja häviäjät konsultoinnin toimialalla. Asiakkaita on kuitenkin erilaisia. On yksityisiä ja julkisia asiakkaita. Asiakas voi olla pieni tai suuri ja toimia paikallisella, kansallisella tai kansainvälisellä tasolla. Asiakkaiden toimialat voivat myös vaihdella: on olemassa palvelualoja, teollisuuden aloja ja julkisia aloja. Näillä kaikilla voi olla erilaisia strategiseen suunnitteluun ja toteutukseen, organisointiin ja muutosjohtajuuteen, johtamis- ja tietojärjestelmiin, jne. liittyviä erilaisia tarpeita. Kaikkia näitä ristiintaulukoimalla saadaan erilaisia asiakkuus- ja toimintastrategioita esimerkiksi seuraavan kuvan osoittamalla tavalla:



Kuva 4. Hypoteesi asiakkaan ja konsultin ominaisuuksien yhteensopivuuksista (Varis 2014).

Kuvassa oletetaan, että pienelle ja paikalliselle asiakkaalle sopii parhaiten pieni konsulttiyritys. Tällöin ostajan ja myyjän markkinavoimat kohtaavat ideallisella tavalla Porterin (Porter, 1984) kuvaamien ostajan ja myyjän suhteellisten voimien mukaisesti. Jos asiakas on pieni ja konsultti on suuri ja kansainvälinen, on Porterin teorioiden mukaan oletettavaa, että asiakkaan lasku muodostuu kovin korkeaksi samalla kun sen sama palvelun laatu muodostuu vähäiseksi asiakkaan tarjoaman vähäisen myyntipotentiaalin vuoksi. Keskisuurille ja kansallisella koko maan tasolla toimiville asiakkaille tai keskisuurille tai suurille paikallisille asiakkaille, sekä yrityksille että kunnille, sopinevat parhaiten keskisuuret kansallisella tasolla toimivat konsulttiyritykset. Niillä on kokemusta koko maan asiakaskunnasta ja riittävä määrä (10-30) konsultteja palvelemaan jopa koko maan tasolla useissa toimipisteissä toimivaa keskisuurta tai jopa suurtakin yritystä tai paikallista suurtakin julkista asiakasta, kuten kuntaa tai sairaanhoitopiiriä.

Oman lukunsa muodostavat hyvin suuret kansainväliset asiakasyritykset. Niillä on paljon toimintaa ja henkilökuntaa useassa eri maassa ja maanosissa, joissa voi olla hyvin erilainen kulttuuri ja lainsäädäntö. Tällöin konsultointipalvelun ostajalla on suuri ostovoima ja vaikutusvalta konsultointipalvelujen myyjiin nähden. Ostajan työttömät ovat yleensä kansainvälisiä ja niiden työkielenä on englanti. Jäsenet ovat saattaneet opiskella maailman johtavissa liikkeenjohdon

yliopistoissa. Tällöin myös konsultin on osattava hyvin englanninkieltä ja hallittava useita kulttuureita. Konsulttien on myös kyettävä herättämään asiakkaiden edustajissa kunnioitusta omalla koulutuksellaan ja osaamisellaan. Toimeksiannot voivat koskea samanaikaisesti useita ja eri maissa sijaitsevia toimipaikkoja tai yhtiöitä. Tällöin konsulttiyrityksellä tulee olla käytössä riittävän paljon konsultteja useisiin alaprojekteihin. Kaikki *edellä mainitut seikat puoltavat suurten kansainvälisten konsulttitoimistojen käyttämistä. Tähän tulokseen päätyi myös viimeisin Talouselämä -lehden* (Korhonen R. , 3/2009, s. 24) *selvitys, jonka mukaan ”suuret suomalaisyritykset tarvitsevat moneen hankkeeseen globaalin kumppanin.”*

*Aivan oman erityisryhmänsä muodostavat kansainvälistyvät tai jo kansainväliset pienet tai keskisuuret yritykset. Yleensä ne toimivat jollakin hyvin erikoistuneella alalla, jonka markkinat ovat kussakin maassa hyvin kapeat ja suppeat. Tällaisia tuotteita tai palveluita tarjoava yritys voi olla joko pieni tai keskisuuri, mutta hyvin kansainvälinen. Tällainen yritys hyötynee eniten sellaisista konsulteista, jota ovat joko pieniä tai keskisuuria, mutta kansainvälisiä kohdemarkkinoita ajatellen paikallisia.*

*Oletettavasti asiakkaat tiedostavat kaiken edellä mainitun ja osaavat pääsääntöisesti valita itselleen parhaiten sopivimman konsulttiyrityksen. Asiaan vaikuttaa tosin myös toimiala. Esimerkiksi pankit, vakuutusyhtiöt, metsäyhtiöt, energiayhtiöt ja jotkut kunnat ovat kooltaan ja henkilömääriltään hyvin suuria ja niiden kysymykset ovat erityisiä. Sen vuoksi eräät konsulttiyhtiöt ovat erikoistuneet näihin asiakkaisiin. Esimerkiksi Jaakko Pöyry Consulting on erikoistunut pelkästään metsä- ja energia-alan konsultointiin. Se on hyvin suuri ja kansainvälinen konsulttiyhtiö ja asiakas voi aina luottaa siihen, että Pöyryllä on alan paras kansainvälinen tuntemus. Osa konsulttiyrityksistä on puolestaan erikoistunut pelkästään julkishallinnon konsultointiin, mihin on varmasti hyvät perusteet, kuten toisessa yhteydessä tässä tutkimuksessa todetaan. Tällainen yritys Suomessa on esimerkiksi Logica (entinen WM-Data), joka on tosin pääasiassa tietojärjestelmätoimittaja. Sen liikevaihdosta 45 % tulee julkishallinnosta. Talouselämä -lehden vuoden 2009 konsulttiyritysten selvityksessä konsulttiyritysten asiakaskunta jakautui yksityisen ja julkisen sektorin välillä seuraavan taulukon mukaisesti:*



	Yrityksiä (kpl)	Julkisen sektorin osuus liikevaihdosta v.2007, %
Keskittyy julkisen sektorin asiakkaisiin	4	45 - 95
Aloittanut asiakkuuden julkisen sektorin kanssa	10	15 - 44
Herännyt julkisen sektorin konsultointiin	14	1 - 14
Asiakkuudet vain yksityisellä sektorilla	8	0

Taulukko 1. Konsulttiyritysten keskittyminen yksityisen ja julkisen sektorin asiakkuuksiin.

Vuoden 2009 selvitykseen osallistuneista konsultointiyrityksistä 66 % on joko hiljattain aloittanut tai harkitsee julkisen sektorin konsultointia. *Menestyminen julkisen sektorin konsultoinnissa ei ole kuitenkaan ollenkaan varmaa, koska julkiseen sektoriin ja sen konsultointiin liittyy omat haasteensa ja erityispiirteensä* (Glassman & Winograd, 2009).

Edellä kirjoitetun perusteella *konsulttiyritysten strategian ja toimintatavan ytimen muodostavat ne palvelut ja tuotteet, joita konsulttiyritys tarjoaa, ja se, kenelle niitä tarjotaan eli asiakasvalinta*. Jotkut konsulttiyritykset ovat keskittyneet vain harvoihin palveluihin, kun taas toiset tarjoavat laajaa palveluvalikoimaa. Tämä ei riipu välttämättä konsultointiyrityksen koosta ja paikallisuudesta tai kansainvälisyydestä, vaan *strategisista valinnoista*.

Tienari ja Ainamo (Tienari & Ainamo, A., 1/2004, s. 8) sekä Lehtonen (Lehtonen, 2006, ss. 34-38) havaitsivat kuitenkin jo kymmenen vuotta ennen tämän tutkimuksen tekemistä *uuden konsultointitoimintaan liittyvän "trendin" sekä maailmalla että Suomessa*. Tämän oli se, että *jotkut konsultointiyritykset olivat ottaneet palveluihinsa muun muassa tietotekniikan ohjelmistoja, joilla ei välttämättä ole paljoakaan tekemistä perinteisen neuvonantajan konsultoinnin kanssa*. Tällaisia konsultointiyrityksiä olivat jo kymmenen vuotta sitten esimerkiksi Accenture ja Capgemini. *Tämä on merkinnyt rajojen hämärtymistä liikkeenjohdon konsultoinnin, tietotekniikan ja taloushallinnon välillä*. Rajojen hämärtyminen on merkinnyt sitä, että jotkut konsultointia harjoittavat yritykset myyvät tietoteknisten ja liikkeenjohdollisten palveluiden koko pakettia saman konsernin sisällä eli toiminnan tavoitteena on one-stop-shopping, jossa asiakas saa kaikki palvelut saman "katon" alta. *Tällöin konsultti ei ole enää riippumaton ja asiakkaan toimintaan osallistumaton neuvonantaja, vaan prosessien ja järjestelmien aktiivinen implementoija ja käytön*

*kouluttaja (Poulfelt;Greiner;& Bhambri, 2005, ss. 14-15). Tällaiseen toimialan ja toiminnan laajentamiseen liittyy kuitenkin aina riski siitä, että uusia asioita ja uuden toimialan vaatimuksia ei hallita kunnolla. Vanhan sanonnan mukaanhan olisi "suutarin järkevää pysyä lestissään", eli keskittyä sen tekemiseen, jonka osaa hyvin. Tietojärjestelmäprojekteihin liittyy nimittäin aina suuria riskejä, eivätkä asiakkaat katso kauan hyvällä, jos konsulttiyritys tarjoaa heille "sutta" kauniissa paketissa ja jos "keisarilla" eli uudella tietojärjestelmällä ei ole "vaatteita" eli se ei joko toimi kunnolla tai se ei hyödytä asiakasta.*

*Tässä yhteydessä on hyödyllistä käsitellä hieman konsultoinnin erilaisten toimialojen piirteitä. Tietotekniikkakonsulteilla, joihi voidaan lukea myös operatiivisia prosesseja ja järjestelmiä kehittävät konsultit, on yleensä erinomaiset tietojärjestelmien kehittämisen ja projektien hallinnan tiedot, taidot ja kokemus. Sama pätee rakennuksia, tehtaita ja voimalaitoksia suunnitteleviin ja pystyttäviin insinööreihin. Erityisesti tietotekniikkakonsultit ovat teknisesti osaavia nuoria ihmisiä. He eivät pääse yleensä kontaktiin ja kommunikoi yritysten ylimmän liikkeenjohdon kanssa, sillä heillä ei ole siihen tarvetta. Tietojärjestelmähankkeet on delegoitu yleensä muille tahoille organisaatioissa. Sen sijaan strategia- ja organisaatiokehitys- sekä muutokonsultit ovat yleensä vanhempia ihmisiä ja entisiä kokeneita liikkeenjohtajia. Heidän työssä onnistumisensa edellyttää sitä, että he kommunikoiivat jatkuvasti konsultointiprojektin aikana ylimmän liikkeenjohdon kanssa. Tällaisten johdon konsulttien tietotekniikkaosaaminen voi olla hyvinkin puutteellista, eivätkä he ole toimineet välttämättä koskaan työuransa aikana tietojärjestelmien tai tehtaiden rakentamisesta vastuullisina projektipäälliköinä. Jos johdon konsultointiin erikoistunut yritys ottaa tuote- ja palveluvalikoimaansa johdon tietojärjestelmät, voi tilanne muodostua konsultointiyritykselle ja sen konsulteille erittäin haasteelliseksi.*

*Hartz (Hartz, 4(13)/2002, s. 10) suosittelee tällaisessa tapauksessa verkostoitumista ja kumppanuuksia strategiakonsulttien ja tietotekniikkakonsulttien välille. Jos strategia- ja tietotekniikkakonsultointiyritykset toimisivat yhteistyössä samassa projektissa, hyötyisivät ne molemmat hankkeesta ja samalla ne jakaisivat riskit, jotka muodostuisivat molemmille pienemmäksi kuin yksin uudella ja tuntemattomalla osaamisalueella toimittaessa. Samalla riskit muodostuisivat pienemmäksi myös palveluja ja tuotteita ostaville asiakkaille ja samalla myös konsultoinnin ja tietojärjestelmän läpivientiprosessi ja -projekti nopeutuisi. Yksi konsultointiprojektien epäonnistumisen syy on kuitenkin konsulttiyrityksen halu tehdä ja rahastaa kaikki yksin ja eristää asiakas muista potentiaalista kumppaneista (Glassman & Winograd, 2009, s.*

272). *Toisaalta verkostoitumiseen ja kumppanuuteenkin jää riski väärän kumppanin valitsemisesta. Tämän riskin toteutuminen voi olla hyvinkin kohtalokasta (Hartz, 4(13)/2002, s. 11).*

*Kumppanin valintaan voidaan soveltaa samoja periaatteita, joita on käsitelty edellä konsulttiyrityksen valintaan liittyen. Liian pieni tai suuri kumppani on riski. Liian pieneen kumppaniin voi liittyä osaamattomuusriski tai avainhenkilön menetysriski. Liian suureen kumppaniin liittyy riski siitä, että muiden isompien asiakkaiden tarpeet ajavat edelle ja kumppanin työntekijöillä ei ole aikaa toteuttaa projektia. Sopivan kumppanin valinnan lisäksi olisi järkevää pilotoida uusi tietojärjestelmä riittävän pienellä asiakkaalla ja rajoitetussa ympäristössä. Pilotointia ei kannattaisi aloittaa monta erilaista toimialaa omavasta suuresta yrityksestä tai kunnasta. Toisaalta myös asiakkaan tulisi olla riittävän harkitseva ja riskejä karttava, jolloin asiakas kieltäytyisi tällaisen pilotoinnin kohteena olemisesta. Konsultointiyrityksen kannalta pienen asiakkaan pieneen pilottiin liittyy kuitenkin sellainen ongelma, että pienellä asiakkaalla ei ole varaa maksaa paljon ohjelmiston pilotoinnista, jolloin pilotin rakentaja ei saa pieneltä asiakkaalta kaikkia uuden järjestelmän rakentamiskustannuksia katetuksi.*

*Suurilla tietotekniikkayrityksillä on suuret taloudelliset resurssit uusien järjestelmien pilotoimiseksi, jolloin niiden ei välttämättä tarvitse kattaa kaikkia uuden massajärjestelmän rakentamiskuluja ensimmäisen hankkeen yhteydessä. Päädymme siten siihen, että pienten ja keskisuurten johdon konsultointiyritysten kannattaisi rakentaa vain pienehköjä tietojärjestelmiä ja vain yhdessä sopivassa kokosuhteessa itseensä olevan tietojärjestelmäyrityksen kanssa. Suurten tietojärjestelmäyritysten kannattaisi puolestaan kehittää johdon tietojärjestelmiä suurten johdon konsulttiyritysten kanssa. Tällöin molemmilla olisi globaalit markkinat toinen toistaan tukeville palveluilleen ja tuotteilleen.*

*Tämän kappaleen lopuksi tuon esille yhden keskeisen toimintastrategiaan liittyvän seikan. Kysymys on siitä, miten paljon konsultointiyritys on kehittänyt ja käyttää asiakasprojekteissaan itse kehittämänsä terminologiaa ja työkaluja sekä kuinka paljon käytetään yleisesti käytössä olevaa terminologiaa ja työkaluja. Oman terminologian ja omien työkalujen kehittäminen sekä jäykkä käyttäminen sopii silloin, kun ne ovat yleisesti tunnettuja ja arvostettuja. Se onnistunee vain suurille globaaleille konsulttitoimistoille, joka harrastavat samalla läheistä yhteistyötä ja tutkimusta kansainvälisesti hyvin arvostettujen yliopistojen, kuten Harvard, MIT ja Stanford,*

*liikkeenjohdon ja laskentatoimen sekä tietotekniikan tutkijoiden ja professorien kanssa. Muille tällainen toimintatapa voi olla hyvin haastava ja riskipitoinen valinta.*

Tähän liittyy kaikkien konsultointiyriytysten ja konsulttien osalta myös se ongelma, että kaikki käytetyt käsitteet ja välineet rajaavat todellisuutta ja uusien ratkaisumahdollisuuksien havaitsemista. *Kysymys on myös terminologia- ja välinejoustavuuden asteesta asiakassuhteissa. Liiallinen terminologia ja välinejäykkyys voi ärsyttää osaa asiakkaita ja heidän henkilöstöään. Varsinkin Suomessa liialliseen englanninkielisen slangin käyttämiseen liittyy suuri riski. Monesti lienee parempi käyttää arkikielen -ilmaisuja ja osata toimia välinejoustavasti. Samaan tai hyvään lopputulokseen voi päästä vapaan ja kiireettömän avoimen keskustelun (dialogin) kuin moniportaisen tietyn prosessin ja kuhunkin prosessin vaiheeseen liitetyn välineistön käytön kautta.*

Edellä mainitun lisäksi on syytä kirjoittaa muutama sana *konsultoinnin toimeksiannon ja toteutuksen monimutkaisuudesta ja laajuudesta. Liian suppea ja laaja konsultointiprojekti voivat muodostua ongelmiksi. Liian suppea konsultointiprojekti ei saa todennäköisesti osakseen tarpeellista arvostusta ja mahdollista tarpeellista muutosta. Toisaalta ihmiset todennäköisesti väsyvät ja kyllästyvät liian pitkään ja raskaaseen konsultointiprojektiin, jolloin sen hyödyt voivat valua koko projektia kohtaan kasvaneen negatiivisen asennoitumisen ja vastustamisen vuoksi täysin hukkaan. Projekti voidaan myös joutua lopettamaan kesken. Tässäkin kohden *tämä tutkimus perään kuuluttaa konsultointiin liittyvää realismia sekä konsultointipalvelun myyjien että ostajien osalta.**

### 3. Kuka on konsultoinnin asiakas ja miten hänet kannattaisi osallistaa konsultointiin?

Vastaus kysymykseen, kuka on konsultoinnin asiakas, saattaa tuntua itsestään selvältä ja turhalta. Käytännössä näin ei kuitenkaan ole ja *kysymys, kuka tai ketkä ovat konsultoinnin asiakkaita, on erittäin tärkeä ja relevantti. Yleensä johdon konsultoinnin osalta on kysymys siitä, että konsultointityön tilaaja tai toimeksiantaja (primary clients) on toinen kuin ne, jotka joutuvat*

konsultoinnin toimeksiannon toteutukseen liittyen osalliseksi konsultointiin (Schein E., 1999 (a), pp. 64-79). Mitä tarkoitan tällä?

Tarkoitan sitä, että yleensä *johdon konsultoinnin toimeksiannon tilaajana toimii yli johto, esimerkiksi toimitusjohtaja tai toimialajohtaja, joka tekee strategia-, organisaatio-, tai ict-konsultoinnin toimeksiannon ja konsulttien valinnan*. Joskus johdon konsultoinnin tilaajana voi toimia jopa niinkin korkea taho kuin organisaation johtokunta tai hallitus. *Konsultoinnin kohteeksi ja siitä osallisiksi joutuvat puolestaan usein alemmat tahot, kuten organisaation toimialajohto ja funktiojohto (taloushallinto, henkilöstöhallinto, ict, tiedotus, jne.) sekä laaja joukko organisaation toimihenkilöitä ja työntekijöitä. Sen vuoksi läheskään aina ei ole täysin selvää, kuka on konsultoinnin asiakas ja kenen myötävaikutuksesta konsultoinnin toimeksiannon onnistuminen riippuu ratkaisevalla tavalla*. Tässä suhteessa voivat keskeisessä asemassa olla esimerkiksi henkilöstöjohtaja, strategiajohtaja ja esimerkiksi toimialojen business controllerit, joiden toimenkuviin liittyy organisaation kehittäminen ja erilaiset suunnitteluprosessit, kuten strateginen suunnittelu, johtamisjärjestelmien ylläpitäminen ja kehittäminen sekä henkilöstösuunnittelu.

Tämän vuoksi konsultoinnissa puhutaankin varsin yleisesti *ensisijaisista (primary clients) ja toissijaisista tai välillisistä (intermediate clients) asiakkaista* (Schein E. , 1999 (a), p. 65). Ensisijainen asiakas on se tai ne organisaatiota edustavat tahot ja henkilöt, jotka allekirjoittavat konsultoinnin toimeksiannot ja joille konsultit ovat velvollisia raportoimaan konsultoinnin etenemisestä ja joille he toimittavat konsultoinnin toimeksiantosopimuksen mukaisen loppuraportin. *Esisijainen asiakas on myös se taho, joka omistaa konsultoinnin kohteena olevan ongelman. Konsultoinnin esisijainen asiakas on myös se taho, joka "maksaa" tai hyväksyy konsultoinnista aiheutuneet laskut. Konsultoinnin toissijaiset asiakkaat ovat niitä, joiden toimintaa konsultoinnin toimeksianto koskee, kenen pitäisi siitä hyötyä, kenen myönteisestä suhtautumisesta ja myötävaikuttamisesta sekä konsultoinnin toimeksiannon suunnitteluun ja toteutukseen osallistumisesta konsultoinnin toimeksiannon onnistuminen riippuu oleellisesti. Konsulttien tulee kyetä osallistamaan myös nämä toissijaiset asiakkaat toimeksiannon suunnitteluun ja toteutukseen sekä pitää heidät koko prosessin ajan tyytyväisinä. Sen vuoksi konsulteille ei riitä, että he kaveeraavat ja tapaavat vain varsinaisia konsultoinnin asiakkaita ja selvittävät vain heidän asiakastyytyväisyyttään konsultointia kohtaan konsultointiprosessin aikana ja sen jälkeen. Konsulttien on hyödyllistä pitää säännöllistä yhteyttä ja tehdä läheistä yhteistyötä myös konsultoinnin toissijaisiin asiakkaisiin ja heidän edustajiinsa sekä selvittää jatkuvasti myös heidän*

*asiakastyytyväisyyttään konsultointia ja konsultteja kohtaan.* Ei ole nimittäin ollenkaan varmaa, kuinka realistinen käsitys muutamalla ylimmällä johtajalla on organisaationsa ja se konsultoinnin tilasta. Ei ole myöskään ollenkaan varmaa, välittyvätkö viestit organisaation ”kentältä” ylimmälle johdolle ja sen kautta kentälle ylipäätään ollenkaan tai miten ”värittyneinä” ja vääristyneinä sekä päinvastoin. Sen vuoksi *konsultoinnissa tarvitaan monta ja monen tasoista kommunikaatiokanavaa ja tietolähdettä.*

Ensisijaisten ja toissijaisten asiakkaiden lisäksi Schein (Schein E., 1999 (a), p. 65) erottelee kriittiset asiakkaat (critical clients), tietämättömät asiakkaat (unwitting clients) ja *konsultointiprosessiin osallistuvat ei-asiakkaat (involved ”non-clients).* *Kriittiset asiakkaat ovat niitä tahoja ja henkilöitä asiakasorganisaatiossa, joiden tyytyväisyydestä konsultin on pidettävä huolta, jotta konsultointiprojekti voisi ollenkaan onnistua.* Tietämättömät asiakkaat ovat niitä, joihin konsultointiprojekti voi vaikuttaa, mutta jotka eivät ole tietoisia tästä. Osallistuvat ei-asiakkaat ovat sellaisia tahoja ja henkilöitä asiakasorganisaatiossa, jotka voivat joko auttaa tai hidastaa konsultointiprojektin onnistumista. He saattavat olla esimerkiksi sellaisia henkilöitä, jotka omistavat kriittistä tietoa, kuten talousjohtajat, talouspäälliköt, business controllerit ja henkilöstöpäälliköt. Lopuksi on huomattava, että *varsinaisen asiakkaan (primary client) edustajana voi olla kontakti- eli yhteyshenkilönä jokin toinen taho/henkilö; esimerkiksi henkilöstöjohtaja, kehitysjohtaja tai strategiajohtaja. Näitä kontaktihenkilöitä Schein kutsuu kontaktiasiakkiksi (contact clients).*

*Oleellista tässä yhteydessä on huomata, että konsultoinnin asiakas ei ole yksi taho/henkilö tai yksiselitteinen asia. Lisäksi on tiedostettava, että erilaiset asiakkaat osallistuvat konsultointiin yksilöinä, ryhminä, henkilöiden välisissä suhteissa, ryhmien välisissä suhteissa, henkilöiden kasvokkaisissa (face-to-face) suhteissa ryhmien sisällä, eri organisaatiotasojen välisissä suhteissa, samantasoisten organisaatioiden välisissä suhteissa ja laajemmalla systeemitasolla organisaation ja sen sidosryhmien välisissä suhteissa (Rashford, 1994) ja (Schein E., 1999 (a), pp. 66-68). Tämä on erittäin tärkeä havainto, joka tekee konsultointiprojektien käynnistämisestä, läpi viemisestä, ymmärtämisestä ja analysoimisesta sekä onnistumisesta erittäin haasteellisen tehtävän.*

Konsultointiprojekti saattaa alkaa siten, että kontaktiasiakas ottaa yhteyttä konsulttiin. Kontaktiasiakas saattaa toimia itsenäisesti tai esimiehensä toimeksi antamana. *Konsultin ensimmäisenä tehtävänä on varmistua kenen nimissä kontaktiasiakas toimii ja mitkä ovat*

*kontaktiasiakkaan valtuudet.* Kontaktiasiakas on saattanut havaita sellaisen kehityskohteen, jota hänen esimiehensä ei ole havainnut. Silloin kontaktiasiakkaan tulee ensin saattaa esimiehensä vakuuttuneeksi ongelman ja sen ratkaisumahdollisuuksien olemassaolosta ennen kuin varsinaiseen konsultointiin kannattaa ryhtyä. Toki konsultti voi auttaa kontaktiasiakasta ongelman esianalysoimisessa ja esidiagnostisoinnissa, mutta Schein suosittelee konsultteja laskuttamaan tuntiperusteisesti tällaisestakin työstä, jotta konsultti voisi varmistua asiakkaan motivoitumisen mahdolliseen jatkokonsultointiin. *Konsultin kannattaa selvittää avoimesti kontaktiasiakkaalle työskentelytapansa ja varmistua, että sekä kontaktiasiakas ja varsinainen asiakas ymmärtävät ja hyväksyvät he. Lisäksi konsultin on päästävä tapaamaan varsinainen asiakas ja varmistuttava siitä, että myös hän kokee konsultointiin olevan todellista tarvetta ja hän ymmärtää ja hyväksyy konsultin lähestymistavan.* Myös varsinaisen asiakkaan tulisi osallistua ongelman maksulliseen esianalyysiin ennen varsinaisen konsultointisopimuksen allekirjoittamista (Schein E., 1999 (a), pp. 70-71).

*Ongelmaksi konsultoinnin toimeksiannon suunnittelu ja toteutus muodostuu yleensä silloin, kun jokin organisaation ylempi taho on määritellyt jonkin sitä alemman organisaatiotason ja sen henkilöstön ongelmaksi ja kutsuu konsultin apuun. Silloin varsinainen asiakas ja konsultoinnin kohde ovat eri tahoja, joilla voi olla hyvinkin erilainen käsitys ongelman olemassaolosta. Pahimmassa tapauksessa tämä alempi taho ei ollenkaan tiedä olevansa ongelman ja sen ratkaisun kohteena ja ajautuu ongelmasta tietämättömäksi manipuloinnin kohteeksi ja konsultoinnin asiakkaaksi (Schein E. , 2004 (b)). On myös täysin mahdollista, että tämän ylemmän tason analyysi ongelmasta on täysin väärä ja tilattu konsultointi on täysin tarpeetonta. Jos ylempi taso on ilmaissut alemmalle tasolle selkeästi tulkintansa alemmalla tasolla kokemastaan ongelmasta, on myös täysin mahdollista, että alempi taso, esimerkiksi liiketoiminta-alueen johto ei jaa ollenkaan ylemmän tahon, esim. toimitusjohtajan, tulkintaa ongelmasta ja sen ratkaisuehdotuksista. Todellisuudessa tilanne voi olla myös se, että ongelma on itse asiassa ylemmällä tasolla ja sen tekemisessä päätöksissä. Esimerkiksi toimitusjohtajan tekemisessä strategia- ja organisaatiovalinnoissa, jotka eivät sovi yhteen organisaation toimintaympäristön ja sisäisen organisaatiokulttuurin kanssa.*

Jos tilanne on se, että alempi taho joutuu konsultoinnin kohteeksi, eikä se joko tunnista tai tunnista ylemmän tahon alempaa tahoja koskevaa ongelman ja sen ratkaisuvaihtoehtojen määrittäystä, hän joko vastustaa konsultointia tai hyväksyy sen passiivisesti. Molemmissa

tapauksissa *alempi taho voi osallistua konsultointiprojektiin teknisesti, mutta ei sitoudu siihen tai pahimmassa tapauksessa joko jarruttaa tai sabotoi joukkoineen konsultointiprosessia.*

Jos tilanne on tässä kuvatun kaltainen, *konsultin tulisi Scheinin mukaan* (Schein E., 1999 (a), pp. 73-76) *kyetä prosessikonsultoinnin tapauksessa ja hengessä osoittamaan toissijaiselle asiakkaalle olevansa hänen puolellaan tai haluavansa aidosti auttaa häntä hänen itsensä omiksi kokemiensa ongelmien ratkaisussa. Konsultin tulisi siis voittaa myös toissijaisen asiakkaan luottamus ja saada hänet motivoitumaan konsultointiin tämän omista ja oman organisaationsa tarpeista lähtien. Konsultin tulisi siis liittoutua myös tämän toissijaisen asiakkaan arvoihin ja tavoitteisiin ja kieltäytyä sellaisista ylemmän tahon toimeksiannoista, jotka voivat vahingoittaa alemman tahon tavoitteita ja toimintaa* (Schein E., 1999 (a), pp. 75-76). Muussa tapauksessa alemman tahon toissijaisesta asiakkaasta tulee pelkkä manipulaation ja pakotuksen kohde kuten Schein hieman epäili erään kuvaamansa konsultointiprojektin kohteena olleen laboratoriojohtajan tapauksessa (Schein E., 1999 (a), p. 74). *Joka tapauksessa Schein ei kannata ihmisten pakottamista ylemmän tason päättämiin muutoksiin, vaan perään kuuluttaa alemman tason aitoa osallisuutta muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa. Muutoksen tulisi palvella kaikkien päämääriä ainakin jossakin määrin. Konsultti voi auttaa asiakkaitaan löytämään ja toteuttamaan nämä päämäärät.* Tämä on Scheinin prosessikonsultoinnin henki ja tavoite hänen prosessikonsultointia käsittelevän kirjansa alkulehdiltä lähtien (Schein E., 1999 (a), p. 74). Manipulaatio ja pakottaminen ovat prosessikonsultaation hengen vastaisia.

*Erilaisten asiakkuuksien, kuten kontakti-, ensisijainen-, toissijainen-, välillinen-, tietämätön-, osallistuva ei -kriittinen ja kriittinen asiakas, tunnistaminen ja osallistaminen konsultointiprojektin väli- ja loppuarviointiin on varmasti kaikkien osapuolien kannalta hyödyllistä.*

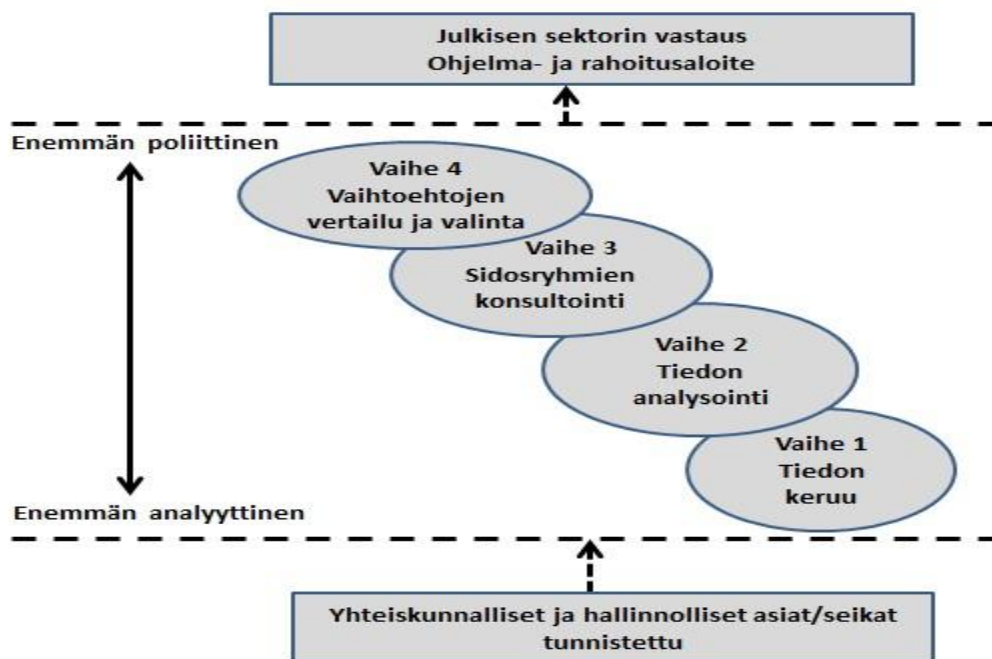
#### 4. Julkisen organisaation erityspiirteiden konsultoinnin asiakkaana

Julkisella organisaatiolla tarkoitan tässä yhteydessä valtiota ja kuntia sekä niiden alaisia virastoja, liikelaitoksia ja niiden enemmistöomistuksessa olevia yhtiöitä ja yhtymiä. Julkisten organisaatioiden merkitys läntisissä maissa on merkittävä ja niiden osuus edustaa keskimäärin 30-50 prosenttia länsimaiden bruttokansatuotteesta. Demokraattista yhteiskuntaa ja kukoistavaa



markkinataloutta ei voi olla ilman vahvaa ja tehokasta julkista hallintoa. Samaan aikaan kun julkiset organisaatiot ovat ulkoistaneet toimintojaan, on niiden hallinnointi ja hallinta tullut entistäkin moniulotteisemmaksi ja monimutkaiseksi. Julkiset organisaatiot ovat merkittäviä konsultointipalveluiden asiakkaita ja niiden toimeksiannot ovat entistä monimutkaisempia ja erityistä spesialiteettia vaativia, kuten strategisten suunnitelmien ja organisaatiomuutosten fasilitointia (Kurb, 2005, ss. 587-588).

*Suurin erehdys, jonka konsultti tai konsultointiyritys voi tehdä on uskotella, että yksityisen ja julkisen sektorin konsultointi on täysin samanlaista ja julkiselle sektorille voidaan tarjota sellaisenaan yksityisten yritysten oppeja* (Kurb, 2005, s. 589). Julkisella sektorilla on omat erityispiirteensä, jotka konsulttien tulisi huomioida. Oleellimmat julkisen sektorin erityispiirteet voidaan pelkistää seuraavaan kuvaan (Kurb, 2005, s. 591):



Kuva 5. Julkisen sektorin päätöksenteon erityispiirteet.

Kuvassa oleellista on se, että julkisen sektorin ongelmat ja haasteet uppoutuvat laajaan sosiaaliseen, taloudelliseen, poliittiseen ja hallinnolliseen kontekstiin. Kaikki nämä näkökulmat on huomioitava julkisessa päätöksenteossa, eikä millään yksittäisellä johtajalla, puolueella tai muullakaan taholla ole yksipuoluejärjestelmiä lukuun ottamatta monopolia ongelmien

määrittelyllä, ratkaisuvaihtoehtojen määrittelyssä ja päätöksenteossa. *Päätöksenteko edellyttää julkisella sektorilla aina laajaa eri intressiryhmien konsultaatiota ja konsensusta, eikä vielä senkään jälkeen päätöksiä tehtäessä saavuteta kaikkien tyytyväisyyttä intressieroista johtuen. Päätöksenteon alkuvaiheissa 1-2, eli tiedon keruussa ja tiedon analysoinnissa virkamiehet ja konsultit voivat toimia vielä varsin objektiivisesti ja rationaalisen analyttisesti. Kun sitten lähestytään ratkaisuvaihtoehtojen kartoittamista ja varsinkin kun niiden välistä arviointia tehdään ja niitä päätetään, muuttuu prosessi enemmän poliittiseksi ja epärationaaliseksi tai rajoitetusti rationaaliseksi. Sen vuoksi julkisen sektorin konsultoinnissa kannattaa paneutua vaiheiden 1-2 hyvään ja perusteelliseen suorittamiseen ja sen jälkeen varsinkin erilaisten sidosryhmien mielipiteiden ja intressien kartoittamiseen. Lopuksi konsultin on pakko hyväksyä sen, että päätöksenteko voi olla hyvinkin mutkikasta, eikä se tähtää välttämättä objektiiviseen tai rationaaliseen yhden parhaan vaihtoehdon valintaan. Prosessia voi vaikeuttaa huomattavasti ja tehdä siitä sekavan ja epärationaalisen varsinkin poliittiset vastakkainasettelut, intressiristiriidat ja paikallisen poliittinen kulttuuri ja vihamielisyydet (Kurb, 2005, ss. 590-592).*

Kurbin mukaan (Kurb, 2005, s. 592) konsultoinnissa on muun muassa seuraavanlaisia eroja yksityisen ja julkisen asiakkaan osalta johtuen erilaisesta institutionaalisesta taustasta ja toimintaympäristöstä sekä kulttuurista:

Asia	Yksityinen sektori	Julkinen sektori
1. Asiakkaan tunnistaminen	Yleensä selvä	Vaikea
2. Asiakkuuden luonne	Yksi henkilö tai pieni ryhmä	Monta henkilöä tai suurempi ryhmä
3. Asiakkaan tavoitteet	Suhteellisen selvät tavoitteet ja rajoitteet	Monidimensionaaliset ja monimutkaiset; epäselvät rajat
4. Menetelmät	Tärkeitä, mutta vähemmän tärkeitä kuin tulokset	Hyvin tärkeitä erityisesti konsultoinnissa ja fasilitoinnissa
5. Rajoitteet	Vähäiset	Runsaat ja vaikeasti määriteltävät
6. Tilivelvollisuus/vastuu päätöksistä	Henkilökohtainen ja pienen ryhmän vastuu	Kollektiivinen ja laajan joukon vastuu
7. Päätöksenteon kriteerit	Perustuu mahdollisimman objektiiviseen analyysiin	Arvopohjaiset ja poliittiset kriteerit
8. Dokumentaatio ja raportointi	Ei aina tärkeitä	Hyvin tärkeitä; julkinen ja avoin raportointi
9. Tulokset	Yleensä mitattavissa	Ei useinkaan mitattavissa
10. Arviointi	Epävirallista	Muodollista, monimutkaista ja julkista
11. Soveltaminen käytäntöön	Melkein välittömästi	Riippuu poliittisesta tahdosta ja resurssiallokaatiopäätöksistä, jne.

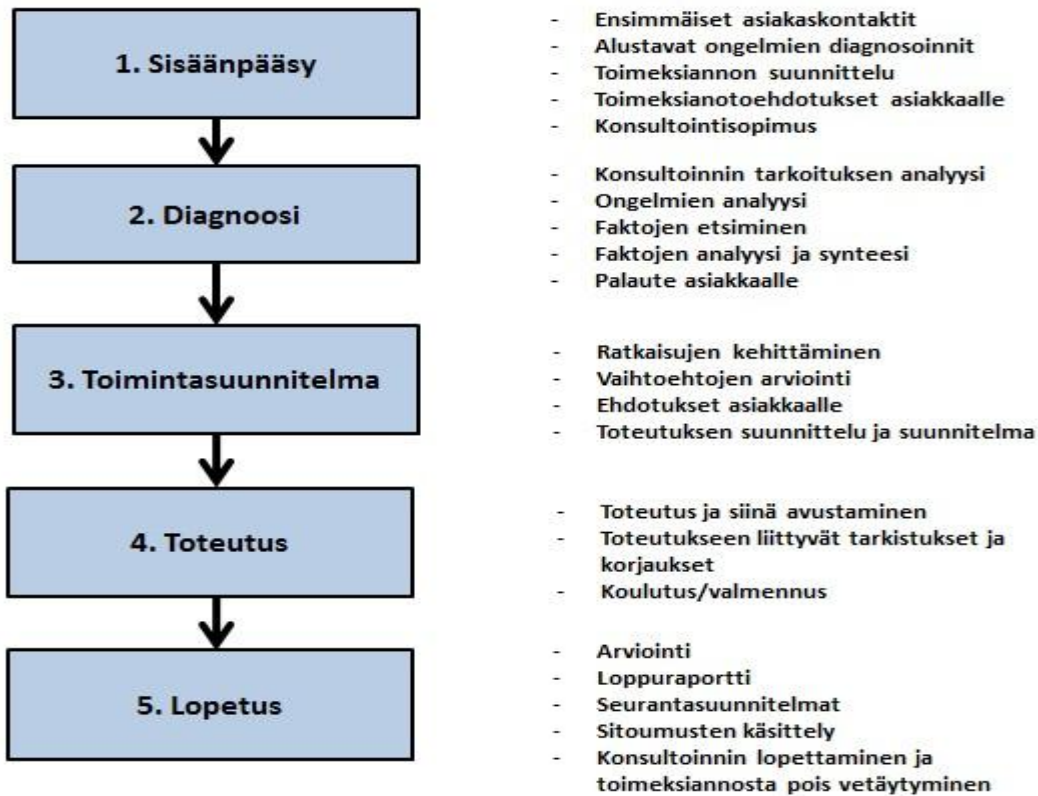
Taulukko 2. Konsultoinnin erot yksityisen ja julkisen sektorin asiakkaan välillä.

*Kurb on esittänyt yksityisen sektorin liian positiivisessa ja julkisen sektorin liian negatiivisessa valossa ainakin tämän tutkimuksen tekijän kokemuksiin ja tutkimustuloksiin verrattuna. Ovathan esimerkiksi Davidson, Motamedi ja Raia (Davidson P. K., 2009) todenneet, että myöskään yksityisen sektorin konsultointiprojektien onnistuneisuutta ei yleensä mitata ja arvioida. Lisäksi ero yksityisen ja julkisen sektorin välillä myös Suomessa on kaventunut 1990 -luvun lopulta lähtien julkisen sektorin omaksuessa yksityisen sektorin managerialistisia käytäntöjä niin sanotun New Public Managementin (NPM:n) nimissä. NPM on ollut suuntaus, joka on tähdännyt johtajien toimintakapasiteetin ja osaamisen parantamiseen ja hyödyntämiseen, desentralisaatioon, hajautukseen ja delegointiin. NPM on merkinnyt byrokraattisen, tiukasti normiohjatun organisaation muokkautumista aiempaa joustavammaksi. Lisäksi tulosvastuu on tullut myös julkishallintoihin (Christensen, 2002, s. 270).*

*Oleellinen ero julkisen ja yksityisen sektorin välillä lienee nykyaikana se, että julkisen sektorin on kilpailutettava julkisesti EU:ssa kynnysarvot ylittävät julkiset hankintansa ja ilmaistava julkisesti tarjouskilpailun voittajien valintakriteerit ja tiedotettava avoimesti tapahtuneesta valinnasta ja tarjousvertailusta. Lisäksi julkisella sektorilla on harrastettu jo pitkään erilaisten projektien arviointia ja arviointien julkista raportointia. Tässä suhteessa julkisen sektorin voidaan katsoa toimineen yksityistä sektoria paljon edistyksellisemmin ja yksityisellä sektorilla voisi olla paljon oppimista julkisen sektorin toimintatavoista ja käytännöistä. Jokaisella kuntalaiselle on myös oikeus saada itselleen kopio tällaisista julkisista arviointiraporteista maksaessaan kopiointikulut.*

## 5. Konsultointiprosessin vaiheet ja konsultoinnin toimeksiannon sopimus

Konsultointi tapahtuu yleensä seuraavan kuvion osittaman prosessin mukaisesti (Kurb, 2005, s. 21):



Kuva 6. Johdon konsultoinnin yleinen prosessikuvaus.

Konsultointiprosessin vaiheissa 1-3, eli konsultoinnin tarpeesta, tarkoituksesta, lähestymistavasta ja konsultointisopimuksen sisällöstä neuvoteltaessa ratkaistaan *konsultoinnin tavoitteet, sisältö, menetelmät ja konsultoinnissa tarvittavat resurssit ja ajankäyttö sekä asiakkaan että konsultointiyrityksen puolella. Nämä ovat konsultoinnin jatkon ja onnistuneisuuden kannalta tärkeimmät vaiheet konsultoinnissa. Tämän kannattaa vielä lisätä konsultoinnin toteutuksen seurantaan ja arviointiin liittyvät sopimukset jo ennen konsultoinnin varsinaista aloittamista.*

#### *Konsultoinnin toimeksiannon sopimus*

Konsultoinnin toimeksiannon sopimus voi olla suullinen tai kirjallinen. Epäselvyyksien välttämiseksi suositellaan yleensä kirjallista toimeksiantosopimusta. Sellainen voi olla joko tarjouksen hyväksyvä kirje muutoksineen (letter of agreement) tai varsinainen kirjallinen sopimus. Kirjallisessa

konsultointisopimuksessa tulisi olla vähintään seuraavat sopimuskohdat (Kurb, 2005, ss. 176-177):

1. Sopimusosapuolet
2. Toimeksiannon laajuus ja sisältö (tavoitteet, tulokset, vaadittava työmäärät, menetelmät sekä aloitus- ja lopetusajankohdat)
3. Työmäärät, dokumentaatio ja raportointiperiaatteet
4. Konsultit sekä konsulttien ja asiakkaan ajankäyttösuunnitelmat
5. Konsultointiprojektin budjetti ja kustannuskatto
6. Laskutuksen ja kulukorvausten periaatteet
7. Ammatilliset velvollisuudet (standardien noudattaminen, kuten intressikonfliktien ja kilpailijoiden konsultoinnin kieltö)
8. Konsulttien esitysten jakelun ja käsittelyn periaatteet
9. Luottamuksellisen aineiston käsittely ja salaisuuksien säilyttäminen
10. Aineettoman omaisuuden ja keksintöjen omistus
11. Vastuukysymykset
12. Alihankkijoiden käyttö konsultoinnissa
13. Konsultoinnin lopettaminen tai toisto
14. Riitojen ratkaisun periaatteet ja forumit
15. Allekirjoitukset ja päivämäärät

Vaikka varsinkin monimutkaisissa ja pitkäkestoisissa sekä julkiselle sektorille tapahtuvissa konsultointihankkeissa *kirjalliset konsultointisopimukset ovat välttämättömiä, ei parhaintenkaan laadittu kirjallinen konsultointisopimus voi korvata hyvää psykologista sopimusta (psychological contract), jonka toimivuus ja olemassaolo on varmistettava koko konsultointiprosessin aikana* (Kurb, 2005, s. 178). Psykologisen sopimuksen voi menettää helposti, mutta sen korjaaminen voi olla hyvin vaikeata.

*Konsultointisopimuksessa on aina hyvä mainita, mihin konsultointityyliin konsultointi perustuu ja mitkä ovat konsultin ja asiakkaan roolit, tehtävät ja etukäteen suunniteltu ajankäyttövaraus. Muussa tapauksessa konsultointi voi epäonnistua ja asiakas saattaa pettyä joko konsulttiin, konsultointiprosessiin ja sen lopputuloksiin tai konsultointiprosessin vaatimaan ajankäyttöön.*

## 6. Konsultoinnin eri lajeja

Konsultoinnin eri lajien tai tyylien kuvaukset löytyvät muun muassa Edgar Scheinin teoksesta (Schein E. , Process Consultation revised. Building Helping Relationships, 1999 (a), pp. 5-29). *Konsultoinnin eri lajeja tai tyyliä ovat asiantuntijakonsultointi, diagnostinen eli potilaslääkärimallinen konsultointi ja prosessikonsultointi.*

Asiantuntijakonsultointi sopii, kun asiakkaalla on selkeä ongelma tai tarve, mutta ei omia voimavaroja ratkaista tuota ongelmaa tai täyttää tuota tarvetta, hän hakee apua ulkopuolelta. Asiakas haluaa esimerkiksi markkinatutkimuksen tai muuta asiantuntija-apua.

*Asiantuntijakonsultoinnissa eettisesti ja moraalisesti oleellista on, että konsultti arvioi ennen toimeksiannon vastaanottamista rehellisesti ja itsekriittisesti, onko hänellä riittävät tiedot ja taidot eli asiantuntemus ja osaaminen konsultoinnin toimeksiannon menestykselliseen loppuun saattamiseen. Mikäli ei ole, hänen pitäisi kertoa tämä rehellisesti asiakkaalle ja suositella jotakin toista konsulttia, joka on ammattilainen kyseisellä alalla. Konsultti saatetaan haluta palkata tekemään ns. ”likaisia töitä” asiakkaan puolesta. Tällöin jo toimeksianto sisältää sellaisia aineksia, että konsultointi epäonnistuu helposti. Myös tällaisessa tapauksessa konsultilla tulisi olla selkärankaa kieltäytyä toimeksiannosta.*

*Diagnostisen eli lääkäri-potilasmallisen konsultoinnin taustalla on joku organisaatiossa oleva ongelma, joka ansaitsee huomiota, mutta organisaatio ei osaa itse löytää syytä ongelmalle ja ratkaista sitä. Konsultti palkataan organisaatioon selvittämään, mikä on vialla ja antamaan lääkärin tavoin suositukset siitä, miten ongelma saadaan ratkaistua. Eli analyysi ja hoito-ohje.*

*Tällaisessa konsultoinnissa konsultti voi joutua keskelle organisaation sisäistä valtataistelua ja eri osapuolet saattavat tarjota konsultille hyvinkin ristiriitaista tietoa. Konsultin ongelmaksi jää ketä ja mitä uskoa. Tällöin korostuu konsultin ulkopuolinen puolueettomuus ja objektiivisuuden vaatimus. Totta on se, mitä konsultti itse havaitsee, ei välttämättä se, mitä kukin osapuoli asiasta sanoo. Konsultti voi myös havaita, että ongelma onkin aivan jokin muu, kuin se, mihin konsultti on alun perin palkattu etsimään ratkaisua. Tällöin korostuu konsultin rehellisyyden ja rohkeuden vaatimus. Ilmaistako asiakkaalle, että hän on hakemassa ratkaisua aivan väärään ongelmaan?*

*Prosessikonsultoinnissa asiakas määrittelee ja ratkaisee ongelmansa itse ja konsultti toimii vain auttajana ongelmanratkaisuprosessissa. Tällöin konsultin ei tarvitse itse olla kyseiseen ongelma-alueeseen liittyvä asiantuntija, vaan ongelmanratkaisuprosessin asiantuntija. Prosessikonsultti ja -konsultointi voi toki tarjota myös ratkaisuvaihtoehtoja, mutta valinnan tulee olla aina asiakkaan itsensä tekemä. Ainakin yhteistyön alkuvaiheessa konsultin tulee olla pidättyväinen diagnostisten ja ratkaisuehdotuksia koskevien ideoidensa esilletuomisessa. Prosessikonsultoinnin tavoitteena on vahvistaa asiakkaan omaa ongelmanratkaisukykyä. Prosessikonsultoinnin epäonnistumisen merkki on se, että asiakas tulee konsultista riippuvaiseksi. Prosessikonsultoinnin tärkein ero asiantuntijakonsultointiin ja diagnostiseen konsultointiin on siinä, että konsultin asiantuntemus perustuu hänen kykyynsä auttaa asiakasta ongelmanmäärittelyssä ja parannustoimenpiteiden löytämisessä sekä yhteistyösuhteen rakentamisessa sellaiseksi, että asiakas saa avun tarpeeseensa. Konsultin on siis kyettävä luomaan sellaiset olosuhteet, että syntyy auttava yhteistyösuhde, jossa konsultti auttaa ongelman määrittelyssä ja ratkaisuvaihtoehtojen tuottamisessa ja valinnassa. Prosessikonsultoinnissa on siis kyse asiakkaan ohjaamisesta itseanalyysiin ja tiedostettujen ongelmien ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseen. Konsultti tekee interventiota läsnäolollaan ja kysymyksiä tekemällä. Konsultin roolina on siis kysymysten tekeminen, keskustelun avaukset, palautteen antaminen ja aktiivinen läsnäolo sekä yhteenvetojen tekeminen. Yhteistyön rakentumisessa ja ylläpidossa konsultilla on päävastuu. Ratkaisujen teosta vastaa asiakas. Konsultti suuntaa oman päähuomionsa siis sosiaalisiin prosesseihin, joita ovat mm. kommunikointiprosessi,- ryhmien rakentaminen ja ylläpito,- ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosessit, ryhmien kasvu ja kehitys, ihmisten väliset vaikutusvallan ja johtamisen prosessit, arviointi- ja palauteprosessit, ryhmienväliset prosessit,-psykkeen sisäiset prosessit,vuorovaikutusta ohjaavat kulttuuriset säännöt ja prosessit- muutosprosessit*

*Yleensä prosessikonsultointi voidaan ymmärtää asiantuntija- ja diagnostista konsultointia täydentävänä konsultointiotteena, jolla asiakas saadaan sitoutumaan ja omistamaan ongelma ja ratkaisut paremmin. Prosessikonsultointi sopii myös paremmin tietyn tyyppisiin tilanteisiin, kuten organisaatioon, johtamiseen ja strategiseen suunnitteluun liittyvään konsultointiin. Jos konsultti havaitsee, että asiakas valitsee huonosti tilanteeseensa sopivia ratkaisuja, tulisi hänen siirtyä prosessikonsultoinnista asiantuntijakonsultin moodiin ja rooliin ja siirtyä sitten takaisin prosessikonsultiksi, jos ja kun asiakas aloittaa ongelman määrittelyn ja ratkaisun prosessit uudelleen. Kysymys on siten konsultoin tilannetajusta ja tilannejousta.*

## 7. Asiakkaan ja konsultin yhteensopivuus

Aiemmin mainittiin, että asiakkaan ja konsultin välille tarvitaan psykologinen sopimus, jossa molemmat sitoutuvat viemään läpi konsultoinnin toimeksiantosopimuksessa sovitun konsultointiprosessin. *Koska kysymyksessä on prosessi, joka vaatii myös asiakkaan edustajilta merkittävää ajallista uhrausta, josta he eivät mitään todennäköisimmin saa muuta korvausta kuin normaalin työajan mukaisen palkan, on heidän kyettävä motivoimaan itsensä konsultointiprosessiin, koska siihen käytettävä aika on pois muulta työnteolta. Motivoituminen ja motivaation ylläpitäminen edellyttäneen sitä, että asiakkaan edustajat kokevat konsultoinnin ja konsultit tarpeellisiksi ja hyödyllisiksi sekä kykenevät luottamaan heihin.* Luottamuksen syntyminen ja motivoituminen on monimutkainen ja yksilöllinen psykologinen tapahtumasarja, johon vaikuttavat monet tekijät. *Luottamus on ennen kaikkea ansaittava yksittäisissä asiakkaan ja konsultin välisissä kohtaamisissa. Howard Giles (Giles, 15/1973), (Giles;Mulac;Bradac;& Johnson, 1987) on kirjoittanut kommunikaation sopeuttamisen teoriasta (communication accommodation theory=CAT), jossa perusideana on se, että onnistuakseen kommunikaatiossa osapuolten on kyettävä sopeuttamaan oma kommunikaatiotapansa vastapuolen ominaisuuksiin ja vaatimuksiin. Onnistunut kommunikaation sopeutus tuottaa samankaltaisuuden kokemuksen (convergence) ja positiivisen reaktion vastapuolella. Jatkuva epäonnistunut sopeutus tuottaa yhteensopimattomuuden ja vastaamattomuuden (divergence) kokemuksen ja kielteisen tunteen vastapuolella.*

Ihmisten väliseen luottamuksen tai sen puutteen syntyymiseen vaikuttavat jo aivan ensimmäiset tapaamiskerrat. Puhutaan ensivaikutelmista, joiden perusteella ihmisille syntyy mielikuvia toistaan. Näistä *mielikuvista voidaan käyttää nimitystä myös imago(t).* Puhutaan myös stereotyyppisten imagojen muodostumisesta. *Ihmisillä on tapana etsiä vahvistusta jo aiemmin muodostamilleen mielikuville. Siksi aiemmin syntyneen imagon muuttaminen on mahdollista, mutta vaikeaa.*

*Myös konsulteille ja konsultointiyrityksille on muodostunut markkinoilla ja asiakkaiden keskuudessa tietyt imagot joko tiedostamattoman tai tietoisien toiminnan tuloksena. Fritz Steele*



kirjoitti jo vuonna 1975 konsulttien stereotyyppisistä imagoista kirjan (Steele, 1975). Kirjassaan Steele kuvaili yksitoista (11) erilaista konsulttien tyyppiä tai imagoa:

- Olen vain yksi tavallisista jätkistä (I`am Just One of the Boys)
- Älykkö (I`am not Just One of the Boys)
- Super-Teknikko (Super-Tek)
- Auktoriteetti Puhuu (mies- ja naisversio)(Authority Speaks; male and female versions)
- Temppujentekijä (Special Set)
- Maailmanluokan keikari (The Two-by-Two)
- Itämaan tietäjä (versiot A ja B)
- Maagisen ratkaisun manttelin taskusta vetäjä (Monzo the Magnificent Magian`s Mantle)
- Nopea huomion vangitsija (The Quick Attention-Getter) ja
- Show-mies/nainen (Show Business Gala)

Parhaiten näitä konsulttityyppejä tai konsulttien imagoja voidaan kuvata kuvilla ja Steelen konsulttikuvat. Ne edustavat kuvallisten presentaatioiden tutkimustapaa (Stiles, 2004), jossa haastattelija esittää haastateltaville kuvia ja pyytää haastateltavia valitsemaan ne kuvat, jotka hänen mielestään parhaiten organisaation konsultteja. Valinnan jälkeen haastateltavaa voidaan pyytää perustelemaan valintojaan. Samalla tavalla voidaan tutkia asiakasorganisaation kulttuuria ja asiakkaan edustajien ihmistyyppisiä.

*Oleellista näissä konsulttien ja asiakkaan edustajien mielikuvissa ja imagoissa on niiden yhteensopivuus aivan samalla tavalla kuin seurustelukumppaneiden tai aviopuolisoiden yhteensopivuudessa, jotta psykologisesti motivoiva kumppanuus ja psykologinen yhteistyösopimus voisi syntyä ja säilyä. Oletettavasti liiallinen erilaisuus ei motivoi ja synnyttää psykologista yhteistyösopimusta, vaan pikemminkin erilaisuuden ja vierauden tunnetta. Vastaavasti riittävästi samankaltaisten ihmisten on helpompaa lähestyä toisiaan ja kommunikoida keskenään, mutta toisaalta liika samankaltaisuus ei synnyttäne innostusta ja uuden oppimista. Onnistuneeseen ja uutta synnyttävään asiakkaan ja konsultin psykologiseen kumppanuuteen tarvittaneen siten samalla kertaa riittävää samankaltaisuutta ja riittävää, mutta samalla myös asiakkaan puolelta hyväksyttävissä olevaa erilaisuutta. Tätä konsulttien ja asiakkaiden edustajien yhteensopivuutta tai yhteensopimattomuutta ja sen vaikutuksia voidaan tutkia haastattelumenetelmillä.*

Perusasetelmaa asiakkaan ja konsultin tyyppien tai imagojen välillä voidaan kuvata seuraavalla taulukolla:

ASIAKAS		KONSULTTI
Koettu erilaisuus suuri	Koettu Samankaltaisuus	Koettu Erilaisuus suuri
	<b>X X</b> Samankaltaisuus>>Yhteensopivuus>>Kunnioitus>>Yhteistyö>>Rajoitettu oppiminen	
<b>X</b>	<b>Erilaisuus liian suurta &gt;&gt;Yhteensopimattomuus&gt;&gt;Koettu vieraus&gt;&gt;Kunnioituksen puute ja motivoitumattomuus yhteistyöhön&gt;&gt;Konsultoinnin epäonnistuminen</b>	<b>X</b>
	<b>X X</b> Sopiva erilaisuus ja samankaltaisuus>>Molemminpuolinen kunnioitus ja motivoituminen yhteistyöhön>>Molemminpuolinen oppiminen>>Edistää konsultoinnin onnistumista	

Taulukko 3. Asiakkaan ja konsultin kokema toistensa erilaisuus/samankaltaisuus.

*Hypoteesina tässä tutkimuksessa on se, että jos asiakas ja konsultti kokevat toisensa hyvin samankaltaiseksi ja samalla aaltopituudella olevaksi, he kokevat myös yhteensopivuutta, keskinäistä kunnioitusta ja ovat halukkaita yhteistyöhön, mutta oppivat konsultoinnin aikana toisiltaan vain rajoitetusti, koska ovat imagoiltaan, arvoiltaan, asenteiltaan, lähestymistavoiltaan, tiedoiltaan ja taidoiltaan kovin samankaltaisia.*

*Jos taas tilanne on se, että asiakkaan edustajat ja konsultit kokevat toisensa hyvin erilaisiksi imagoiltaan, arvoiltaan, asenteiltaan, lähestymistavoiltaan, tiedoiltaan ja taidoiltaan, he eivät koe yhteensopivuutta, eivätkä kykene arvostamaan toinen toisiaan. Tällaisessa tapauksessa lienee todennäköistä, että ainakaan asiakkaan edustajien puolella ei tapahdu riittävää motivoitumista yhteistyöhön, jolloin myös konsultoinnin epäonnistumisen todennäköisyys on suuri.*

*Jos taas asiakkaan ja konsultin edustajat kokevat sopivaa samankaltaisuutta ja hyväksyttävissä olevaa erilaisuutta, he kykenevät kunnioittamaan toisiaan ja tuntevat motivaatiota yhteistyöhön, kasvaa molemminpuolisen psykologisen yhteistyösopimuksen syntymisen todennäköisyys ja sen seurauksena myös oppimisen ja konsultoinnin onnistumisen todennäköisyys.*

*Vanha sanonta ”maassa maan tavalla” sopinee myös konsultoinnin ammattikuntaan. Toiset konsultit osaavat sopeutua asiakkaisiinsa paremmin kuin toiset aivan samalla tavalla kuin toiset esimiehet osaavat sopeuttaa johtamisesta paremmin alaistensa erilaisuuteen kuin toiset.*

Kysymys on myös konsulttien joustavuudesta käyttää tai olla käyttämättä erilaisia konsultoinnin työkaluja muun muassa strategiseen suunnitteluun tai organisaatiomuutoksiin liittyen. Yleisesti ottaen omien konsultointimenetelmien, työkalujen ja sanaston (tuotenimien) kehittäminen, eli brandääminen edistää konsultointipalveluiden myytävyyttä ja kysyntää. Markkinointimielessä konsulttien kannattaa ”haistella”, mille on kysyntää 2-3 vuoden päästä ja kirjoittaa aiheesta ensin oma kirja. Sen jälkeen konsultointi tuottaa professori Petri Virtasen omakohtaisen konsultointiyrityksen johtamisen ammattikirjojen julkaisukokemuksen mukaan Suomessa yleensä jopa 2000 kertaisen voiton yksittäisen johtamiskirjan tuottoon verrattuna (Virtanen P. , 9.4.2014). Samalla *organisaatioiden keskeiset imago-, sanasto- ja menetelmävalinnat saattavat kuitenkin lukita (lock-in) konsultointiyhtiöiden ja niiden konsulttien toimintaa ja johtaa asiakkaat tietynlaiseen riippuvuuteen (path-dependence), joka suuntaa, ohjaa ja orjuuttaa liikaa niiden toimintaa tehden siitä liian kaavamaisen ja asiakkaiden ominaispiirteitä ja tarpeita huomioimattoman* (Rycroft, 1999, ss. 64-65 ja 167-172) sekä (Sydow, 34(4)/2009). *Laajennettuna kysymys on myös konsultointiyrityksen identiteetistä ja liiketoimintamallista (business model) sekä niiden joustavuudesta suhteessa asiakkaiden ominaisuuksiin ja tarpeisiin* (Seidl, 2003) ja (Vos, 2002). Lisäksi kysymys on myös palvelujen paketoimisen ja vakioinnin (moduloinnin) sekä asiakasräätälöinnin välisestä jännitteestä.

*Menetelmävalinnoista huolimatta on siis kysymys konsulttiyrityksen konsulttien ja asiakkaan edustajien välisestä suhteesta, josta Frank Lambrechts on tehnyt vuonna 2012 väitöskirjansa It is all about relationships. Capacity building for organizing, change and learning from a relational perspective (Lambrechts, 2012). Väitöskirjassaan Lambrechts väittää, että kaikkien organisaatioiden muutos- ja oppimisprosessien onnistuneisuus riippuu niihin osallistuvien ihmissuhteiden ja ihmissuhdeprosessien laadusta. Psykologina Lambrechts puolustaa ”suhdenäkemyä ja suhdekoulukuntaa*

Myös vuorovaikutuksen tavoilla ja laadulla on vaikutusta ihmissuhteisiin ja vuorovaikutusprosessien tuloksiin (Bouwen, 2004). Hyvien ihmissuhteiden ja hyvän vuorovaikutuksen vastakohtana ovat huonot ihmissuhteet ja *huono vuorovaikutuksen laatu.*

Niiden tuloksena seuraa pahaa mieltä, alakuloa, pysähtyneisyyttä, *asioiden ja prosessin jumiutumista, sekä energian menetystä. Hyviä ihmissuhteita ja hyvää vuorovaikutusta kuvaa vastavuoroisuus* (Bouwen, 2004), *yhteinen omistajuus* (Schein E., 1999 (a)) ja (Schein E., 1999 (b)), *yhteinen prosessin kirjoittajuus (suunnittelu ja ohjaus)* (Shotter1993), (Shotter, 2004), yhdessä keskustelevuus (talking with) monologin sijasta (Shotter, 2004), vastavuoroinen ja rikas kommunikaatio, mahdollisuus keskinäiseen haastamiseen ja testaamiseen, joka johtaa parempaan yhteisymmärrykseen (Senge P. , 1990), (Isaacs, 1993), (Schein E., 1999 (a)) *sekä keskinäinen kunnioitus ja voimaantuminen* ongelmien etsimisen, syyttelyn, valittamisen ja leimaamisen sijasta (Schein E., 1996), (Cooperrider, 2003), (Quinn, 2005). *Vuorovaikutuskäytännöt liittyvät historiallisiin konteksteihin* ja toteutuvat niissä toimineiden toimijoiden välisissä suhteissa. Vuorovaikutus ja vuorovaikutuskontekstit tuotetaan aina ainakin jossakin määrin toimijoiden yhteistyössä (Lave, 1993), (Hosking, 2006). *Niihin vaikuttavat myös organisaatiokulttuurit ja laajemmat verkostot* (Schein E., 2004 (b)) ja (Choshal, 1999).

*Vaikka suhde- ja vuorovaikutus- sekä kontingenttinen kontekstinäkökulma ovat keskeisessä teoreettisessa asemassa tässäkin tutkimuksessa, eivät ne ole kuitenkaan ainoita tärkeitä näkökulmia, joita vasten konsultointiprojektien onnistuneisuutta problematisoidaan ja arvioidaan. Tärkeinä konsultointiprojektin todelliseen ja koettuun onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavina sekä teoreettisina että käytännöllisinä seikkoina pidetään tässä tutkimuksessa myös enemmän asijahtamiseen liittyvää projektin hallintaa ja johtamista sekä konsultointiyrityksen strategiaan valintoihin ja strategioiden toteutukseen liittyviä seikkoja. Niihin kuuluvat konsultointiyhtiön omien alihankkija-kumppanuusvalintojen onnistuminen.*

## 8. Johdon konsultointi projektina ja prosessina

Konsultointi on aina projekti, jolla on sekä alku että loppu. Aloituksen ja lopetuksen välissä tapahtuu jotakin tekemistä eli *konsultointi on myös tapahtumien ketju ja tekemisen prosessi. Kullakin prosessin vaiheella tulisi olla tavoitteet, aikataulut, omat menetelmänsä sekä niiden keskinäinen linkitys (koordinaatio)*. Yksi parhaimpia projektijohtamisen teoksia on mielestäni J.

Rodney Turnerin *The handbook of project-based management* vuodelta 2009. Se perustuu sekä tutkimuksiin että käytännön havaintoihin. Lähes samat asiat löytyvät kuitenkin asetetta käytännöllisemmässä muodossa esimerkiksi suomalaisten projektikonsulttien Pekka Mäkelä ja Heikki Stenlundin teoksesta *Projektijohtaminen. Toiminnan johtaminen verkostotaloudessa* vuodelta 1995 (Mäkelä & Stenlund, 1995). Projektijohtamisen voidaankin katsoa olevan varsin vakiintunut ja runsaasti tietoa synnyttänyt tutkimusalue.

## 8.1 Projektin määritelmä ja piirteet

Projektilla on Turnerin (Turner, 2009, s. 2) mukaan monta ”valepukua”. Turnerilla on kaksi projektin määritelmää: lyhyt ja pitkä.

Turnerin uudemman ja lyhyemmän määritelmän (Turner, 2009, s. 2) mukaan *projekti on tilapäinen organisaatio, jolle on osoitettu resursseja jonkin hyödyllisen tehtävän tekemiseksi ja muutoksen aikaansaamiseksi.*

Turnerin vanhemman ja pidemmän määritelmän (Turner, 2009, s. 2) mukaan *projekti on ponnistus, jossa inhimillisiä, taloudellisia ja materiaalisia voimavaroja organisoidaan uudella tavalla jonkin ainutlaatuisen työn suorittamiseksi tietyn etukäteisen työmäärityksen sekä kustannus- ja aikarajoitteiden puitteissa joidenkin etukäteen määritettyjen määrällisten ja laadullisten tavoitteiden saavuttamiseksi.*

*Myös johdon konsultointi on projekti ja sitä koskevat tämän luvun projektienhallinnan opit.*

Projektin on siten aina suunniteltu, vaiheistettu ja tavoitteellinen, joskin suunnitelmia voidaan tarvittaessa joustavasti muuttaa. Projekteille asetetaan aina etukäteen määrällisiä ja laadullisia tavoitteita, kuten valmistumisaikataulu, kustannusbudjetti ja monenlaisia projektin lopputulokseen liittyviä tavoitteita. Vanha sanonta ”hyvin suunniteltu on jo puoliksi tehty” pätee hyvin projekteihin ja erityisesti tietojärjestelmäprojekteihin, joissa etukäteen tehty tarvekartoitus ja sisällön määrittely on kaikki kaikessa.

Yleensä projektille etukäteen (ennen projektin alkua) asetettujen tavoitteiden toteutuminen merkitsee jonkinlaista muutosta aiempaan tilanteeseen ja projektin lopputulosten tulisi olla kaikin tavoin hyödyllisiä projektin asiakkaalle. Projekti on kuitenkin aina tilapäistä toimintaa ja

organisoitumista. Sillä on aina alku ja loppu sekä niiden väliin sijoittuva projektityö, jossa tavoitellaan aina toimintojen ja tulosten yhteensovittamista, eli integraatiota. Sen aikaan saaminen on projektipäällikön tehtävä. Silti useimmiten projekteihin liittyy paljon kiirettä ja epävarmuutta onnistumisesta.

## 8.2 Projektin vaiheet

Projekti on aina myös vaiheittaista toimintaa, jota voidaan kuvata seuraavan kuvan loogisessa järjestyksessä etenevillä vaiheilla (Turner, 2009, ss. 10-11).:



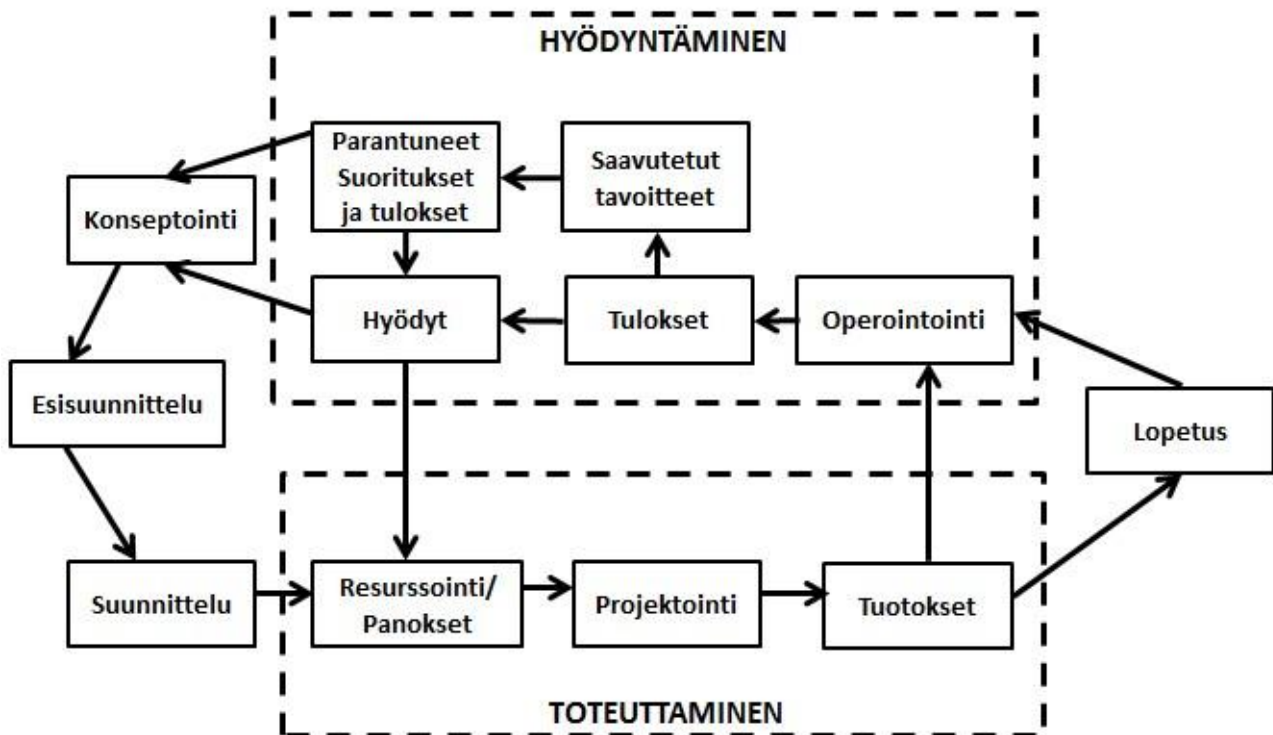
Kuva 7. Projektin loogisesti etenevät vaiheet.

Kaikissa projekteissa on alussa jokin tarve muuttaa tai tehdä jotakin ja lisäksi visioidaan, mitä tuo jotakin voisi olla. Tätä vaihetta voidaan kutsua ongelman ja sen ratkaisuvision määrittämisen vaiheeksi tai yksinkertaisesti konseptoinniksi. Sen jälkeen ryhdytään yleensä keräämään lisää tietoa ratkaisuvaihtoehdoista ja niiden reunaehdoista, kuten esimerkiksi kustannuksista. Lisäksi hahmotellaan sitä, mikä ratkaisuvaihtoehto voisi sopia meidän tilanteeseemme ja sen erityisehtoihin ja mitkä olisivat parhaat tai mahdolliset vaihtoehdot meidän tilanteessamme. Tätä vaihetta kutsutaan esisuunnitteluvaiheeksi. Sen lopputuloksena päätetään, kannattaako projektiin ryhtyä ja mitkä ovat tarkemman projektisuunnittelun ehdot. Ne perustuvat muun muassa kustannus-hyötyanalyysiin tai alustaviin investointilaskelmiin. Teknisissä laitosprojekteissa esisuunnitteluun kuuluu yleensä myös ympäristövaikutusten analyysi. Esimerkiksi voimalaitosprojektin tapauksessa päätetään voimalaitoksen kokoluokasta, käytettävistä

polttoaineista ja voimalaitoksen perustekniikkavalinnoista. Esisuunnittelun jälkeen tehdään varsinainen yksityiskohtainen projektisuunnitelma työkokonaisuuksineen, aikatauluineen, vastuineen ja kustannuksineen. Tähän kuuluu myös niin sanottu väliaikapistesuunnittelu (*milestone-suunnittelu*), johon palataan myöhemmin tässä esityksessä.

Suunnitelmien jälkeen projekti organisoidaan ja alkaa varsinainen projektin toteutus, joka päättyy kun projekti on valmis tai se keskeytetään. Joskus projekti kannattaa mieluummin keskeyttää kuin viedä härkäpäisesti loppuun, jos kesken projektin olosuhteet ovat muuttuneet sen verran paljon, että alkuperäiset projektin oletukset eivät ole enää voimassa ja projektille ei ole enää joko tarvetta tai se ei ole enää kannattava edes pitkällä aikavälillä. Toinen syy keskeyttää ja lopettaa projekti on se, että joko projektin oletukset ja suunnitelman tai toteutus ovat niin virheellisiä, että projektin onnistumiselle ja suunnitelluille hyödyille ei ole olemassa enää mitään edellytyksiä.

Projektin päättymisen jälkeen seuraa sekä projektin lopparviointi että projektin tulosten hyödyntäminen, kuten seuraavasta kuvasta (Turner, 2009, s. 11) voidaan havaita:



Kuva 8. Projektijohtamisen vaiheet ja elinkaari.

Kuvan mallia voidaan kutsua myös projektijohtamisen elinkaarimalliksi, jossa projektin toteutusvaihe on avattu ja lisätty projektin toteutuksen ja lopetuksen jälkeinen hyödyntämisvaihe. Huomattavaa on se, että *projektin varsinaiset tuotokset ja hyödyt toteutuvat, jos projektille asetetut tavoitteet toteutuvat ja ne toteutuvat ja niiden toteutuminen voidaan todeta vasta projektin lopetuksen jälkeen projektin jälkeisessä operointivaiheessa*. Tässä yhteydessä on kuitenkin heti samaan hengen vetoon todettava, että projektin tuotokset voidaan joko ottaa käyttöön tai jättää ottamatta käyttöön. Mahdollista on sekin, että projektin tuotoksia ei jostakin syystä oteta käyttöön tai käyttöönotto on vajaata. Siihen voi olla montakin syytä, kuten erään myynnin tietojärjestelmän kohdalla. Sen käyttö jäi vajaaksi sen vuoksi, että sen käyttäjät eli myyntimiehet eivät halunneet käyttää järjestelmää ja koska johtokaan ei näyttänyt hyvää esimerkkiä ja käyttänyt järjestelmää itse ja vaatinut myyntimiehiä käyttämään järjestelmää. Projektin tuotoksena syntynyt järjestelmä jäi siten vajaakäyttöön.

Lisäksi on huomattava, että projektin tulokset ja hyödyt voivat syntyä joko välittömästi projektin aikana tai jälkeen, tai keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä projektin, esimerkiksi konsultoinnin jälkeen. Yleensä projektien ja myös strategioiden uskottavuuden kannalta on välttämätöntä, että ne tuottavat varsin nopeasti konkreettisia ja uskottavia tuloksia ja hyötyjä, muutoin sidosryhmät menettävät uskonsa projekteihin ja niiden suunniteltuihin, viestittyihin, väitettyihin tai oletettuihin hyötyihin. Jos hyötyjä ei kyetä näyttämään toteen menettää projekti yleensä oikeutuksensa varsin pian ja sen tuotokset hylätään. Teknillisissä projekteissa hyödyt on tämän tutkijan kokemuksen mukaan näytettävä toteen jo vuoden sisällä projektin loppumisesta. Tietojärjestelmien on pelattava jo kun tietojärjestelmäprojekti lopetetaan ja tietojärjestelmä vastaanotetaan. Pieniä virheitä voidaan korjata viimeistään seuraavan vuoden aikana.

*Konsultoinnin samoin kuin koulutuksen osalta on olemassa sellainen ongelma, että niillä voi olla vaikutuksia ihmisten ajattelutapaan pitkäänkin, mutta ajattelun ja käyttäytymisen yhteyttä on vaikea todistaa. Sen lisäksi voi olla mahdotonta tai ainakin vaikeaa todistaa, miten juuri tietty konsultointi on vaikuttanut kunkin niiden kohteena olleiden ihmisten ajatteluun ja käyttäytymiseen.*

Projektijohtamisen elinkaarimalliin sisältyy myös sellainen oletus, että onnistuneidenkaan projektien tulokset ja hyödyt eivät kestä ikuisesti, vaan hiipuvat ajan mittaan ja sen vuoksi

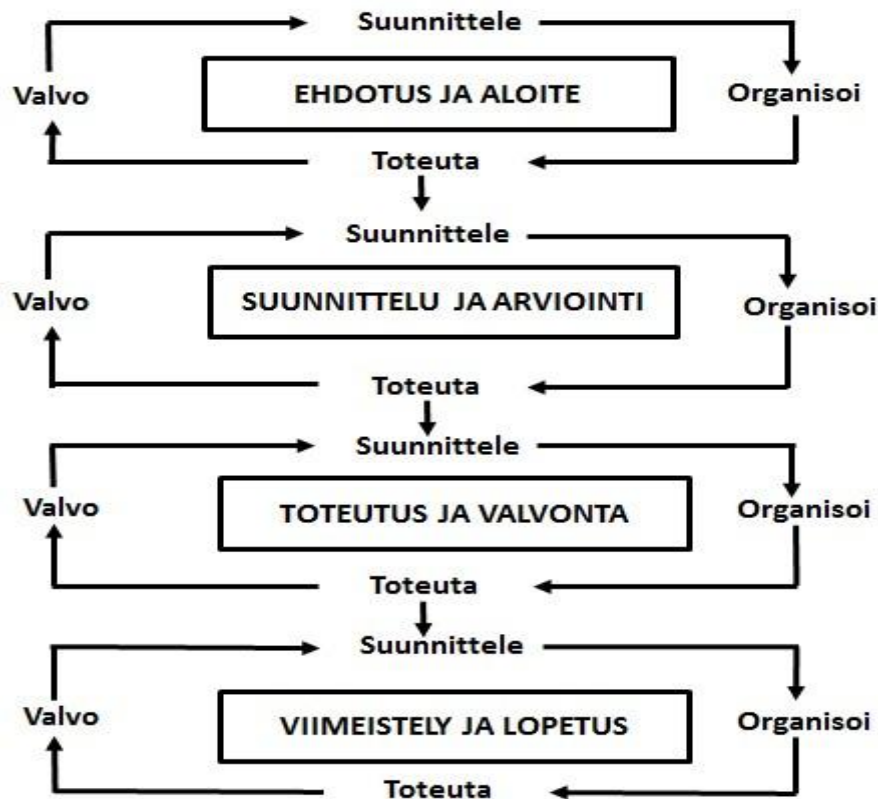


toimintaa on ryhdyttävä kehittämään jossakin vaiheessa taas uudelleen visioimalla uusia kehitysideoita ja projekteja. Kysymys on siten jatkuvan oppimisen ja parantamisen ideasta ja mallista.

### 8.3 Projektin johtaminen projektin eri vaiheissa

Projektin asijahtamiseen (management) kuuluu aina seuraavat normaalin asijahtamisen vaiheet: suunnittelu, organisointi, toteutus ja valvonta (Turner, 2009, ss. 12-13). Tätä sykliä *suunnittelu – organisointi – toteutus – valvonta* kutsutaan yleensä *asijahtamisen sykliksi*. Lisäksi *prosessijohtamiseen kuuluu myös ihmisten johtaminen (leadership), johon kuuluu monenlainen ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa oleminen ja vaikuttaminen*. Molempiin sekä asia- että ihmistenjohtamiseen voisi lisäksi lisätä kulloiseenkin tilanteeseen sopiva ja oikea-aikainen, oikeasisältöinen ja sopivan sävyinen tiedottaminen. *Voidaankin puhua tilanteeseen sopivasta tilannejohtamisesta*, josta ovat kirjoittaneet paljon muun muassa Hersey ja Blanchard (Hersey P. , 1985). Sitä pitäisi osata soveltaa projektipäällikön lisäksi paitsi projektiorganisaation jäseniin, myös ohjaus- ja sidosryhmiin ja niiden jäseniin. Tähän palataan hieman myöhemmin tässä esityksessä.

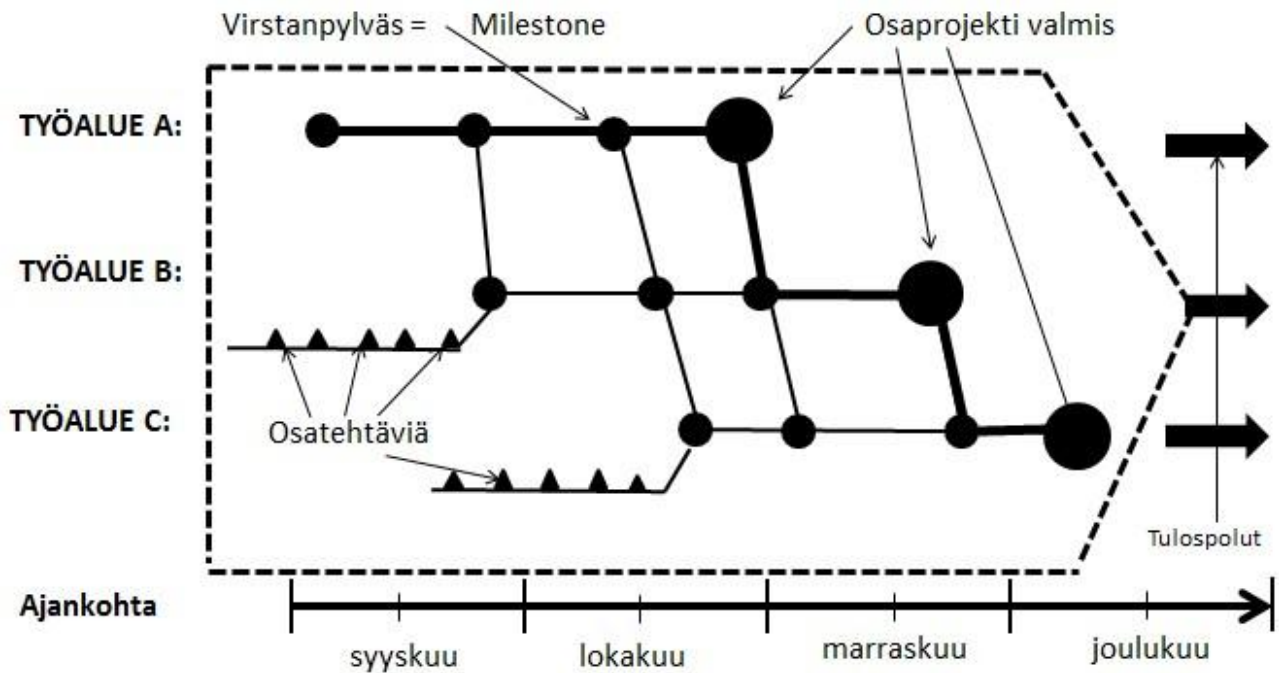
*Oleellista projektijohtamisessa olisi myös kyky ja rutiini vaiheistaa projekti pienempiin vaiheisiin ja soveltaa asia- ja ihmistenjohtamista sopivalla tavalla kussakin vaiheessa*. Tätä voidaan kuvata seuraavilla kahdella kuvalla. Ensimmäisessä kuvassa projektin asijahtamisen vaiheet (Turner, 2009, s. 14) on liitetty projektin kokonaisvaiheisiin seuraavalla tavalla:



Kuva 9. Projektin asiajohtaminen projektin eri vaiheissa.

Oleellista kuvassa on se, että kaikki vaiheet, myös suunnittelu suunnitellaan, organisoidaan, toteutetaan ja valvotaan. Tässä valvonta pitää sisällään myös projektin aikaisen vaihearvioinnin. *Projektin seuraaviin vaiheisiin, joita ovat toteutus, viimeistely ja lopetus voidaan siirtyä vasta kun edellinen vaihe on edellinen vaihe on suunniteltu, organisoitu, toteutettu ja valvottu kunnolla.*

Tämäkään ei tosin vielä riitä projektien kunnolliseksi toteuttamiseksi. *Kukin vaihe, varsinkin toteutus ja sen valvonta on jaettava eri vaiheisiin ja tehtäviin, joilla kullakin on oma ajoituksensa, taloudellinen budjettinsa, muu resurssointinsa, vastuuhenkilönsä, päätöksentekonsa ja valvontansa. Yleisesti puhutaankin niin sanotusta virstanpylvässuunnittelusta ja –toteutuksesta (milestones management).* Sitä voidaan kuvata seuraavalla kuvalla:

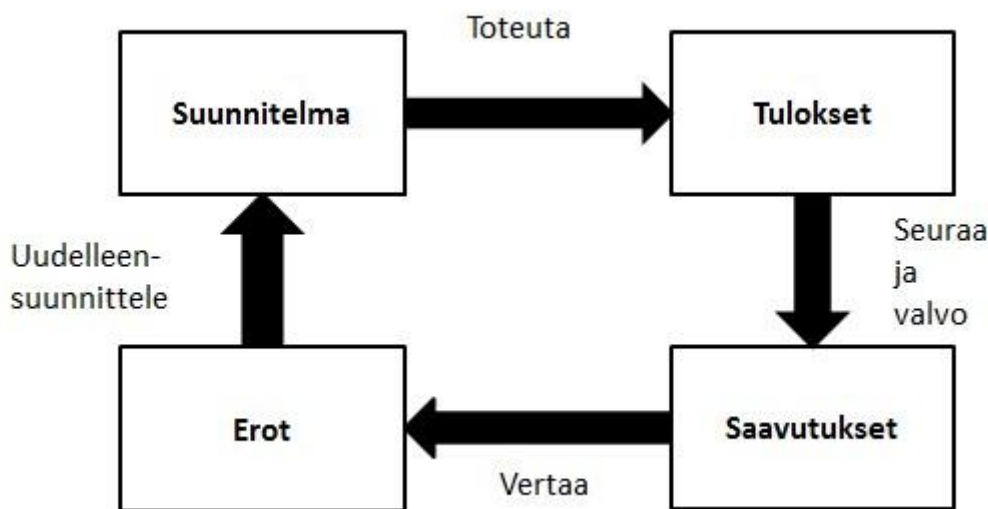


Kuva 10. Osaprojektin ja sen tehtävien vaiheistus virstanpylvässuunnittelussa.

Oheinen kuva on mukaeltu Turnerin kuvasta (Turner, 2009, s. 109). Siinä on oletettu, että projekti koostuu kolmesta työalueesta ja hoitamaan perustetuista osaprojekteista. Kullakin työalueella ja osaprojektilla on oma tulospolkunsa, joihin kuhunkin on suunniteltu tarkistuspisteitä, eli ns. virstanpylväitä (milestones englanniksi). Ne ovat kunkin osaprojektin tulospolulla sellaisia kriittisiä projektin vaiheita, pisteitä, jotka on saatava valmiiksi eli saavutettava, jotta projektissa voitaisiin päästä eteenpäin ja jatkaa. Kunkin virstanpylvään saavuttaminen edellyttää tiettyjen etukäteen suunniteltujen osatehtävien loppuun saattamista. Lisäksi kullakin kokonaisprojektilla on oma niin sanottu *kriittinen polku*, jota pitkin projekti voidaan toteuttaa lyhintä ajallista polkua alusta loppuun eli valmistumiseensa. Oheisessa kuvassa se on piirretty paksuimmalla viivalla. Oheisessa kuvassa on oletettu, että projektin kriittinen polku etenee ajallisesti loogisessa järjestyksessä siten, että ensin on saatava valmiiksi työalue A ja sen osaprojekti. Sitten työalue B ja sen osaprojekti ja lopuksi työalue C ja sen osaprojekti, jotta koko projekti valmistuisi. *Kullakin kokonaisprojektilla on kuitenkin oma logiikkansa ja työjärjestyksensä.* Isoissa projekteissa, kuten tehtaiden

rakentamisessa, käytetään osaprojektien vaiheistukseen ja suunnitteluun sitä varten erikseen kaupallisessa myynnissä olevia *projektinhallinnan tietojärjestelmiä*.

Oleellista virstanpylväsuunnittelussa on Turnerin mukaan (Turner, 2009, s. 111) muun muassa se, että suunnitelman on oltava samalla kertaa riittävän yksinkertainen (yhden sivun kuva), sen tulee edetä loogisessa järjestyksessä ja keskittyä keskeisiin päätöksentekoa vaativiin kohtiin sekä pitää sisällään laadullisia ja määrällisiä kontrolleja. Seuraava kuva (Turner, 2009, s. 146) havainnollistaa tätä kontrolliprosessia:



Kuva 11. Nelivaiheinen kontrollin ja valvonnan sykli.

*Kussakin virstanpylvääksi määritellyssä projektin vaiheessa siihen mennessä aikaansaatuja saavutuksia ja tuloksia verrataan suunnitelmaan ja jos eroja (jälkeenjääneisyyttä tai edelle olemista) verrattuna aiempiin suunnitelmiin havaitaan, suunnitelmat toimenpiteineen päivitetään joustavasti.* Kuten alussa todettiin, liittyy projekteihin usein monenlaisia yllätyksiä, joihin on osattava reagoida joustavasti. Projektihenkilöstö voi sairastua, sanoutua irti tai heidät voidaan sanoa irti työstään. Henkilöt voivat myös siirtyä toisiin tehtäviin. Alihankkijat voivat mennä konkurssiin ja niiden tilalle on valittava uusia alihankkijoita. Jokin osaprojekti voi jostakin syystä myöhästyä tai jota epäonnistua. Toimitetut palvelut, tietojärjestelmät tai koneet ja laitteet voivat sisältää virheitä ja puutteita, jolloin niitä täytyy korjata tai vaihtaa tosiin. Sen vuoksi projekteissa tarvitaan jäykkää johtamista ja hyvää projektin hallinnointia, jota käsitellään seuraavaksi.



*Kaikilla projekteilla on ensisijainen asiakas, jonka käyttöön projektin tuotokset tulevat ja joka määrittelee projektilla tavoiteltavat aikaansaannokset ja tulokset sekä niiden laadun. Asiakasta edustaa projektin toteuttajaan päin asiakkaan projektipäällikkö. Projektilla on myös oma projektipäällikkö, jonka johdolla projekti toteutetaan. Toteuttaja voi olla organisaation sisältä (sisäinen projekti) tai organisaation ulkoa (ulkopuolinen toteuttaja). Projekti voi jakautua useaan alaprojektiin ja lukemattomiin tehtäviin, joiden suunnittelemisesta ja yhteen sovittamisesta projektipäällikkö vastaa. Projektipäällikkö on eräänlainen projektin johtaja ("vastaava mestari"), jolla voi olla käytössään useita alaprojektipäälliköitä ja heillä lukuisia projektityöntekijöitä. He muodostavat yhden tai useampia projektiryhmiä, joita johtaa projektin johtoryhmä. Projektia koskevat käytännön päätökset tekee projektipäällikkö joko yksin tai yhdessä alaprojektipäälliköiden kanssa joko normaalin projektitoiminnan ohessa tai projektin johtoryhmässä. Projektin johtoryhmää johtaa projektin ulkoisen toteuttajan tapauksessa projektin projektipäällikkö tai sisäisen projektin tapauksessa joko projektipäällikkö tai joku siihen erikseen nimetty asiakasta edustava johtaja.*

Projektipäällikkö organisoii projektissa tarvittavat tekemiset ja siihen liittyvät prosessit. Yksi tärkeä prosessi on eri alaprojektien ja niiden tekemisten sekä aikaansaannosten yhteen suunnittelu ja ajoitus eli projektin koordinaation varmistaminen. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu myös suunnittelu, päätöksenteko, toteutus, valvonta ja kaikkien näiden raportointi.

Projektipäällikön työparina asiakasorganisaatioon päin on asiakkaan projektipäällikkö. Hänen tehtävänä on välittää projektin toteutuksesta vastaavalle projektipäällikölle asiakkaan, projektin ohjaus/valvontaryhmän ja sponsorin toiveet ja palautteet. Asiakkaan ja toteuttajan projektipäälliköiden yhteistyön tulisi olla säännöllistä ja saumatonta, jotta projekti voisi toteutua suunnitellulla ja onnistuneella tavalla.

Isompien projektien valvontaa ja suurempia alkuperäisestä projektisuunnitelmasta poikkeavien päätösten tekemistä varten *projekteille asetetaan yleensä myös ns. ohjaus- tai valvontaryhmä. Sen jäsenet asettaa yleensä projektin omistaja. Projektin ohjaus/valvontaryhmässä tulisi olla ennen kaikkea sellaisia henkilöitä, joilla on aikaa, halua ja valtuuksia ohjata projektia ja tehdä sitä koskevia päätöksiä.* Esimerkkinne tapauksessa ohjaus/valvontaryhmä voisi koostua liikelaivosjohtajasta, sosiaali- ja terveysjohtajasta tai hänen nimeämästä edustajastaan, terveystoimen ylilääkäristä, talouspäälliköstä tai tietohallintopäälliköstä. Ohjaus- ja

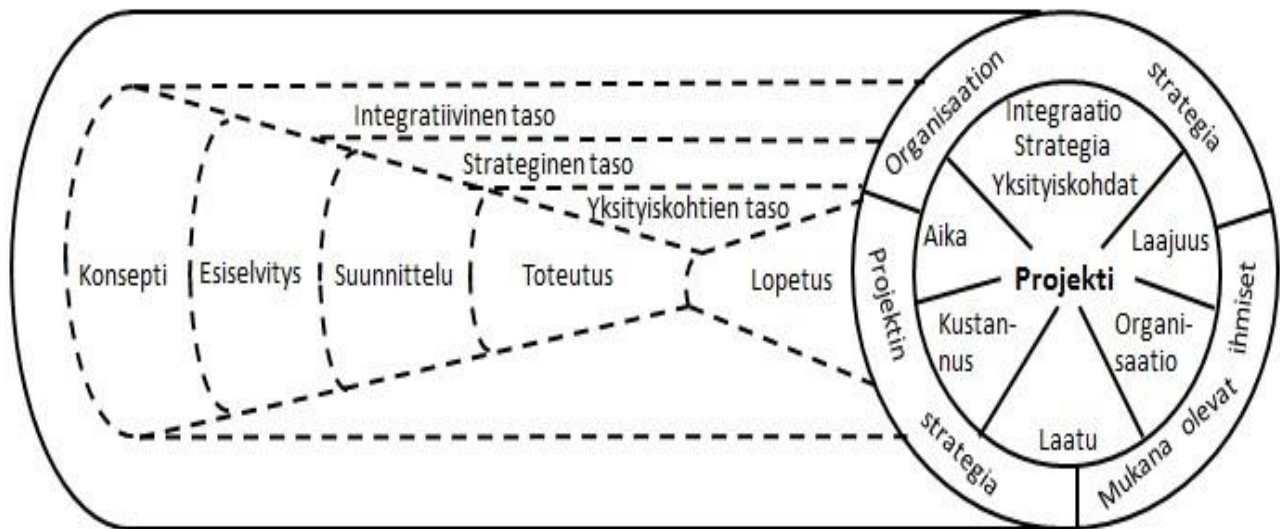
valvontaryhmän esittelijänä toimii projektipäällikkö yhdessä asiakkaan projektipäällikön kanssa. Ohjaus/valvontaryhmän tulee kokoontua etukäteen suunnitellun säännöllisesti projektin aikana ja projektille luontaisella tavalla, esimerkiksi kerran kuukaudessa. Sen tehtäviin kuuluu siten paitsi projektin valvonta, myös projektia koskevien suurien ja poikkeavien päätösten tekeminen. Tällaisia päätöksiä voivat olla esimerkiksi projektisuunnitelmasta poikkeavista hankinnoista sekä projektikustannusbudjetin ylityksistä päättäminen sekä projektipäällikön vaihtaminen. Ohjaus/valvontaryhmän tulee kyetä myös päättämään mitä ja milloin projektipäälliköt raportoivat sille. Ohjausryhmän tehtäviin kuuluu myös projektin aikaisesta ja jälkikäteisestä arvioinnista päättäminen ja arvioiden käsittely sekä niiden johdosta tarvittavista toimenpiteistä päättäminen. Lisäksi ohjaus/valvontaryhmän kuuluu raportoida projektista eteenpäin sen yläpuolella organisaatiossa oleville tahoille. Tällaisia tahoja voivat esimerkiksi liikelaitoksen johtokunta, sosiaali- ja terveyslautakunta ja vaikkapa kunnan tietohallintojohto sekä sisäinen tarkastus ja tarkastuslautakunta.

*Edellä kuvattu projektien hallintomalli on nykyään yleisesti käytössä kaikkien isompien projektien osalta kaikissa isommissa yrityksissä ja julkishallinnon organisaatioissa. Asiaan liittykin käytännössä lähinnä kaksi kysymystä. Nimittäin, mitä missäkin organisaatiossa pidetään isona projektina ja toisaalta miten projektien hallinnointi on toteutettu ja miten se toimii eri projektien osalta käytännössä. Asiaan liittyy monta tärkeää kysymystä rakenteen lisäksi. Näitä ovat muun muassa toiminta- ja johtamiskulttuuri, ilmapiiri sekä henkilösuhteiden ja kommunikaation toimivuus. Kysymys on siten hyvin monenlaisesta projekti- ja johtamisosaamisesta.*

*Myös isoissa johdon konsultointiprojekteissa tarvitaan edellä kuvattua projektin hallintoa.*

## 8.5 Projektin liittyminen organisaation strategiaan

Projektien tulisi liittyä koko organisaation strategiaan, muussa tapauksessa projekti ja sen tulokset jäävät irrallisiksi organisaation kokonaistavoitteiden kanssa. Tämä pätee paitsi investointiprojekteihin, myös erilaisiin kehitysprojekteihin, joita myös johdon konsultointiprojektit ovat. Asiaa voidaan havainnollistaa seuraavalla kuvalla (Turner, 2009, s. 20)



Kuva 13. Projektin liittyminen organisaation strategiaan.

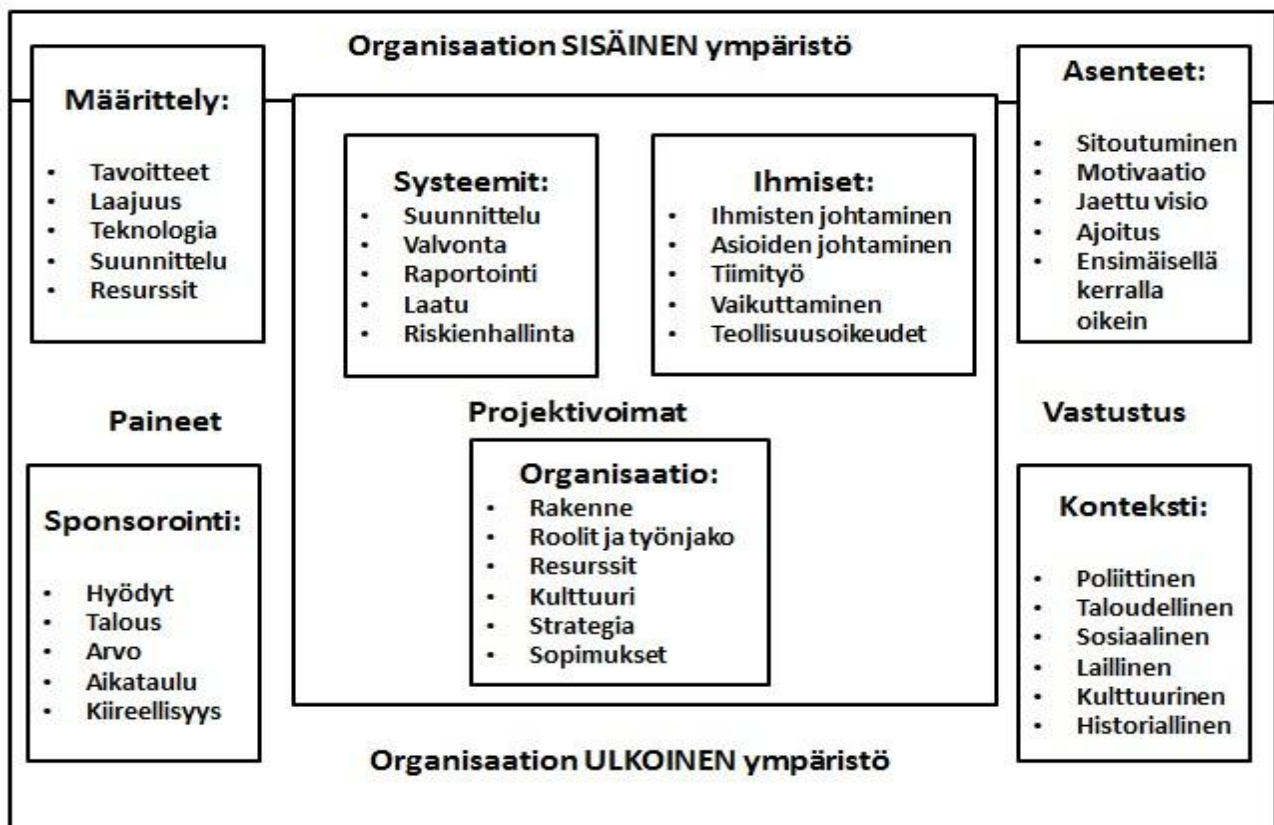
Projekti on kuin ”putki”, joka etenee ideasta (konseptista) esiselvityksen ja suunnittelun kautta toteutukseen. Projektilla on siten tavoite ja strategia, joiden tulee liittyä koko organisaation visioon, strategiaa ja tavoitteisiin. Ellei niin ole, tai elleivät organisaation projektiin liittyvät ihmiset ymmärrä, että näin on, projekti jää heille organisaation tavoitteista irralliseksi. Sama pätee siihen, onko projekti integroitu organisaation muuhun toimintaan, vai jääkö se siitä irralliseksi. Jos tämä irrallisuus on todellisuutta, voidaan kysyä, miksi projektiin on ylipäättään ryhdytty. Tällöin projektiin ei mitä todennäköisimmin olisi pitänyt ryhtyä.

*Kaikkien isompien hankkeiden ja projektien, myös johdon konsultointiprojektien tulisi liittyä organisaation strategiaan. Muussa tapauksessa ne jäävät irrallisiksi ja hyödyttämiksi hankkeiksi sekä näyttävät osallistujien silmissä enemmän tai vähemmän ymmärrettäviä tai käsittämättöminä.*



## 8.6 Projektin sidosryhmien johtaminen

Projektin sidosryhmiä ovat työntekijät, johto, tavarankäyttäjät ja palvelun toimittajat, rahoittajat, resurssien tarjoajat, sisäiset ja ulkoiset asiakkaat, media, julkinen valta ja erilaiset mielipidejohtajat (Turner, 2009, s. 77). Ne toimivat tietyssä projektiympäristössä, jota voidaan havainnollistaa seuraavalla kuvalla (Turner, 2009, s. 61):



Kuva 14. Projektijohtamisen seitsemän voiman malli.

Samalla sidosryhmät ja sekä ulkoinen että sisäinen toimintaympäristö muodostaa seitsemän projektitoimintaan vaikuttavaa voimaa, jotka ovat projektin määrittely, sponsorin tavoitteet, kontekstin luonne, toimijoiden asenteet, organisaation ominaispiirteet, systemit ja ihmiset. Ne muodostavat projektille erilaisia paineita sekä projektia edistäviä ja vastustavia voimia.

*Projekti ja sen sidosryhmät toimivat siten aina tietyssä historiallisessa kontekstissa. Tämä pätee myös johdon konsultointiprojekteihin ja tällä voi olla suuri vaikutus projektin onnistumisen*

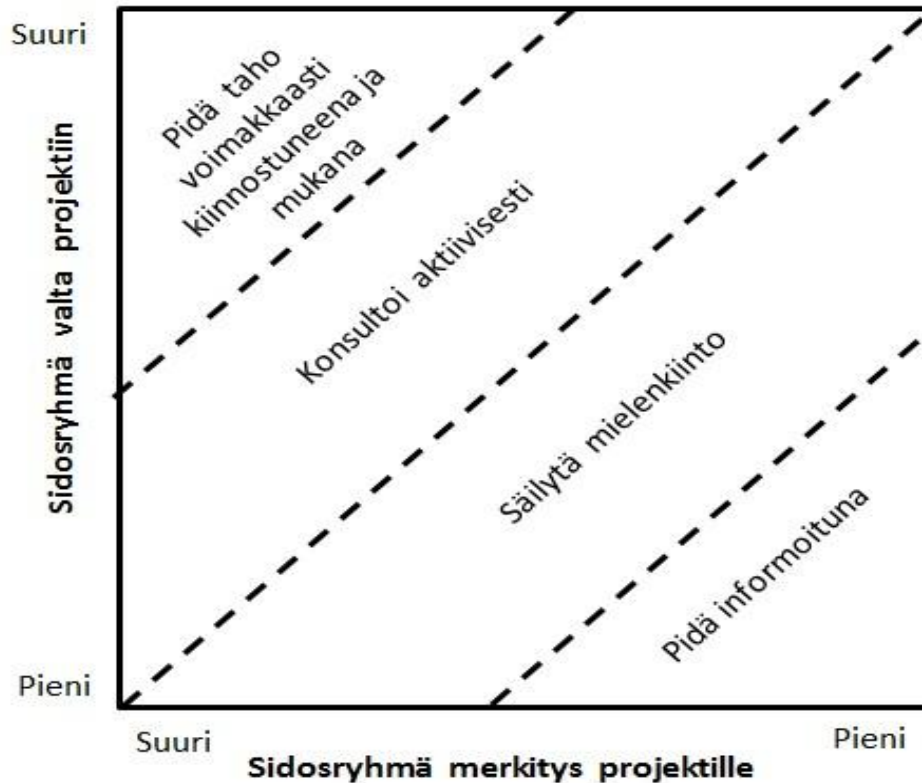
*mahdollisuuksiin. Projekti ja sen johtaminen on siten aina jossakin suhteessa sekä organisaation sisäiseen että ulkoiseen ympäristöön ja niiden historiaan. Voidaankin sanoa, että projekti ja sen johtaminen ovat kontingenttisessä suhteessa näihin ja projektiin ja sen johtamiseen voidaan soveltaa yleistä kontingenssiteoriaa. Nämä kontingenssitekijät voivat olla organisaation sisäisiä ja ulkoisia. Sisäisiä kontingenssitekijöitä ovat esimerkiksi organisaation rakenne, kulttuuri, systeemit, ihmiset sekä taloudellinen tilanne ja historia. Ulkoisia kontingenssitekijöitä ovat esimerkiksi palvelun ja tavarantoimittajan toimintatapa, organisaatiokulttuuri, resurssit sekä sponsorin tavoitteet. Projektin taloudellinen ja henkinen sponsori voi olla myös organisaation sisäinen taho (kuten toimialajohtaja tai toimitusjohtaja) tai ulkopuolinen taho, kuten kunnan toimialajohtaja, talousjohtaja, kuntaliitto tai valtionhallinnossa jokin ministeriö.*

*Lisäksi on huomattava, että organisaation taloudellinen tilanne ja projektitilanne sekä projektihistoria vaikuttaa projektiin eli toimii suhteessa siihen kontingenttisena tekijänä. On aivan erilaista tehdä projektia taloudellisesti tiukkoina aikoina kuin tilanteessa, jossa rahaa on vaikka kuinka paljon käytössä. Lisäksi on hyvin erilaista tehdä projektia tilanteessa, jossa ei ole muita samojen ihmisten aikaa vaativia hankkeita käynnissä kuin tilanteessa, jossa organisaatiolla on menossa lukuisia muitakin samojen ihmisten työpanosta vaativia projekteja. Jälkimmäisessä tilanteessa ihmiset voivat olla jo muutenkin ylityöllistettyjä ja stressaantuneita ja ongelmaksi muodostuu se, miten heidän saadaan motivoitua ja miten he saavat irrotettua työaikaansa juuri kyseessä olevalle projektille. Lisäksi sekä ihmisillä että organisaatioilla on pitkä muisti. Jos lähimenneisyydessä on ollut vastaavia epäonnistuneita tai tarpeettomaksi koettuja projekteja, voi uuteen projektiin motivoituminen olla tosi hankalaa aiempaa samantyyppistä projektia kohtaan tunnetun negatiivisen asennoitumisen vuoksi. Uusi projekti saattaa johtua myös uuden johdon uuden organisoimisen ja organisaation vuoksi, jonka entiset työntekijät ja johtajat voivat kokea jostakin syystä joko tarpeettomaksi tai vastenmieliseksi. Tällöin uuden hyvääkin ajavan projektin esteeksi muodostuu jotakin toista johdon hanketta kohtaan tunnettu vastenmielisyys tai vastustus.*

Projektipäällikön tulisikin tunnistaa eri sidosryhmien asennoituminen projektia kohtaan ja johtaa myös sidosryhmiä niiden tarvitsemalla tavalla.

Projektin sidosryhmiä voidaan luokitella eri tavoilla. Esimerkiksi ristiintaulukoimalla sidosryhmän valta ja vaikutus projektin onnistumiseen tai epäonnistumiseen nähden tai sen mukaan, miten sidosryhmä hyväksyy projektin tavoitteet ja sitoutuu niihin.

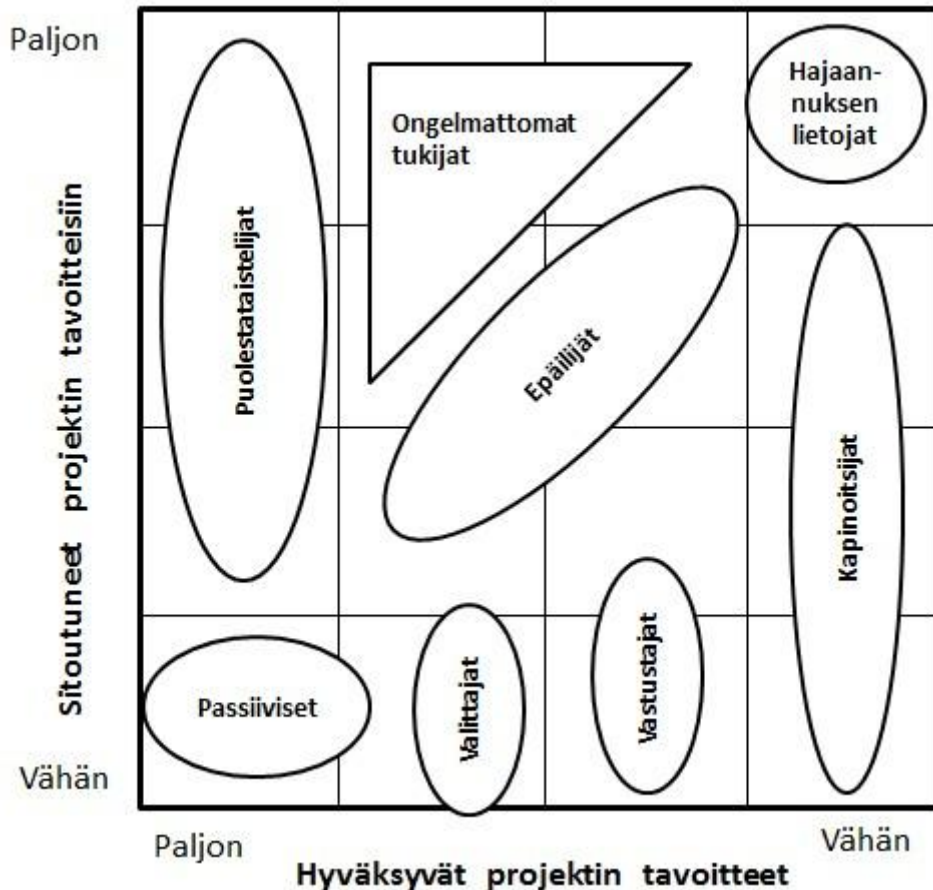
Ensin mainittua luokittelua voidaan kuvata seuraavalla kuvalla (Turner, 2009, s. 81):



Kuva 15. Projektin sidosryhmien valta-merkitys-matriisi.

*Ne projektin sidosryhmät, joilla on suuri merkitys ja suuri valta projektin onnistumiseen nähden on projektin onnistumisen varmistamiseksi pidettävä voimakkaasti mukana ja kiinnostuneena projektista. Se merkitsee aktiivista yhteydenpitoa, kuuntelua, osallistamista ja tiedottamista. Kysymys on kahdensuuntaisesta kommunikaatiosta. Myös ne, joilla on vähintäänkin keskinkertainen merkitys ja valta projektin onnistumiseen ja etenemiseen nähden on samoin pidettävä mukana projektissa aktiivisella konsultoinnilla (avun pyytämällä) ja osallistamisella. Myös muiden sidosryhmien kiinnostus projektia kohtaan tulisi kyetä säilyttämään ja heidät olisi pidettävä hyvin informoituna projektista, sen etenemisestä, tuloksista ja hyödyistä koko projektin ajan. Kaikki tämä pätee myös johdon konsultointiin.*

Jälkimmäistä luokittelua voidaan kuvata seuraavalla kuvalla (Turner, 2009, s. 83):



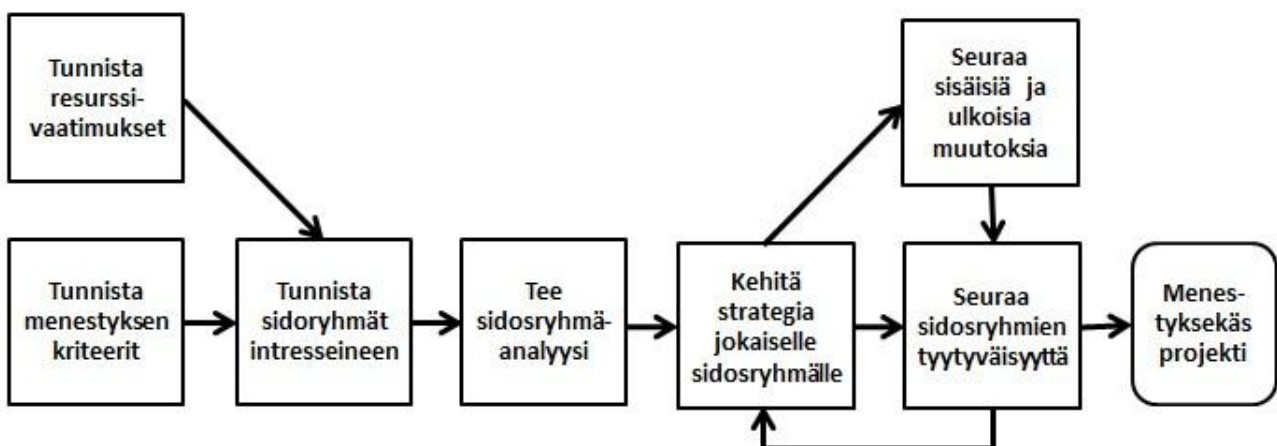
Kuva 16. Sidosryhmäedustajan suhtautuminen projektin tavoitteisiin.

Projektin sidosryhmien jäsenet voivat hyväksyä projektin tavoitteet ja sitoutua niihin enemmän tai vähemmän. Ne jotka suurella lämmöllä hyväksyvät projektin tavoitteet ja sitoutuvat niihin voimakkaasti toimivat samalla yleensä myös projektin puolesta taistelijoina. Myös ne, jotka hyväksyvät projektin tavoitteet vähintään keskinkertaisesti ja ovat sitoutuneet niihin voimakkaasti ovat projektin kannalta ongelmattomia. Passiivista ihmisistä ei ole projektin kannalta sen enempää hyötyä kuin haittaakaan. *Epäilijät pitäisi kyetä voittamaan projektin puolelle. Ongelman muodostavat vastustajat, kapinoitsijat ja hajaannuksenlietojat. Jos he eivät ole projektin kannalta tärkeitä ja vaikutusvaltaisia tahoja heidät kannattaa sulkea pois projektista ja pitää sen ulkopuolella. Jos he taas ovat projektin kannalta tärkeitä ja vaikutusvaltaisia tahoja, pitää selvittää, miksi he eivät voi hyväksyä projektin tavoitteita ja sitoutua niihin. Jos projekti on huonosti suunniteltu ja toteutettu, ei heitä voi edes edellyttää hyväksymään projektia ja sitoutumaan siihen. Huonoa ei voi muuttaa hyväksi pelkällä puhumisella ja vakuuttamisella, vaan*

*todellisten parannusten ja korjausten tekemisellä.* Jos taas projektin tavoitteet ovat hyvät ja projekti on toteutettu moitteettomasti, pitää selvittää, kuinka paljon ja ketkä ovat erityisesti hajaannuksen lietsojia ja kapinallisia. Lisäksi on selvitettävä, miksi he vastustavat projektia. Jos syy ei ole rationaalinen tai hyväksyttävä ja projekti on tarpeellinen ja johdon hyväksymä, kannattaa hajaannuksen lietsojia ja kapinallisia rangaista, jotteivät he pääse sabotoimaan ja torpetoimaan projektia. Jos sekään ei auta, kannattaa heidät erottaa, jos projekti ja sen toteuttaminen on tärkeä, elleivät he sitten edusta projektia sponsoroivaa tai organisaation täysin ulkopuolista tahoa. Siinä tapauksessa heidän kanssaan on vain yritettävä tulla jotenkin toimeen.

Projektin onnistumisen kannalta *olisi toivottavaa, että projektin aikana seurattaisiin ja selvitettäisiin sitä, miten projektin kannalta oleellisiin sidosryhmiin kuuluvien ihmisten asenteet projektia kohtaan kehittyvät ja kuinka suuri on projektiin eri tavalla suhtautuvien osuus.* Projektin onnistumisen kannalta olisi tarpeellista, että projektiin positiivisesti suhtautuvien osuus lisääntyisi projektin loppua kohti ja epäilijöiden sekä vastustajien osuus vähentyisi. Tämä olisi oletettavasti *yksi tärkeimmistä konsultointiprojektin projektin aikaisista arvioinnin kohteita.* Tämän projektin aikaisen arvioinnin perusteella projektipäällikön tulisi sitten harjoittaa projektin sidosryhmäjohtamista, joka alkaa tosin jo ennen projektia sidosryhmien intressien tunnistamisella ja sidosryhmästrategian sekä -toimintaohjelman kehittämällä.

Projektin sidosryhmäjohtamisen kokonaisuutta voidaan kuvata seuraavalla kuvalla (Turner, 2009, s. 77):



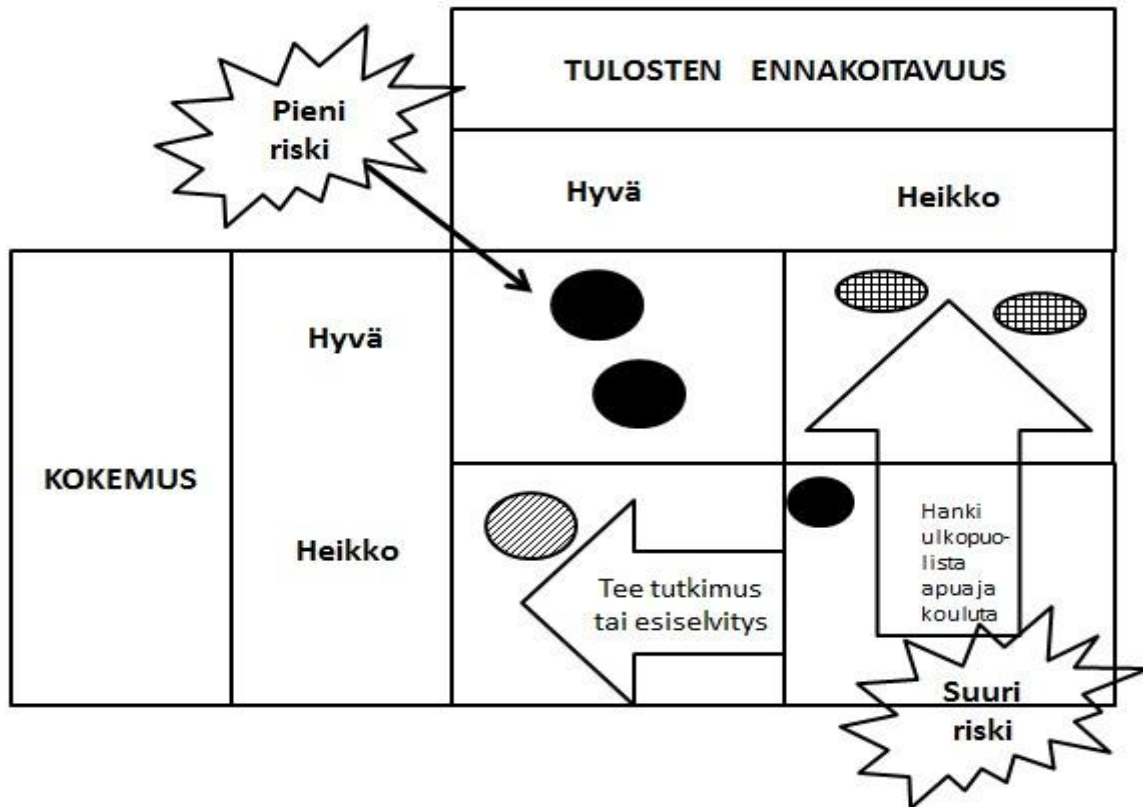
Kuva 17. Projektin sidosryhmäjohtamisen prosessi.

Turnerin mukaan *projektin eri sidosryhmien intressien tunnistaminen ja riittävä huomioiminen projektin aikana johtaa siihen, että sidosryhmät hyväksyvät projektin ja sen tulokset sekä kokevat projektin menestyksekkäänä. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan oteta näin yksioikoista kantaa, vaan todetaan, että eri sidosryhmien intressien riittävä huomiointi luo edellytyksiä projektin onnistumiselle ja huomiointi luo pohjaa sidosryhmien tyytymättömyydelle projektia kohtaan.*

*Projekti on hoidettava mallikkaasti ja se on tuotettava myös suunnitellut tulokset, jotta projektia voitaisiin pitää menestyksekkäänä tässä tutkimuksessa. Sidosryhmiä on paitsi kuunneltava, niille on järjestettävä myös riittävän usein ja riittävästi tietoa eli tiedotettava projektista ja sen kulusta. Kaiken tämän oletetaan pätevän myös johdon konsultoinnin tapauksessa. Ei riitä, että pelkästään ylin johto on tyytyväinen konsultointiprojektiin, myös muun johdon, esimiesten ja työntekijöiden on koettava konsultointiprojekti onnistuneeksi ja hyödylliseksi. Myös niiden olisi tunnettava konsultointiprojektin tavoitteet, prosessin syyt, seuraukset ja tulokset, jotta he voisivat ymmärtää ja arvioida, mistä oikein on ja oli kysymys. Muussa tapauksessa konsultointiprojekti esiintyy käsittämättömänä tapauksena ja jää heille avoimeksi ja selittämättömäksi mysteeriksi. Tällöin organisaatiossa työskentelevien mielissä ei tapahdu niin sanottua ymmärtämisen eli Karl Weickin (Weick K. E., 1995) kuvailemaa sense making -prosessia.*

## 8.7 Projektien riskit ja tyypillisimmät epäonnistumisten syyt

Projektiin liittyvät riskit riippuvat muun muassa siitä, kuinka paljon kokemusta projektipäälliköllä ja projektiin osallistujilla on vastaavan tyyppisistä projekteista ja toisaalta siitä, kuinka hyvin projektin tulevia tapahtumia ja tuloksia voidaan ennakoita. Tätä voidaan havainnollistaa seuraavalla kuvalla (Mäkelä & Stenlund, 1995, s. 146) :



Kuva 18. Projektin riskit liittyen kokemukseen ja projektin tulosten ennakoitavuuteen.

Jos projektipäälliköllä ja projektiin osallistujilla on paljon kokemusta vastaavan tyyppisten projektien toteutuksesta, esim. tietojärjestelmäprojekteista, ja projektin kulku voidaan suunnitella ja tulokset ennakoida hyvin, liittyy projektiin yleensä vähän häiriötekijöitä ja pieni niiden toteutumisen riski. Jos taas sen enempää projektipäälliköllä kuin muillakaan projektiin osallistujilla ei ole aiempaa kokemusta vastaavan tyyppisistä projekteista ja projektin lopputuloksia ei osata ennakoida, on riski, että projektiin liittyy paljon häiriötekijöitä ja suuri epäonnistumisen riski. *Ennakoimattomuus voi johtua siitä, että missään ei ole toteutettu aiemmin vastaavan tyyppistä projektia, jolloin siihen liittyvää todisteperusteista ohjelmateoriaa ei ole kenenkään tiedossa.*

Projektin häiriötekijät voivat liittyä esimerkiksi epäselviin tavoitteisiin ja prioriteetteihin tai väriin projektin liittyviin oletuksiin, tehtäviin, tehtäväjärjestyksiin ja henkilöihin. Projektissa saattaa esiintyä muutosvastarintaa, henkilöiden, asioiden, resurssien ja projektien välistä kilpailua. Projektipäälliköltä saattaa puuttua tarvittava tuki projektissa tai se on liian heikkoa. Projektissa saattaa olla monenlaisia yllätyksiä, kyvyttömyyttä joillakin osa-alueilla ja päätöskien tekemisen vaikeutta (Mäkelä & Stenlund, 1995, s. 147).

Mäkelän ja Stenlundin (Mäkelä & Stenlund, 1995, ss. 143-145) mukaan epäonnistuville projekteille on ominaista muun muassa, että

- alkuperäisten tavoitteiden saavuttamiseen ei enää uskota (uskon menetys)
- tilanne ei ole projektin johdon tiedossa
- budjetti on ylittymässä 3-4 kertaisesti
- aikataulu pidentyy 2-3 kertaiseksi
- valmistuneet osat ovat paljon huonompia ja tehottomampia kuin alun perin oletettiin.

Mäkelä ja Stenlund viittaavat erääseen nimeltä mainitsemattomaan Englannissa KPMG -tilintarkastustoimiston vuonna 1992 tekemään haastattelututkimukseen, jonka mukaa epäonnistuneissa atk-projekteissa haastatteluun vastanneista yli puolet uskoi, että projektiepäonnistumisia sattuu usein ja vastaajista yli 62 % oli ollut mukana jollakin tavalla epäonnistuneessa tietojärjestelmäprojektissa viimeisen viiden vuoden aikana.

Vastaajien käsitykset epäonnistumisten syistä jakautuivat seuraavasti:

- 32 % heikosta projektin hallinnasta
- 20 % kommunikaatiopuutteista
- 17 % systeemimääritysten heikkoudesta
- 17 % projektin laajuuden ja monimutkaisuuden ymmärtämättömyydestä
- 7 % sopimattomasta varusohjelmistosta/laitteistosta
- 2 % projektin koosta ja
- 5 % muista syistä.

Epäonnistumiset voivat tapahtua ja ne voidaan havaita missä tahansa projektin vaiheessa seuraavasti:

- 14 % suunnitteluvaiheen päättymiseen mennessä
- 27 % toteutus- ja testausvaiheessa
- 50 % käyttöönottovaiheessa ja
- 9 % käyttöönoton jälkeisessä vaiheessa.

Epäonnistumisia yritettiin ratkaista seuraavilla tavoilla:

- 52 % lisäajan antamisella



- 24 % lisää toteutushenkilöstöä antamalla
- 5 % :ssa tapauksista projekti keskeytettiin
- 12 %:ssa tapauksista ei tehty mitään ja
- 7 %:ssa tapauksissa muilla mainitsemattomilla keinoilla.

Edelliset prosenttiluvut edustavat vain yhden haastattelututkimuksen tuloksia ja edustavat siten vain yhden tutkimuksen tuloksia ja ovat siten vain hyvin suuntaa antavia.

*Kokemattomuutta voidaan paikata hankkimalla ja tekemällä riittävät esiselvitykset. Ennakoimattomuutta voidaan yrittää parantaa esimerkiksi projektinhallinnan koulutusta antamalla tai ulkopuolisen avun, esimerkiksi projektikonsultin hankkimisella ja palkkaamisella. Oleellista olisi ennen projektia tiedostaa, millaisia riskejä projektiin liittyy ja millainen riski projektiin ryhdyttäessä otetaan ja voiko tätä riskiä jotenkin pienentää tai jakaa.*

## 9. Strategisen suunnittelun ja strategian toteutuksen konsultointi

### 9.1 Strategia ja strateginen suunnittelu

*Yleensä johdon konsultoinnin pääkohteena on strategian kehittäminen ja strategian toteutuksen edistäminen. Sen vuoksi on syytä määritellä mitä niillä yleensä tarkoitetaan. Davis A. J. Axsonin (Axson, 2007) mukaan sana strategia on yksi modernin liike-elämän ylikäytetyin ja vähiten ymmärretty termi. Tero Vuorisen (Vuorinen T., 1/2014, s. 75) mukaan *strategiakirjallisuudessa ei ole pulaa erilaisista filosofisista näkökulmista ja koulukunnista. Lisäksi hänen mielestään strategiatyöhön eli organisaatiossa tehtävään työhön menestyksen saavuttamiseksi ei ole helppoa löytää omaan tilanteeseen sopivia konkreettisia menetelmiä ja strategian käytännön toteuttajille strateginen johtaminen jää usein hyvin epämääräiseksi. Nämä kommentit koskevat lähinnä yrityksiä.**

*Samantyyppisiä kommentteja on kuultu myös julkishallinnon tutkijoilta; lähinnä kuntatutkijoilta. Helin ja Möttönen (Helin & Möttönen, 2/2012, ss. 141-143) ovat tehneet Suomen suurimpien kaupunkien kirjattuja strategioita koskeneen tutkimuksen. Siinä ilmeni, että vaikka strategioita*

pidetään kunnissa tärkeinä ja niiden laatimista hyödyllisenä, ne muistuttavat hyvin paljon toisiaan. Toisaalta tätä voidaan pitää luonnollisen asiana, koska kaikkien kuntien perustehtävät ovat samankaltaisia. Toisaalta Helin ja Möttönen kysyvät, onko pikemminkin niin, että kaupungit ovat omalla tavallaan konsulttien luoman strategiaproessimallin vankeja. Päälimmäiseksi Helinille ja Möttöselä jäi kaupunkien kirjatuista strategioista vaikutelma, että niillä tuskin on kovin suurta merkitystä. Tärkein kysymys strategiatyössä on kuitenkin se, miten strategiat näkyvät käytännön toiminnassa ja päätöksenteossa. Tämänkin suhteen Helinille ja Möttöselä jäi tutkimuksesta sellainen vaikutelma, että niillä tuskin on kovin suurta merkitystä.

Helinin ja Möttösen mukaan strategian tekemisellä haetaan kunnissa merkitystä ja arvostusta toiminnalle. Voidaan hyvin ajatella, että strategioiden tehtävä on saada kunnan toiminta ja päätöksenteko näyttämään suunnitelmalliselta ja rationaaliselä, vaikka päätöksenteko on tosiasiasa sattumanvaraista ja poukkoilevaa. Strategia jättää paljon liikkumatilaa kunnan poliittiselle päätöksenteolle. Kuntaorganisaation poliittinen ohjautuvuus ja poliittisten näkemysten yhteensovittamistehtävä eivät näy strategioista. Helin ja Möttönen muistuttavatkin, että kuntien ja myös muiden julkishallinnon organisaatioiden strategioiden mielekkyydestä on esitetty jo paljon ennen heitä epäilyjä. Vuonna 2003 silloiset Lapin yliopiston professorit Jari Stenvall ja Asko Suikkanen kysyivät Hallinnon Tutkimus -lehden pääkirjoituksessa jo vuonna 2003, mihin kaikkeen strategioita julkisella sektorilla tarvitaan ja toteavat, että strategioiden laadinnassa ”mopo on karannut ajajiltaan jo ajat sitten käsistä” (Stenvall & Suikkanen, 2/2003, s. 104). Lisäksi Lahden kaupungin strategiaproessia analysoineet tutkijat toteavat, että ”monet strategiaproessit ovat olleet pettymyksiä tai suorastaan epäonnistuneet” (Sorsa;Pätti;Vaara;& Peltola, 2010, s. 8).

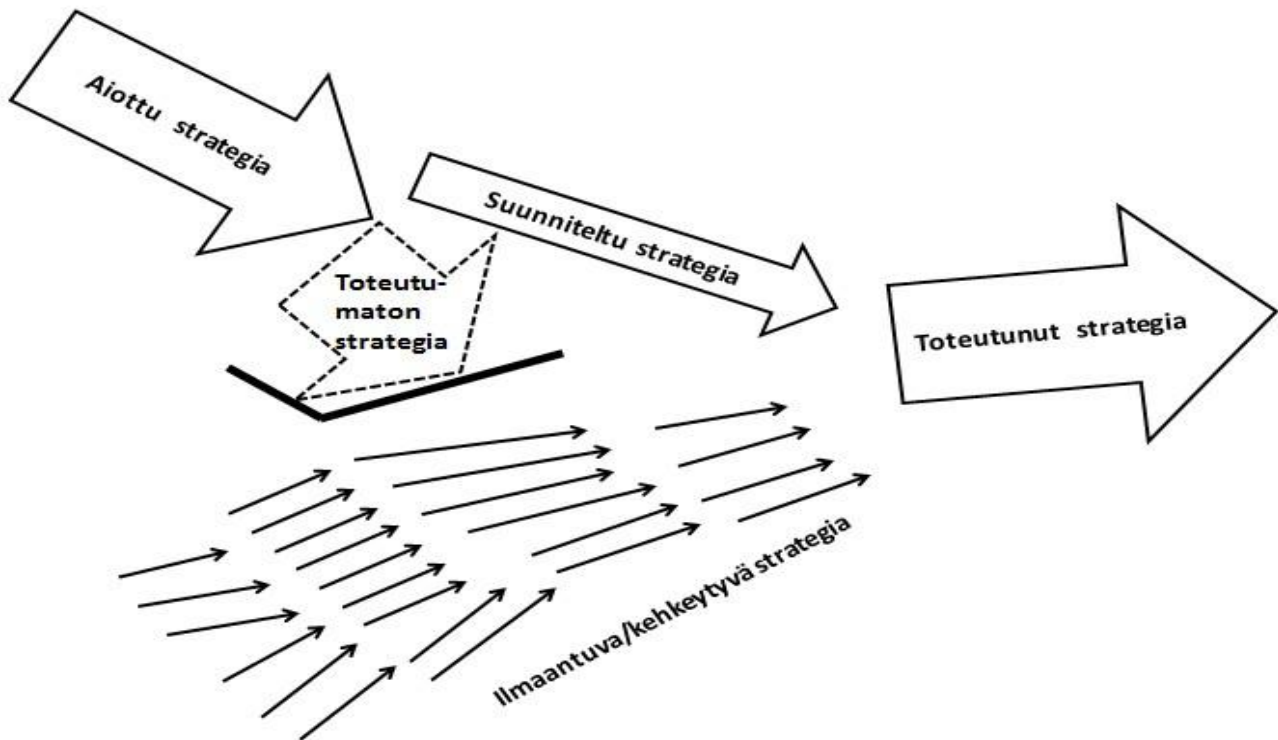
Kaikesta tästä ja paljosta muusta kritiikistä huolimatta strateginen suunnittelu ja johtaminen on tämän tutkimuksen tekijän käsityksen mukaan tullut jäädäkseen, eikä tämän tutkimuksen tekijällä ole pienintäkään epäilystä siitä, että niistä luovuttaisiin sen enempää yritys- kuin julkishallinnossakaan seuraavan kymmenen vuoden aikana. Mitä sitten tarkoitetaan strategialla ja sen toteuttamisella? Ennen kuin tätä käsitellään, on pakko mainita, että aihe on kovin laaja, eikä tässä yhteydessä ole mahdollista käsitellä kuin joitakin asiaan liittyviä pääasioita. Strategiasta, strategisesta suunnittelusta ja strategiatyökaluista on tehty maailmalla ja Suomessakin lukuisia väitöskirjoja, eikä tämä yksittäinen asia ole tämän tutkimuksen pääkohde, vaan johdon konsultointiprojektien arviointi.

Samuli Skurnik (Skurnik, 4/2009, s. 14) viittaa Yrittäjä -lehden kirjoituksessaan silloisen Nokia Oyj:n ja Shellin hallituksen puheenjohtajan Jorma Ollilan puheeseen Helsingin kauppakorkeakoululla kesällä 2009. Skurnikin mukaan Ollila oli sanonut puheessaan, että ”*strategia on valintoja, jotka liittyvät pyrkimykseen päästä nykytilasta A tavoitetilaan B*”. Toisaalta Ollilalle oli riittänyt hyvin silloisen Tampereen yliopiston strategiaprofessori Juha Näsin määritelmä strategiasta ”*toiminnan juonena*” (Näsi, 2006).

*Näihin kahteen määritelmään liittyy kuitenkin tiettyjä ongelmia.* Ollilan väitetyssä määritelmässä on se ongelma, että se *ei kyseenalaista päämäärää B*. Se painottaa strategiaa pelkästään keinovalikoimana jonnekin pääsemiseksi, eikä suunnan valitsemisena. Sellaisenaan se tarkoittaa enemmän Argyrisin ja Schönin (Argyris & Schön, 1996) kuvailemaa yksisilmukkaista (yksikertaista) oppimista kaksisilmukkaisen uudistavan oppimisen sijasta. *Uudistavassa oppimisessa oleellista on päämäärän kyseenalaistaminen; miksi pyrimme saavuttamaan päämäärän B, emmekä joitakin toisia päämääriä C,D tai E. Tämä on mielestäni strategisen suunnittelun ydinkysymys.*

Juha Näsin määritelmä ei toisaalta korosta tarpeeksi sitä, että *toiminnan juoni kehittyy vähitellen matkan aikana ja joskus se keksitään ja ymmärretään vasta jälkikäteen kuin kaikki on jo tapahtunut*. Esimerkiksi Nokia Oyj:n matkapuhelinliiketoiminnan osalta pohditaan ja tutkitaan edelleen, miksi Nokia epäonnistui matkapuhelinliiketoiminnassaan ja hävisi kilpailun älypuhelimissa Samsungille ja muille alan toimijoille. Mikä oli Nokian matkapuhelinliiketoiminnan juoni ja sen järki 2000 -luvulla?

Kysymys on siitäkin, että *strategiat voidaan jakaa kolmeen ryhmään: aiotut strategiat, suunnitellut strategiat ja toteutuvat strategiat*. Asiasta on kirjoittanut muun muassa Henry Mintzberg (Mintzberg, 1994, s. 24) ja asiaa voidaan havainnollistaa seuraavalla kuvalla:



Kuva 19. Aiottu, suunniteltu, toteutumaton, kehkeytyvä ja toteutunut strategia (Mintzberg 1994).

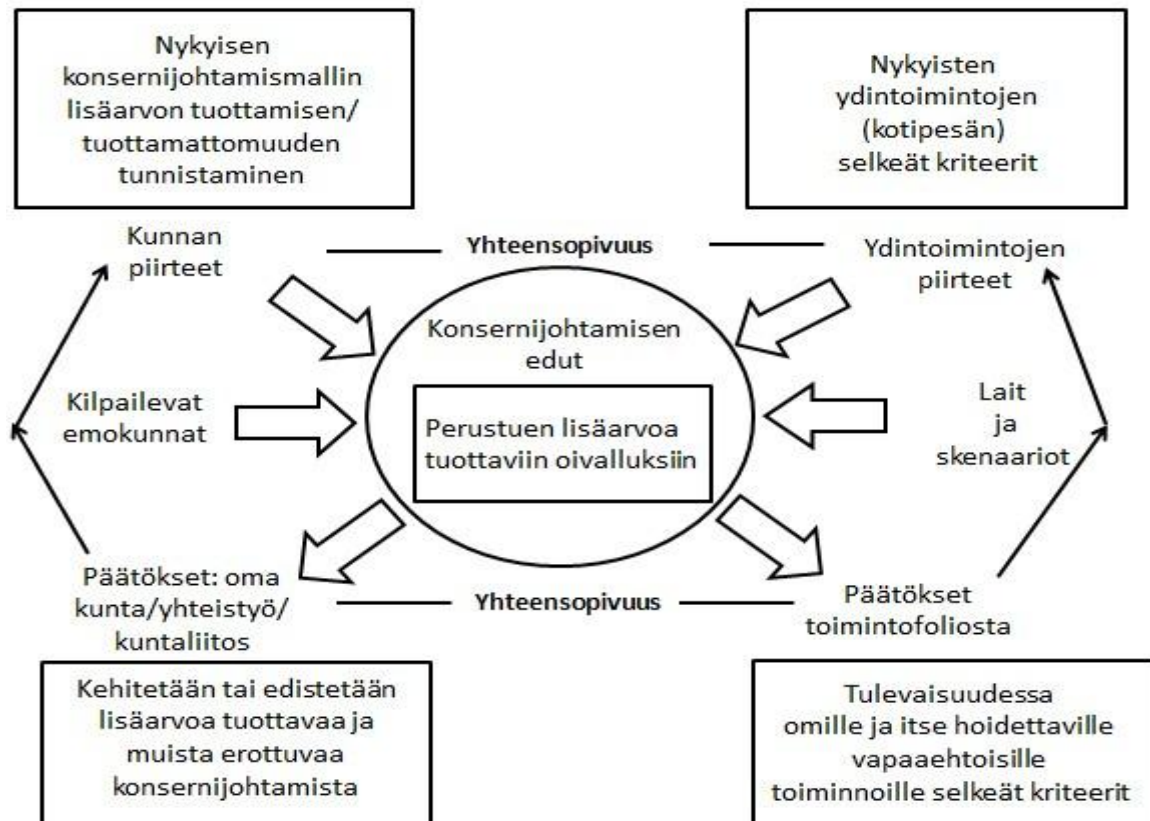
Kuvassa on havainnollistettu sitä, kuinka *aiottu ja suunniteltu strategia eivät toteudu sellaisenaan joidenkin organisaation sisäisten ja/tai ulkoisten esteiden vuoksi*. Sen sijaan toteutunut strategia toteutuu yhteisvaikutuksessa aikomusten ja suunnitelmien sekä ajassa ilmenevien erilaisten voimien ja kehkeytyvien tapahtumien kautta. Toteutunut strategia on harvoin täysin samankaltainen kuin suunniteltu ja aiottu strategia. Vaikka organisaation johto ja henkilöstö yrittää järjeillä ja suunnitella organisaation sisäiseen ja ulkoiseen tilanteeseen sopivaa suuntaa ja toimintatapaa (juonta), voidaan se todellakin selittää itselle ja toisille järkevästi vasta jälkikäteen kun kaikki on jo tapahtunut. *Tämäkin selitys voi olla pelkkä selitys tai järkeistys, jolla ei ole välttämättä todellisuuspohjaa. Se ei poista sitä tosiasiaa, että kaikilla ihmisillä ja organisaatioilla on tarve tietää ja päättää minne he haluavat tai ainakin haluaisivat mennä sekä mihin he ovat joutuneet.* Ilman minkäänlaista suunnan valintaa kaikenlainen toiminta ja eteneminen johonkin suuntaan on hankalaa ja muodostuu helposti päämäärättömäksi harhailuksi. Toisaalta huonosti harkittu tai järjetön suunnan valinta voi johtaa ”heikoille jälle” ja erilaisiin katastrofeihin, josta hyvänä tai huonona esimerkkinä on Saksan sodanjohdon toiminta Hitlerin pakkomielteiden ja asioihin puuttumisen vuoksi toisen maailmansodan aikana.

Minzbergin (Minzberg, 1994, ss. 3,23-31) ja (Mindtools, 2014) mukaan strategia voidaankin ymmärtää *tulevaisuuden suunnan ja toimintatavan valitsemiseksi suunnitteluna (design) ja suunnitelmana (plan)* valitun suunnan ja toimintatavan toteuttamiseksi, Porterin kuvaamana *asemana (position)*, johon pyritään, valittuna, haluttuna tai totuttuna *tapana toimia eli toimintatapana (pattern)*, oppimisena, pelinä, tempukokoelmana tai *juonena (ploy)* tai *perspektiivinä (perspective)*, jossa keskeistä on *organisaatiokulttuuri ja visio*. Käytännössä *strategia on kaikkia näitä*.

Yleensä erotellaan kaksi eri strategiatyyppiä: toimialan (liike)toiminta tai kilpailustrategia ja monitoimialaisen organisaation konsernistrategia. *Toimialan (liiketoiminta) tai kilpailustrategiassa on kysymys toimialan kehityssuunnan ja menestykseen johtavan toimintatavan määrittelystä, valinnasta ja toteuttamisesta. Konsernistrategiassa on kysymys ensisijassa siitä, millä toimialoilla organisaatio, yritys, säätiö tai vaikkapa kunta haluaa ja täytyy toimia.*

Yrityksiä, kolmannen sektorin toimijoita ja julkisyhteisöjä, kuten säätiöitä ja kuten kuntia erottaa toisistaan moni toiminnan tavoitteisiin, toimintaan ja strategiseen valinnanvapauteen liittyvä asia, kuten olemme muualla tässä tutkimuksessa asiaa käsitelleet.

Konsernien strategiamalli voidaan pelkistää kuntien ja kaupunkien tapauksessa seuraavaan kuvaan (Goold;Campbell;& Alexander, 1994, s. 24):



Kuva 20. Kunnille sovitettu konsernin strategisen suunnittelun ja johtamisen malli.

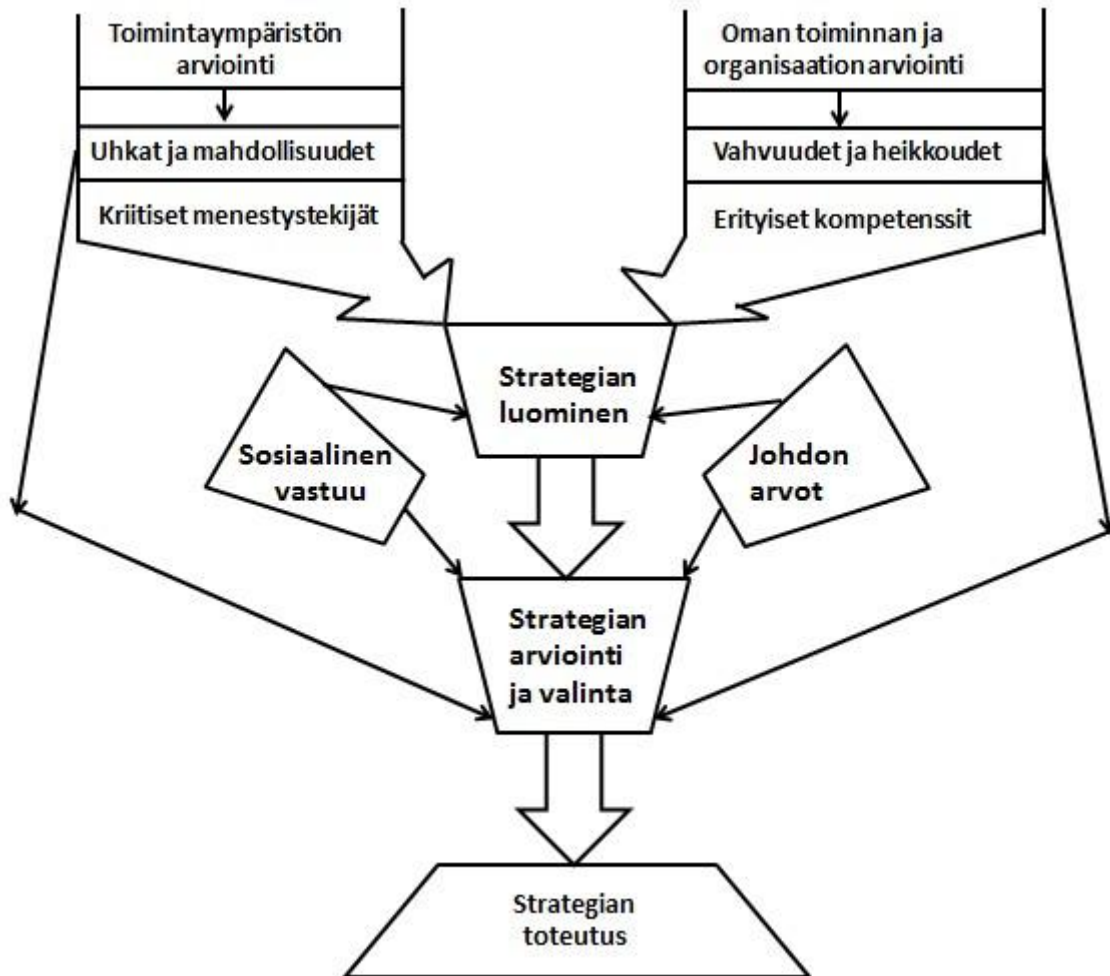
Kuntien osalta tutkija olettaa mallissa, että ne voivat valita vain vapaaehtoiset tehtävänsä, mutta suuri osa niiden tehtävistä ja toimialoista sekä niiden toiminnan sisällöstä ja tavoitteista voidaan johtaa suoraan valtion lainsäädännöstä erityisesti Suomessa. Sen vuoksi kuntien tehtävänä on seurata lainsäädännön kehitystä ja sopeuttaa oma toimintansa siihen ja antaa pakollisten toimialojen johdon kehittää suhteellisen vapaasti ja itsenäisesti näiden toimialojen omia strategioita ja toimintaa valtakunnallisten tavoitteiden mukaisesti. Tosin kunnan valtuustolla on myös näiden osalta nykyisen kuntalain mukainen muodollinen ylin päätösvalta. Näitä toimialoja ovat tätä kirjoitettaessa erityisesti esimerkiksi perusopetustoimi sekä sosiaali- ja terveydenhuolto, josta jälkimmäistä tosin suunnitellaan siirrettäväksi useamman kunnan muodostamille sote-vastuualueille.

Kunnat voivat toki valita vapaasti vapaaehtoiset tehtävänsä ja johtaa niitä vapaasti haluamallaan tavalla. Yksi tällainen tehtävä ja toimiala on esimerkiksi kuntien elinvoiman ja elinkeinotoiminnan kehittäminen. *Kuntien konsernitason strategisen suunnittelun ydinkysymys onkin se, mitä tällaisia*

*vapaaehtoisia tehtäviä ja toimialoja kukin kunta ottaa hoidettavikseen ja miten ne aikovat ne hoitaa ja miksi.* Tähän vaikuttaa erityisesti kunkin kunnan toimintaympäristön kehitystrendit, muun muassa kuntalaisten ikärakenteen ja nettomuuton, elinkeinorakenteen, työllisyysasteen sekä potentiaalisten verotulojen kehitys.

*Toinen keskeinen kuntien konsernistrategioiden ydinkysymys on se, mitä pakollisia ja vapaaehtoisia tehtäviä kunta haluaa tehdä itse, hoitaa yhdessä muiden kuntien kanssa tai ulkoistaa kuntayhtymien tai yksityisten yritysten tehtäväksi. Tähän liittyy myös niiden kriteerien kehittäminen, miksi jokin tehtävä tai toimiala hoidetaan itse tai miksi se halutaan hoitaa yhteistyössä joidenkin toisten kuntien kanssa tai ulkoistaa yrityksille. Valintakriteereinä voivat olla käytettävissä olevat omat ja tarjolla olevat resurssit, arvot, halu ohjata ja kontrolloida itse tekemistä, sen tapaa ja tavoitteiden toteutumista sekä tehokkuuteen, taloudellisuuteen ja vaikuttavuuteen liittyvät tavoitteet. Näitä kaikkia kriteereitä voidaan käyttää myös yhdessä eri tavoin painotettuna.*

Konsernistrategioita ei käsitellä tässä tutkimuksessa tämän enempää, vaan jatkossa keskitytään pelkästään (liike)toimintastrategioihin. Ne synnytetään niin yrityksissä kuin julkisyhteisöissäkin suurin piirtein samanlaisen prosessin tuloksena. Seuraavien kahden kuvan mallit paljastavat ns. suunnittelukoulukunnan strategiaprosessin ydinkysymykset ja –vaiheet (Minzberg, 1994, s. 37):



Kuva 21. Strategian muodostaminen ja toteuttaminen ”suunnittelukoulukunnan” mukaan.

Suunnittelukoulukunnan mukaan strateginen suunnittelun prosessia alkaa samanaikaisella organisaation toimintaympäristön ja organisaation sisäisellä analyysillä. Ulkoisesta toimintaympäristöstä yritetään tunnistaa toimintaa uhkaavat ja mahdollistavat voimat ja tapahtumat. Niiden perusteella yritetään tunnistaa ja luetella tärkeimmät toiminnalle kriittiset menestystekijät. Nämä kriittiset menestystekijät ovat sellaisia asioita, jotka on oltava organisaation toiminnassa kunnossa, jotta se voisi toimia ja pärjätä omalla toimialallaan. Organisaation sisäisen toiminnan ja organisaation itsensä arvioinnissa kiinnitetään niihin liittyviin vahvuuksiin ja heikkouksiin. *Yleensä kannattaa yrittää rakentaa jotakin omien vahvuuksien varaan samalla kun yritetään poistaa kriittisiä toiminnan kehittämistä haittaavia heikkouksia.*



Näiden *analyysien perusteella "luodaan" tai oikeammin suunnitellaan organisaatiolle erilaisia strategioita eli toimintavaihtoehtoja, joita sitten yritetään valita organisaation kulloiseenkin tilanteeseen sopivin eli paras.* Siihen vaikuttavat myös johdon ja omistajien arvot sekä sidosryhmien vaatimukset, joihin organisaation on vastattava saadakseen toimintansa hyväksytyksi eri sidosryhmien kannalta ja sitouttaakseen eri sidosryhmät tukemaan organisaation toimintaan. Kysymys on siteen sosiaalisen vastuullisuuden vaatimuksista ja niiden täyttämistä. Kysymys on organisaation taloudellisesta, yhteiskunnallisesta ja ekologisesta vastuullisuudesta kaikessa toiminnassa.

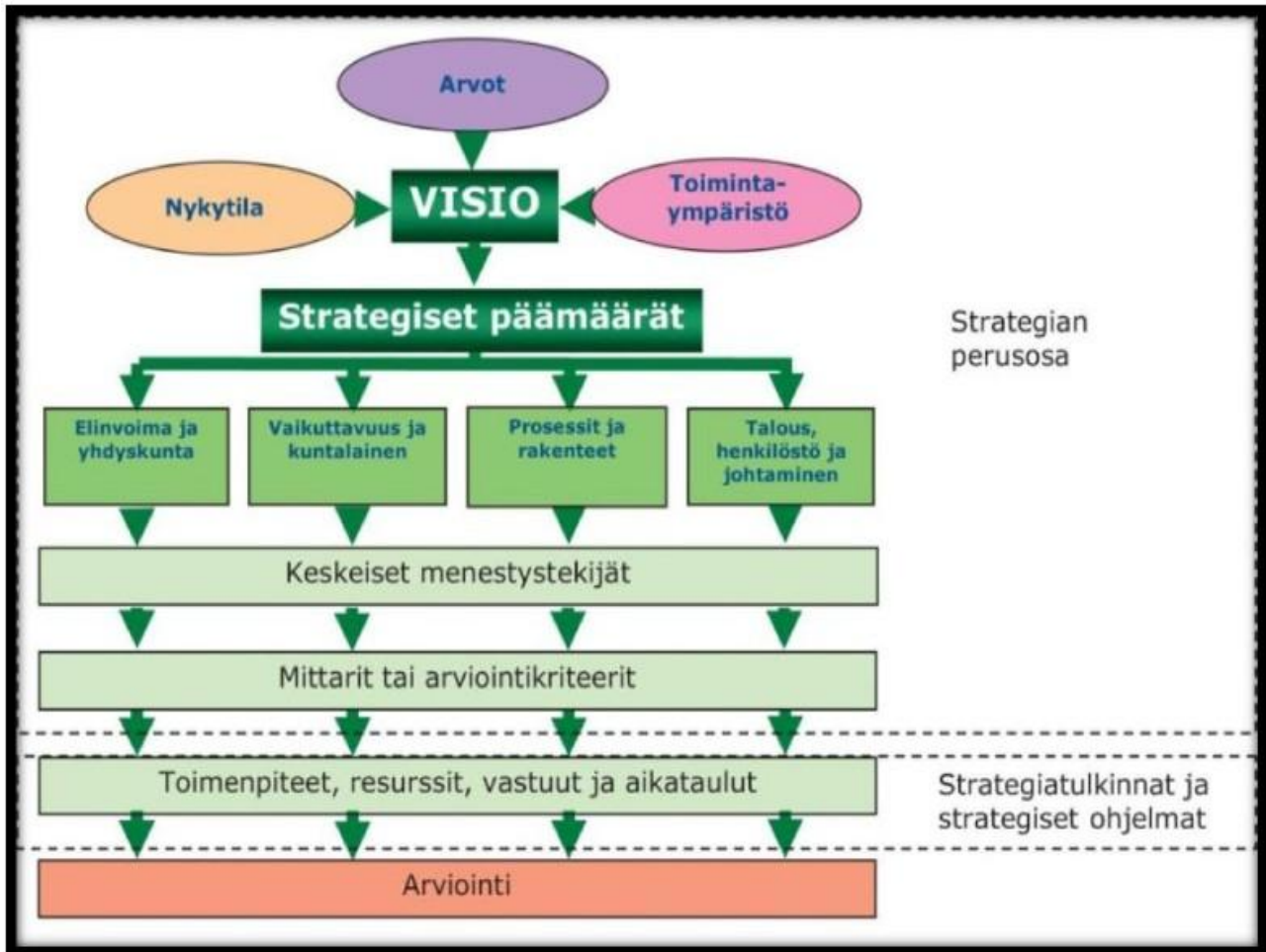
Lähes vastaava strategisen suunnittelun malli visuaalisesti hieman erilaisessa muodossa löytyy konsulttitoimiston FCG Efeko Oy:n (PCGEfekoOy, 2009) Suomen kunnille vuonna 2008 tekemästä strategiaoppaasta, kuten seuraavasta kuvasta voidaan havaita:



Kuva 22. Konsulttitoimisto FCG Efeko Oy:n strategisen suunnittelun ja johtamisen malli.

Kuvan mallissa on samanlaista edelliseen Henry Minzbergin kuvaamaan strategisen suunnittelun koulukunnan perusmalliin verrattuna toimintaympäristön muutosten ja organisaation arviointi, toimintaa ohjaavien arvojen suunnittelu, strategisten päämäärien ja organisaation kriittisten menestystekijöiden valinta. *Eriolaista mallissa on organisaation toiminta-ajatuksen, mission eli perustehtävän sekä vision eli halutun tulevaisuuskuvan kirkastaminen sekä strategiamittaristo, niiden tavoitetason ja kehitysohjelmien ja projektien sekä strategiaviestinnän liittäminen malliin.* Toiminta-ajatuksen kirkastaminen sopii erinomaisesti sekä yksityiselle että julkiselle sektorille ja *vision kuvaa uudempaa kognitiivis-affektiivista strategista suunnittelua ja ajattelua, jossa motivoivan tulevaisuuskuvan luomisen ja viestimisen uskotaan lisäävän paitsi ihmisten kiinnostusta valittua strategiaan kohtaan, myös innoittavan ihmisiä emotionaalisesti kulkemaan sitä kohti ja toteuttamaan sen vaatimat toimenpiteet.*

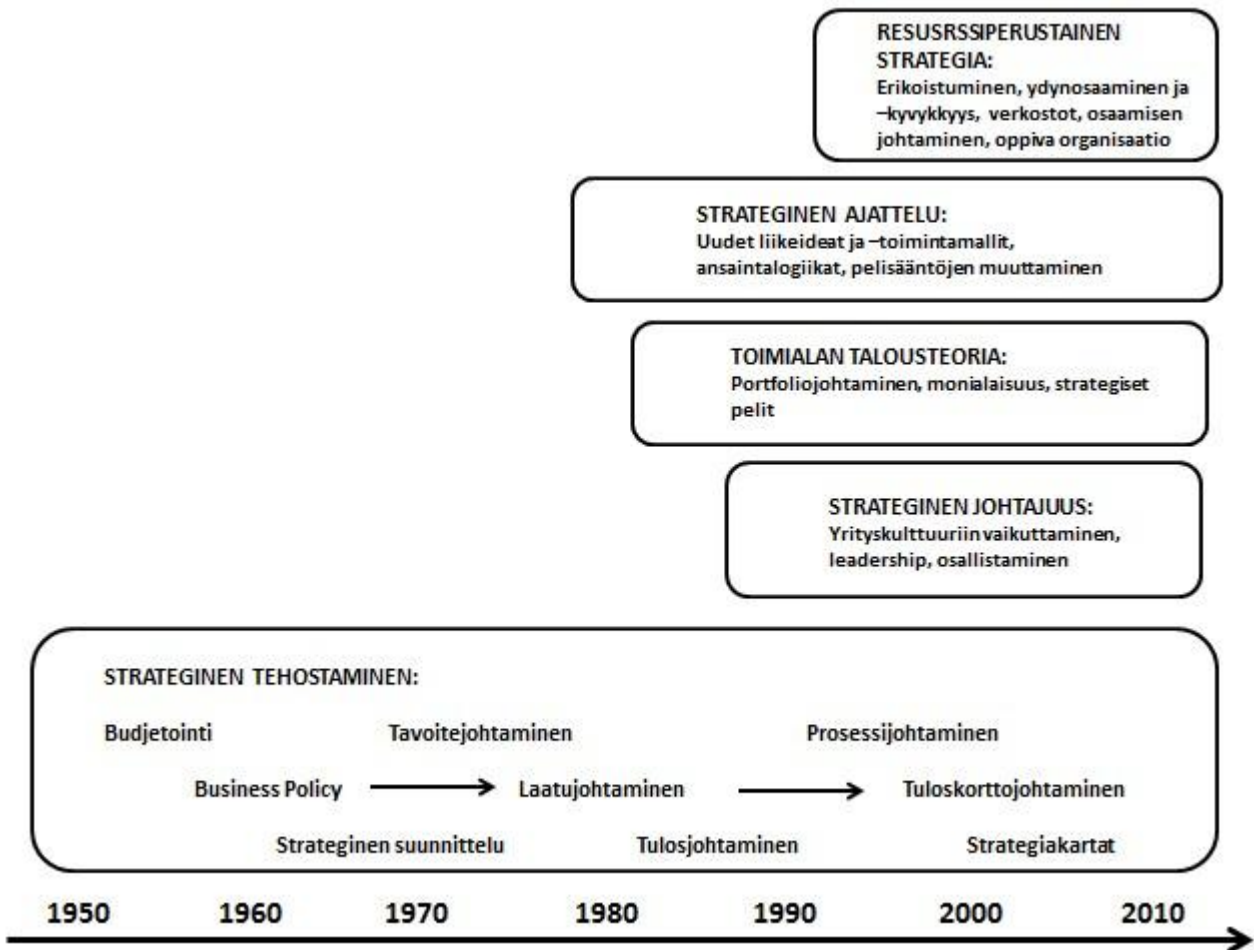
*Mittarit, niille asetettavat tavoitetasot, kehittämisohjelmat ja -projektit sekä kaikesta edellä mainitusta tiedottaminen tekevät liittävätkin mallin tavoitejohtamiseen ja johtamiseen yleensäkin tehden mallista myös strategisen johtamisen mallin, jolloin voidaan puhua strategisen suunnittelun ja johtamisen mallista. Tämä malli lienee nykyisin käytössä lähes kaikissa yksityisissä ja useissa julkisissakin organisaatioissa, kuten seuraavasta kuvasta (PCGEfekoOy, 2009, s. 24) voimme helposti havaita:*



Kuva 23. Lahden kaupungin strategisen suunnittelun ja johtamisen malli vuodelta 2008.

Kysymyksessä on Lahden kaupungissa vuonna 2008 käytössä ollut strategisen suunnittelun malli. Yhteistä tällekin ja Mintzbergin kuvaamalle suunnittelukoulukunnan mallille on se, että suunnittelu lähtee liikkeelle organisaation ja sen omistajien (kunnanvaltuuston ja kunnan asukkaiden) arvoista, organisaation toimintaympäristön muutosvoimien ja organisaation nykytilanteen analysoimisesta. *Puutteellista julkisyhteisöihin, tässä tapauksessa kuntaan, liittyen mallissa on se, että se ei ota huomioon kunnan toiminnan tehtävien ja valtuutuksen (lähde) eli kuntalakeja ja valtion erityislakeja, ellei sitten oleteta, että ne kuuluvat kunnan ulkoiseen toimintaympäristöön.* Yhteistä mallilla on Mintzbergin esittämän suunnittelukoulukunnan mallin kanssa se, että siinä on erillisenä osana nykyisen strategian arviointi. Sillä ei tarkoiteta samaa kuin tässä tutkimuksessa käsiteltävää ulkoista arviointia, vaan strategiaprosessiin yhtenä osana kuuluvaa itse tehtävää oman strategia arviointia (itsearviointia).

Yleisesti ottaen eri puolilla maailmaa ja organisaatioissa käytössä olevat strategisen suunnittelun koulukunnat ja mallit voidaan (Näsi, 2006) jakaa sisällöltään ja ajalliselta syntymisjärjestykseltään seuraaviin pääryhmiin: strategisen tehostaminen, strateginen ajattelu, toimialan talousteoria, resurssiperustainen strategia ja strateginen johtajuus, kuten seuraavasta kuvasta voimme havaita



Kuva 24. Strategisen suunnittelun ja johtamisen painopisteet eri aikoina (mukaeltu Näsi 2006).

Toisaalta koulukuntien erottaminen toisistaan on jossakin määrin tulkinnallista. *Vaikka koulukunnilla ja näkemyksillä on omat erityispiirteensä ja kukoistuskautensa, ei minkään niistä voida katsoa poistuneen kokonaan johtamisen kartalta tai näytännön sovelluksista* (Näsi, 2006). On myös havaittava, että esimerkiksi tulokorttijohtamista voidaan käyttää sekä strategiseen että operatiiviseen tavoitejohtamiseen. Kartalta löytyy kuitenkin kaksi karkeasti neljä (4) erilaista lähestymistapaa strategiaan ja strategiseen suunnitteluun. Erot perustuvat siitä, mihin strategiatyössä keskitytään ja pyritään. *Strategiatyössä voidaan keskittyä joko organisaation ulkoiseen tai sisäiseen maailmaan.* Strategisena pyrkimyksenä voi toisaalta olla olemassa olevien

tehtävien tekeminen toisia kilpailevia organisaatioita *paremmin ja tehokkaammin* tai sitten pyritään tekemään jotakin *uutta ja erilaista* kuin muut. Edellisessä ajattelutavassa on kysymys *toimialalähtöisestä ajattelusta tai toimialan talousteoriasta (industrial economics, esim. (Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors., 1980). Jälkimmäisessä ajattelutavassa on kysymys resurssiperusteisesta strategisesta ajattelusta (resource-based view, (Barney, 2007). Edellisessä on kysymys joko oman organisaation entistä paremmasta asemoimisesta suhteessa toisiin kilpaileviin organisaatioihin tai sitten oman organisaation resurssien kehittämisestä paremmaksi tai erilaiseksi kuin muilla organisaatioilla. Tosin voidaan aina myös väittää, että omien resurssien kehittäminen muita paremmaksi ja erilaiseksi kuin muilla johtaa yleensä myös entistä parempaan asemaintiin eli paremman aseman ja sitä kautta kilpailukykyyn saavuttamiseen.*

*Johdon strategiseen konsultointiin liittyen konsulttien on syytä tiedostaa, mihin strategisen suunnittelun ja johtamisen koulukuntaan he ovat mieltyneet ja millaiseen lähestymistapaan he ovat tottuneet käyttämään, sekä miten mikin lähestymistapa sopii kulloiseenkin asiakkaan tilanteeseen eli kontekstiin. Toisaalta konsulttien tulisi kyetä pääsemään ennen asiakkaan strategisen konsultoinnin alkamista asiakkaan kanssa yksimielisyyteen siitä, millaista lähestymistapaan asiakkaan strategiseen suunnitteluun sovelletaan ja miksi sovelletaan, sekä mitä se tarkoittaa ja vaatii asiakkaalta käytännössä. Muussa tapauksessa käytetty lähestymistapa saattaa aiheuttaa asiakkaassa ja prosessin osallistuvissa henkilöissä epätietoisuutta, epävarmuutta ja joissakin tapauksessa voimakastakin vastustusta.*

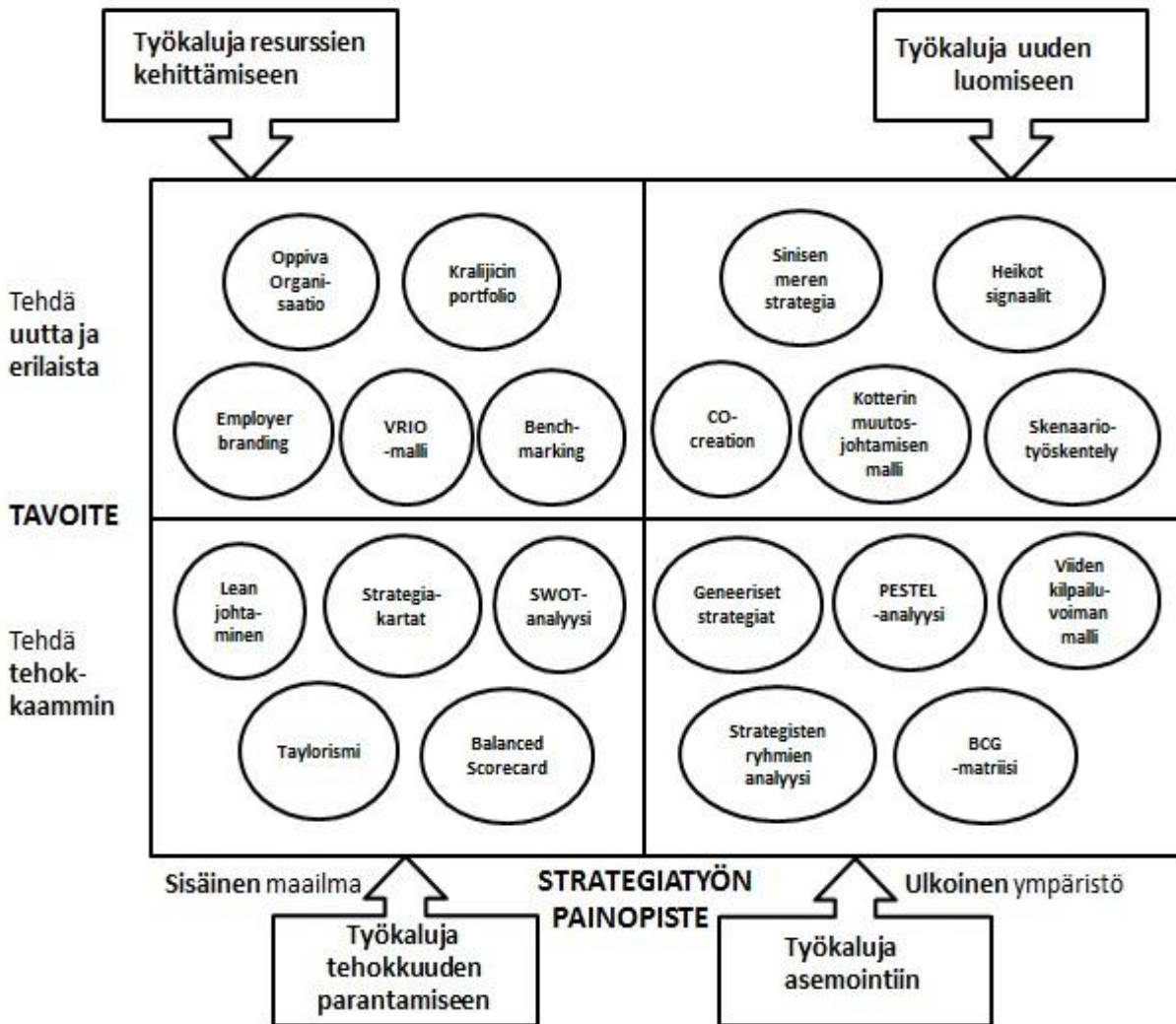
Tässä kuvattu strategioiden ja strategisen suunnittelun koulukuntien ja mallien jako neljään ryhmään pätee myös strategiaprosessissa käytettäviin ”työkaluihin”, eli strategisen suunnittelun välineisiin.

## 9.2 Strategisen suunnittelun työkalut

Tässä yhteydessä ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä kovin syvällisesti strategisessa suunnittelussa eri yhteyksissä käytettyjä ”työkaluja” eli strategisen suunnittelun välineitä. Tämä johtuu siitä, että pelkästään tämä aihepiiri on hyvin laaja ja monimutkainen ja pelkästään siitä on

tehty maailmalla useitakin väitöskirjoja. Yksi niistä on tehty ja tarkastettu Suomessa silloisella Helsingin kauppakorkeakoululla vuonna 2007 Sari Stenforsin väitöskirja (Stenfors, 2007) strategiatyökaluista ja niiden käytöstä. Tämän tutkimuksen tekijä oli yksi Stenforsin tutkimukseen vastaajista ja läsnä väitöstilaisuudessa, jossa vastaväittäjänä oli yksi Euroopan partaita nykyisten strategisten käytäntöjen (strategy as practice) tuntijoita professori Richard Whittington Said Business Schoolista Oxfordin yliopistosta. *Väitöskirja ei paljastanut mitään ratkaisevasti uutta.* Yleisimmin käytetyt strategiatyökalut ovat SWOT –analyysi ja taulukkolaskenta (Stenfors, 2007, s. 62). Jälkimmäistä käytetään lähinnä erilaisten laskelmien tekemiseen, muun muassa sen vuoksi, että ainakin yritysten strategiseen suunnitteluun liitetään poikkeuksetta 3-5 vuoden tulos- ja tase-ennuste tunnuslukuineen. *Strategiatyökaluja tutkimukseen osallistuneet halusivat käyttää lähinnä informaation keräämisen ja analysoimisen helpottamiseksi sekä strategian selkeyttämiseksi, selventämiseksi ja viestimiseksi (Stenfors, 2007, s. 78).*

Myöhemmin vuosina 2013 ja 2014 Tero Vuorinen (Vuorinen T. , Strategiakirja - 20 työkalua., 2013) ja (Vuorinen T. , Strategiatyö ja strategian työkalut., 1/2014) on luokitellut strategiatyökalut aiemmin mainitun kahden akselin, tavoite ja strategiatyön painopiste, mukaisesti luokkiin seuraavan kuvan (Juuti & Luoma, 2009) osoittamalla tavalla:



Kuva 25. Strategisen johtamisen erilaisia pyrkimyksiä ja työkaluja (mukailtu Juuti ja Luoma 2009).

Kuvan mukaisesti voidaan siten erottaa neljä strategiatyökaluluokkaa; vasen alakulma (ryhmä 1), oikea yläkulma (ryhmä 2), oikea alakulma (ryhmä 3) ja vasen yläkulma (ryhmä 4). Näitä kaikkia työkaluja ei ole tarpeen esitellä tässä. Sen vuoksi esittely tapahtuu tutkimuksen liitteessä 2. *Oleellista on, että ammattitaitoisen johdon konsultin tulisi tuntea ne ja niiden käytölle sopivat kontekstit, mahdollisuudet ja rajoitteet ja huomioida ne konsultoinnissaan.*

Tässä eivät olleet suinkaan kaikki mahdolliset *strategiset työkalut*, vaan ehkäpä kaikkein tunnetuimmat ja yleisimmin käytetyt. Ne eivät vedä kuitenkaan vertaa älykkäälle mielelle ja mielikuvitukselle sekä hyvälle dialogille, joka rakennetaan avoimelle ja toista kunnioittavalle keskustelulle sekä toisten ideoiden jatkokehittämiselle. Tässä yhteydessä ei ole kuitenkaan

mahdollista käsitellä luovuutta ja luovaa ongelmanratkaisua käsitteleviä menetelmiä (Virkkala, 1994).

Tämän kappaleen lopuksi on syytä todeta, että sekä *strategisten suunnittelijoiden, johtajien että strategisen suunnittelun konsulttien tulisi tuntea vähintäänkin edellä kuvatut strategisen kehittämisen erilaiset tavoitteet, tilanteet ja menetelmävaihtoehdot. Erilaiset menetelmät sopivat erilaisiin tilanteisiin. Ne ovat siten konteksti- ja tilannesidonnaisia. Toisaalta strategisen suunnittelun konsulttien tulisi olla tietoinen, millaiset kontekstit, strategisen suunnittelun tilanteet ja menetelmät sopivat heille parhaiten ja millaisiin tilanteisiin ja millaisten menetelmien käyttöön he ovat tottuneet. Olisi varmaankin kaikille osapuolille hyödyllistä tehdä tämä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa myös potentiaaliselle asiakkaalle tiedoksi ja sopia jo ennen konsultointiprojektin aloittamista, millaisia strategisen suunnittelun lähestymistapoja, menetelmiä ja työkaluja konsultointiprojektissa tullaan käyttämään. Tämä vähentäisi asiakkaan ja hänen edustajiensa kokemia yllätyksiä ja mahdollisia pettymyksiä.*

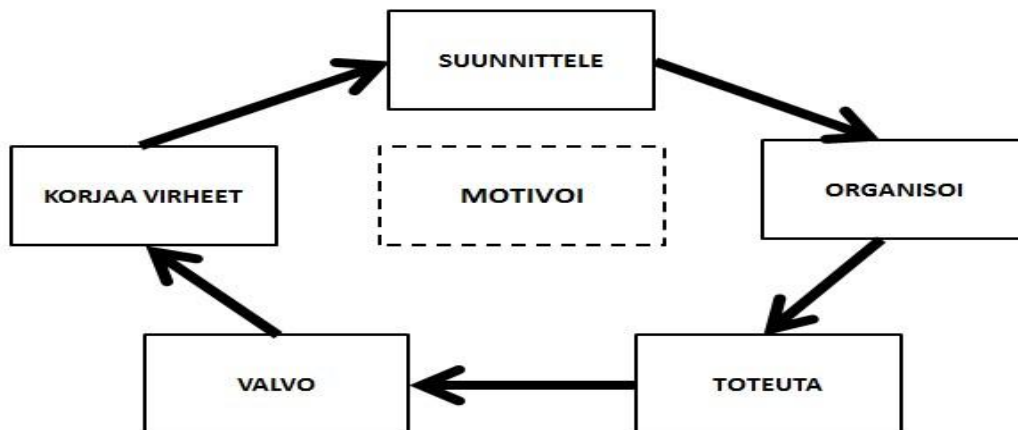
### 9.3 Strategian toteuttaminen ja sen työkalut

Tässä tutkimuksessa ja kappaleessa käsitellään erityistä muutosta, nimittäin strategian toteutusta. *Aiotut strategiat toteutuvat vain harvoin itsestään. Aiotun ja suunnitellun strategian toteutumiseksi ja toteuttamiseksi on tehtävä jotakin. Muussa tapauksessa joudutaan tilanteeseen, jossa on kysymys strategisesta ajautumisesta, jota ei kuitenkaan käsitellä tässä tutkimuksessa, koska se ei ole tämän tutkimuksen aihe (Temmes & Välikangas, 2010). Strategisessa ajautumisessa kirjoitettu strategia toteutuu tuskin koskaan.*

Tämän tutkimuksen kohteena on suunnitellun eli aiotun ja kirjoitetun strategian toteutumisen edistäminen konsultoinnin keinoin ja toteutuneen konsultointiprojektin arviointi. Myös strategioiden toteuttamisessa voidaan katsoa olevan erilaisia koulukuntia. Peruskoulukuntia ovat asioiden johtamisen (management) koulukunta, ihmistenjohtamisen (leadership) koulukunta ja erilaiset integraatioon (koordinaatioon) perustuvat hajanaiset ja kokonaisvaltaiset lähestymistavat.



Perinteisen johtamiskoulutuksen mukaan johtaminen on suunnittelua, organisointia, toteutusta, valvontaa ja korjaavia toimenpiteitä. Kysymyksessä on tällöin perinteinen asioiden johtaminen eli englannin kielellä management. Kun asioiden johtamisen lisäksi huolehditaan asiaan osallistuvien ihmisten motivaatiosta eli motivoidaan ihmisiä, on kyse myös ihmisten johtamisesta. Asioiden ja ihmisten johtamista voidaan havainnollistaa seuraavalla kuvalla:



Kuva 26. Asioiden ja ihmisten johtaminen Keijo Variksen mukaan.

Joidenkin tutkijoiden mielestä ihmisiä ei voida motivoida heidän ulkopuoleltaan tekemään jotakin esimerkiksi palkkioilla ja palkinnoilla, vaan he motivoituvat organisaatioiden tavoitteisiin ja niihin liittyviin tekemisiin tai joihinkin muihin asioihin pelkästään omista arvoistaan ja persoonastaan käsin. Vaikka näin varmasti on ainakin osittain, käytetään tässä tutkimuksessa termiä motivoi käytetään sekä sisäiseen motivoitumiseen että ihmisen ulkopuolelta tuleviin yrityksiin motivoida ihmistä. Tällöin on kysymys sellaisten olosuhteiden luomisesta ihmiselle, että hän voi itse motivoitua tekemään jotakin organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi.

*Strategia edustaa suunnittelun tuloksena syntynyttä suunnitelmaa, joka on tarkoitus toteuttaa. Toteuttaminen tarkoittaa jonkinlaista tekemistä. Ennen sitä tekeminen tulee kuitenkin organisoida. Kysymys on siitä kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee. Kysymys on myös paitsi yksilöihmisten yksi tekemisistä, myös tämän tekemisen liittämistä toisten ihmisten tekemiseen eli tekemisten koordinoinnista. Kysymys on siten myös yhdessä ryhmässä tekemisestä ja näiden ryhmien tekemisten toisiinsa liittämistä eli ryhmien sisäisestä ja ryhmien välisestä työn suunnittelusta ja yhteen liittämistä eli integroinnista.*

Asioiden johtamisen (managementin) *yhtenä alalajina* voidaan pitää *tavoite- tai tulosjohtamista* ja näiden *alalajina mittarointiin, mittareiden tavoitearvoihin ja tekemislistoihin perustuvaa tuloskorttijohtamista tai controller -johtamista*. Esimerkiksi edellä olleessa Efeko - konsulttitoimiston strategisen suunnittelun ja johtamisen mallissa vaiheet 8 ja 9 edustavat strategian toteuttamisen tavoite-, tulos- ja mittarijohtamista. Vaiheessa 8 valitaan strategian toteutumisen mittaamisen kannalta keskeiset mittarit ja asetetaan niille tavoitteet. Mittariksi voidaan asettaa esimerkiksi liikevaihto ja sen tavoitetasoksi jokin euromäärä kunakin seuraavana viitenä ennustevuotena. Vaiheessa 9. suunnitellaan strategian toteuttamisen kannalta keskeiset kehittämisohjelmat ja -projektit sekä asetetaan niille tavoiteaikataulu ja toteutusorganisaatiot. Esimerkiksi ohjelmat, projektit ja tehtävät sille, miten suunniteltu liikevaihdon kasvu saavutetaan. Vastaavasti esitellyssä Lahden kaupungin entisessä strategiamallissa on lisäksi vaihe, jossa suunnitellaan strategiset toimenpiteet ja resurssit sekä toteutuksen aikataulu. *Näiden suunniteltujen kehittämisohjelmien ja -projektien sekä tehtävien resurssointi ja toteutus on siten varsinaista valittujen strategioiden toteutustyötä. Resurssointi tarkoittaa tehtävien toteuttamiseen varattua rahasummaa ja rahoittamista, investoimista sekä henkilöresurssien varaamista. Henkilöresurssoinnin yhteydessä päätetään myös kuka ja mihin mennessä kukin projekti ja sen tehtävät on saatava valmiiksi. Kysymys on silloin tehtävien vastuuttamisesta eli tilivelvollisuuden osoittamisesta. Eli siis siitä, kenen vastuulla kukin tehtävä on.*

*Controller-funktio on puolestaan controlleri-nimikkeen omaavista työntekijöistä koostuva organisaatio, jonka tehtävänä organisaatiossa on sellaisten johdon suunnittelu-, raportointi-, valvonta- ja johtamisjärjestelmien suunnitteleminen, toteuttaminen ja käyttäminen, joiden avulla johdon strategisten ja operatiivisten tavoitteiden ja tehtävien suunnitteleminen, toteuttaminen, valvominen sekä raportointi mahdollistuu ja toteutuu.* Pelkät kirjanpidon ja kustannuslaskennan järjestelmät eivät tuota minkäänlaista tietoa strategisiin ohjelmiin ja projekteihin liittyvien tehtävien toteutumisesta ja toteuttamisvastuiden toteutumisen asteesta. Näitä varten tarvitaan omat järjestelmänsä, jotka ovat yleensä organisaatioiden controllereiden rakentamia ja käyttämiä. Sen vuoksi monet strategioiden toteuttamista kuvaavat teokset ovat controlledeiden tai laskentatoimen professoreiden tekemiä. Tällaisia ovat esimerkiksi Kaplanin ja Nortonin *The Execution Premium* (Kaplan & Norton, 2008), Axonin *Best Practices in Planning and Performance Management: From Data to Decisions* ja Niemelän, Pirkerin ja Westerlundin teos *Strategiasta tuloksiin –tehokas johtamisjärjestelmä* (Niemelä;Pirker, A.;& Westerlund, J., 2008).

Tämän jälkimmäisen suomalaisen teoksen kirjoittajat ovat juuri tällaisiin johdon ICT –systemien ja johtamisjärjestelmien rakentamiseen erikoistuneen BearingPoint Finland Oy:n konsultteja.

Toisaalta kysymys on siitä, millaisia organisaatorakenteita yksilöistä ja ryhmistä muodostetaan. Sitä kautta *kysymys on myös organisaatorakenteiden suunnittelusta ja rakentamisesta*. Kuitenkin tässä yhteydessä on syytä tiedostaa se tosiasia, että jos on kysymys jo kauan toimineesta organisaatiosta, on selvää, että siinä on tapahtunut jo ennestään jonkinlainen toiminnallinen organisoituminen ja organisaatiolla on jonkinlainen organisaatorakenne. *Uusia strategia ei välttämättä edellytä sitä, että uuden strategian toteuttamiseksi tarvitsisi muuttaa entistä ja hyväksi havaittua organisaatorakennetta. Koko organisaatorakenteen muuttamiselle on oltava erittäin hyvät perusteet ja tällainen organisaatorakenteen suunnittelu on myös osa organisaation sisäistä strategista suunnittelua. Organisaatiosuunnittelu on siten osa organisaation sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien analyysia ja mahdollinen kehityskohde. Lähtökohtaisesti uusi strategia toteutetaan kuitenkin pääasiassa entisellä organisaatorakenteella, ellei suurelle organisaatiomuutokselle ole hyviä ja painavia perusteita. Organisaatiomuutokseen palataan sen vuoksi seuraavassa kappaleessa.*

Seuraava vaihe johtamisen syklissä on suunnitelmien toteuttaminen. Suunnitelmilla tarkoitetaan tässä yhteydessä vastausta kysymykseen, *MITÄ on tarkoitus tehdä. Kysymyksessä on yleensä strategista hankkeista ja niitä toteuttavista projekteista. Hankkeet ja projektit on kuitenkin organisoitava, jolloin kysymys on siitä, kenen tehtäväksi hankkeet ja projektit annetaan, mitä kenenkin tehtäväksi annetaan ja milloin heidän tulisi tehdä tehtävät ja saada ne valmiiksi.* Kysymys on siten jo aiemmin käsittelemästämme projektioinnista.

Kun ihmiset ja ryhmät toteuttavat niille annettuja ja heidän kanssaan sovittuja tehtäviä, *on syytä jo prosessin aikana valvoa, miten suorittaminen etenee ja tapahtuuko tekemisessä virheitä tai tarvitaanko muuten etukäteen tehtyihin suunnitelmiin muutoksia, jotta tekemisen lopputulos vastaisi suunniteltua tai olisi muuten muuttuneisiin olosuhteisiin nähden toivottu eli vastaisi alkuperäisiä tai muutettuja tavoitteita.* Kysymys on siten *jatkuva*st valvonnasta ja projektien aikana tehtävistä *korjaavista toimenpiteistä*, kunnes projektit saadaan valmiiksi. Tämän jälkeen voidaankin sitten verrata, saavutettiinkö alkuperäiset tai korjatut tavoitteet ja analysoida, mitä ja miten seuraavalla kerralla kannattaisi tehdä paremmin.

Strategioiden toteuttamisesta on kirjoitettu paljon. *Tässä yhteydessä ei ole mahdollista käsitellä kuin vain pieni osa hyvää tarkoittaneista neuvoista, joista osa on koettu kuitenkin ristiriitaiseksi* (Franken;Edwards;& Lambert, 51(3)/2009). Tässä yhteydessä on kuitenkin heti aluksi todettava, että *tässä tutkimuksessa ei käsitellä yleisiä muutosjohtamisen malleja*, kuten John P. Kotterin (Kotter, 1996) kahdeksan kohdan yleistä muutosmallia: luo kiireen tuntu muutokselle, muodosta muutosta tukeva ja edistävä koalitio, luo muutokselle visio ja strategia, kommunikoi ne laajasti ja hyvin, valtuuta muutoksen toteuttajat toimimaan, aikaansaa nopeita voittoja (parannuksia ja hyötyjä muutosprojektin aikana), luo lisää hyötyjä ja muutosta sekä ankkuroi muutos toivottuun organisaatiokulttuuriin. *Jo Kotterin kirjan nimi Leading Change kertoo, että hänelle strategisen muutoksen johtaminen on pelkää ihmisten johtamista. Pelkästään tästä strategian toteutuksen johtamisessa ei kuitenkaan ole kyse.* Kotterin muutosjohtamisen mallissa on kysymys yhdenlaisesta asiasta paljon pelkistävästä hierarkkisessa organisaatorakenteessa ylhäältä-alaspäin pakolla ja houkuttelulla tapahtuvasta ihmisten johtamisen mallista. Virtasen (Virtanen P. , 2014) mukaan Kotterin muutosjohtamisen mallissa on kysymys alisosiaalitetusta ylhäältä-alaspäin tapahtuvasta muutosjohtamisesta. Olen tästä asiasta Virtasen kanssa samaa mieltä.

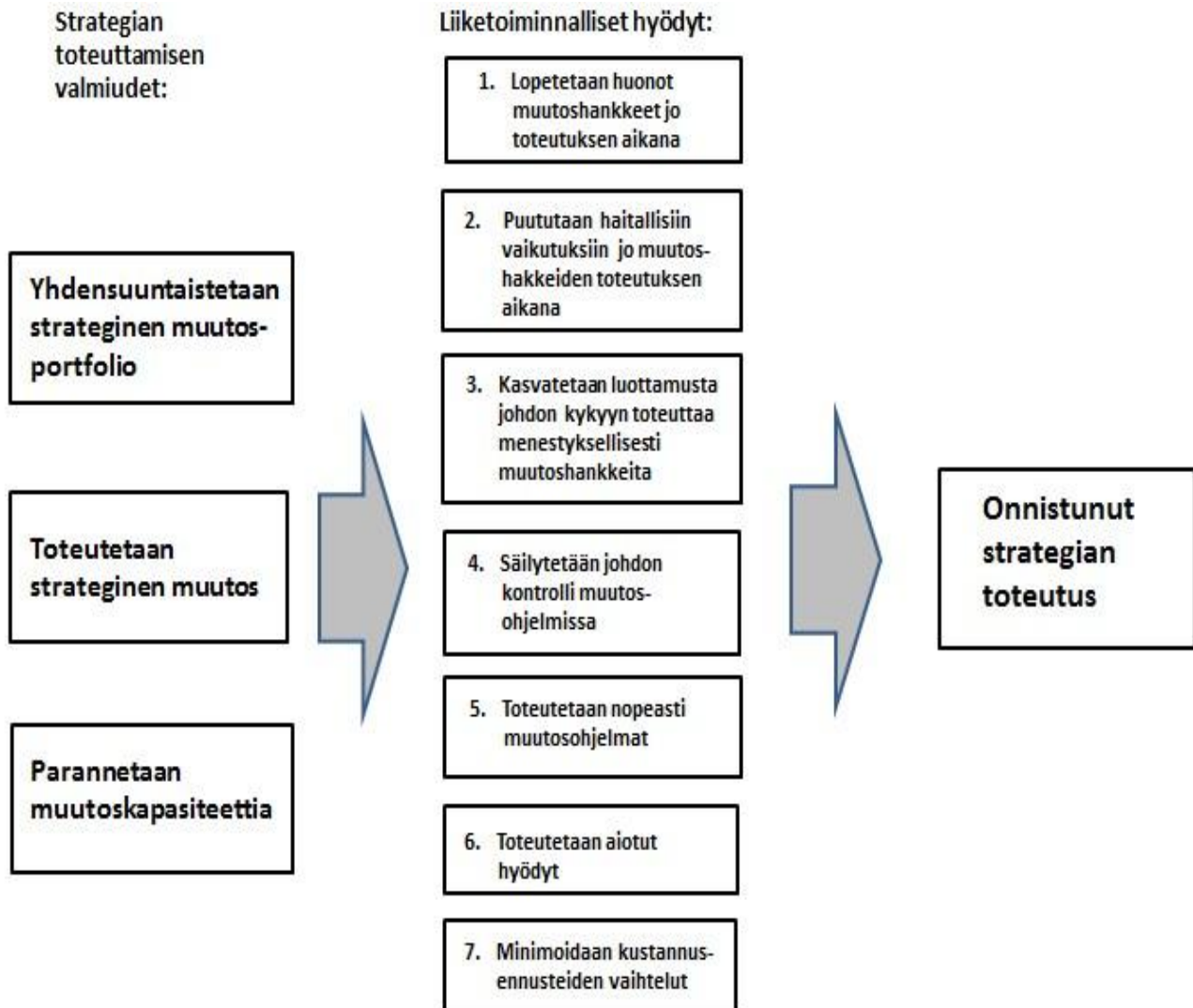
*Käytännössä strateginen johtaminen lienee yhtä paljon niin asioiden (management) kuin ihmistenkin (leadership) johtamista. Ainakin tämä tutkimus lähtee tästä lähtökohta oletuksesta. Asiaan ei tuone erotusta, olipa kysymys sitten organisaation sisäisestä omatoimisesta johtamisesta tai konsulttivetoisesta johdon strategisesta konsultointiprojektin ja siihen liittyvän strategian toteutuksen edistämisestä ja sen johtamisesta.*

*Kokonaisvaltainen malli strategian toteuttamiseksi*

Englantilaisen Cranfieldin Johtamiskorkeakoulun tutkijat Arnoud Franken, Chris Edwards ja Rob Lambert (Franken;Edwards;& Lambert, 51(3)/2009) raportoivat California Management Reviewin kevään 2009 numerossa 51/3 olleessa artikkelissaan silloin uuteen tutkimukseensa perustuneesta kokonaisvaltaisesta lähestymistavasta ja mallista strategian toteuttamiseksi. Tutkimus perustui 50 kysymyksen kyselyyn ja 93 vastauksen tilastolliseen analyysiin sekä sen jälkeen tapahtuneeseen 40 seniorijohtajan haastatteluun. Kyselyn kysymykset oli laadittu perustuen aiempiin

muutosjohtamista käsitteleviin teorioihin, tutkimuksiin ja julkaisuihin. Vastaukset edustivat 93 eri yritystä, jotka toimivat hyvin monella erilaisella alalla.

Artikkeli on mielestäni hieman sekava ja siinä on mielestäni paljon toistoa, mutta tässä kappaleessa esitellään sen ydinsanomat. Franke, Edvards ja Lambert mainitsevat artikkelissaan, että strategioiden toteutusta ovat tutkineet monet jo kauan ja aihepiiristä ovat kirjoitelleet jo kauan sekä tutkijat, että konsultit. Strategian toteutuksesta on julkaistu jo kaksikymmentä vuotta sitten jopa oma 486 sivuinen professoritason kirjoittajien kirjoittama oppikirjakin: *Managing Strategic Action: Mobilazing Change, Concepts, Readings and Cases* (Hardy, 1994). *Erilaisista malleista ja mielipiteistä ei siten ole pulaa* (Franken;Edwards;& Lambert, 51(3)/2009, s. 51). Franke ja kumppanit ovat pelkistäneet yhteenvedon kaikista asiaan liittyvistä kirjoituksista seuraavan kuvan mukaiseksi strategian toteutuksen muutosmalliksi (Franken;Edwards;& Lambert, 51(3)/2009, s. 52):



Kuva 27. Onnistuneen strategisen muutoksen luonti, edellytykset (hyödyt) ja toteutuksen malli.

Mallissa on oleellista kolme strategian toteutuksen kyvykkyyttä:

- Hankkeiltaan ja projekteiltaan strategian kanssa yhdensuuntaistetun (aligned) portfolion luonti
- Strategisen muutoksen toteutuksen johtaminen ja
- Strategisen muutokapasiteetin luonti.

Näistä ensimmäinen tarkoittaa *strategisen muutoksen varmistavien ohjelmien ja projektien tunnistamista ja priorisointia sekä suunnittelua tukemaan strategian toteutumista. Hankkeiden ja*

*niihin liittyvien projektien on tuettava toisiaan ja kohdistuttava strategian toteutukseen. Kohdalla kaksi tarkoitetaan näiden ohjelmien ja projektien toteuttamista sekä niihin liittyvien hyötyjen realisointia. Siihen liittyy sekä asioiden että ihmisten johtaminen. Asioiden johtamiseen liittyy muun muassa ohjelmien ja projektien suunnittelu, toteutus, valvonta ja muutoksista päättäminen. Ihmisten johtamiseen kuuluu monia asioita, kuten henkilöiden valinta ja sijoittaminen eri tehtävärooleihin ja projekteihin sekä heidän motivointi rooliensa ja tehtäviensä hyvin hoitamiseen. Ihmisten johtamiseen kuuluu myös vallankäyttö, jonka Franken ja kumppanit sivuuttavat lähes täysin, mutta jota käsitellään laajasti ja usean alan parhaiden asiantuntijoiden voimin muun muassa Hardyn teoksessa *Managing Strategic Action* (Hardy, 1994, ss. 207-284).*

Kolmannella kohdalla tarkoitetaan erilaisten strategian toteutusta edistävien valmiuksien kehittämistä organisaatiossa ja sen ihmisissä. Lisäksi malli koostuu useasta strategian toteutumisen elementistä, jotka ovat samalla myös strategian taitavaan toteutukseen liittyviä hyödytä ja etuja organisaatiolle.

Franken ja kumppanit purkavat strategian toteutuksen elementin seuraavaa kymmeneen kohtaan ja selittävät, mitä he tarkoittavat kullakin kohdalla. Tämän kaiken he ovat pelkistäneet seuraavaan yhteenvetotaulukkoon (Franken;Edwards;& Lambert, 51(3)/2009, s. 53):

<b>Strategisen muutosportfolion yhdensuuntaistaminen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Jatkuvaa muutosta tukevan organisaation kehittäminen ja vahvistaminen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nykyisen organisaatiokulttuurin ja organisaation muutosvalmiuden selvittäminen ja ymmärtäminen</li> <li>• Muutosvision viestintä ja muutoksen syiden ja kiireellisyyden perusteleminen</li> <li>• Henkilöstön motivointi muutokseen ja muutostehtävien kommunikointi</li> </ul> </li> <li>2. <b>Kunkin muutosohjelman sisällön ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen ja ymmärrettäväksi tekeminen muutosprojektin varhaisessa vaiheessa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisten muutostavoitteiden, menestyskriteerien, muutosvoimien ja kiireellisyyden asteen ymmärtäminen ja viestiminen mahdollisimman varhain kussakin muutosprojektissa</li> <li>• Hankkeen pääpiirteiden hahmottaminen ja yleiskäsityksen muodostaminen siitä, mitä hyötyjä hankkeella saavutettaisiin ja minkälaisia resursseja hankkeen toteuttaminen vaatii</li> </ul> </li> <li>3. <b>Muutosohjelmien yhdensuuntaistaminen ja karsiminen sopimaan yhteen strategisten tavoitteiden kanssa: eli muutosportfolion luonti ja johtaminen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutoskapasiteetin luonti, ohjelmarahoituksesta ja osallistuvista ihmisistä päättäminen, organisaatiokulttuurin ja ihmisten valmiuksien ja kykyjen ymmärtäminen sekä kehittäminen</li> <li>• Muutosportfolion rakentaminen ja sen projektien yhdensuuntaistaminen</li> </ul> </li> <li>4. <b>Strategisen muutosjohtamistiimin kehittäminen (harmonisointi) tukemaan muutosportfoliota:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisen muutosjohtajuustimin luonti ja motivointi kehittämään, tukemaan ja informoimaan muutosportfoliota</li> </ul> </li> </ol>
<b>Strategisen muutoksen toteuttaminen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. <b>Käytännön (liike) toimintaa palvelevien strategisten muutosohjelmien kehittäminen ja hyväksynnän/hylkäyksen saanti niihin perustuville muutosohjelmille:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision, hyötyjen, kustannusten ja muutosprosessin vaiheiden arviointi ja ymmärtäminen</li> <li>• Niiden projektien määrittely, joiden avulla muutos aiotaan aikaansaada</li> <li>• Hankitaan hyväksytty/hylkäys ohjelmissa ja niiden projekteissa tarvittaville resursseille ja päätösvaltuuksille</li> </ul> </li> <li>6. <b>Perustetaan kullekin muutosohjelmalle ja sen projekteille hallinnollinen rakenne ja tilivelvollisuudet:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perustetaan kullekin projektille oma hyvä projektihallinto (mm. ohjaus/valvontaryhmät)</li> <li>• Selkeytetään vastuut ja tilivelvollisuudet</li> <li>• Valvotaan jatkuvasti kunkin muutosohjelman ja projektin toteutusta ja tavoitteiden toteutumista suhteessa ohjelmien ja projektien tavoitteisiin ja organisaation strategiaan</li> </ul> </li> <li>7. <b>Toteutetaan kukin muutosohjelma ja sen projektit sekä realisoidaan niiden hyödyt:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suunnitellaan kunkin projektin yksityiskohtainen toteutus</li> <li>• Toteutetaan jämäkästi projektit ja realisoidaan niiden hyödyt</li> </ul> </li> <li>8. <b>Johdetaan jatkuvasti muutosportfoliota, resurssointia ja riippuvuuksia sekä ratkaistaan konflikteja:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valvotaan jatkuvasti kutakin ohjelmaa ja huolehditaan sen resurssoinnista, konfliktien ratkaisusta ja riippuvuuksista</li> <li>• Huolehditaan viisasta resurssien allokoinnista projektien aikana ja niiden välillä</li> </ul> </li> <li>9. <b>Koordinoidaan muutosvalmiuksien elementtejä:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varmistetaan tehokas informaation jako kaikissa muutosprosessin vaiheissa</li> </ul> </li> </ol>
<b>Muutoskapasiteetin kehittäminen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. <b>Muutoskapasiteetin selvittäminen ja kehittäminen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jatkuva muutoskapasiteetin arviointi sekä prosessien ja projektien aikainen oppiminen ja jatkuva parantaminen</li> </ul> </li> </ol>

Taulukko 4. Onnistuneen strategisen muutoksen toteuttamisen elementit.

*Ensimmäinen ja kaikkein tärkein elementti strategian toteutuksessa on organisaation ja sen toiminnan kulttuurin kehittäminen tukemaan haluttua strategista muutosta. Tämä vaatii*



muutostarpeesta kohtuulliseen yksimielisyyteen pääsemistä avainjohtajien ja avainasiantuntijoiden keskuudessa ja muutostarpeen ja –hankkeen ymmärrettävää ja inspiroivaa kommunikointia. *Kysymys on siten sekä muutostarpeen mieltämisestä (sensemaking) että ymmärrettävän sisällön antamisesta (sensegiving) ja lisäksi niiden viestimisestä henkilöstölle. Jos organisaatiokulttuuri ei tue haluttua muutosta tai muutokselle ei koeta olevan tarvetta, pakotettu muutos koetaan usein käsittämättömänä tapauksena ja sitä vastustetaan tai siihen ei innostuta eli sitä tuetaan vain laimeasti ja puolinaisesti. Jos vastustajien joukossa on avainjohtajia, eivätkä he näytä hyvää esimerkkiä muutosprosessin aikana, eivät muutkaan lähde muutokseen mukaan. Muutos voi siten epäonnistua ja on pakko palata vanhaan jonkin ajan kuluttua tai uusista sanoista ja kulisseista huolimatta vanha toimintapata jatkuu.*

*Toinen keskeinen elementti strategian toteutuksessa on muutosohjelmaan vaikuttavien keskeisten voimien tunnistaminen ja muutoksen sisällön ymmärtäminen. Koska kaikki johtajat ja keskijohto ovat avainasemassa muutosten toteuttamisessa, pitäisi heidän olla mukana myös tunnistamassa ympäristön muutosvoimia ja suunnittelemassa itse myös muutoksen sisältöä, jotta he voisivat ymmärtää, mistä muutoksessa on kysymys ja sitoutua myös muutoksen toteuttamiseen. Tämän vuoksi muutostarpeen tunnistamiseen ja muutoksen suunnitteluun tulisi osallistua laajempi joukko kuin vain pieni ydinjohtotiimi. Tällaisen laajennetun suunnittelun yhteydessä muodostuu myös konsensus muutoshankkeen onnistumiskriteereitä, muutoksen tavoitteista, kiireellisyyden asteesta ja muutosprosessin sisällön yleispiirteistä.*

*Kolmas erittäin tärkeä elementti strategian toteutuksessa muutosohjelman hankkeiden ja niihin kuuluvien projektien yhdensuuntaistaminen ja karsiminen yhteensopivaksi strategian tavoitteiden kanssa eli muutoshanke- ja projektiportfolion luominen ja sen jatkuva johtaminen sekä päivittäminen. Oleellista tässä on muutoshankkeiden ja projektien priorisointi, missä vain harvat organisaatiot onnistuvat hyvin Franken ja kumppaneiden mukaan. Isoissa organisaatioissa on usein käynnissä saman aikaisesti lukuisia erilaisia toisiinsa liittymättömiä ja keskenään koordinoimattomia hankkeita ja projekteja jotka kilpailevat samoista toteutusresursseista (raha, aika ja henkilöt) ja ”syövät” toteutusvoimia toinen toisiltaan (Franken;Edwards;& Lambert, 51(3)/2009, s. 54).*

*Neljäs hyvin tärkeä elementti strategian toteutuksessa olisi sellaisen strategisen muutosjohtamistiimin luonti, joka voi päästä yksimielisyyteen strategisesta hanke- ja projektiportfoliosta*

ja tukea tehokkaasti sen toteutusta. Tällaisen tiimin, jona toimivat yleensä erilaiset johtoryhmät tulisi kyetä pääsemään konsensukseen asioista ja esiintyä yksituumaisena eri sidosryhmiin päin. Erimielisyydet ja ristiriitaiset viestit heikentävät sidosryhmien luottamusta strategian toteutusta kohtaan.

*Viides elementti strategian toteutuksessa* on konkreettisten organisaation strategiaan ja toimintaan liittyvien muutoshankkeiden ja projektien kehittäminen, suunnittelu sekä hyväksynnän tai hylkäämisen hankkiminen. Hyväksytyille hankkeille ja projekteille on myös kehitettävä tulevaisuutta koskeva houkutteleva visio sekä hankittava ja nimettävä riittävät ja osaavat toteutusresurssit. Ilman riittäviä ja osaavia resursseja muutoshankkeet ja projektit epäonnistuvat varmasti.

*Kuudes elementti strategian toteutuksessa* liittyy hankkeiden ja projektien hyvään hallintoon ja vastuukysymyksiin. Kaikilla hankkeilla on oltava omistaja, joka päättää hankkeiden hyväksymisestä ja hylkäämisestä sekä projektihallinnon rakentamisesta hankkeille ja projekteille. Hyvään projektihallintoon kuuluu hyvä projektiohje, ohjausryhmien, projektipäälliköiden ja projektiryhmien nimeäminen. Projektipäälliköillä ja projektien jäsenillä on varsinainen toteutusvastuu projekteista, mutta projektin lopullinen tilivelvollisia ovat projektien omistajat. Hyvään projektihallintoon kuuluu myös riittävä määrä projektihallinnon kokouksia, hyvä projektin valvonta ja projektihallintoon osallistuvien kyky tehdä päätöksiä oikealla ajalla. Viivästyneet päätökset viivästävätkin myös projektien toteutusta. Viivästyneet projektit heikentävät strategian toteutumista. Tässä kohden Franke ja kumppanit toistavat samat asiat, jotka todettiin jo aiemmin projektointiin liittyneessä kappaleessa. Franken ja kumppaneiden tutkimus vahvistaa asian tärkeyden. Sama asia toistuu myös seitsemännen elementin kohdalla.

*Seitsemäs elementti strategian toteutuksessa* on hyvää hankkeiden ja projektien johtaminen ja toteutus, johon kuuluu hyvien projektikäytäntöjen ja muutosjohtamismenetelmien ja -oppien harjoittaminen hankkeiden ja projektien aikana sekä projektien loppuun vieminen ja asianmukainen lopettaminen. Siihen kuuluu myös projektien loppuraporttien tekeminen ja lopetuskokousten pitäminen. Lisäksi hankkeissa ja projekteissa pitäisi keskittyä enemmän alunperin asetettujen tavoitteiden ja todellisten hyötyjen aikaansaamiseen ja mittaamiseen kuin keskittyä toteutuneiden ja budjetoitujen kustannusten tai aikataulussa pysymisen vertaamiseen näitä kuitenkaan unohtamatta. Hankkeiden ja projektin loppuvaiheessa projektin tulokset ja

*hyödyt tulisi kyetä viemään käytäntöön ja osaksi organisaatioiden normaalia toimintaa. Vastuu tästä on ensisijassa projektin omistajilla.* Heidän tulisi varmistaa, että hanke- ja projektisuunnitelmissa olisi myös suunnitelmat hankkeiden ja projektien tulosten ja hyötyjen käyttöönotosta ja varmistaa, että näin myös tapahtuu. Muuten varsinkin kehityshankkeiden ja -projektien tulokset eivät muutu osaksi jokapäiväistä organisaation toimintaa ja jos näin käy, eivät ne tue organisaation strategian toteutumista.

*Kahdeksas elementti strategian toteutuksessa liittyy hanke- ja projektiportfolion jatkuvaan ylläpitoon ja johtamiseen sekä hankkeissa ja projekteissa ilmenevien konfliktien ja resurssointikysymysten sekä riippuvuuksien hallintaan ja ratkaisuun. Kaikki tämä edellyttää jatkuvaa hankkeiden ja projektien raportointia ja valvontaa. Hanke- ja projektiportfoliota on hallinnoitava ja johdettava, mikä tarkoittaa projektien seuranta ja päätöksentekoa siitä, mitkä projektit lopetetaan sekä mitkä projektit vieään loppuun sekä missä vaiheessa aloitetaan uusia hankkeita ja projekteja. ”Projektiähkyn” eli liian monien ja aliresurssoitujen sekä toisiinsa liittymättömien projektien välttämiseksi olisi tärkeätä kyetä priorisoimaan projekteja ja lopettamaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa sellaiset projektit, joille ei ole muuttuneista olosuhteista johtuen enää tarvetta tai jos projektista ei ole enää todellisia hyötyjä tai jos projektilla ei ole enää mahdollisuutta onnistua syystä tai toisesta.* Lisäksi hankkeisiin ja projekteihin liittyy aina konflikteja sekä niihin osallistuvien yksilöihmisten että eri sidosryhmien välillä. Hankkeiden ja projektien johtotiimien ja ohjausryhmien sekä omistajien tulisi puuttua ja kyetä ratkaisemaan nämä konfliktit mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, etteivät ne paisu niin suuriksi, ettei niitä voi ratkaista, vaan ne vahingoittavat vakavasti hankkeiden ja projektien toteutusta. Sama pätee hankkeiden ja projektien resurssointiin ja resurssien viisaaseen jakamiseen hankkeiden ja projektien välillä ilman riittäviä ja oikea-aikaisia resursseja hankkeet ja projektit eivät voi toteutua. Projektiportfolion hyvä johtaminen synnyttää sidosryhmissä luottamusta johdon kykyyn aikaansaada strategisia muutoksia. Tämä luottamus parantaa puolestaan johdon ja organisaation mahdollisuuksia onnistua strategisten hankkeiden ja projektien toteutuksessa.

*Yhdeksäs elementti strategian toteutuksessa koskee muutosvalmiuksien eri elementtien yhteen koordinoitua. Tärkein näistä on hankkeisiin ja projekteihin liittyvän informaation jakaminen eri johtajuus-tasojen ja funktioiden välillä sekä henkilöstölle.* Hankkeiden ja projektien huono koordinaatio ja puutteellinen tiedon jakaminen (viestintä) heikentää eri sidosryhmien luottamusta ja tukea hankkeita ja projekteja kohtaan ja vaikeuttaa niiden onnistumista.

*Kymmenes elementti strategian toteutuksen varmistamiseen liittyy muutospäätösten jatkuvaan seurantaan ja varmistamiseen sekä jatkuvaan kehittämiseen ja oppimiseen. Ei pitäisi pitää itsestään selvänä, että organisaation ihmiset omaavat jatkuvasti halua ja kykyä toteuttaa strategisia muutoshankkeita ja projekteja sekä kehittää niitä ja oppia niissä. Hankkeiden ja projektien johtotiimien on selvitettävä, onko näin ja tehtävä jotakin, jos näin ei ole todellisuudessa.*

Kaikkein tärkein sanoma Franken ja hänen kumppaneidensa mallissa, tutkimuksessa ja siihen perustuvassa artikkelissa on se, että *niissä organisaatioissa, joissa strategian toteutuksessa on onnistuttu, on yhdensuuntaisuus (alignment) ja yhteensopivuus (fit) kaikkien strategian toteutuksessa vaadittavien elementtien kanssa.* Tämä merkitsee sitä, että *yhden asian hyvä toteutus ei auta, vaan on onnistuttava kaikissa strategian toteutuksen kannalta avainasioissa.* Ei riitä, että etsitään parempia menetelmiä strategisten muutosohjelmien toteuttamiseksi, vaan on kiinnitettävä huomiota myös ihmisten käyttäytymiseen ja siihen vaikuttaviin seikkoihin sekä hankkeiden ja projektien hallinnointiin ja tilivelvollisuuteen liittyviin seikkoihin niin projekteista päätettäessä kuin niiden toteutuksen aikana. Silti myös heidän tutkimuksensa mukaan joidenkin asioiden hyvä hoitaminen on tärkeämpää kuin joidenkin toisten asioiden hoitaminen, kuten seuraavassa esiteltävästä Franken ja kumppaneiden empiirisen tutkimuksen tulosten yhteenvetotaulukosta voidaan helposti havaita (Franken; Edwards; & Lambert, 51(3)/2009, s. 60):

LIIKETOIMINTAHYÖDYT (JÄRJESTYKSESSÄ):							
HUOM: Kaikki sarakkeiden numerot (paitsijärjestysnumerot) ovat suhteellisia osuuksia, joiden summa on 100. <b>ELEMENTIT (JÄRJESTYKSESSÄ):</b>	1. Lopetetaan huonoksi koetut ohjelmat jo toteutuksen aikana	2. Lisätään luottamusta johdon kykyyn toteuttaa ohjelmia	3. Toteutetaan ohjelmat nopeasti	4. Minimoidaan erot toteutusten ja ennustettujen kustannusten väliltä	5. Ylläpidetään johdon kontrollia muutosten ohjelmien aikana	6. Korjataan haitallisia vaikutuksia muutosten johtamisen aikana	7. Realisoidaan todellisuuden suunnitellut hyödyt
<b>MENESTYKSEKÄS STRATEGIAN TOTEUTUS (SUMMAMUUTTUJA)</b>	26	20	19	19	6	6	4
1.) Luodaan jatkuvaa muutosta edistävä organisaatiokulttuuri	28	44		68		28	21
2.) Johdetaan jatkuvasti muutosportfoliota, konfliktien ratkaisua, resursseja ja keskinäisiä riippuvuuksia		18	25		30	46	
3.) Luodaan hyvä hallinto ja tilivelvollisuus kullekin ohjelmalle	6	25	13		46	3	
4.) Harmonisoidaan johtoryhmä(t) tukemaan muutosta	40	3	11	32			
5.) Viedään loppuun muutosten ohjelmat ja realisoidaan niiden hyödyt							79
6.) Kehitetään muutosten valmiuksia ja opitaan	8		44		24		
7.) Ymmärretään kunkin ohjelman sisältö ja muutosten voimat varhain	5	10				9	
8.) Koordiodaan kaikkia muutosten valmiuden elementtejä yhteensopiviksi	13		7				
9.) Yhdensuuntaistetaan ohjelmat strategiaan yhteensopiviksi						14	
10.) Jokaisen ohjelma-aloitteen hyvä arviointi ja päätöksenteko							

Taulukko 5. Yhteydet strategian onnistuneen toteutuksen, liiketoimintahyötyjen ja strategian toteutuksen yhteydet eri elementtien välillä.

Franke ja kumppanit ovat koonneet taulukon tilastoanalyysiin perustuen. Niiden mukaan menestykselliseen strategian toteutukseen liittyy erityisesti seuraavat organisaation toimintaan liittyvät ominaisuudet (liiketoimintaa hyödyttävät piirteet ja hyödyt):

- Huonoksi havaitut strategiset ohjelmat ja projektit lopetetaan jo niiden toteutuksen aikana (varhainen hankkeiden ja projektien karsinta)
- Toteutus lisää luottamusta johdon kykyyn toteuttaa menestyksellisesti strategisia kehitysohjelmia ja projekteja
- Hankkeet, ohjelmat ja projektit toteutetaan ripeästi ja määrätietoisesti
- Onnistuneissa hankkeissa, ohjelmissa ja projekteissa kustannusennustetarkkuus on hyvä.

Kaikki nämä neljä seikkaa kertovat mielestäni tietämyksellisestä johtamisosaamisesta ja määrätietoisuudesta. Esimerkiksi kyvystä keskittyä niihin hankkeisiin ja projekteihin, joissa on suurin onnistumisen todennäköisyys ja kyvystä karsia pois epämääräisiä ja todennäköisesti epäonnistuvia hankkeita ja projekteja jo varhaisessa vaiheessa. *Keskittyminen riittävän harvoin hankkeisiin lisää jäljelle jääneiden hankkeiden onnistumisen todennäköisyyttä, koska kaikki voimavarat, taloudelliset, ajalliset ja inhimilliset, voidaan keskittää niiden toteuttamiseen. Tämä lisää myös todennäköisyyttä sille, että jäljelle jäävissä hankkeissa ja projekteissa saavutetaan varhaisia menestyksiä ja hyötyjä, mikä lisää organisaatiossa ihmisten luottamusta johdon kykyyn viedä läpi menestyksellisesti strategisia kehityshankkeita ja projekteja.* Tässä kohden muun muassa Nokia Oyj:n matkapuhelinliiketoiminta epäonnistui, koska siellä oli Nokian silloisen strategiajohtaja ja TKK:n tutkija Kunnaksen (Kunnas, 2009) mukaan liian paljon projekteja, joista organisaatio ei kyennyt selviytymään. Syntyi **”projektiähky” eli organisaatio saavutti kapasiteettinsa rajat strategisten hankkeiden ja projektien toteutuksessa.** Toisekseen projektien paljous ja ”projektiähky” rajoitti johdon kognitiivista kapasiteettia havaita ja kiinnittää tarpeellinen huomio varsinaisen strategiaprosessin ulkopuolisiin kriittisiin ympäristömuutoksiin ja niiden vaatimien uusien strategia-projektien käynnistämiseen. **Tapahtui strategisen muutosjohtamisen saturaatio eli strategisen muutosjohtamisen kapasiteetti loppui.** Nämä seikat selviävät paitsi Kunnaksen väitöskirjasta, myös myöhemmästä sitä koskeneesta konferenssiesitelmästä (Kunnas, 2010) ja samana päivänä tapahtuneesta keskustelusta Peter Kunnas ja Keijo Varis (Kunnas ja Varis, 2010).

Strategian toteutuksessa onnistuneissa organisaatioissa karsinnan jälkeen jäljelle jääneet hankkeet suunnitellaan myös paremmin ja niiden kustannukset osataan ennustaa hyvin. *Toisaalta tässä korostuneet myös Franken ja kumppaneiden kyselyyn vastaajien ja haastatteluihin osallistujien ihmisten implisiittinen toive hankkeiden ja projektien hyvästä hallinnasta eli asioiden saattamisesta kontrolliin ilman sattumia ja kaaosta. Todellisuus lienee kuitenkin tätä toivetta monimutkaisempi ja monet lopulta myös hyvin onnistuneet projektit, kuten vaikkapa USA:n atomipommin Manhattan –niminen kehittämis- ja rakentamisprojekti, eteni maaliinsa monen yrityksen ja erehdyksen kautta. Joskus lienee jopa niin, että tarpeelliset kriittiset ratkaisut keksitään pelkästään luovuuden ja jopa sattuman oikusta kaaoksen keskellä.*

Lisäksi taulukosta voidaan havaita, että strategian onnistuneeseen toteutukseen liittyy neljä keskeistä elementtiä, jotka ovat:

- Kyetään luomaan ja vahvistamaan sellainen organisaatiokulttuuri, joka edistää jatkuvaa muutosta
- Harjoitetaan jatkuvaa projektiportfolion johtamista (karsimista ja uusien projektien valintaa), sovitellaan jatkuvasti konflikteja, jaetaan resursseja ja käsitellään taitavasti erilaisia projektien ja ihmisten välisiä riippuvuuksia
- Pystytetään kullekin hankkeelle ja projektille hyvä hallinto ja osoittaa niille tilivelvolliset tekijät ja raportoitijat
- Luoda sellaisia harmonisia johtoryhmiä, jotka tukevat strategisten hankkeiden ja projektien toteutumista.

Kaiken tämän lisäksi on vielä huomattava, että kaikki edellä mainitut elementit ja organisaation piirteet (hyödyt) liittyvät monimutkaisella tavalla toisiinsa. Kaikkein eniten onnistuneeseen strategian toteutukseen vaikuttaa Franken ja kumppaneiden tutkimuksen mukaan se, jos onnistutaan luomaan sellainen/sellaisia johtoryhmiä, jotka kykenevät tukemaan ja johtamaan strategisten hankkeiden ja projektien toteutusta sekä sellainen organisaatiokulttuuri, joka tukee jatkuvaa muutosta. Kysymys on siten ihmisten johtamisesta ja motivoimisesta muutokseen ja sen toteuttamiseen. Kysymys ei siten ole pelkästä jämäkästä projektien valvonnasta ja projektimenetelmien hyvästä soveltamisesta, vaan sellaisen systeemisen kokonaisuuden rakentamisesta ja johtamisesta, johon kuuluu merkittävänä osana hyvä ja tehokas ihmisten johtaminen.

Lopuksi on syytä käsitellä muutamia asioita johtoryhmiin liittyen. Aivan ensin on todettava muutama asia liittyen strategian toteutuksen kannalta ideaalisten johtoryhmien kehittämiseen. Myös tämän tutkimuksen tekijä väittää yli 20 vuoden kokemukseen työkokemuksella erilaisista liike-elämän johtoryhmistä, että johtoryhmillä on hyvin keskeinen rooli strategisten aikomusten ja suunnitelmien sekä projektien toteuttamisen onnistumisessa tai epäonnistumisessa. Mielestäni kysymys on kiinnostuksen ja ajan antamisesta sekä sopivan tilannekohtaisen tasapainon löytämisessä ja osoittamisessa hankkeiden, projektien ja niiden vetäjien tukemisen ja valvonnan sekä vaatimisen välillä. Vaatimisella tarkoitetaan tässä yhteydessä aikaansaannosten ja tulosten vaatimista. Toisaalta tämän kirjoittajan kokemus on se, että johtoryhmien puheenjohtajat ovat tässä avainasemassa ja erilaisilla johtoryhmillä on strategia toteutuksessa erilainen rooli ja lisäksi

*on olemassa erilaisia johtoryhmien kokouksia, joista toiset sopivat paremmin ja toiset huonommin strategian toteutuksen edistämiseen.*

Strategioiden toteutuksen edistämisen kannalta oleellista on siten havaita, että on olemassa erilaisia johtoryhmien kokouksia, kuten muun muassa Kaplan ja Norton ovat kuvanneet (Kaplan & Norton, *Mastering the Management System.*, 1/2008, s. 73). *Johtamisjärjestelmässä tulisi olla kuvattuna ainakin kolmen eri tyyppin kokouksia: operatiivisia kokouksia, strategian testaus- ja suunnittelukokouksia ja strategian toteutumisen katsauskokouksia.* Näillä kullakin kokouksella on omat tavoitteet, fokus, osallistujat, kokoontumistiheys ja niissä käsiteltävä informaatio. *Johdon konsultoinnin osalta voidaan esittää kysymys, onko konsultoinnin seurauksena organisaatioon muodostettu sellainen johtamisjärjestelmä, jossa on mainittu ja toteutettu myös käytännössä nämä eri johtoryhmät ja niiden toiminta.*

## 10. Organisaatorakenteista, niiden muuttamisesta ja sen konsultoinnista

### 10.1 Organisaatorakenteiden muuttamisesta

*Joidenkin tutkijoiden mukaan strategia- ja organisaatiokonsultointi kulkevat ja niiden tulisi kulkea käsi kädessä, koska strategian muodostamista ja organisaatorakenteen muutoksia ei kannata suorittaa peräkkäisinä toimintoina, vaan rinnakkaisina ja toisiinsa liittyviä ja vaikuttavina hankkeina (Nadler & Slywotzky, 2005, s. 75). Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että konsultit ovat tutkijoita ja pääsevät analysoimaan ja suosittelemaan sekä strategia- että organisaatiovalintoja ja ne tehdään samanaikaisesti näyttöön, eikä pelkästään johdon omaan intuitioon perustuen. Toisaalta liialliset samanaikaiset muutokset voivat vaatia henkilöstöltä liian paljon ja syödä aikaa ja energiaa tosiltaan, jolloin strategian toteutukselle ei jää aikaa ja energiaa. Lisäksi jos organisaatiomuutos on tehty ennen strategiavalintaa ja organisaatiomuutos on joko toimintaympäristön, strategiaan, organisaatiokulttuuriin ja -identiteettiin tai johdon identiteettiin sopimaton, voi myös strategian toteutus epäonnistua organisaation toimimattomuuden vuoksi. Kolmanneksi ei ole ollenkaan varmaa, että sama konsulttiyritys ja sen konsultit hallitsevat yhtä hyvin strategisen suunnittelun ja organisaatiomuutosten teorian ja käytännön. Jos jompikumpi*



ontuu, ontuu myös koko laaja ja haasteellinen projekti, vaikka se toisikin konsulttiyritykselle ja sen konsulteille runsaasti rahaa.

Ennen organisaatiokonsultoinnin, ja varsinkin matriisiorganisaatiomuutoksen konsultoinnin erityispiirteitä, käsitellään tässä ensin yleisimpiä organisaatiomuotoja ja niiden haasteita.

## 10.2 Organisaatorakenteiden perinteisistä tyypeistä

Organisaatorakenteiden perustyyppit ovat funktionaalinen organisaatio ja divisionaalinen tulosityksikköorganisaatio. Näiden organisaatorakenteiden kuvaukset löytyvät lähes mistä tahansa suomalaisesta tai kansainvälisestä hallinnon ja organisaatio-opin perusoppikirjasta. Parhaat pelkistetyt kuvaukset näistä löytyvät organisaatioita käsittelevistä käsikirjatyyppisistä teoksista (Karlöf & Helin, 2006) ja (Peltonen, 2008).

**Funktionaalinen organisaatio** suunnitellaan niiden pääasiallisten tehtävien mukaan, joita toiminnan harjoittamisessa on hoidettava. Yrityksen perusfunktioita ovat tuotanto, myynti, kehitys ja taloushallinto. Funktionaalisen organisaation työntekijät ryhmitellään funktioihin osaamisen mukaan. Tavoiteasetanta, suunnittelu ja budjetointi tehdään funktioittain ja toiminnan horisontaalinen koordinointi annetaan ylimmän johdon tai tehtävään valitun nimenomaisen yksikön huoleksi. Tämä tehdään yleensä hierarkkisen valvonnan, funktioiden rajat ylittävien prosessien, tiedonjaon yhteisten pelisääntöjen (toimintaperiaatteiden) ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin keinoin (Karlöf & Helin, 2006, s. 23). *Funktionaalinen organisaatio on osoittautunut toimivaksi etenkin suhteellisen vakaissa ympäristöissä, joissa yritys palvelee yhtenäisiä paikallisia markkinoita.* Se on selvästi tavanomaisin organisaatiomuoto organisaatioissa, joissa koordinointi ja asiantuntemus ovat tärkeitä ja julkishallinnossa. Lisäksi Karlöf ja kumppanit ovat esitelleet funktionaalisen organisaation edut, haitat ja johdon haasteet (Karlöf & Helin, 2006, ss. 24-25).

Tunnetut edut ovat *erikoistumisen mahdollistaminen, mittakaavaedut, päällekkäisen työn ja sisäisen kilpailun minimointi ja keskusjohdon ohjauksen ja valvonnan mahdollistaminen. Haittoja ovat asiakaskeskeisyyden ja koordinoinnin puutteellisuus, kulttuuriset ristiriidat funktioiden välillä: kukin funktio haluaa saavuttaa omat tavoitteensa riippumatta muista, kannattavuusvastuun*

*delegointi ei ole mahdollista funktioille*, yleisjohtajuusresurssien kehittämisen vaikeus ja pitkät reagointiajat markkinoiden vaatimuksiin. Johdon haasteiksi muodostuu funktionaalisessa organisaatiossa koordinointi yli funktioiden rajojen, funktioiden valvonta sekä tiedonkulun ja yhteistyön varmistaminen, välittäminen funktioiden välisissä kiistoissa, koko organisaation strategiatyön järjestäminen ja yhtenäisen kulttuurin ja pelisääntöjen muodostaminen.

**Divisioona- eli tulosityksikkörakenne** perustuu erillisiin tulosityksiköihin, jotka on muodostettu yrityksen eri liiketoiminta-alueiden pohjalle. Tulosityksiköt voivat perustua toimialoihin, tuotteisiin, asiakkaisiin tai maantieteellisiin markkina-alueisiin. Kukin liiketoiminta-aluepohjainen tulosityksikkö sisältää oman toimintorakenteen, eli kullakin divisioonalla on esimerkiksi oma tuotekehitys-, tuotanto- ja markkinointiosasto. Divisioonan/toimialan johto hallinnoi omaa yksikköään toimintarakenteen kautta, kun taas koko yrityksen ohjaamisesta vastaavat yhtiön ylin johto ja yhtymäesikunta. Divisioonarakenteessa yrityksen rakenteelliset osiot ovat lähempänä markkinoita ja asiakkaita ja niillä on mahdollisuus reagoida nopeammin ympäristön muutoksiin kuin puhtaassa toimintorakenteessa (Peltonen, 2008, ss. 34-35).

Karlöfin ja kumppaneiden mukaan divisioona- eli tulosityksikköorganisaatioon liittyvät tietyt edut, haitat ja johdon haasteet (Karlöf & Helin, 2006, ss. 29-32). Tunnettuja etuja ovat *mahdollisuus kannattavuusvastuun hajauttamiseen: divisioonat vastaavat tuloksista*, lyhyet reaktioajat ympäröivän maailman muutoksiin, pienemmän mittakaavan edut: divisiooniin hajautuksen edut ja *paremmat kasvumahdollisuudet asiakassegmenttien tai maantieteellisten alueiden paremman huomioimisen kautta*. Haittojakin on havaittu ja niitä ovat mm. se, että *kaikkia mittakaava- ja osaamisetuja ei hyödynnetä koko konsernissa, päällekkäinen työ: sama asia keksitään kussakin divisioonassa ja "not invented here"- ilmiö, sisäinen kilpailu (divisionien välillä), sisäisen hinnoittelun vaikeudet*, jos divisioonien välillä käydään kauppaa ja yksipuolinen keskittyminen johonkin divisioonarakenteen valinnan perusteena olleeseen tekijään, soveltamisen vaikeudet ei-kaupallisiin organisaatioihin ja keskittymisriski: divisioonajohtajille muodostuu suuri valta. Johdon haasteina divisioonaorganisaatiossa ovat mm. onnistuneen portfolioidean luonti ja ylläpito, koko konsernin kilpailukyvyyn säilyttäminen, divisioonien strategiatyön varmistaminen ja sparraaminen, divisioonien välisten mahdollisten synergioiden etsiminen ja hyödyntäminen, toiminnan painopistealueiden valitseminen ja osoittaminen, divisioonien tuottovaatimusten määrittäminen ja seuraaminen, yhteisten resurssien määrittäminen ja niiden käytön jakaminen,

ohjausjärjestelmän suunnitteleminen ja hallitseminen, yhteisten asioiden, kuten arvojen, määrittäminen ja ylläpito sekä konsernin brandin vaaliminen ja kehittäminen.

Linja- ja divisioonaorganisaatioita eksoottisempia organisaatorakenteita ovat prosessiorganisaatio ja matriisiorganisaatio. Morgan luokitteli organisaatiot (Morgan 1989, 64 - 67) muun muassa sen mukaan, kuinka ne sopivat vakaaseen ja muuttuvaan toimintaympäristöön. Byrokraattisemmat linja- ja divisioonaorganisaatiot sopivat Morganin mukaan vakaaseen toimintaympäristöön ja matriisi ympäristöön, jossa organisaatiolta ja sen jäseniltä vaaditaan joustavuutta ja muuttumista (Morgan, 1989, s. 64).

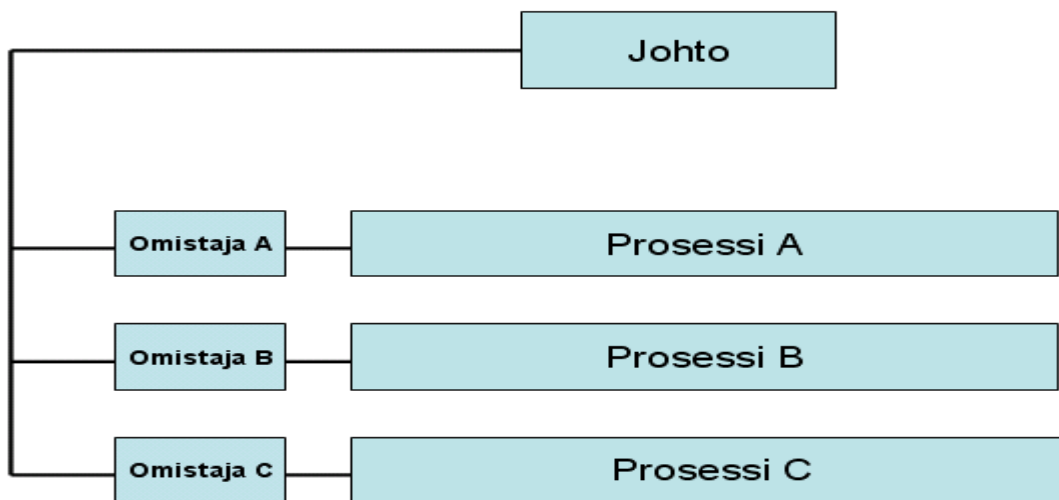
### 10.3 Prosessiorganisaatio

Prosessiorganisaatorakennetta ei yleensä lueta klassisiin organisaatorakenteisiin ja sitä voidaan tietyssä mielessä pitää eräänlaisena matriisiorganisaatiosta johdettuna ”design” -rakenteena, vaikka ajatus puhtaasti prosessien pohjalta muodostetusta organisaatiosta ei sinällään ole uusi. Käytännössä prosessiorganisaatio onkin rakenteena matriisimainen, joskin prosessien suhteen puhdasta matriisirakennetta huomattavasti pitemmälle viety, jolloin matriisiorganisaatiolle tyypillinen funktioiden painoarvo vähenee ja ideaalittyyppimielessä katoaa (Tevameri & Kallio, Matriisi- ja prosessimainen toimintatapa sairaalaorganisaation uudelleenkehittämisessä, 28(1)/2009).

Taipale (Taipale, 2004, s. 117) on määritellyt prosessiorganisaation seuraavasti:

Organisaatio, jonka liiketoiminnot järjestetään ydin- ja tukiprosesseiksi: keskeiset ydinprosessit palvelevat asiakaslähtöisesti asiakkaan tarpeen tyydyttämistä ja samalla tuottavat lisäarvoa omistajalle ja tukiprosessit tukevat varsinaisten ydinprosessien tuloksellista hoitamista. Ketjujen sisäisen vuorovaikutus ja ulkoisen palautteen analysoiminen takaavat nopean, tehokkaan ja joustavan toiminnan, toimijoiden työn mielekkyyden ja prosessien jatkuvan kehittymisen.

Taipale (Taipale, 2004, s. 37) mieltää prosessiorganisaation tiimirakenteena todetessaan tiimin olevan luonteva perussuoritusyksikkö prosessiorganisaatioon. Tiimeistä muodostuvien ketjujen tarkoituksena on palvella asiakasta. Henkilöä, joka on vastuussa ydinprosessien toiminnasta, kutsutaan yleensä prosessinomistajaksi. Prosessiorganisaatiota voidaan kuvailla seuraavalla kaaviolla:



Kuva 28. Prosessiorganisaatio.

Prosessirakennetta on yleensä sovellettu menestyksellisesti juuri sellaisessa monimutkaista ja korkea erityisosaamista edellyttävässä valmistustoiminnassa, kuten elektroniikkateollisuudessa, jossa ydintoiminnot on suhteellisen selkeä rakentaa horisontaaliseksi, asiakkaalle lisäarvoa tuottaviksi ketjuiksi (Majchrzak & Wang, 74(5)/1996). Toisin kuin matriisirakenteesta, prosessiorganisaatorakenteesta on varsin niukasti kirjallisuutta. Rakenteen yleisistä vahvuuksista ja heikkouksista ei ole olemassa läheskään yhtä kattavaa käsitystä kuin matriisirakenteesta. Tevameri ja Kallio ovat koonneet seuraavaan taulukkoon eri lähteistä (Taipale, 2004, s. 37), (Kennerfalk & Kelfsjö, 6/1995), (Majchrzak & Wang, 74(5)/1996) esitettyjä prosessiorganisaation vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa funktionaaliseen ja matriisiorganisaatorakenteeseen.

Mahdolliset vahvuudet	Mahdolliset heikkoudet
<p>-Asiakaslähtöisyys nousee toiminnan ytimeen.</p> <p>- Rakenne on joustava ja sen kyky reagoida asiakkaiden muuttuvaan tarpeeseen on nopea.</p> <p>- Valta- ja vastuurajat ovat selkeät suhteessa matriisirakenteeseen; <u>prosessin omistajilla on käytössään kaikki resurssit.</u></p> <p>-Tiimityöskentely ja selkeä asiakaslähtöisyys saattavat nostaa työmotivaatiota.</p>	<p>-Vaara osittaisesta toteutumisesta on korkea; ts. prosessimaista toimintatapaa ei välttämättä kyetä viemään riittävän pitkälle.</p> <p>- <u>Epäonnistuessaan prosessirakenne saattaa olla tehottomampi kuin perinteinen funktionaalinen rakenne.</u></p> <p>- Siirtyminen prosessimaiseen toimintaan <u>edellyttää merkittäviä muutoksia perinteisissä ajattelu- ja toimintatavoissa sekä organisaatiokulttuurissa.</u></p> <p>-Rakenne saattaa herättää voimakasta vastustusta esimerkiksi perinteisiin professioihin kuuluvien henkilöiden tehtävien ja työnkuvien uudelleen määrittelyn myötä.</p> <p>- Ei välttämättä tue syvällisen erikoisosaamisen syntyä samalla tavalla kuin funktionaalinen rakenne.</p> <p>-<u>Edellyttää parempia johtamis- valmiuksia kuin perinteisessä funktionaalisisessa organisaatiossa toimiminen.</u></p>

Taulukko 6. Prosessiorganisaation vahvuuksia ja heikkouksia.

Prosessiorganisaatio on rakenteena varsin haastava, sillä se *edellyttää korkeata kompetenssia niin organisaatiosuunnittelun kuin johtamisenkin osalta, sekä työntekijöiltä valmiutta mieltää omat työtehtävät perinteisestä poikkeavalla tavalla. Ilmeisenä vaarana on, että rakennetta ei kyetä käytännössä viemään loppuun asti, vaan tuloksena on jonkinlainen variaatio klassisesta matriisirakenteesta.* Edellä todettu pätee todennäköisimmin suuriin professionaalisiin organisaatioihin, kuten sairaaloihin, joissa henkilöstöllä on vahva käsitys oman työnsä sisällöstä ja rajoista, eikä siksi prosessiorganisaatiouudistuksen onnistumisen kannalta riittävää muutosvalmiutta (Tevameri & Kallio, Matriisi- ja prosessimainen toimintatapa sairaalaorganisaation uudelleenkehittämisessä, 28(1)/2009, ss. 20-21).

Tässä yhteydessä käytetään usein arkkityypin käsitettä (Brock, 3(2)/(2006)) Organisaatiomuutoksen kannalta olisi välttämätöntä, että se pystyttäisiin osoittamaan profession (ammattissa) vallitsevien uskomus- ja arvojärjestelmien mukaiseksi (Brock, 3(2)/(2006)). Mikäli muutosta ei kyettäisi legitimoimaan profession, organisaatiomuutos näyttäytyisi profession ei-legitiiminä muutoksena ja herättäisi huomattavaa vastarintaa. Sairaaloissa jo pelkkä lääkäriprofession vastustus todennäköisesti riittäisi estämään sairaaloihin kohdistuvan rakenteellisen organisaatiomuutoksen menestyksellisen toteuttamisen (Fältholm & Jansson, 23(3)/2008), (Brock, 3(2)/(2006)), (Wiili-Peltola, 2005). Ne sairaalaorganisaatiot, jotka ilmaisevat soveltaneensa prosessirakennetta, eivät todennäköisesti ole vieneet prosessimaista toimintalogiikkaa loppuun asti, vaan ovat muodossa tai toisessa säilyttäneet perinteiset funktionsa ja päätyneet jonkinlaiseen variaatioon klassisesta matriisirakenteesta (Larsson & Gobeli, D.,H., 29(4)/1987). Myöskään Tevameren tuoreen väitöskirjan mukaan prosessiorganisaatorakenne ei ole sairaaloille todellinen organisaatiovaihtoehto, vaan organisaatiouudistuksissa päädytään matriisirakenteeseen institutionaalisten ja toiminnallisten tekijöiden vuoksi (Tevameri, 2014).

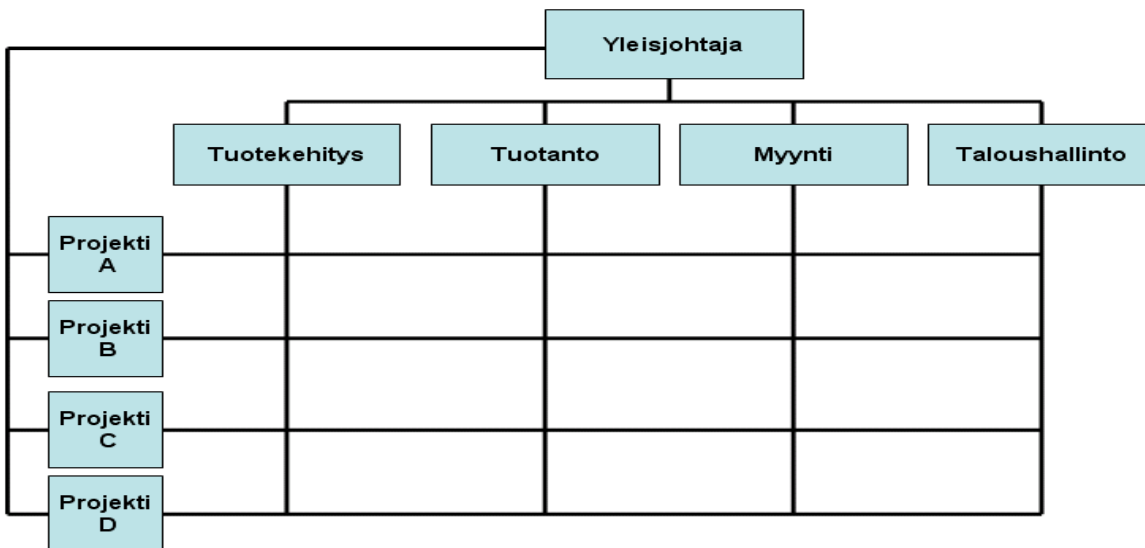
Vaikka sairaalaorganisaatioiden uudistuksessa käytännössä olisikin kysymys ennen kaikkea matriisirakenteen kehittämisestä, puhutaan organisaatioiden viestinnässä mieluummin prosessiorganisaatiouudistuksesta, koska prosessirakenne mielletään vallitsevassa muutosdiskurssissa matriisirakennetta muodikkaammaksi (Tevameri & Kallio, Matriisi- ja prosessimainen toimintatapa sairaalaorganisaation uudelleenkehittämisessä, 28(1)/2009, s. 25). Jos tätä yleistystä laajennetaan, *voidaan jopa väittää, että organisaatiouudistuksissa voi usein olla kyse muoti-ilmiöiden seuraamisesta. Lisäksi voidaan perustellusti kysyä, miten hyvin prosessiorganisaatiot sopivat kunnille ja kaupungeille ja kuinka niissä käyttöönotetut prosessiorganisaatorakenteet on hyväksytty ja kuinka ne toimivat.* Tästä ei tämän tutkimuksen tekijällä ole tietoa ja eikä tästä käsittäakseni ole myöskään tutkimustuloksia.

#### 10.4 Matriisiorganisaatio

Matriisiorganisaatio pyrkii yhdistämään divisioonamallin ja toimintorakenteen samassa organisaatiossa. Siinä toimintorakenteen päälle on suunniteltu divisioonarakenne. Kullakin yksittäisellä

työntekijällä on kaksi esimiestä, joista toinen tarkastelee aktiviteetteja tuotteen tai asiakkaan näkökulmasta ja toinen funktionaalisen erityisosaamisen näkökulmasta (Peltonen, 2008, s. 36).

Matriisiorganisaation tunnuspiirteisiin kuuluu monikertainen raportointi. Työntekijä raportoi esimerkiksi sekä tulosityksikön päällikölle että hänet työllistävän tuotantofunktion päällikölle. Myös tulos- tai kustannusvastuun jakaminen on tavallista. Johto haluaa asettaa tulosvaatimuksia esimerkiksi sekä tuotantojohtajille että tuotedivisioonien johtajille. Viimeksi mainitut vastaavat tuotteen myyntikatteesta, kun taas tuotantojohtaja vastaa tuotantokustannuksista kaikkien tuotedivisioonien osalta. Matriisiorganisaatorakennetta voidaan havainnollistaa seuraavalla kuvalla (Peltonen, 2008, s. 36):



Kuva 29. Matriisiorganisaatorakenne.

Projektien tilalla voi olla myös tuoteryhmä, liiketoiminta-alue tai maantieteellinen alue. Perusmatriisiorganisaatiolla on kaksi ulottuvuutta, esimerkiksi funktio- ja tuotematriisi tai maantieteellinen matriisi ja tuotematriisi. Monimutkaisemmat matriisiorganisaatiot käsittävät kolme tai useampia dimensioita. Yritys voidaan organisoida tuote- ja funktiomatriisin lisäksi myös maantieteelliseen matriisiin (Sy & D`Annunzio, 28(1)/2005, s. 40).

Monet yritykset valitsevat jonkinlaisen matriisirakenteen vastaukseksi ulkopuolelta tuleviin monimutkaisiin haasteisiin. Matriisiorganisaatiolla pyritään hoitamaan kahta tai useampaa riippuvuussuhdetta, joita pidetään liian mutkikkaina, jotta ne voitaisiin ottaa riittävästi huomioon prosessien ja työskentelytapojen kautta. Motiivina on siis yhdistää kahden tai useamman päällekkäisen organisaatiomuodon edut. Matriisirakenne voi olla ratkaisu, kun on ehdottoman välttämätöntä työskennellä lähellä kahta tai useampaa sektoria samanaikaisesti (esimerkiksi tuotetta ja maantiedettä tai asiakassegmenttiä ja tekniikkaa) ja kuunnella niitä sekä kun markkinoilla vallitsee suuri epävarmuus ja yritykseltä vaaditaan suurta joustavuutta ja jatkuvaa vuoropuhelua yli organisaation sisäisten rajojen.

Muina etuina oletetaan yleensä olevan intensiivinen tiedon käsittely sekä joustavampi ja tehokkaampi resurssien jako. Matriisin ulottuvuuksien leikkauskohdissa on pakko käydä dialogia, joka voi edistää ymmärrystä ja yhteisymmärrystä yli organisaation sisäisten rajojen (Ford & Randolph, 18(2)/1992, ss. 273-275) ja (Karlöf & Helin, 2006, ss. 32-35). Matriisiorganisaatio ei automaattisesti tuo edellä mainittuja etuja, jos siihen siirtyminen ei ole harkittua ja siihen siirtymistä ei ole huolella suunniteltu ja valmisteltu mm. koulutuksen ja kulttuurimuutosohjelman kautta (Gottlieb, 2007, ss. 18,20,32 ja 140-142).

Fordin ja Randolphin mukaan (Ford & Randolph, 18(2)/1992, s. 269) matriisijohtaminen, projektijohtaminen, matriisiorganisaatio ja projektiorganisaatio ovat kirjallisuuden mukaan joiltakin osin päällekkäisiä käsitteitä. He mainitsevat, että vaikka Salyes (1976) kehittelikin alun perin erilaisia matriisityyppejä, on mielenkiintoisempaa käsitellä Galbraithin (Galbraith, 37(3)/1971) jakoa funktio-tuotejatkumon välillä. Gobeli ja Larsson (Gobeli & Larsson 4/1986a) ja (Gobeli & Larsson, 4/1986b) ja (Larsson & Gobeli, D.,H., 29(4)/1987) ovat määritelleet Galbraithin jatkumoon perustuen kolmenlaisia matriisiorganisaatioita: funktionaalisia, tasapainotettuja ja projektipainotteisia matriiseja. Funktionaalinen matriisi on hyväksyttävissä tietyissä olosuhteissa ja siksi se on Larssonin ja Gobelin mukaan yleisimmin käytetty (Larsson & Gobeli, D.,H., 29(4)/1987).

Tutkimusten mukaan tasapainotettu matriisi on kaikkein vähiten tehokas ja toimiva, kun taas projektimatriisi on tehokkain ja toimivin (Ford & Randolph, 18(2)/1992, s. 283). Funktionaalisessa matriisissa matriisijohtajan vaikutusvalta on rajallinen ja (projektien) ohjausmahdollisuus perustuu



lähinnä henkilökohtaiseen vaikutusvaltaan ja kommunikointikykyihin. Funktiojohdolla säilyy lopullinen päätösvalta siitä, mitä matriisissa tehdään sekä sen henkilöistä ja projekteista.

### *Matriisiorganisaation edellytykset*

*Matriisiorganisaatioon liittyvien moninaisten ongelmien vuoksi tuntuu hieman kummalliselta, miksi niin monissa organisaatioissa on otettu käyttöön matriisiorganisaatio.* Burns ja Wholeyn mukaan (Burns & Wholey, 36(1)/1993, s. 132) harvoilla matriisiorganisaation käyttöön ottaneilla organisaatioilla on ollut kokemuksellista tietoa matriisijohtamisesta. Kansainväliset johtajat ovat innovaatioiden varhaisia omaksujia ja *matriisi on voitu omaksua myös muista kuin teknisistä tai kilpailuetuihin liittyvistä syistä, kuten statuksen ja maineen tai arvostettujen organisaatioiden matkimisen vuoksi. Yleensä on mahdotonta saada selville tarkat motiivit*, joiden vuoksi matriisiorganisaatioon on päätetty mennä (Burns & Wholey, 36(1)/1993) ja (Grannovetter, 91/1985). Burns ja Wholeyn mukaan (Burns & Wholey, 36(1)/1993, s. 133) tulevan tutkimuksen pitäisi keskittyä matriisin käyttöönoton syiden selvittämisen sijasta matriisin hylkäämiseen liittyvien syiden, varsinkin taloudellisten vaikutusten selvittämiseen, sekä *matriisiorganisaation ja organisaation nykyisen rakenteen ja kulttuurin yhteensopivuuden selvittämiseen.*

Fordin ja Randolphin mukaan organisaation luonteella, sen kulttuurilla, on oleellinen vaikutus siihen, miten organisaatio onnistuu sopeutumaan matriisiorganisaation vaatimuksiin. Tietyt organisaatiokulttuurit ovat tosia vastaanottavaisempia suhteessa matriisiorganisaatioon. Sellainen organisaatiokulttuuri, jota luonnehtii tiukka byrokratia, minimaalinen osastojen välinen vuorovaikutus, voimakkaat ylös-alas-ylöspäin kulkevat raportointilinjat ja vähäiset muutokset historiassa, sopivat huonosti matriisirakenteisiin ja päinvastoin. Jos tällaista kulttuuria ei kyetä muuttamaan, ilmenee matriisia kohtaan muutosvastarintaa tai avointa vihamielisyyttä.

Perinteisesti avoimemmat ja muutosmyönteiset organisaatiot ovat soveliaampia matriisiorganisaatiolle (Ford & Randolph, 18(2)/1992, s. 282). Gottliebien mukaan *hyvin toimiva matriisi vaatii yhteistyön, luottamuksen ja yksilöllisen edun yli ulottuvan kollektiiviseen hyvään pyrkivän kulttuurin. Tämä edellyttää myös osallistavaa ja hajautettua päätöksentekoa sekä sivistynyttä ja joustavaa johtajuutta* (Gottlieb, 2007, s. 17 ja 33). Gottliebien mukaan matriisiin

siirtyminen on vaikeata monille johtajille ja se vaatii johtajilta hyviä ihmissuhdetaitoja, delegointia ja itseluottamusta sekä älyllisistä väittelyistä nauttimista. Johtajat, joilla on korkea tarve kontrolloida, puuttua yksityiskohtiin ja osoittaa voimakasta organisointikykyä, suosivat enemmän hierarkkisia ja asijaohjajuutta suosivia organisaatioita. Kokeneiden johtajien on vaikea muuttaa johtamistyyliään. Lisäksi varsinkin alemman tason johtajat saattavat kokea menettävänsä valtaansa matriisissa ja hakeutuvat takaisin hierarkkisiin organisaatioihin (tai heidät tulisi korvata yhteistyösuuntautuneemmilla johtajilla) (Gottlieb, 2007, ss. 33-34, 38-39 ja 42). Uusimpien kannanottojen mukaan organisaatioiden ei kannattaisi käyttää matriisiorganisaatioita. **Konsulttitoimisto McKinseyn on suositellut hylkäämään epäonnistuneet matriisi- ja ad hock -organisaatiot, koska ne tekevät ammattilaisten elämästä kompleksisen ja tehottoman** (Bryan & Joyce, 2005, s. 25 ja 27). Bryan ja Joyce suosittelevat matriisin tilalle organisaation sisäisten verkostojen ja päällekkäisyyksien rakentamista. Yhteistyötä ei saa aikaan matriisilla, vaan yhteistyöllä (Seppänen P. , 34/2009, s. 58). Myös Suomessa toimittaja Mikko Laitila kirjoitti Talouselämä-lehdessä (Laitila, 34/2010, s. 12): ”Matriisi-Suomi murenee”. ”Ylen matriisi ei toiminut, koska johto ei tiennyt, mikä ohjaussuunta on määrävä”, perustelee toimitusjohtaja Lauri Kivinen. ”Olisin matriisin omaksumisessa vähän varovaisempi kuin tähän saakka”, sanoo samassa artikkelissa organisaatioita ja johtamista tutkiva Turun yliopiston sosiologian professori Antti Ainamo.

*On väitetty, että matriisiorganisaatio pystyy reagoimaan muihin organisaatiomalleihin nähden joustavammin ja nopeammin ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Matriisiorganisaatio on yleensä vastaanottavaisempi uudelle tiedolle ja ympäristön heikoillekin signaaleille kuin muut organisaatiomallit johtuen tiiviimmästä keskinäisestä tiedonvaihdosta. Matriisi sopii hyvin yritykselle, joka toimii muuttuvissa olosuhteissa tai kun markkinoilla vallitsee suuri epävarmuus ja yritykseltä vaaditaan suurta joustavuutta ja jatkuvaa vuoropuhelua yli organisaation sisäisten rajojen (Ford & Randolph, 18(2)/1992, s. 273).*

Tutkimuksissa on todettu matriisiorganisaation eduiksi seuraavia asioita (Ford & Randolph, 18(2)/1992, s. 275), (Karlöf & Helin, 2006, s. 35) ja (Sy & D`Annunzio, 28(1)/2005, s. 40):

- Ottaa huomioon useita riippuvuussuhteita. Matriisiorganisaatio pystyy keskittymään samanaikaisesti kahteen toiminnan kannalta tärkeään riippuvuussuhteeseen.

- Viestintä lisääntyy. Organisaation eri toimintoja yhdistävät projektit tai prosessit edesauttavat tiedon leviämistä läpi organisaation.
- Intensiivinen tiedonkäsittely. Matriisin leikkauskohdissa on pakko käydä dialogia, joka edistää ymmärrystä yli organisaation sisäisten rajojen riippumatta siitä, määräytyvätkö rajat tuotteiden, maantieteellisten alueiden, tekniikoiden, asiakkaiden vai funktioiden mukaan. Tästä syystä matriisi on tehokas rakenne, kun on tarpeen havaita mutkikkaan ulkomaailman tarpeita ja muutoksia sekä reagoida niihin.
- Voidaan hyödyntää funktioiden keskittämisestä syntyvää suuruuden etua.
- Tukee yksilön kehittymistä. Matriisiorganisaation on todettu tukevan yksilön motivaation, sitoutumisen ja henkilökohtaisen kehittymisen kasvua.
- Joustaa resurssien jaossa. Matriisirakenne takaa nopean resurssien jakamisen sinne, missä niitä kulloinkin eniten tarvitaan, kun työntekijät työskentelevät kahden tai useamman ulottuvuuden parissa.
- Edistää innovatiivisten ratkaisujen löytämistä monitahoisille ongelmille.
- Soveltuu toistuviin muutoksiin epävakaassa ympäristössä.

Matriisin haittana pidetään yleisesti sen monimutkaisuutta. *Matriisin nähdään rikkovan perinteisiä auktoriteettikäsitteitä ja käskyvallan ykseyden periaatetta sekä olevan taipuvainen ruokkimaan epäselvyyttä, ristiriitoja ja konflikteja, varsinkin sen vuoksi, että se luo epävarmuutta ja rapauttaa perinteisten johtajuusasemien (funktioiden tai liiketoimintojen) autonomiaa ja auktoriteettia* (Ford & Randolph, 18(2)/1992, s. 278). *Matriisi vaatii erityistä panostamista johtamiseen* (Sy & D'Annunzio, 28(1)/2005, s. 40).

Matriisiorganisaation heikkouksiksi nähdään yllämainittujen lisäksi seuraavia asioita (Ford & Randolph, 18(2)/1992, ss. 275-278), (Davis & Lawrence, 1977), (Karlöf & Helin, 2006, ss. 35-37) ja (Sy & D'Annunzio, 28(1)/2005, ss. 40-46):

- Vastuu hämärtyy.

- *Esimiesten autonomia vähenee.* Rikotaan periaatetta, että vastuun tulisi olla samassa suhteessa auktoriteettiin.
- *Selittelyrefleksi (jaettu vastuu – ei vastuuta).* Matriisissa toteutettavan vastuun jakamisen on määrä lisätä joustavuutta ja parantaa dialogia ja yhteistä ongelmanratkaisua. Vaarana kuitenkin on, että tuloksena on pikemminkin vastuun puuttuminen kokonaan kuin kaksinkertainen vastuu.
- *Valtataistelu.*
- *Heikkous vastoinkäymisissä.*
- *Kustannukset nousevat.* Kahtalainen hierarkia lisää esimiesten ja varsinkin johtajien määrää, mikä nostaa yhteiskustannuksia. Vaarana on myös ”kokoustauti” ja keskitetyn monimutkaisen rakenteen ohjausta ja seuranta varten perustetun esikunnan paisuminen.
- *Tuijotetaan omaan napaan.* Koordinointi, valtataistelu, kaksinkertainen raportointi ja siitä aiheutuva ryhäsairaus voivat lisätä omaan napaan tuijottamista. Sisäinen elämä muuttuu niin mutkikkaaksi ja energiaa kuluttavaksi, että markkinat ja tuotekehitys lyödään laimin.
- *Päätöksentekokammo.* Vastuun jakaminen ja siitä johtuva koordinointitarve voivat johtaa päätöksentekokammoon, jossa kukaan ei toimi päättäväisesti.

D’Annunzio (Sy & D’Annunzio, 28(1)/2005) haastattelivat 294 johdon ja keskijohdon edustajaa seitsemässä yhdysvaltalaisessa suuryrityksessä, jotka edustivat laajalti eri toimialoja. Tutkijoiden hypoteesi oli, että organisaatiot kohtaavat erilaisia vastuksia, kun matriisiorganisaatio otetaan käyttöön. Sy ja D’Annunzio havaitsivat viisi merkittävintä haastetta lähes kaikissa tutkimissaan yrityksissä matriisiorganisaation käyttöönoton jälkeisessä tilanteessa. Nämä olivat *epäselvät tavoitteet, roolit ja vastuut (87% vastauksista), ristiriitaiset tai epäselvät toimivaltasuhteet ja valtuudet (62% vastauksista), siiloajattelu – pidättyvyys omissa lokeroissa (72% vastauksista), puute matriisiohjauksessa ja matriisifasilitaattorin puute.* Näiden kaikkien koettiin ja väitettiin heikentävän organisaation suorituskykyä.

*Matriisiorganisaatioiden sairaudet, niiden ennaltaehkäisy ja hoitotavat*

Matriisiorganisaation liittyvien lukuisten ongelmien ratkaisemiseksi tutkijat ovat kehittäneet ja kirjoittaneet vuosikymmenien aikana joitakin käytännön oppaita. Davis ja Lawrence ovat käsitelleet kirjassaan (Davis & Lawrence, 1977, ss. 129-144) ”Matrix” varsin perusteellisesti matriisiorganisaatioiden patologioita sekä niiden ennaltaehkäisymahdollisuuksia ja hoitotapoja. Matriisissa yleisimmin esiintyvät patologiat ovat seuraavat: valtataistelut, anarkia, ryhmäpäättäntä, romahtaminen taloudellisesti vaikeina aikoina, yleiskulujen kasvu, päättämättömyys, vajoaminen, kerrostuminen ja omaan napaan tuijottaminen.

Davisin ja Lawrencen mukaan (Davis & Lawrence, 1977, s. 140) yksi mahdollinen syy siihen, että päätösten koetaan jumiutuvan matriisissa, voi johtua *johtajien mieltymyksestä tiettyyn henkilökohtaiseen tyyliin*. Jotkut johtajat voivat kokea, että he eivät todella johda, jos he eivät ole sellaisessa asemassa, jossa he voivat tehdä selkeitä ja muista riippumattomia itsenäisiä päätöksiä. Jos johtajat alkavat kokea itsensä uhatuksi jaetusta päätöksenteosta, he ovat varmasti onnettomia matriisiorganisaatiossa. Sellaisessa tapauksessa päätöksenteon jumiutuminen tapahtuu katselijan omassa silmissä. Sellaisten ihmisten on työstettävä uudelleen käsityksensä päätöksenteosta tai etsittävä työtä sellaisesta organisaatiosta, jossa ei ole käytössä matriisia. *Kysymys on mitä ilmeisimmin johtajuusidentiteetistä ja sen muuttumisen vaikeudesta*.

Mielestäni Davis ja Lawrence eivät matriisiorganisaation patologioita, ennaltaehkäisyä ja hoitokureja reseptin omaisesti luetellessaan ota riittävästi huomioon organisaatiokulttuurin ja vakiintuneiden johtajuusidentiteettien vaikutuksia kirjassaan ”Matrix”. He vaikuttavat oletttavan, että matriisiorganisaation patologiat ovat ikään kuin niitä riippumattomia ja kenen tahansa ja missä tilanteessa tahansa ratkaistavissa, kunhan vain seurataan ”hoito-ohjeita”. Asia ei todellisuudessa liene kuitenkaan niin yksinkertainen.

Sy ja D’Annunzio (2005) kokosivat yhteen matriisiorganisaation parhaat käytännöt seuraavaksi listaksi: määritä odotukset, tarjoa koulutusta ja valmennusta sekä työkiertoa eri funktioissa ja organisaation osissa sekä rakenna epämuodollisia ihmissuhteiden verkostoja yrityksen sisällä. Näiden avulla Sy ja D’Annunzio oletttavat ihmisten kykenevän kehittämään matriisiorganisaatiossa toimimiseen tarvittavaa monipuolista ymmärrystä ja käytännön taitoja.

## 10.5 Organisaatiomuutoksen, erityisesti matriisiorganisaatiomuutoksen, konsultoinnin erityispiirteet

Tämän tutkimuksen tekijällä ei ole tiedossa yhtään hakuteosta tai artikkelia, jossa käsiteltäisiin pelkästään organisaatiomuutoksen ja varsinkaan matriisiorganisaatiomuutoksen konsultoinnin erityisvaatimuksia. Sen vuoksi ne on konstruoitu tässä perustuen muun muassa edellä kirjoitettuun ja tutkijan omiin aiempiin omiin tutkimuksiin sekä kokemuksiin. Organisaation sisäisen konsultoinnin ja sisäisten konsulttien onnistumisen edellytyksistä on kuitenkin julkaistu ainakin yksi artikkeli (Stewart, 2010). Sen ”opit” eivät kuitenkaan sovellu sellaisenaan organisaatiomuutosten konsultointiin.

Aivan ensiksi on todettava, että koska organisaatiotutkimuksen juuret ulottuvat jopa 1800 -luvun lopulle asti, on organisaatiomuutosten tueksi olemassa paljon tutkimustietoa, jonka organisaatiomuutoskonsultin tulisi tuntea ja huomioida työssään onnistuakseen siinä. *Organisaatiomuutoskonsultin tulisikin tuntea kunkin organisaatiomuodon ominaispiirteet hyötyineen ja haittoineen. Lisäksi hänen tulisi tuntea ne kontekstit ja tilanteet, mihin kukin organisaatiorakenne parhaiten ja huonoiten sopii sekä mitä erilaisilla organisaatiorakenteilla yleensä tavoitellaan. Kullakin organisaatiorakenteella on myös omat vaatimuksensa ja toimintaedellytyksensä eli kontingenttiset toimivuusehtonsa.*

*Funktionaalisella linjaorganisaatiolla tavoitellaan yleensä kustannustehokasta ja nopeaa toteutusta ja se sopii hyvin vakaassa toimintaympäristössä yhden toimialan organisaatioon. Divisiona- eli toimialaorganisaatiolla pyritään yleensä samaan kuin funktionaalisella linjaorganisaatiolla ja sen yhden toimialojen osalta samanlainen kuin se. Divisioona- eli toimialaorganisaation pääpyrkimyksenä on kuitenkin erottaa kunkin toimialan johtaminen erilleen ja itsenäiseksi toistaan mahdollistamalla toimialakohtainen kustannustehokas erikoistuminen. Linja- ja divisioonaorganisaatioissa vastuu- ja valtakysymykset ovat yleensä hyvin selkeitä ja ne sopivat yleensä hyvin sellaisiin organisaatioihin, joiden organisaatiokulttuuri korostaa keskitettyä valtaa ja selkeitä rooleja. Tällaisia organisaatiokulttuureja voidaan kutsua Handy (Handy, 1978) luokituksen mukaisesti valta- ja roolikulttuureiksi.*

*Matriisiorganisaatiolla ja prosessiorganisaatiolla tavoitellaan yleensä nopeasti muuttuvassa ja sekavassa toimintaympäristössä tapahtuvaa erilaiset osaamiset ja vastualueet toisiinsa sekoittavaa ja jakavaa henkilökohtaista ja organisaationaalista oppimista. Silloin tärkeintä ei ole nopea päätösten tekeminen ja toteuttaminen, vaan asiantuntijuuden syventyminen, monipuolistuminen, yksimielisyyden saavuttaminen dialogin ja neuvottelujen kautta sekä ennen kaikkea uuden oppiminen. Tämän vuoksi matriisi- ja prosessiorganisaatio sopineekin erilaisiin asiantuntijuutta paljon sisältäviin ja sen yhteen integrointiin pakottaviin ja mahdollistaviin organisaatioihin, kuten yliopistoihin ja erilaisiin tutkimuslaitoksiin sekä myös monikansallisiin yrityksiin, joissa on saman aikaisesti mukana keskitettyä ja hajautettua päätöksentekoa ja johtamista sekä hyvin erilaista osaamista ja toiminta-, organisaatio- ja maakulttuureja, joiden on kuitenkin pakko kyetä toimimaan yhteistyössä.*

*Matrissiorganisaatio edellyttää myös sellaista toiminta- ja organisaatiokulttuuria, jossa arvostetaan enemmän oppimista, asiantuntijuutta ja tekemistä kuin valtaa tai tiukkoja rooleja (Varis, 2012). Kysymys on siten Handyn luokituksen mukaisesta tehtäväkulttuurista (Handy, 1978). Kysymykseen saattaisi tulla myös organisaation jäsenten keskinäiseen arvostukseen ja luottamukseen perustuvasta Cameroni ja Quinin (Cameron, 2006) kuvaamasta klanikulttuurista, johon yhdistyisi sopivassa määrin organisaation ulkoisen markkinan ja sen asiakkaiden tarpeiden, vaatimusten ja ongelmien ratkaisuun tähtäävä markkinakulttuuri. Tällöin organisaation jäsenet keskittyisivät keskinäisessä luottamuksen, kunnioituksen ja yhteistyön hengessä palvelemaan enemmän organisaation asiakkaita kuin riitelemään keskenään vastuista, toimivallasta ja päätösvallasta.*

*Jos organisaation johto aikoo muuttaa linja- ja divisioonaorganisaation matriisi- tai prosessiorganisaatioksi, tulisi konsultin kysyä johdolta ensin syyt siihen. Toisekseen konsultin tulisi selvittää organisaation toimintaympäristön muutosvauhti ja organisaation kulttuuri. Näihin konsultti tarvitsee omat työvälineensä. Hänen tulisi esimerkiksi tuntea organisaatiokulttuurin tutkimusmenetelmien vaihtoehdot ja tutkimusvälineet. Seuraavaksi konsultin tulisi selvittää se, millainen organisaation organisaatiokulttuuri on ja tukeeko se matriisi- tai prosessiorganisaatiota. Lisäksi hänen tulisi selvittää se, kuinka kauan organisaation johtajat ja päälliköt sekä muut työntekijät ovat työskennelleet organisaatiossa ja kykenevätkö he hyväksymään jaetun johtajuuden ja sopeutumaan siihen.*

*Jos organisaation toimintaympäristö on vakaa ja konsultille ei selviä, miksi matriisiorganisaatioon halutaan mennä, kannattaisi hänen organisaation ja sen henkilöstön parhaaksi siirtyä ns. asiantuntijakonsultin rooliin ja kehottaa organisaation johtoa luopumaan matriisiorganisaatiomuutoksen ajatuksesta. Jos organisaation johto ei haluisi hyvästä asiantuntijaneuvosta huolimatta luopua matriisiorganisaatiomuutospakkomiellestään, kannattaisi konsultin ilmoittaa, että hän ei ryhdy konsultoimaan tarpeetonta organisaatiomuutosta. Tällöin kysymyksessä olisi konsultin itsensä tekemä itsearviointi konsultointitilanteesta ja omista mahdollisuuksistaan onnistua siinä.*

Jos taas organisaation toimintaympäristössä on tapahtumassa paljon ja nopeita muutoksia ja jos matriisiorganisaatiolla pyrittäisiin yhteistyön ja oppimisen lisäämiseen organisaation sisällä hyvin perustelluista syistä, esimerkiksi uuden toimintatavan ja uusien tuotteiden kehittämiseksi, kannattaisi konsultin selvittää kohdeorganisaation organisaatiokulttuuri ja johtajien johtajuusidentiteetti ja alaisten riippuvuus yhden oman johtajan ohjeista ja käskyistä. Nämä olisivat siten konsultin seuraavat konsultoinnin tutkimuskohteet konsultointiprojektissa.

Matriisiorganisaatioon yleensä liittyvien yhteistyösuhteiden, tehtävien sekä roolien ja päätösvaltuuksien epäselvyyksien ratkaisemiseksi suositellaan yleensä (Mantere;Aaltonen;Ikävalo;Hämäläinen;Suominen;& Teikari, 2006, ss. 90-158) erilaisten rooli-, vastuu- ja päätösmatriisien yhdessä tekemistä ja vahvistamista Silloin selvitetään, kuvataan, sovitaan ja päätetään, mikä on kunkin henkilön toimenkuva ja mistä asioista hän voi päättää itsenäisesti ja kenen kanssa hänen on neuvoteltava ja sovittava yhdessä sekä ketä heidän on konsultoitava ennen päätöstä ja informoitava päätöksen jälkeen.

Eriyisesti matriisiorganisaatio edellyttää tämän tutkimuksen tekijän (Varis, 2012) aiemman tutkimuksen mukaan lisäksi sellaista johtajuusidentiteettiä, jota voidaan kuvata sanoilla vuorovaikutus- ja kehitysidentiteetti rooli- ja valtaidentiteetin sijasta. Edellisessä johtaja hyväksyy jaetun johtamisen ja tavoittelee ensisijaisesti kehittymistä, kehittämistä ja yhteistyötä verkostossa. Jälkimmäisessä johtaja tavoittelee valtaa, kokonaisvastuuta ja käskyvallan ykseyttä, eikä kykene hyväksymään jaettua johtajuutta. Kysymys on johtajan persoonasta ja siitä, millaiseen millaiseen organisaatiokulttuuriin hän on uransa aikana ensisijaisesti kasvanut, sosiaalistunut, samaistunut ja valikoitunut. Kysymys on myös henkilökohtaisesta ja sosiaalisesta identiteetistä ja niiden vahvuudesta.



Henkilökohtainen identiteetti vastaa kysymykseen kuka minä olen. Sosiaalinen identiteetti vastaa kysymykseen, mihin tai millaiseen ryhmään johtaja tai kuka tahansa haluaa kuulua ja samaistua. Koska iäkkäämillä johtajilla on pidempi työura ja työhistoria, on heillä yleensä kiinteämpi henkilökohtainen ja sosiaalinen johtajuusidentiteetti kuin nuoremmilla johtajilla ja sen vuoksi heidän voi olla vaikeampaa muuttaa niitä. Joka tapauksessa *funktio- tai divisioonaorganisaatiosta prosessi- tai matriisiorganisaatioon siirryttäessä tarvitaan identiteettityötä ja siihen sopivia menetelmiä. Pelkästään roolien, vastuiden, valtuuksien ja yhteistyökumppaneiden kuvaaminen esimerkiksi rooli- ja päätösvaltamatriiseina ei riitä* (Varis, 2012, ss. 96-116 ja 204-206) *aikaansaamaan tarpeellisia identiteettimuutoksia sekä sopeutumaan matriisiorganisaatioon ja sen vaatimuksiin.*

Jos konsultti päätyisi tutkimuksissaan siihen, että organisaatiokulttuuri ja johtajien johtajuusidentiteetti sekä alaisten alaisidentiteetti eivät tue matriisiorganisaatiomuutosta, *kannattaisi konsultin arvioida itse, kannattaako hänen ryhtyä kehittämään organisaation kulttuuria ja johtajien johtajuusidentiteettiä sekä alaisten alaisidentiteettiä. Lisäksi hänen kannattaisi kysyä itseltään, kuinka todennäköistä ja missä aikataulussa näiden kehittyminen matriisiorganisaatiolle ja jaetulle johtajuudelle suotuisaksi todennäköisesti tapahtuisi. Ja lisäksi hänen kannattaisi arvioida, mihin johtajamuutoksiin ylin johto olisi valmis ja mitä hyötyjä ja haittoja siitä mahdollisesti olisi kohdeorganisaatiolle.* Vasta ensin kysyttyään itseltä nämä kysymykset ja vastatessaan niihin ensin itse myönteisesti, konsultin tulisi tehdä samat kysymykset asiakkaan johdolle. *Vasta kun asiakkaan johto tulisi vakuuttuneeksi siitä, että kulttuuri- ja identiteettimuutostyöhön sekä osan johdon vaihtamiseen se itse olisi valmis, kannattaisi niiden suunnitteluun ja toteutukseen ryhtyä.* Jos matriisiorganisaation toimivuuden varmistaminen edellyttäisi suurimman osan avainjohtajista vaihtamista, ei matriisiorganisaatiomuutokseen todennäköisesti kannattaisi ryhtyä sen vuoksi, että menetettäisiin liian paljon organisaatiolle kriittistä avainosaamista. Tällöin konsulttien ja johdon oletuksena olisi se, suurin osa avainjohtajista ei kykenisi riittävän nopeasti sopeutumaan matriisiorganisaation vaatimuksiin ja kehittämään uutta jaettuun johtajuuteen sopeutuvaa johtajuusidentiteettiä ja toimintatapaa. Tällöin *uutta toimintatapaa ja uusia tuotteita kannattaisi ryhtyä kehittämään luomalla ensin täysin uusi pienimuotoinen vanhasta organisaatiosta täysin erillään pidettävä organisaatio ja toimintaympäristö sekä palkkaamalla siihen hyvin yhteensopivat uudet johtajat ja työntekijät.* Tätä toimintatapaa on suosittelee yleisesti mm. Harvardin liikkeenjohdon professori Michael Tushman

uusien dynaamisten osaamisten ja uuden liiketoiminnan kehittämiseksi vanhoissa ja isoissa yrityksissä (Tushman, 2009).

Suositus on kuitenkin jo noin 2000 vuotta vanha, sillä jo Jeesus (Matteus, 1965) opetti aikanaan seuraavasti: ”Ei kukaan pane vanuttamattomasta kankaasta paikkaa vanhaan vaippaan (vaatteeseen), sillä semmoinen täytetilkku repii palasen vaipasta (vaatteesta), ja reikä tulee pahemmaksi. Eikä nuorta viiniä lasketa vanhoihin leileihin; muutoin leilit pakahtuvat ja viini juoksee (hukkaan) maahan ja leilit turmeltuvat; vaan uusi viini lasketaan uusiin leileihin ja niin molemmat säilyvät.” Uudella kankaalla tai viinillä tarkoittaa Jeesuksenkin puheessa uutta toimintatapaa ja sitä edustavia uusia ihmisiä, jotka tarvitsevat siihen uuden toimintaympäristön ja organisaation. Kun se luodaan, mahdollistuu se, että sekä uusi että vanha voivat säilyä samanaikaisesti, mutta eri toimintaympäristössä ja organisaatiossa. Jos ne toimisivat samassa ympäristössä ja organisaatiossa, tuhoaisivat ne todennäköisesti toisensa.

Jos taas konsultit ja asiakkaan johto päätyisi sellaiseen uskomukseen, että matriisiorganisaatio kannattaa ottaa käyttöön ja suurin osa johtajistosta ja henkilöstöstä kykenee sopeutumaan siihen koulutuksen ja organisaatiokonsultoinnin sekä muun valmennuksen avulla, kannattaisi niiden suunnitteluun ja toteutukseen ryhtyä.

*Aivan ensimmäiseksi matriisiorganisaatiomuutoksen konsultoinnissa kannattaisi korostaa matriisiorganisaatiomuutokseen menon syitä ja tavoiteltavia hyötyjä, jotta avainhenkilöt kykenisivät muodostamaan selkeän ymmärryksen muutoksen syistä ja hyödyistä. Matriisiorganisaatiomuutoksen tulee näyttäytyä johtajille, päälliköille ja työntekijöille käsitettävänä ja järkevänä tapauksena viimeistään muutama kuukauden sensemaking –työn eli avustetun työstämisen seurauksena (Weick K. E., 1995).*

Sen jälkeen kannattaisi varmaankin tuoda selkeästi esille se, millaisia ongelmia matriisiorganisaatioon liittyy sekä millaista organisaatiokulttuuria ja johtajuusidentiteettiä matriisiorganisaatiot yleensä edellyttävät. Kysymys olisi siten luennoista ja niiden jälkeisistä ryhmäkeskusteluista. Niiden apuna kannattaisi todennäköisesti käyttää sellaisia kysymyksiä kuin, mitä matriisiorganisaatiomuutos tarkoittaa meille, mitä se edellyttää meiltä sekä minulta? Mitä uusia taitoja ja ajattelutapoja meidän ja minun pitäisi oppia ja poisoppia? Miten se voisi tapahtua ja mitä päätöksiä teen sen mahdollistamiseksi?

*Paljon vaikeampaa on sen arvioiminen ketkä sopivat matriisi- tai prosessiorganisaatioon ja ketkä eivät. Siihenkin voidaan kehitellä psykometrisiä testejä, mutta se edellyttää organisaatiokonsulttien ja psykologien yhteistyötä. Vieläkin haastavampaa on johtamis- ja alaisidentiteetin valmentaminen ja kehittäminen matriisiorganisaatioon sopivaksi. Se saattaa edellyttää henkilökohtaista työnohjausta, valmennusta (coachingia) ja jopa jonkinlaista psykoterapiaa. Näistä kukin on kuitenkin oma psykologisen konsultoinnin erityisosaamisalueensa, joihin pystyy vain harva normaali organisaatiomuutoskonsultti ja vielä harvemmat strategiakonsultit. Kullekin näistä psykologian erityisalueista on löytyä kuitenkin omat koulutuksensa ja erikoisosaajansa myös Suomesta. Harvoin kuitenkaan aivan samasta konsulttiyhtiöstä. Esimerkiksi pelkästä psykologisesta valmennuksesta ja mentoroinnista on kirjoitettu kymmeniä erilaisia englannin-kielisiä oppikirjoja, joista paksuimmat ovat lähes 800 sivuisia opuksia, kuten Raginsin ja Kramin teos *The Handbook of Mentoring at Work* (Ragins & Kram, 2008). Huomattava lisäksi on, että mentorointi ja valmennus ovat yleensä eri asioita. Mentorin roolina on yleensä ohjata ja neuvoa toista työntekijää, kun taas valmentajan (coach) roolina on yleensä auttaa toista ihmistä kehittämään mielessään uusia näköaloja, oivalluksia ja ratkaisuja. Valmennuksessa on kuitenkin monia eri suuntauksia (Gornall & Burn, M., 2014, s. 12 ja 26). Vielä paremmin nämä samat seikat pätevät psykoterapiaan, jossa on lisäksi hyvin monenlaisia suuntauksia, kuten käyttäytymisterapiat, vuorovaikutusterapiat, kognitiivisiin ajattelutapoihin liittyvät terapiat, analyyttiset psykoterapiat, psykoanalyttiset terapiat ja asiakasorientoituneet terapiat (Caluwe;Que;& Vermaak, 2004) riippuen siitä liittykö käyttäytymisongelman tai muun ongelman lähde henkilön aiempaan psykohistoriaan, persoonallisuuteen, ajatteluun vai johonkin muuhun. Yleensä myös erilaisiin terapiasuuntauksiin uskovat ja suuntautuneet psykologit toimivat toisistaan erillään ja samankaltaiset taas yhdessä. Lisäksi valmennus ja psykoterapia eroavat toistaan siten, että *psykoterapia on ennen kaikkea suhde, jossa oletetaan, että jotakin parantuu tai parannetaan sisältäen ihmisen menneisyyden ja nykyisyyden. Valmennus (coach) on taas sellainen suhde, jossa keskitytään enemmän nykyisyyteen ja tulevaisuuteen kuin menneisyyteen ja oletetaan, että ihmisen psyykkeessä ei ole parantumisen tai parantamisen tarvetta, vaan kysymys on enemmän ajattelutavan ja ajatusten uudelleen suuntaamisesta* (Gornall & Burn, M., 2014, s. 21).*

Calwue, Que ja Vernmaak eivät lähde kuitenkaan siitä, että organisaatiokonsulttien ja valmentajien (coaches) tarvitsisi tai että he edes kykenisivät hankkimaan psykoterapeutin

koulutuksen ja ymmärtäisivät psykoterapian eri suuntauksia. Sen sijaan he lähtevät siitä, että *organisaatiomuutoksiin liittyvissä projekteissa organisaatiokonsulttien, valmentajien (coach) ja psykoterapeuttien kannattaisi toimia yhdessä, jolloin organisaatiomuutoskonsultit keskittyisivät esimerkiksi toimenkuvien ja vastuumatriisien sekä yhteisten tehtävien suunnitteluun ryhmissä ja valmentajat ja psykologi-psykoterapeutit voisivat keskittyä pienryhmien ja yksilöiden valmentamiseen ja identiteettityön auttamiseen tai ”terapointiin”.*

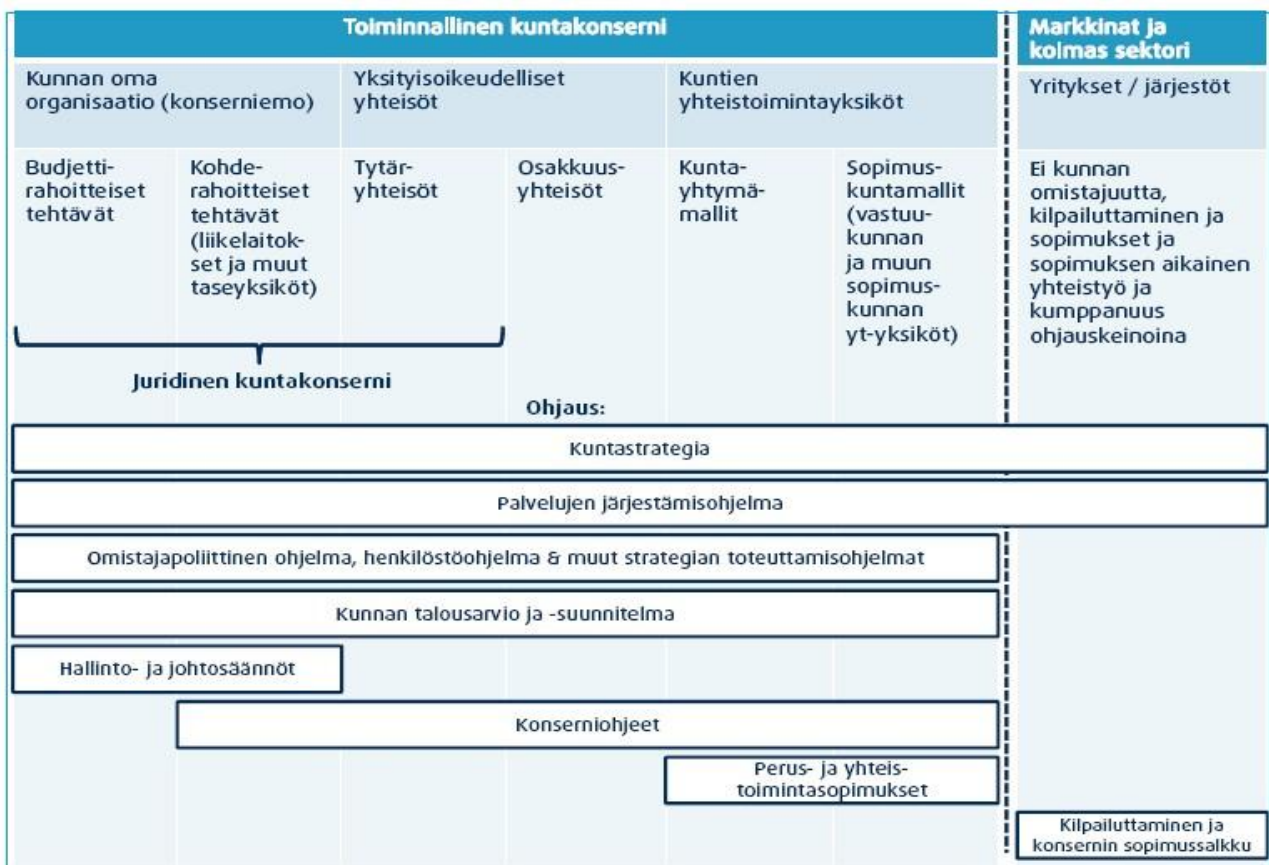
Tällainen organisaatiokonsulttien ja psykologi-psykoterapeuttien työskentely samoissa projekteissa on *mahdollista vain, jos siitä on sovittu avoimesti alkuperäisessä organisaatiokonsultoinnin konsultointisopimuksessa, eikä ketään asiakkaan edustajaa lähetetä tai laiteta pakolla terapiaan* (Caluwe;Que;& Vermaak, 2004, ss. 298-299). Lisäksi kysymys on siitä, *haluavatko ja kykenevätkö organisaatiokonsultointiin erikoistuneet yritykset solmimaan tällaisia yhteistyösuhteita psykologien kanssa ja haluavatko psykologi-psykoterapeutit tällaista yhteistyötä ja kykenevätkö he tällaiseen yhteistyöhön. Kysymys olisi luovasta konsultointiyhteistyöstä, johon amerikkalaisen Bentley collegen professori Anthony F. Buono konsultteja kannustaa.* Buonon mukaan (Buono, 2009) Euroopassa tähän olisi paremmat edellytykset kuin USA:ssa. Esimerkiksi asiasta kirjoittaneet Caluwe, Que ja Vermaak ovat hollantilaisia. Caluwe on konsultti ja tohtori muutosjohtamisesta, Que on psykiatri ja psykoterapeutti ja Vermaak on muutosjohtamiskonsultti.

Lisäksi on oletettavaa, että edellytykset olisivat paremmat sosiaali-, terveys- ja koulutusalailla kuin liike-elämässä sen vuoksi että edellisten toimialojen edustajille psykologinen kielenkäyttö ja psykologisten palveluiden käyttö on tutumpaa ja kynnys matalampaa kuin liike-elämän edustajille. Lisäksi *on oletettavaa, että aloitteen tällaisen yhteistyön aloittamiseksi pitäisi tulla nimenomaan organisaatiokonsulteilta, jotka pääsevät tai joutuvat suunnittelemaan ja organisoimaan organisaatiomuutoksia.* Tällöin juuri heidän tulisi kyetä tunnistamaan ja tunnustamaan oman osaamisensa rajat sekä täydentävien valmennus (coach) tai psykologi-psykoterapeuttikonsulttien yhteistyön tarve. Lisäksi heidän tulisi kyetä myymään tämä tarve ja idea valmentajien (coach) ja psykologi-psykoterapeuttien käyttämisestä konsultointiprojektin aikana asiakkaalle ja hänen edustajilleen.

## 11. Kuntakonsernit: rakenteet, vastuut ja valvonta

### 11.1 Yleistä kuntakonserneista

Kuntakonsernia voidaan tarkastella joko suppean *juridisena tai laajempaa toiminnallisena kokonaisuutena*. Molempia tarkastelutapoja koskevia toimivalta- ja vastuukysymyksiä säätelevät ensisijaisesti erilaiset lait ja asetukset, kuten kuntalaki, osakeyhtiölaki, kirjanpitolaki, jne. Kuntakonsernin suppeata juridista ja laajempaa toiminnallista kokonaisuutta voidaan kuvata seuraavalla kuviolla:



Kuva 30. Kuntakonsernin juridinen ja toiminnallinen laajuus.

Kuntakonsernin käsite on tullut aiempaa huomattavasti tärkeämmäksi kuntien yhtiöittäessä erilaisia toimintojaan, kuten tekniset palvelut, energia- ja vesilaitostoiminnot, ammatilliset

oppilaitokset, jne. Lisäksi kuntien välinen yhteistoiminta erilaisten palveluiden, kuten koulutus- sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, järjestämisessä liikelaitos- ja yhtiömuodossa on tullut ja tulee entistä yleisemmäksi. *Suuret kaupungit, kuten Helsinki, Vantaa, Espoo, Tampere ja Turku, jne. muodostavat sekä raha- että henkilömäärillä mitattuna valtavia ja hyvin monia erilaisia toimialoja sisällään pitäviä konserneja, joiden toimivalta-, vastuu- ja johtamiskysymykset ovat erittäin haasteellisia ja monimutkaisia.* Esimerkiksi Turun kaupungilla oli jo vuonna 2004 yhteensä 30 kiinteistö- ja asuntoyhtiötä, 15 osakeyhtiötä, kuusi säätiötä, viisi kuntayhtymää ja 28 erilaista osakkuusyhtiötä. Turun kaupungin lainakanta oli 108,7 M€ ja koko konsernin lainakanta oli 775,3 M€ (Kuntalehti 3/2003, 2003, s. 17). *Tärkeä juridinen kysymys on, mitkä ovat eri toimi- ja johtaelinten sekä johtajien toimivalta- ja vastuusuhteet tällaisessa kuntakonsernissa. Sitäkin tärkeämpi ohjauksellinen kysymys on se, miten kunnanvaltuusto ja –hallitus sekä kunnanjohto ja johtajisto voi ohjata ja hallinnoida tällaista kuntakonsernia.* Kuvan 30 alaosa kuvaa tätä problematiikkaa ja myös seuraava kuva:



Kuva 31. Kuntakonsernin johtamis- ja ohjausvälineet.

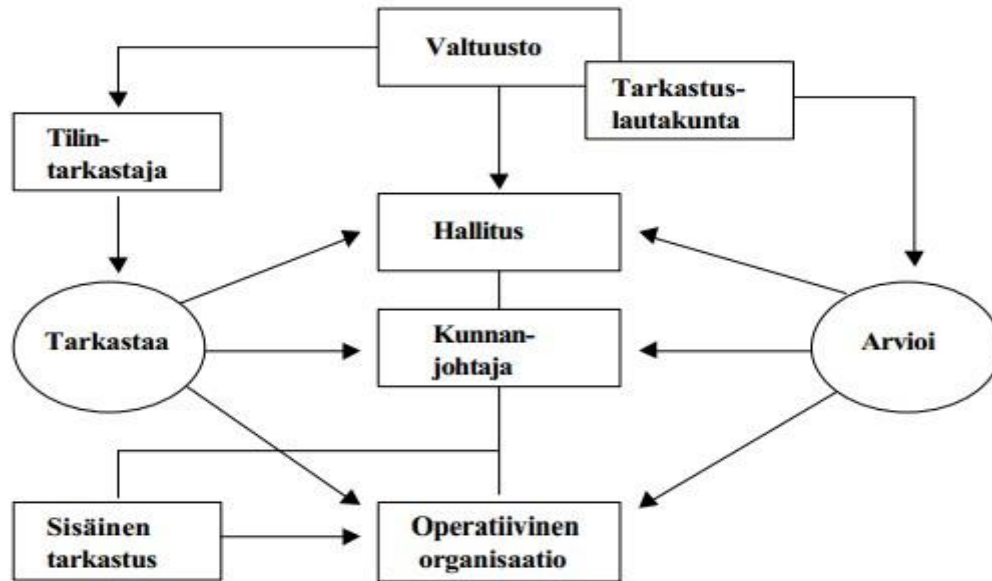
Kuten deleellisestä kuvasta voimme havaita, *nykyaikaista kuntaa johdetaan kuntastrategioiden, niiden toteutusohjelmien ja vuosittaisen talousarviomenettelyn sekä konsernijohtamisen avulla.* Kunnan oman sisäisen hierarkkisen organisaation ja virkamisjohtoisten liikelaitosten osalta johtaminen tapahtuu perinteisesti käskyttämällä, mutta *miten strateginen ohjaus ja johtaminen voidaan ulottaa kunnan omistamiin tytäryhtiöihin ja osakkuusyhtiöihin sekä yhteistyöorganisaatioihin, kuntien kuntayhtymiin, on jo monimutkaisempi asia jo pelkästään juridiseltakin kannalta.* Tässä yhteydessä käsittelem myös näitä kysymyksiä.

Kuntakonsernien nykyinen juridinen ja hallinnollinen säättely onkin koettu monessa kunnassa ja myös kuntaliitossa ajastaan ainakin osittain jälkeen jääneeksi ja sen vuoksi kuntaliitto on asettanut asiantuntijaryhmän kehittämään kuntakonsernien ohjausta ja toimittamaan kehittämisaloitteen ”Kuntien konsernijohtamisen kehittämistarpeet ja mahdollisuudet”. Sen tarkoituksena on antaa impulsseja myös kuntalain jatkokehittämiseksi konserniohjauksen osalta ja kehittää uusi Kuntaliiton konserniohje, jolla korvataan kuntaliiton konserniohje vuodelta 2005 (Kuntien konserniohje, 2005). Uuteen konserniohjeeseen on tarkoitus sisällyttää myös kunnalliset liikelaitokset ja muut taseyksiköt sekä osakkuusyhteisöt ja yhteistoimintayhteisöt (Pauni, 2012, ss. 5,15 ja 17). Uutta konserniohjetta ei kuitenkaan oltu julkaistuna kuntaliiton nettisivuilla vielä tätä tutkimusta tehtäessä. Myös uusi kuntalaki on tätä kirjoitettaessa lausunnolla, mutta se ei ole tämän tutkimuksen aiheena. Lausunnolla olevaan lakiversioon voi tulla ennen hyväksymistä vielä muutoksia.

## 11.2 Valvontajärjestelmä kuntakonsernissa

### 11.2.1 Valvontajärjestelmän yleiskuvaus ja sisäinen tarkastus

*Kunnanvaltuustolla on käytettävissään kuntakonsernin toiminnan valvonnassa kaksi lainsäädännön pakottamaa elintä: tilintarkastajat ja tarkastuslautakunta. Lisäksi se voi perustaa vapaaehtoisen sisäisen tarkastuksen yksikön.* Asiaa voidaan havainnollistaa seuraavilla kahdella kuviolla:

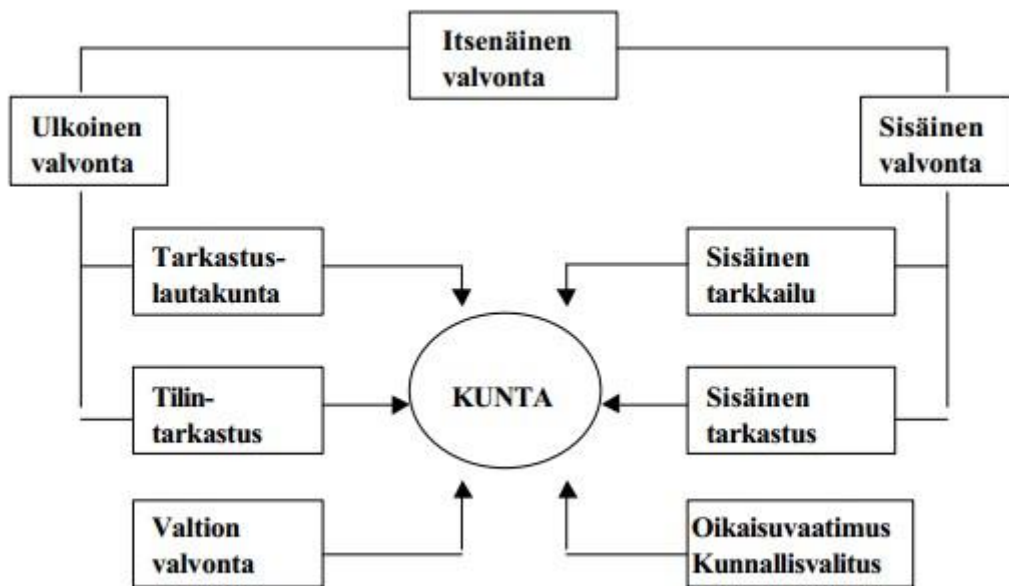


Kuva 32. Valvontaorganisaatio kuntakonsernissa.

*Tilintarkastajat suorittavat kuntakonsernissa laillisuusvalvontaa. Tarkastuslautakunta arvioi kunnanhallituksen, kunnanjohtajan ja johtavien virkamiesten sekä muun operatiivisen organisaation toiminnan tarkoituksenmukaisuutta, järkevyyttä, tehokkuutta ja sitä vastaako toiminta kunnanvaltuuston päätöksiä.*

*Kuvionmukaisesti valvonta voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen valvontaan. Ulkoisten tilintarkastajien ja tarkastuslautakunnan harjoittama tarkastustoiminta edustaa kuntakonsernin ulkoista valvontaa. Kuntakonsernin oman organisaation sisäinen tarkkailu ja sisäisen tarkastustoiminnan tekemät sisäiset tarkastukset edustavat sisäistä valvontaa. Kuten kuvastakin näkyy, on kunnan sisäinen tarkastus kunnanjohtajan ja kunnan hallituksen alainen ja raportoi näille ensisijassa operatiivisesta toiminnasta ja sen tarkastamisesta.*





Kuva 33. Ulkoinen ja sisäinen valvonta kuntakonsernissa.

*Sisäinen valvonta on osa johtamista. Sisäisen valvonnan avulla organisaation johto, kunnassa kunnanjohtaja, varmistaa mm., että kuntakonsernin toiminta on tehokasta ja tuloksellista, informaatio luotettavaa ja että säännöksiä, päätöksiä ja toimintaperiaatteita noudatetaan. Yksi tällainen päätös voi olla tietyn euromääräisten investointi- ja kehitysprojektien arvioinnista ja arviointiraporttien toimittamisesta kunnanhallitukselle, kunnanjohtajalle, arviointilautakunnalle ja sisäiselle tarkastukselle. Kaupungeissa kunnan johtajaa vastaa kaupunginjohtaja tai pormestari.*

*Sisäisen tarkastus on tarkastuskohteesta riippumatonta arviointi ja arviointi-, varmistus ja konsultointitoimintaa, jonka tarkoitus on tuottaa lisäarvoa organisaatiolle ja parantaa sen laatua (Mattila, 2006). Se vastaa kunnissa ja kaupungeissa sisäisen valvonnan ja tarkkailun toimivuuden tarkastuksesta. Varsinaisesta sisäisestä valvonnasta vastaavat operatiiviset johtajat, kunnanjohtaja ja kunnanhallitus.*

*Tarkastuslautakunnan puheenjohtajalla on oikeus saada tietoja sekä kuntakonsernin johdolta ja sekä ulkoiselta että sisäiseltä tarkastukselta.*

Lisäksi nykyaikainen kuntakonsernin johto on järjestänyt kuntaliiton antaman ja kuntakonsernia koskevan Hyvää hallinto- ja johtamistapaa koskevan vuodelta 2009 olevan suosituksen (Corporate Governance) mukaisesti riskienhallinnan kuntakonsernissa (Kuntakonsernien Corporate Governance, 2009). Riskienhallinnalla varmistetaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista puuttumalla tavoitteita uhkaaviin tapahtumiin ja tekoihin jo ennakolta. Riskienhallinnan on katettava kaikki olennaiset toimintaympäristöön ja toimintaan liittyvät riskit. Riskit voivat liittyä myös toimivallan ja vastuiden epäselvyyksiin, puutteisiin päätösten toimeenpanossa ja dokumentoinnissa, henkilöstöressurssien kohdentamiseen, osaamiseen, osaamisen kehittämiseen, motivaatioon ja mahdollisiin väärinkäytöksiin, poikkeamiseen asetetuista strategiatavoitteista, taloushallinnossa ja maksuliikenteessä oleviin puutteisiin, hankintaan koskevien ohjeiden laiminlyönteihin, tietojärjestelmien toimivuuteen ja tietoturvaan, ympäristöasioihin sekä tiedon oikeellisuuteen ja tiedonkulkuun.

*Tärkeätä on, että konsernijohto tai sen määräämä taho saa riittävästi tietoa kuntakonsernin riskienhallinnan tilasta. Riskienhallinnan raportointi tulee kytkeä osaksi toiminnan ja talouden säännöllistä kuukausittaista ja vuotuista raportointia. Yksi riskilaji ovat projektiriskit, joiden toteutumisesta tulisi raportoida.* Kirjanpitolautakunnan kuntajaoston yleisohje kunnan ja kuntayhtymän tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksen laadinnasta edellyttävät, että toimintakertomus sisältää arvion merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä selonteon konsernivalvonnasta. Konsernijohtoon alaisuuteen kannattaisi perustaa erillinen riskienhallintapäällikön virka tämän tehtävän hoitamiseksi. Tytäryhtiöiden hallitusten on huolehdittava siitä, että niiden riskit on tunnistettu, arvioitu ja riskienhallintatoimenpiteen raportoitu kyseisten yhtiöiden hallituksille sekä kuntakonsernin johdolle tai sen määräämälle taholle.

### 11.2.2 Tarkastuslautakunta

Kuntalain 71 pykälässä on säädös tarkastuslautakunnasta. Valtuusto valitsee tarkastuslautakunnan toimikauttaan vastaavien vuosien hallinnon ja talouden tarkastuksen järjestämistä varten. Lautakunnan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan tulee olla valtuutettuja.

*Tarkastuslautakunnan on valmisteltava valtuuston päätettävät hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat sekä arvioitava, ovatko valtuuston asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet kunnassa ja kuntakonsernissa toteutuneet. Tarkastuslautakunnan on huolehdittava kunnan ja sen tytäryhteisöjen ulkoisen tilintarkastuksen yhteensovittamisesta.*

Tarkastuslautakunnan tehtävänä on siten kunnan ja kuntakonsernin tehtävien suorittamisen tuloksellisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden tarkastaminen sekä ulkoisen tarkastuksen kilpailuttaminen sekä ulkoisen ja sisäisen tarkastuksen yhteensovittaminen. Tarkastuslautakunta tarvitsee tehtävänsä toteuttamiseksi tietoa, jota se saa kuntakonsernin taloushallinto-osastolta, mahdolliselta sisäiseltä tarkastukselta ja riskienhallintapäälliköltä sekä ulkoisilta tilintarkastajilta. Yksittäinen tarkastuslautakunnan jäsen ei voi lähteä ”onkimaan” tietoja suoraan kunnan eri virastoista tai liikelaitosten sekä tytäryhtiöiden johtajilta ja työntekijöiltä.

Kun tarkastuslautakunta on kilpailuttanut ulkoiset tilintarkastajat se tekee valtuustolle esityksen ulkoisten tilintarkastajien valinnasta. Suositeltavaa olisi, että emokunnalla, sen liikelaitoksilla ja tytäryhtiöllä olisi ainakin yksi sama tilintarkastaja tai tilintarkastusyhteisö, sillä se helpottaa tarkastuslautakunnan tiedonsaantia huomattavasti. Juridisesti yksittäisten tytäryhtiöiden yhtiökokoukset valitsevat hallitustensa esityksestä omat tilintarkastajansa, mutta 100%:sti kunnan omistamissa yhtiöissä päätökseksi tulee kuitenkin käytännössä tarkastuslautakunnan valitsemat tilintarkastajat.

Kuntien tilintarkastukseen erikoistuneen Auditor Ab –yhtiöiden vuonna 2005 julkaiseman oppaan (Hakulinen;Tuohimäki;Rosakka;Ainasvuori;& Meklin, 2005, ss. 21-30) Tarkastuslautakunnan arviointitoiminta. Arvata, arvioida vai arvottaa mukaan *tarkastuslautakunnan arviointitehtävä voidaan tulkita joko suppeasti tai laajasti*. Suppeasti tulkittuna arviointilautakunnan tehtävä rajataan vain kunnan/kaupunginvaltuuton asettamien tavoitteiden toteutumistasteen arviointiin ja raportointiin. Tällöin tarkastuslautakunnan asiakas on pelkästään kunnanvaltuusto. Oppaassa tarkastuslautakunnan arviointitehtävä on kuitenkin tulkittu laajasti, jolloin arviointilautakunnan asiakkaina nähdään myös kaikki kuntalaiset. Tällöin arviointilautakunta suunnittelee vuosittain itse oman arviointiohjelmansa, jossa voidaan arvioida muutakin kuin kunnanvaltuuston hyväksymän vuosisuunnitelman ja sen tavoitteiden toteutumista. Silloin arviointilautakunnan vuosityöohjelma pitää sisällään seuraavat elementit:

- Arvointikohteiden valitseminen ja nimeäminen
- Arvointiaineistojen ja menetelmien nimeäminen
- Arvoinnin aikataulutus.

*Tähän on pakko lisätä, että käytännön arviointien tekemiseksi tarkastuslautakunnan pitäisi nimetä myös arvoinnin tekijät ja arviointibudjetti, jotta arvioinnit tulisivat käytännössä myös tehtyä. Arvioinnit voitaisiin teetättää joko kaupungin sisäisellä tarkastuksella tai ostaa kuntaorganisaation ulkopuolelta konsulteilla. Kaupungin sisäisen tarkastuksen käyttö arviointien tekemisessä edellyttäisi sopimusta tarkastuslautakunnan ja kunnan hallituksen sekä kunnan/kaupunginjohtajan välillä.*

*Oppaan mukaan arvoinnin menetelminä voidaan käyttää haastatteluita, kyselyitä, moniarvointeja ja vertailuita. Näiden tekemisessä tarvitaan käytännön työvoimaa, eikä siihen välttämättä riitä arvointilautakunnan maallikko- ja poliitikkojäsenten aika ja osaaminen.*

### 11.2.3 Tilintarkastaja

Osakeyhtiölain 7. luku säätelee tilintarkastuksesta ja erityisestä tarkastuksesta. Tilintarkastuksesta säädetään myös tilintarkastuslain 2 luvussa. OYL:n 7 luvun 2 §:n mukaan yhtiökokous valitsee yhtiön tilintarkastajan. OYL:n 7 luvun 5§:n mukaan osakeyhtiöissä, joissa ei lain tai yhtiökokouksen mukaan ole valittava tilintarkastajaa, yhtiökokouksen on valittava tilintarkastaja, jos osakkeenomistajat, joilla on yksi kymmenesosa kaikista osakkeista tai yksi kolmasosa kokouksessa edustetuista äänistä, vaativat sitä varsinaisessa yhtiökokouksessa, jossa asiaa kokouskutsun mukaisesti on käsiteltävä. Pykälän 7 mukaan osakkeenomistaja voi hakea yhtiön kotipaikan lääninhallitukselta erityisen tilintarkastuksen toimittamista yhtiön hallinnosta ja kirjanpidosta tietyltä päättyneeltä ajanjaksolta taikka tietyistä toimenpiteistä ja seikoista. Edellytyksenä on, että ehdotusta on yhtiökokouksessa käsitelty ja kannatettu 2 momentissa tarkoitetulla tavalla. Hakemus lääninhallitukselle on tehtävä kuukauden kuluessa yhtiökokouksesta. Hakemukseen on suostuttava, jos tarkastuksen toimittamiseen on painavia syitä. Tällöin lääninhallitus voi määrätä yhden tai useamman erityisen tarkastajan.

Tytäryrityksen tilintarkastajaksi on valittava vähintään yksi emoyhtiön tilintarkastajista. Nämä rajat koskevat myös kuntien omistamia osakeyhtiöitä. Vastaavat rajat ja vaatimukset koskevat myös konserneja. Sellaisessa yhteisössä tai säätiössä, jossa kunnalla tai kuntayhtymällä on määräysvalta, voidaan tilintarkastajaksi valita KHT- tai HTM-tilintarkastajan tai –yhteisön LISÄKSI valita julkishallinnon ja -talouden tilintarkastajista annetussa laissa (497/1999) tarkoitettu JHTT-tilintarkastaja tai JHTT-yhteisö.

Kuntalain 71 §:n mukaan kunnan tilintarkastajan tulee olla julkishallinnon ja –talouden tilintarkastulautakunnan hyväksymä (JHTT –tarkastaja) tai yhteisö (JHTT –yhteisö). Yhteisön on määrättävä vastuunalaiseksi tilintarkastajaksi JHTT –tilintarkastaja.

## 12. Arvioinnista

### 12.1 Yksilöllinen matka arvioinnin teorioihin, tapoihin ja menetelmiin

Kuten jo tämän tutkimuksen johdannossa totesin osana johtamisen ja konsultoinnin jatko-opintojani osallistuin 8.8.2009 Chicagossa USA:ssa Academy of Managementin konferenssiin, jossa Kurt Motamedi, Pamela Davidson ja Anthony P. Raia (Motamedi;Davidson;& Raia, 8.8.2009) pitivät esitelmän konsultointipalvelujen tulosten arvioinnista. Konferenssin järkeen aloin sähköpostikirjeenvaihdon UCLA:n terveydenhuollon arvoinnin apulaisprofessori Pamela Davidsonin kanssa, joka lähetti minulle perustietoa arviointiteoriasta ja perehdytti minut siihen. Samassa yhteydessä ostin Stufflebeamin ja Shikfieldin kirjan *Evaluation Theory, Models & Applications* (Stufflebeam & Shinkfield, 2007). Kirja on massiivinen, kuten amerikkalaiset hakuteokset tapaavat aina olla. Siinä on yhteensä peräti 736 sivua, eikä mikään opinnäytetyö, edes väitöskirja voi olla näin pitkä tarina. Kirja on mielenkiintoinen muun muassa sen vuoksi, että kirjoittajat esittelevät siinä omasta mielestään peräti 26 erilaista arvioinnin lähestymistapaa ja -mallia. Tärkeimpinä näistä kirjoittajat pitävät ja esittelevät tarkemmin Suchmannin kuvailemia (Suchman E. , 1967) kokeellisia malleja, Robert Staken esittelemää (Stake, 1995) tapaustutkimuksellista arviointia, Daniel Stufflebeamin parantamisen ja tilivelvollisuuden

osoittamisen mallia (CIPP), Michael Schivenin tavoitevapaata kuluttaja- ja käyttäjälähtöistä arviointimallia (consumer-oriented approach), Robert Staken vastavuoroista ja asiakaskeskeistä arviointimallia (responsive-client-centered evaluation approach) ja Michael Pattonin hyödyntämiskeskeistä (utilization-focused=UFE) arviointimallia. Näistä malleista minua kiinnosti eniten Stufflebeamin lähestymistapa sen kokonaisvaltaisuuden vuoksi. Se soveltuu sekä lopputulosten (summatiivinen) että prosessin (formatiivinen) arviointiin ja siinä lähdetään liikkeelle arvioinnin arvoista ja huomioidaan intervention (ohjelman) konteksti ja arvioidaan, intervention (ohjelman) panoksia, tuotoksia ja aikaansaannoksia. Sen juuret ovat koulutuksen arvioinnissa ja Stufflebeamin teoksessa Educational Evaluation and Decision Making vuodelta 1971 (Stufflebeam;Foley;Gephart;Guba;& Hammond, 1971) ja (Stufflebeam & Shinkfield, 2007, s. 328). Panin merkille myös sen, että Daniel L. Stufflebeam oli kasvatustieteen professori, ei kauppatieteilijä, kuten tämän tutkimuksen tekijä.

Seuraavan kerran tämän tutkimuksen tekijä törmäsi arvioinnin teoriaan 20.-33.6.2011 Helsingissä ruotsalaisella kauppakorkeakoululla kauppatieteiden valtakunnallisessa KATAJAn jatkokoulutus-seminaarissa, jossa Mixed Methods -kurssin vetäjä amerikkalainen Illinoisin Urbana-Champaignin yliopiston määrällisen ja arviointitutkimuksen professori Jennifer Greene kertoi erikoistuneensa sosiaalitutkimuksen menetelmien lisäksi myös arviointitutkimukseen ja olevansa Amerikan arviointitutkimuksen hallituksen jäsen. Hän oli saanut lisäksi vuonna 2003 D.F.Lazarsfeldin palkinnon merkittävästä osuudestaan arviointitutkimuksen kehittämisessä (Jennifer Greene, 2014). Greene herätti monipuolisella tutkimusmenetelmien mixed-methods -osaamisellaan kunnioitusta tämän tutkimuksen tekijässä ja hän käyttikin mixed-methods-menetelmiä ensimmäisessä kauppatieteiden johtamisen alan väitöskirjassaan. Vaikka myös Greenen edustama arviointiosaaminen ja Amerikan arviointiyhdistyksen jäsenyys kiinnostivat tutkijaa, jäi arviointiteema tutkijan muiden kiireiden vuoksi vielä siinä vaiheessa taustalle hautumaan. Muistan kuitenkin ihmetelleeni sitä, miksi en ollut törmännyt arviointiteemaan ja arviointikirjallisuuteen koskaan kauppatieteissä ja yli 20 vuotta kestäneen yrityselämän urani puitteissa. Jennifer Greenekin oli alun perin kasvatustieteen tohtori ja kasvatustieteellisen tutkimuksen professori; ei kauppatieteilijä.

Kauppatieteiden tohtoriksi valmistumiseni jälkeen ajattelin hakeutua post doc -tutkijaksi Stanfordin yliopiston skandinaviseen tutkimuskeskukseen SCANCORIin ja pyysin sekä sain sitä varten useita suosituksia mm. UCLAn Pamela Davidsonilta ja Helsingin yliopiston professori Pertti

Ahoselta. Kävin myös Ahosen kanssa sähköpostikirjeenvaihtoa ja se oli juuri hän, joka johdatti minut monipuolisella arviointiteorian tuntemuksellaan minut arviointikirjallisuuden klassikoiden olemassaolon tuntemiseen. Vielä kevättalvella 2013 en kuitenkaan ehtynyt tutustua tähän kirjavalikoimaan, jota Ahonen tarjosi.

Seuraavassa vaiheessa perehdyin arvioinnin tematiikkaan Jyväskylän yliopiston kasvatustieteellisen tiedekunnan rehtori-instituutin rehtoriopinnoissa, joihin osallistuin vuosina 2012 – 2013. Jouduin tai pääsin arvioimaan osana rehtorin opintojani jyvaskyläläisen peruskoulun rehtorin ja kasvatustieteen tohtorin Raimo Lapiolahden väitöskirjan (Lapiolahti, 2007) Koulutuksen arviointi kunnallisen koulutuksen järjestäjän tehtävänä antia. Erään jyvaskyläläisen lukion rehtorina toimineen mentorini avustuksella sain selville, että Lapiolahden väitöskirja koski Jyväskylän koululaitosta ja sen päätulos oli se, että Jyväskylän koulut ja opettajat kokivat lakisääteisen koulujen itsearvioinnin erittäin vaikeaksi ja se ei toiminut tutkimuksen tekoaikana kunnolla Jyväskylässä, jossa on Suomen vanhin kasvatustieteellinen tiedekunta ja valtakunnallinen koulutuksen tutkimuslaitos. Järjestin koulujen itsearvioinnin realistisuuteen ja haasteisiin liittyvän keskustelutilaisuuden 22.9.2013 kotonani Länsi-Suomen emerituskolutoimen tarkastaja Matti Kangasojan ja emeritusrehtori, KT, päätoimittaja Leevi Launosen kanssa. Osallistuin myös 21.-22.11.2013 Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen päiville, jossa julkistettiin valtakunnallisen Koulutuksen arviointineuvoston sihteeristön 10 –vuotisjuhlakirja Kansallinen arviointi kohti tulevaisuutta (Knubb-Manninen;Niemi;& Pietiläinen, 2013). Vt. johtaja Pietiläisen mukaan koulutuksen arviointineuvoston rooli on epäselvä, sillä se pelkästään koordinoi erilaisia Suomen koulujen arviointeja, joihin osallistuu moni taho, mm. Helsingin yliopiston koulutuksen arviointikeskus. Koulutuksen arviointineuvostolle ei ole budjetoitu rahaa tai henkilöstöä arviointien tekemiseen tai niiden tekemisten ohjaamiseen tai konsultointiin. Arviointineuvoston sihteeristön tehtävänä on pelkästään muiden suunnitteleminen ja tekemien arviointien ”koordinointi”. Sama pätee opetusministeriöön ja opetushallitukseen. Asia on siten edelleen varsin epäselvä huolimatta koulutuksen arvioinnin kymmen vuoden historiasta.

Seuraavan kerran jouduin tai pääsin tutustumaan arvioinnin teoriaan Tampereen yliopistossa julkisen hallintotieteen talousjohtamisen opintosuunnan opintoihini kuuluvan kurssin Tuloksellisuuden arvioinnin teoria ja tutkimus loppuvuodesta 2012. Eräs opiskelijaryhmä valitsi referoitavakseen ruotsalaisen professorin Evert Vedungin artikkelin Four Waves of Evaluation

Diffusion (Vedung, *Four Waves of Evaluation Diffusion*, 16(3)/2010). Tässä artikkelissa Vedung erotti neljä historiallista arviointiaaltoa länsimaissa seuraavasti:

- tieteellislähtöinen (positivistinen) arviointiaalto ja insinööriarvointimalli (1960-1970-luvut)
- dialogisuuntautunut arviointimalli (1980-luku)
- uusliberalistinen New Public Management arviointimalli (1990-luku) ja
- todisteperusteinen (evidence-based) arviointiaalto (2000-luvulta lähtien).

Vedungin mukaan ne ovat olleet seurausta kullekin ajalle tyypillisestä yhteiskuntatutkimuksen ja -politiikan ajan hengestä (zeitgeist). Tieteellinen suuntaus perustui toisen maailmansodan jälkeiseen radikaaliin tavoite-keinorationalismiin ja ajatukseen keskitetystä yhteiskuntasuunnittelusta. Sitä edustivat mm. Suchmannin kuvailemat erilaiset kokeelliset arviointiasetelmat. Varsinkin insinöörimallissa ideana oli soveltaa tieteellistä tietoa muutoshankkeisiin ensin pienimuotoissa pilot -hankkeissa ja sitten niiden toimivuuden tai toimimattomuuden sekä näiden syiden tutkimiseen. Kun nämä syyt ja seuraukset oli sitten tutkittu ja saatu selville, ohjelmia tuli kehittää ja laajentaa vasta sen jälkeen laajempiin kohderyhmiin.

Dialogisuuntautuneet mallit murtautuivat läpi kansalaisliikkeistä (mm. vihreä ja demokratialiike) vaatimuksena eri sidosryhmien äänien saamisesta kuuluville arvioinneissa. Sitä edustavat mm. Staken vastavuoroinen ja asiakaskeskeinen arviointimalli (responsive-client-centered evaluation approach) ja Guban ja Lincolnin (Guba & Lincoln, 1989) osallisia aktivoiva ja myöhemmin Fettermannin (Fetterman, 2001) lanseeraamaa valtuuttava ja voimauttava arviointimallia (empowerment evaluation). Niiden kehitys liittyi myös yhteiskuntatieteissä syntyneen konstruktivistisen tiedonkäsityksen ja tutkimusotteen esiinmarssiin, joiden seurauksena alettiin kritisoida yhtä totuutta yhteiskuntatieteissä ja selittää yhteiskunnallisia ilmiöitä ikään kuin ne olivat vain yksilöllisinä totuuksina kunkin yksilön mielessä kunkin omista lähtökohdista riippuen.

Uusliberalistinen poliittinen suuntaus syntyi Englannissa (thatcherismi) ja USA:ssa (reganismi) tiettyjen oikeistopiirien alkaessa vaatia supistamaan julkisia menoja ja vaatia vastinetta maksetuille verovaraille. Syntyi uusi julkisen johtamisen oppi (new public management), joka vaati yrityselämän johtamisoppien ottamista käyttöön myös julkisella sektorilla. Siihen kuului mm. johtamisen korostus (let managers manage), epäsuoran kontrollin korostus suoran kontrollin sijasta ja asiakkaan äänen korostus sekä käyttäjien vapauden valinnan vaatimus. Vedungin mukaan NPM:n vaatimus asiakassuuntautuneisuudesta on eri asia kuin eri sidosryhmien dialogisuutta



vaatineen suuntauksen idea. Siinä missä NPM:n asiakas valitsee, dialogisuus korostaa kaikkien sidosryhmien kuulemisen ja konsensuksen tärkeyttä. Asiakas on dialogisuudessa vain yksi sidosryhmä – NPM:ssä asiakas taas on ”kuningas”, jonka mielen oikkuja muiden on toteltava. Myös julkishallinnon. Se voi tulla julkishallinnolle kalliiksi, vaikka veronmaksaja vaatisikin vastinetta maksamilleen veroille. NPM tosin korostaa voimakkaasti erilaisten tulosseurantojen ja arviointien merkitystä.

Todisteperusteinen arviointiajattelu (evidence-based) on alkanut vaatia 2000 -luvulta lähtien näyttöjä siitä, mikä julkishallinnossa ja sen ohjelmissa toimii ja tuottaa tulosta ja mikä ei. Sen pääajatus on, se on totta ja hyvää, mikä toimii käytännössä (what matters is what works). Tämä suuntaus merkitsee osittaista paluuta arvioinnin 1960 –luvun tieteellisille juurille, sillä se edellyttää arviointien ja arviointitutkimusten tietojen yhteen keräämistä ja ns. meta-analyysin tekemistä niistä. Sitä varten mm. USA:han perustettiin tieteellisen arvioinnin pioneerin Donald T. Champbellin nimeä kantava meta-analyysijä tekevä Campbell Collaboration ja myös toinen kansainvälinen Cochrane Collaboration. Tavoitteena on parhaan mahdollisen tiedon soveltaminen julkishallinnon ohjelmiin ja projekteihin.

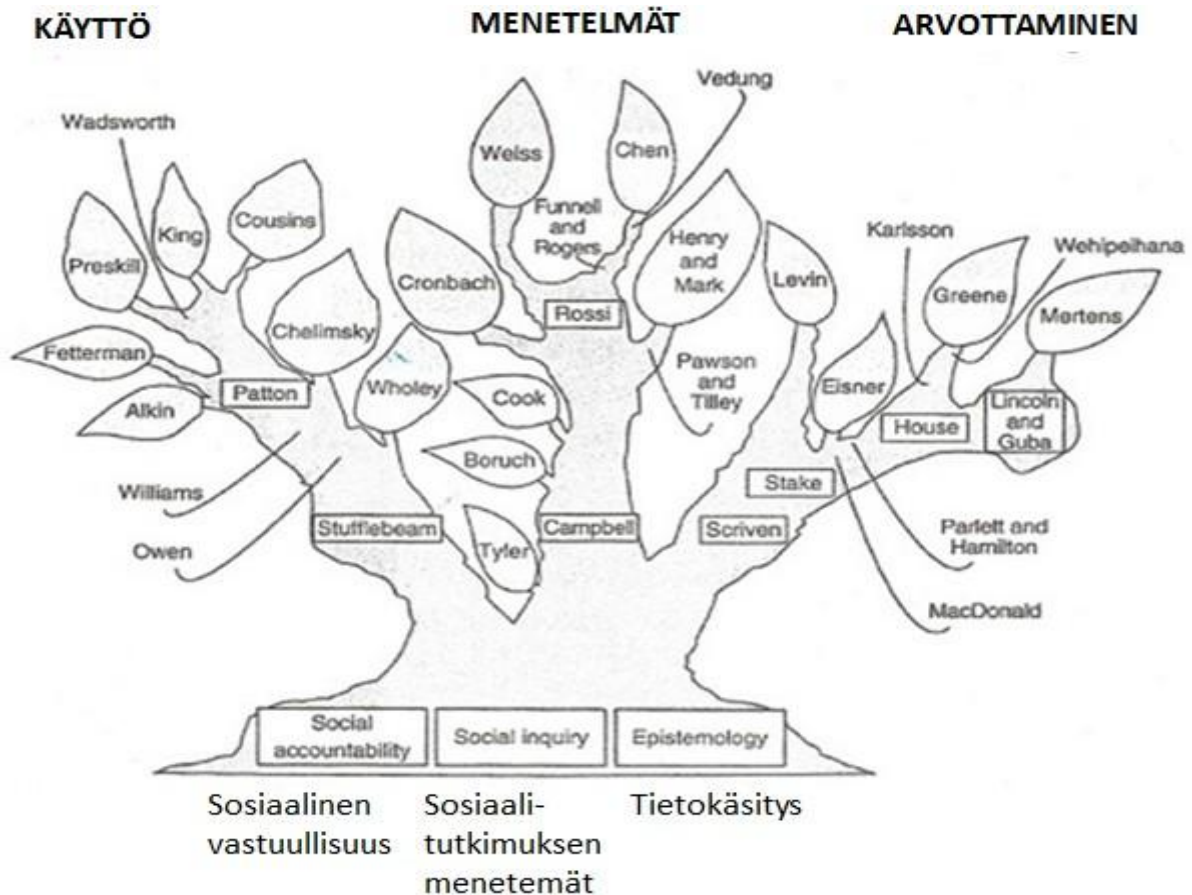
Tuloksellisuuden arvioinnin teoria ja tutkimuskurssi ja Vedungin artikkeli eivät vielä kirvoittaneet tämän tutkimuksen tekijässä lopullista kiinnostusta arviointitutkimusta kohtaan. Sen teki vasta Tampereen yliopiston kurssi Tuloksellisuuden arviointi julkisessa toiminnassa ja siihen liittyvä kirja Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice (McDavid;Huse;& Hawthorn, 2013) sekä sen jälkeen tekemäni kirjallöydöt ja niihin tutustuminen. Kirjassa nimittäin nivotaan erinomaisella tavalla yhteen ohjelmien arviointi ja normaali tulosjohtaminen, eli tulosseuranta ja raportointi sekä niiden perusteella tehtävä päätöksenteko. Yrityselämän ekonomeille tai kauppatieteiden maistereille ei nimittäin opeteta koskaan, näin väitän, arviointitiedettä, joka lieneekin enemmän kasvatustieteilijöiden, yhteiskuntatieteilijöiden ja hallintotieteilijöiden keksintö ja termi. Sitäkin enemmän yrityksen taloustieteilijöille opetetaan tulosseurantaa, tulosraportointia tulosjohtamista sekä erilaista vertailemista eli benchmarkkausta sekä laatujohtamista. *Yrityselämän tulosjohtajille ei tulisi mielestäni sekä koulutukseni, tutkimusteni että ei myöskään työkokemukseni perusteella edes mieleen, että joku ulkopuolinen taho arvioisi riippumattomasti ja erillisesti heidän toimintaansa ja raportoisii siitä suoraan yrityksen hallitukselle ja omistajille. Sen johto kokisi varmasti oman aliarvioimiseksi tai epäluottamukseksi heitä kohtaan. Ideana yritysmaailmassa on nimittäin se, että annetaan sisäisten ja julkisten*

*tulosseurantaraporttien puhua puolestaan ilman, että kukaan ulkopuolinen niitä arvioisi. Laatujohtaminen ja senkin ulkoiset arvioinnit edustavat raportointia johdolle itselleen, eikä raportointia johdon ohi suoraan hallitukselle tai omistajille. Laaturaportointi- ja standardien vaatimat ulkopuolisten arvioitsijoiden tekemät laatuarvioinnit edustavat myös liikesalaisuuksia, eikä niiden tuloksia julkisteta ulkopuolisille esimerkiksi julkisissa vuosikertomuksissa.*

Nyt arviointiasia alkoi kiinnostaa tämän tutkimuksen tekijää toden teolla, sillä McDavid, Huse ja Hawthorn osasivat kirjoittaa asiasta yrityksen taloustieteilijälle ja johtamisteoreetikolle tutulla tavalla. Julkisen talousjohtamisen osalta asiaa täydensi syksyn 2012 kurssin Tuloksellisuuden arvioinnin teoria ja tutkimus kurssikirja Performance Information in the Public Sector: How it is Used? (Van Dooren & Van de Walle, 2011). Päätös gradun ja haave myöhemmin ehkä myös väitöskirjan tekemisestä arviointitutkimuksesta ei syntynyt kuitenkaan vielä edes näihin teoksiin tutustumisen perusteella, vaikka asian kiinnostavuus lisääntyi valtavasti tutkijan mielessä.

Seuraavaksi tutustuin Suomen arviointiyhdistyksen vuosiseminaarissa 24.10.2014 Helsingissä (Arviointiyhdistys, 24.10.2013) kehittävään arviointiin Suomen johtavien kehittävän arvioinnin asiantuntijoiden ja on-line-videoneuvotteluyhteyden kautta professori Michael Quinn Pattonin johdolla. Patton kommentoin suorassa nettiyhteydessä kolmea suomalaista kehittävän arvioinnin tapaus ja sain tehdä kysymyksiä. Sain Pattonista erittäin hyvän käsityksen. Hän vaikutti vaatimattomalta ja erityisesti ohjelmien ja arvioinnin kohteena olevia ihmisiä, heidän elämän ja työnsä todellisuutta arvostavalta arvioijalta. Siltikään kehittävä arviointi ei tuntunut olevan minun elämäntilanteessani arviointitieteessä minua eniten kiinnostava suuntaus. Hyvää oli kuitenkin se, että sain perehtyä myös tähän arvioinnin suuntaukseen parhaiden kotimaisten ja ulkomaisten asiantuntijoiden avustuksella. Lisäksi *minulle selvisi Suomen arviointiyhdistyksen vuosiseminaarissa, että yhdistyksen jäsenet ja seminaariin osallistujat edustivat pääasiassa sosiaali- ja terveystointia, koulutusta ja julkishallinnon konsultointia sekä hallintotieteitä. Käsittääkseni paikalla ei ollut ketään yrityselämän, sitä edustavan koulutuksen tai yrityselämän konsultoinnin edustajaa. Havaintoni vahvasti oletustani ja käsitystäni siitä, että arviointitoiminta ja arviointitutkimus oli ja on ainakin Suomessa pääasiallisesti julkishallinnon sekä julkishallinnon tutkimuksen ja koulutuksen juttu. Se on mielestäni sääli, koska mielestäni myös yrityselämä tarvitsisi arviointia, arviointiosaamista sekä arvioinnin tutkimusta.*

Lopullisen ”niitin” arviointitutkimuksen tekemiselle antoivat ajan henki, sattuma ja tutkijan oma ääretön tiedon jano ja uteliaisuus. Vuosina 2013 - 2014 Tampereen yliopiston kirjasto poisti ajan hengen mukaisesti kirjastosta joidenkin mielestä joko vanhentuneita tai ylimääräisiä kirjoja. Ehkä ne olivat kirjaston henkilökunnan mielestä vanhentuneita ja ylimääräisiä sen vuoksi, että ilmeisesti niitä ei ollut lukenut kovinkaan moni, sillä ulkoasultaan nuo kirjat olivat erittäin hyväkuntoisia. Ostin ne vuosina 2013 – 2014 yhden euron kappalehinnalla. Teoksia oli sekä englannin että suomenkielisiä. Englanninkieliset teokset olivat seuraavat: *Evaluation: A Systematic Approach* (Rossi;Freeman, H.,E.;& Lipsey, 1998) ja *Realistic Evaluation* (Pawson & Tilley, 1988). Suomenkieliset teokset olivat seuraavat: *Käytännön arvioinnin perusteet* (Robson, 2001) ja *Arviointi ja Asiantuntijuus* (Eräsaari;Lindqist;Mäntysaari;& Rajavaara, 1999). Lisäksi löysin sattumalta kolmannen suomenkielisen teoksen. Se oli Petri Virtasen teos *Arviointi: Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen* (Virtanen P., 2007). Luin teokset vuoden 2014 kesään mennessä. Ensin suomenkieliset teokset ja sitten englanninkieliset. Lisäsattuman kautta löysin Ruotsin arviointiyhdistyksen sivuilta Evert Vedungin nimellä seuraavan arvioinnin eri suuntausten kehitystä ja edustajia kuvaavan kuvan (Alkin, 2012, ss. 388 ja 359-361):



Kuva 34. Arvioinnin teoriapuu: Laaja perspektiivi; juuret, suuntaukset ja niiden edustajat.

Kuvassa on esitetty arviointitutkimuksen juuret sekä pääsuuntaukset ja niiden tärkeimmät edustajat ajan funktiona aikaisemmista edustajista tuoreimpiin kohti latvuksia. Arviointitutkimuksen juurina ovat ajatus sosiaalisesta vastuullisuudesta ja tilivelvollisuudesta, sosiaalitutkimuksen menetelmien käytöstä sekä erilaiset tiedon käsitykset. Kuvan perusteella päädyin siihen, että olin tutustunut juuri oikeisiin teoksiin ja niiden kirjoittajiin: ryhmä 1 (hyödyntämisenäkökulma): Stufflebeam ja Patton ja ryhmään 2 (menetelmänäkökulma): Campbelliin ja Rossiin sekä ryhmään 3 (arvo ja arvotusnäkökulma): Sciveniin, Stakeen, Lincolnin ja Bubaan sekä Greeneen. Ja mikä mielenkiintoisinta, kaikki tämä oli tapahtunut joko sattumalta tai näkymättömästä ohjauksesta. Joka tapauksessa *olin tutustunut kolmessa vuodessa koko arviointiteorian kenttään ja sen merkittävimpiin edustajiin. Miksi sitten en tekisi itsekin aiheeseen liittyvää tutkimusta*, kun kerta olin joka tapauksessa päässyt itsekin näin syväälle arviointitutkimukseen sisälle.

Kaiken edellisen perusteella minulle selvisi, että arviointiin liittyvät kirjoitukset ja kirjat voidaan jakaa neljään ryhmään:

- A) Arvioinnin tekemisen perusoppaat (kuten Robsonin Käytännön arvioinnin perusteet)
- B) Arvioinnin tilaajan perusoppaat (kuten Vuorelan teos Arvioinnin tilaajan opas (Vuorela, Arvioinnin tilaajan opas, 1997))
- C) Arvioinnin teoriaa ja arvioinnin tekemistä yhdessä käsittelevät perusteelliset oppaat (kuten Rossin ja kumppaneiden teos Evaluation: A Systematic Approach, Stufflebeamin ja Shikfieldin teos Evaluation Theory, Models & Applications ja Virtasen teos Arviointi: Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen)
- D) Arvioinnin teoriaa ja menetelmiä kehittävät teoreettiset teokset (kuten Pawsonin ja Tilley'n teos Realistic Evaluation)
- E) Arviointitutkimuksen ei-menetelmälliset teoreettiset pohdinnat (kuten Eräsaaren ja kumppaneiden teos Arviointi ja asiantuntijuus) sekä
- F) Alakohtaiset käytännön arviointien ja arviointitutkimusten metaevaluaatiot (josta minulla ei ole erityistä esimerkkiä).

Koska konsultointiprojektien arvioinneista on vain mainintoja arvioinnin oppaissa, tuli *tämän tutkimuksen ensisijaiseksi tavoitteeksi kehittää konsultoinnin arvioinnin menetelmien teoriaa*. Tämän tavoitteen vuoksi muodostui tämän tutkimuksen kannalta ensisijaisen kiinnostavuuden kohteeksi arvioinnin teoriaa ja menetelmiä käsittelevät teokset, kuten Pawsonin ja Tilley'n teos Realistic Evaluation sekä kuten Rossin ja kumppaneiden teos Evaluation: A Systematic Approach ja Virtasen teos Arviointi: Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Näiden lisäksi tarvitaan Rodney Turnerin projektijohtamisen teosta The Handbook of Project-Based Management (Turner, 2009). Nämä teokset muodostavat kuitenkin vasta perustan konsultointiprojektien arvioinnin teorian kehittämiseksi. Lisäksi tarvitaan syvällistä konsultoinnin, johtamisen ja organisaatioteorioiden tuntemista, joita on käsitelty jo tutkimuksen aiemmassa teoriaosassa.

*Tässä tutkimuksessa onkin kysymys esisijaisesti teoriavetoisesta tai teoriakeskeisestä arvioinnin mallin, konsultoinnin mallin ja arvioinnin, kehittämisestä.* Pawson ja Tilley myöntävät avoimesti teoksessaan Realistic Evaluation, että heidän teoksensa edustaa teoria -suuntautunutta arviointiin

lähestymistapaa (Pawson & Tilley, 1988, s. 77). Samaa teorialähtöistä arviointisuuntausta edustaa myös Huey-Tsyh Chen (Chen H. , 1990) teoksessaan Theory-Driven Evaluations.

*Ahosen mukaan (Ahonen P., 2001, s. 68 ja 70) lähes mikä tahansa arviointia käsittelevä teos antaa arvioinnista vain osittaisen ja vinoutuneen kuvan. Lisäksi EU-jäsenyyteen liittyen monen jäsenmaan osalta arviointien tekemisessä saattaa olla kysymys myös imagopolitiikasta, jolloin kysymys on siitä, millaisena maa ja sen instituutiot haluavat näyttäytyä kansallisesti ja kansainvälisesti. Ahosen mukaan tietyssä maassa, maantieteellisessä tai institutionaalisessa osassa, tietyssä organisaatiossa tai organisaatioverkostossa ja tiettyjen ihmisten kesken arviointi on suuressa määrin jotakin aivan tiettyä. Erityisen ongelmalliseksi tämä voi muodostua sellaisissa maissa, joissa korruptio on yleistä. Tällaisia korkean korruption maita ovat jopa tietyt ns. vanhan Euroopan maat, kuten Italia ja Espanja.*

Lisäksi on todettava Rossin, Freemanin ja Lipsey'n teoksen Evaluation osalta, että se sisältää runsaasti erittäin hyviä ja yksiselitteisiä arviointiin liittyviä määritelmiä, joita käytetään myös tässä tutkimuksessa. Lisäksi kirjassa on hyvä lista erilaisista arvioinnin julkaisuista. Lista paljastaa hyvin sen, että *arviointitiede jakautuu yleiseen arviointiin ja erikoisalojen arviointiin*. Jälkimmäistä edustavat ainakin terveysalan, yleisen koulutuksen sekä korkeakoulujen tai yliopistojen arviointi. *Mielestäni tämä kertoo muun muassa siitä, että tietyt erikoisalat, kuten terveysala ja koulutus sekä tutkimusalat eivät katso, että pelkästään arvioinnin yleiset opit riittäisivät näiden alojen arviointiin, vaan, että näillä aloilla tarvitaan myös alalle spesifistä substanssitetämystä. Tämä tulkinta vastaa hyvin myös suomalaisten Itä-Suomen yliopiston professorien Vuokko Niirasen (sosiaalihalintotiede) ja Johanna Lammintakanen (terveyshallintotiede) käsitystä. Heidän mukaansa (Niiranen & Lammintakanen, 2011, ss. 132-133 ) ”sosiaalihalintotieteen ja terveystieteen relevanssi tutkimuksissa siten, että tarvitaan omia, hallintotieteeseen nojaavia mutta siitä substanssin suuntaan kehittäviä omia tieteellisiä näkökulmia. Puhdas hallintotiede tutkimusalana ja puhdas organisaatioiden, päätöksenteon ja johtamisen tutkimus ilman substanssiinnittyneisyyttä eivät anna näille soveltaville tieteenaloille riittävästi välineitä. Hallintotiede sellaisenaan ei myöskään riitä selittämään sosiaali- ja terveyshallinnon ilmiöitä, eikä tiedon käyttö toiminnassa tai tutkimustiedon muuttuminen käytännöksi etene”.*

*Tämä vastaa hyvin varsinkin teorialähtöistä arviointia, sillä kukaan arvioija ei voi hallita kaikkien alojen teorioita, vaan hänen täytyy pakosti erikoistua jollekin alalle, vaikkapa koulutuksen*

*arviointiin, kuten Stufflebeam. Myös Niiranen ja Lammintakanen huomauttavat, että kysymys on myös siitä, miten tutkimuksella on elävä yhteys käytännön toimintaan ja mitä tutkijat ja opettajat tietävät ja ymmärtävät siitä todellisuudesta, jota he tutkivat ja opettavat (Niiranen & Lammintakanen, 2011, s. 131). Vaikka tämä kommentti onkin erittäin hyödyllinen ja relevantti, on samassa yhteydessä kuitenkin muistettava, että esimerkiksi arviointi ei ole vapaa muodeista ja alttiudesta politikoinnin ja politisoinnin kohteeksi joutumiselta ja siltä, että arviointitoiminta on tavanomaisen ammattikateuden sävyttämää ansaintatoimintaa, jossa ei ole mitään varmuutta siitä, että arvioija toimisi aina moraalisesti ja ammatillisesti esimerkillisellä tavalla (Ahonen P., 2001, ss. 67-70). Arviointitutkimus ja -käytäntökään eivät ole neutraalia toimintaa, vaan tieteenalat pyrkivät määrittämään, mikä on kelvollista tai kelvotonta arviointia. Arviointiviisaus ja osaaminen esiintyvät Ahosen mukaan kirjaviisautena, metodi- ja teknisenä viisautena, arviointien tekemiseen liittyvänä kumulatiivisena tekemisviisautena ja normatiivisena standardiosaamisena, hyvien ja huonojen arviointien mallituntemusviisautena. Lisäksi arviointia harjoittavat organisaatiot ja asiantuntijat pyrkivät määrittelemään, kuka saa tehdä arviointia ja jakaa arviointiin käytettävät rahat.*

Ahosen mukaan (Ahonen P., 2001, s. 64) *arviointiosaamisen kehittämisessä ei ole ongelmana peruskirjallisuuden puutteesta, vaan sen hedelmällisestä tulkinnasta. Samaa mieltä ovat olleet aiemminkin esimerkiksi Pawson ja Tilley (Pawson & Tilley, 1988). Arviointi on Ahosen mukaan huomattava osa arvioinnin kirjallisuudesta on tavalla tai toisella teknistä sekä luonteeltaan että taustalla olevilta intresseiltään. Se tarjoaa käsitteitä, malleja, metodeja ja tekniikoita, joista evaluaattori voi poimia tarvitsemansa. Arvioija voisi tarttua halpahintaisesti vain parhaiksi väitettyihin käytäntöihin (best practices) ja benchmarkkeihin. Toisaalta arviointia koskeva teoreettinen, tekninen ja käytännöllinen oppiminen on Ahosen mukaan monisyinen ja -tasoinen prosessi, eikä kukaan voi pakottaa etenemään siinä omalla kohdallaan lineaarisesti, kuten tämäkin kappale ja koko tutkimus osoittaa. Ahonen vaatii, että olisi käytävä jatkuvaa periaate- ja arvokeskustelua siitä, mitä arviointi on, mitä sen tulisi olla ja ei saisi olla (Ahonen P., Evaluointi-evaluaatio-arviointi. Oppia evaluaattoreille, evaluoittajille, evaluoituttajille ja evaluoitaville., 2001, s. 64 ja 68).*

Tämän kappaleen loppuksi on todettava, että *myös Virtasen mukaan arviointi ja sen teoria voidaan ymmärtää monella tavalla ja arviointeja voidaan tehdä lukemattomilla tavoilla. Arviointimetodologiakin on tapauskohtaista eli kontingenttia ja täysin valmiiden arviointimallien*

käytön sijasta arvioinnin tekijän kannattaa rakentaa kuhunkin arviointitilanteeseen ja tehtävään parhaiten sopiva arviointimalli (Virtanen P., 2007, ss. 7,32,104,126 ja 138).

## 12.2 Itsearviointi vai ulkoinen arviointi

Yleensä esimerkiksi Suomen koulujen tapauksessa *itsearviointi, huolimatta siitä, että se on säädetty lailla pakolliseksi, on todettu tutkimuksissa hyvin haasteelliseksi ja liian vaikeaksi tehtäväksi koulujen itsensä ja jopa isonkin kaupungin opetushallinnon toteutettavaksi* (Lapiolahti, 2007). Jyväskylän ylioppilaslehti otsikoi Lapiolahden väitöskirjasta haastateltuaan Lapiolahtea seuraavasti: ”Koulutuksen arviointi tuuliajolla” (Toivanen, 2007). Koulutuksen itsearviointi ei ole toiminut käytännössä myöskään aikuisopintokeskuksissa Varpuliisa Korpivaaran väitöskirjan mukaan (Korpivaara, 2009). Tämä johtuu muun muassa siitä, että *opettajilla ei ole aikaa, koulutusta, osaamista, käyttökelpoisia menetelmiä, kokemusta ja halua itsearvioinnin tekemiseksi*. Samanlaisia itsearviointiin liittyviä ongelmia on usein myös muuntyyppisissä kuin koulutusorganisaatioissa. Sen vuoksi monet organisaatiot, varsinkin USA:ssa, käyttävät ulkopuolisia arviointikonsultteja, jotka suorittavat arviointeja ammatikseen asiakkaidensa puolesta (Davidson P. M., 2009, s. 68). Tässä tapauksessa on siten kysymys arviointikonsulttien toiminnasta ja palveluista.

Toisaalta esimerkiksi Virtasen mukaan ulkoisesti ja itse tehdyn (itsearvion) kahtiajako on jo aikansa elänyt, eikä sillä ole enää merkitystä käytännön arviointityössä (Virtanen P., 2007, s. 6). *Tässä tutkimuksessa ei oteta näin radikaalia kantaa, vaan säilytetään ero ulkoisen ja itse tehdyn sisäisen arvion välillä kumpaakaan silti enemmän painottamatta tai toista väheksymättä. Tässä tutkimuksessa oletetaan, että ulkoinen ja sisäinen arviointi sopii toista paremmin erilaisiin tilanteisiin.*

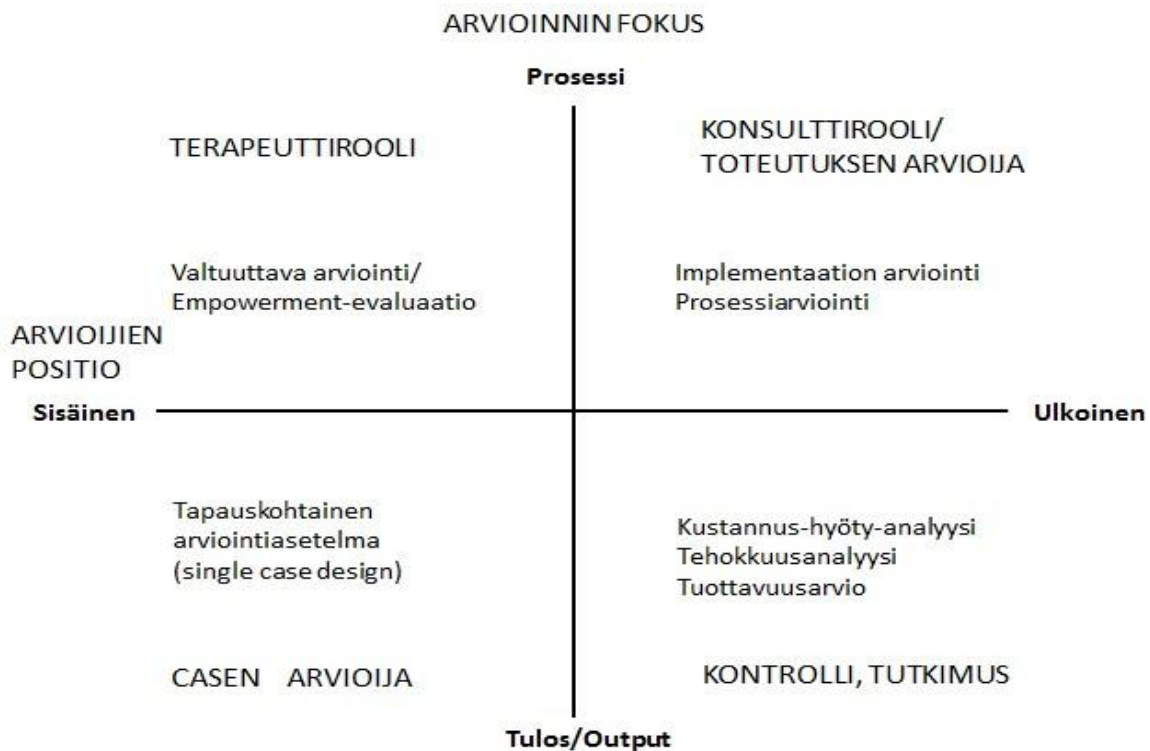
## 12.3. Arvioinnin tarkoitukset: miksi arvioida?

Arviointi tehdään aina jotakin tarkoitusta varten ja arviointia käytetään yleensä johonkin. Hyvin tavallista on kuitenkin se, että eri osalliset/sidosryhmät (*stakeholders*) toivovat ja odottavat arvioinnilta hyvin erilaisia asioita. Arvioinnin osallisia/sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi



organisaation omistajat, hallitus, johto, rahoittajat, erilaiset tarkastuselimet (tarkastusvaliokunta yrityksissä ja tarkastuslautakunta kunnissa) ja tarkastajat (ulkoinen ja sisäinen) sekä arvioinnin rahoittajat, teetättäjät, tilaajat tekijät ja kohteet. Näiden *erilaisten odotusten selvittämistä ja selventämistä etukäteen ennen arvioinnin suunnittelua ja tekemistä pidetään monesti arvointitutkimuksen/arvioinnin onnistumisessa hyvin oleellisena* (Patton, 1997, ss. 26-32,41-43 ja 381-385), *mutta käytännössä hyvin hankalana.*

Arviointeja ja niiden tarkoituksiakin voidaan luokitella hyvin monen periaatteen mukaan. Tässä esitetään niistä muutama tapa. Ensimmäisessä seuraavassa kuvassa esitellään Erik Albaekin (Albaek, 1996) näkemys arvioinnin päätarkoituksesta (fokuksesta), arvioijan positiosta ja arvioinnin sekä arvioijan tehtävästä/roolista:



Kuva 35. Arvioinnin päätarkoitus, arvioijan positio ja arvioinnin sekä arvioijan tehtävä/rooli.

*Arvioinnin päätarkoituksena voi olla arvioinnin kohteena olevan organisaation, prosessin, hankkeen tai projektin tulosten tai prosessin arvioiminen ja arvottaminen. Se voidaan tehdä joko sisäisenä itsearviointina tai organisaation ulkopuolisen arvioijan toimesta. Ulkopuolisille arvioijille*

ja miksei sisäisille arvioijillekin on tarjolla eri maiden arviointiyhdistysten standardeja ja eettisiä ohjeita, joita ei käsitellä tässä tutkimuksessa, mutta joista löytyy hyvät listat vaikkapa Virtasen teoksesta (Virtanen P., 2007).

Tuloksia voidaan arvioida toki esimerkiksi ohjelman aikana, mutta yleensä ne selviävät vasta ohjelman jälkeen tehtävässä seurannassa tai arvioinnissa. Myös ohjelmien *toteutusprosessin onnistuneisuutta voidaan arvioida ohjelman toteutuksen jälkeen, mutta enemmän tällaisesta arvioinnista on hyötyä ohjelmaa suunnitellessa ja toteutettaessa, jolloin on mahdollisuus korjaaviin toimenpiteisiin jo prosessin aikana, jolloin todennäköisesti myös ohjelman tulokset parantuvat.* Arvioinnin kohteena voi olla myös erilaiset prosessit kuten vaikkapa rekrytointiprosessin kuvaus ja toiminta. Ulkoinen projektin aikainen prosessiarvioija joutuu yleensä jonkinlaiseen konsultin rooliin, jossa hänen tehtävänä on prosessin laadun parantaminen. Samanlaiseen rooliin voi joutua myös sisäinen prosessin arvioija, esimerkiksi laatujärjestelmän sisäinen arvioija tai sisäinen prosessikonsultti. Hän joutuu usein myös jonkinlaiseksi ”terapeutiksi” eli jakamaan ohjelmiin ja kehitysprojekteihin liittyvät organisaation jäsenten ilot ja surut.

Jos arvioinnin tavoitteena on kohteen tulosten arviointi, on siinäkin mahdollista käyttää joko sisäistä tai ulkoista arvioijaa. Ulkoinen arvioija käyttää silloin tietolähteinään erilaisia kustannus-hyötyanalyysejä, tehokkuusanalyysejä ja tuottavuus- ja/tai vaikuttavuusanalyysejä. Sisäinen arvioija käyttänee puolestaan todennäköisesti erilaisia organisaation sisäisistä tietojärjestelmistä saatavia raportteja ja sisäisiä kyselyitä sekä haastatteluja tietolähteinään riippuen arvioinnin kohteena olevasta asiasta ja tapauksesta. Myös ulkopuolinen arvioija voi käyttää näitä samoja lähteitä omassa arvioinnissaan.

*Albaek väittää, että yksi arvioija ei kykene toimimaan samalla kertaa kaikilla esittelemänsä arviointikentän alueella sen vuoksi, että heidän tavoitteensa, sitoumuksensa ja lojaliteettinsa poikkeavat toisistaan. Sen vuoksi hän suosittelee eri arvioijien käyttämistä eri tarkoituksiin.*

Toisen mielenkiintoisen ja käytännön kannalta hyödyllisen arvioinnin tarkoitusten luokittelun on esittänyt Elanor Chelimsky (Chelimsky, 1997, s. 21) ja sen keskeinen sisältö on pelkistetty seuraavaan taulukkoon:

	Näkökulma arviointiin		
	TILIVELVOLLISUUS	TIEDONTUOTANTO	KEHITTÄMINEN
<b>DIMENSIO</b>			
<b>Tarkoitus</b>	Tulosten, kustannusten, tehokkuuden mittaus	Ymmärtää enemmän ohjelmista, kehittää uusia metodeja tai kritisoida vanhoja	Vahvistaa instituutiota, kehittää kykyjä ja vahvuuksia
<b>Tarve hyödyntää</b>	Ei	Ei	On
<b>Tyypillinen käyttö</b>	Poliittinen, debaatti, laajennus	Laajennus, poliittinen, koulutus	Yhteisö käyttää osana kehittämistä
<b>Arvioijan ja asiakkaan suhde</b>	Etäinen	Etäinen tai läheinen riippuen arvoinnin lähestymistavasta ja asetelmasta	Läheinen, kriittinen ystävä, osa tiimiä
<b>Riippumattomuus</b>	Välttämätön	Kriittinen kysymys	Vähän tarvetta
<b>Asianajo</b>	Ei hyväksyttävää	Ei hyväksyttävää, mutta keskustelun alainen	Usein väistämäntöntä, voidaan lisätä ulkopuolisella arvoinnilla
<b>Asiakkaiden hyväksyntä</b>	Usein vaikeata saavuttaa; neuvottelut helpottavat	Asiakkaat "hyllyttävät" epämiellyttävät tulokset	Helppo, ei uhkaa
<b>Objektiivisuus</b>	Korkea	Korkea, jos ei asianajoa	Epävarma
<b>Asema julkisessa debaatissa</b>	Voi olla vahva	Voi olla vahva, jos vaikutuskanavia	Epävarma

Taulukko 7. Kolme näkökulmaa arviointiin ja niitä vastaavat positiot eri dimensioiden suhteen.

Chelimsbyn mukaan arvoinnilla voi olla ainakin kolme näkökulmaa ja samalla tehtävää:

1. Tilivelvollisuuden arviointi (evaluation for accountability)
2. Kehittämisarviointi (evaluation for development)
3. Tiedontuottamisarviointi (evaluation for knowledge).

*Tilivelvollisuudella (accountability) tarkoitetaan tuloksellisuus- ja vastuuvollisuutta.* Erityisen tärkeänä sitä on pidetty eri tason ja erilaisissa julkisissa organisaatioissa, joissa käytetään verovaroja tai yhteiseksi hyväksi yleishyödyllisiin tarkoituksiin kerättyjä varoja. Kysymys on siitä, onko kerätyt varat käytetty niihin tarkoituksiin, joihin ne on kerätty ja päätetty siihen oikeuttavissa elimissä käyttää sekä onko tällä varojen käytöllä saatu aikaa niitä tuloksia ja vaikutuksia, joita on suunniteltu aikaansaada, vai onko rahankäyttö ollut turhaa ja "valunut" hukkaan (Lidqvist, 1999, s.

110). Tilivelvollisuusarviointia voidaan tehdä eri menetelmin. *Kysymykseen voi tulla myös organisaation sisäisen tarkastuksen tekemä arviointi. Tilivelvollisuusarviointia on yleensä mahdollista vasta ohjelman tai projektin päätyttyä summatiivisena arviointina*, mutta Chelimskyn (Chelimsky, 1997, ss. 11-12) mukaan *sen tulosten ymmärtämistä voidaan täydentää prosessiarvioinnilla, jota kannattaa tehdä sekä ohjelman/projektin aikana että sen jälkeen.*

**Tilivelvollisuusarvioinnissa** pyritään yleensä mahdollisimman suureen objektiivisuuteen ja puolueettomuuteen, jolloin arvioijan ja arviointikohteen etäisyys jää välttämättä aika etäiseksi ja arvioijan riippumattomuus arvioinnin kohteesta, tilaajasta ja maksajasta on yleensä välttämätöntä. Arvioinnissa ei voida hyväksyä sen enempää arvioijalta kuin arvioinnin kohteiltakaan ”asiansa ajoa”, vaan arvioinnin tulee olla mahdollisimman objektiivinen ja toteava, eikä arvioija voi osallistua arvioinnista käytävään poliittiseen keskusteluun. Arvioinnin kohteiden sekä mahdollisesti myös arvioijan tilaajan (asiakkaan) että rahoittajan kanssa ei välttämättä päästä yksimielisyyteen ja hyväksyntään arvioinnin loppuraportin havainnoista ja suosituksista, mutta se ole edes tarpeellista. Arvioijan tehtävänä on toimia itsenäisesti arvioinnin standardien ja eettisten ohjeiden mukaisesti.

**Kehittämisarviointi** on projektin aikaista prosessiarviointia hyvä työkalu instituutioiden toiminnan kehittämiseksi ja parantamiseksi. Toisaalta sitä voidaan käyttää myös erilaisten hankkeiden ja projektien sekä prosessien etukäteissuunnitelmien että jälkikäteiseen kehittämiseen. Sillä voidaan saada aikaan muutoksia organisaatioiden ja prosessien sekä hankkeiden ja projektien toimintatavoissa, seurata yhteistyön sujumista ja kehittää toimintaa kuvaavia ict - seurantajärjestelmiä (Chelimsky, 1997, ss. 12-13).

Kehittämisarvioinnissa tai kehittävässä arvioinnissa ei etsitä tilivelvollisia, virheitä tai syyllisiä, vaan *kehittämiskohteita ja niihin ratkaisuja. Kehittämiskohteena voi olla esimerkiksi hankkeen tai projektin toteutusprosessi, menetelmä tai toteutustapa sekä ohjelmateoria.* Arvioija voi olla joko organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Arviointi voi tapahtua myös itsearviointina, jos siihen on aikaa, halua ja kykyä sekä jos arviointikulttuuri mahdollistaa kriittisen arvioinnin ja omien asioiden ajamisen (asianajon) minimoinnin.

**Tiedontuottamisarvioinnin** tavoitteena on saada lisää ymmärrystä jostakin ilmiöstä. Esimerkiksi siitä, mitkä seikat vaikuttavat johdon konsultointiprojektien onnistuneisuuteen ja siihen, että ne koetaan onnistuneeksi. Tällainen arviointi lähestyy tavallista akateemista tutkimusta. Tällöin

voidaan puhua arviointitutkimuksesta. Tosin esimerkiksi Eräsaari, Lindqvist, Mäntysaari ja Rajavaara käyttävät teoksessaan Arviointi ja asiantuntijuus termejä arviointi ja arviointitutkimus (Eräsaari;Lindqvist;Mäntysaari;& Rajavaara, 1999) synonyymeinä. Samassa kirjassa Marketta Rajavaara mainitsee omassa kirjoituksessaan (Rajavaara, 1999, ss. 36-38), että vaikka arvioinnille ja arviointitutkimukselle on löydettävissä useita määritelmiä, useimmat suomalaiset tutkijat ovat pitäneet näitä kahta termiä samaa merkitsevinä, esimerkiksi Purola, Sinkkonen ja Kinnunen, Ahonen, Koskiaho, Vuorela ja Temmes (Purola, 1987, s. 20), (Sinkkonen & Kinnunen, 1994, s. 30), (Ahonen P. , Hallinnon arvioinnin lähestymistapoja, 1985), (Koskiaho, 1990), (Vuorela, Toiminnan arvioinnin tutkimusotteiden kehitys, 1990) ja (Temmes M. , 1994).

*Tässä tutkimuksessa arvioinnilla tarkoitetaan arvioinnin tekemistä käytännössä ja arviointitutkimuksella tutkimuksellista arviointien teoreettista arviointia, kuten meta-arviointia, tai erilaisten arvioinnin lähestymistapojen ja menetelmien tutkimusta. **Nyt tehty tutkimus edustaa siten arviointitutkimusta, eikä käytännön arviointia. Sanoja evaluaatio ja arviointi käytetään kuitenkin myös tässä tutkimuksessa synonyymeinä.***

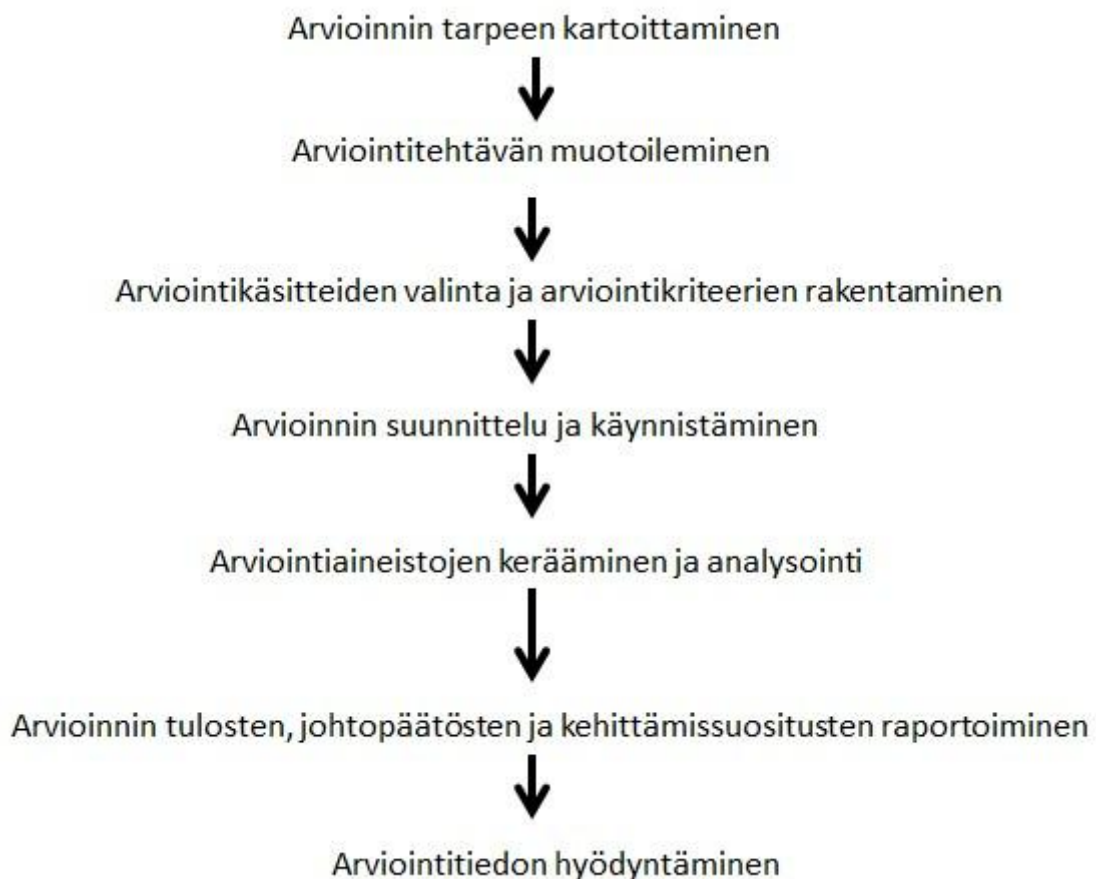
#### 12.4. Käytännön arvioinnin määrittely, prosessi ja asetelma

Mikko Mäntysaaren mukaan käytännön arvioijille riittää, että heillä on jonkinlainen tietämys arviointitutkimuksen tieteenfilosofisista perusteista. Näiden asioiden ja niistä käytävän keskustelun tunteminen mahdollistaa arviointiin liittyvien asioiden suhteellistamisen ja sen, että jokaiseen arvioinnin suuntaukseen liittyy omat preferenssinsä. Arvioinnin perustana olevista menetelmistä käydyt kiistelyt *auttavat käytännön arvioijia muistamaan, ettei ole yhtä ainoaa tapaa tehdä arviointeja käytännössä.*

*Miten sitten määrittelemme käytännön arvioinnin?* Siihenkin on todella monta vaihtoehtoa, mutta tässä tutkimuksessa esitellään tässä kappaleessa yksi, jonka mukaan *arviointiin kuuluu mahdollisimman hyvän ja kattavan tiedon hankkiminen jostakin kohteesta ja asioiden tilan päätteleminen tämän tiedon perusteella* (Hakulinen;Tuohimäki;Rosakka;Ainasvuori;& Meklin, 2005, s. 82). Kysymys on kuntien tilintarkastukseen ja konsultointiin erikoistuneen Oy Auditor Ab:n julkaisusta Tarkastuslautakunnan arviointitoiminta – Arvata, arvioida vai mitata? Kirjan kirjoittajat ovat Auditorin konsultteja Tampereen yliopiston kunnallistalouden emeritusprofessori

Pertti Mekliniä lukuun ottamatta. Teos on siinä mielessä hyvä, että se yhdistää erilliset arvioinnit ja niistä saatavan tiedon sekä organisaation normaalin tulostulostus- ja seuranta-tiedon. Kattava arvio jostakin organisaation tavoitteista, organisaation tai sen prosessien toimivuudesta sekä hankkeista ja projekteista saadaan näiden kahden kautta. *Kunnan sisäinen tarkastus ja arviointilautakunta voi käyttää näitä molempia tietolähteitä arviointiprosessissaan. Sama pätee yritystenkin sisäiseen tarkastukseen ja arviointitoimintaan.* Lisäksi samaan lopputulokseen ovat päätyneet McDavid, Huse ja Hawthorn omassa teoksessaan (McDavid;Huse;& Hawthorn, 2013).

*Käytännön arvioinnin prosessia voidaan havainnollistaa seuraavalla kuvalla (Virtanen P., 2007, s. 143):*



Kuva 36. Käytännöllisen hyödyntämiskeskeisen arvioinnin prosessi.

Arvioinnin tekemisen käytännön vaiheiden kuvaus auttaa suunnittelemaan ja viemään arvioinnin läpi. *Se ei kuitenkaan kerro sitä, miten arviointitehtävä ja kukin sen vaihe ratkaistaan.* Sen kertoo arviointiasetelman ja arvioinnin suunnittelu.

Arviointiasetelman ja arvioinnin suunnittelussa on ensin mietittävä, mikä on arvioinnin kohteena ja arvioinnin tehtävän. Anne Foss-Hansen (Foss-Hanssen, 11/2005) kiteyttää arviointiasetelmaan liittyvät kolme seikkaa seuraavasti:

1. Arvioinnin kohde määrittelee arviointiasetelman:
  - Jos arvioitavana on muutoksen toteuttaminen organisaatiossa, arviointiasetelma on syytä rakentaa sellaiseksi, että se ottaa huomioon kohteen kontekstin ja sisäisen toimintalogiikan.
  - Hansenin edellinen kommentti sopii hyvin esimerkiksi strategiseen ja organisaatiomuutokseen sekä niiden konsultointiin: niissä on tunnettava ja huomioitava etukäteen, prosessin aikana ja sen jälkeen ohjelmateoria, ohjelmalogiikka ja niiden yhteensopivuus organisaation sisäisen ja ulkoisen kontekstin (kontingenssien) kanssa.
2. Arviointiasetelma on alisteinen arvioinnin tehtävälle:
  - tilivelvollisuuden arvioinnille, kehittämiselle ja tiedon tuottamiselle.
3. Arviointikysymysten pitää sopia yhteen arviointiasetelman kanssa:
  - Ohjelmien ja hankkeiden arvioinnissa arviointikysymykset ja käsitteet perustuvat pitkälti ohjelmateoreettiseen ajatteluun (Pressman & Wildavsky, 1984). Keskeisiä asioita tässä ovat muun muassa ohjelman tavoitteiden, panosten ja tuotosten suhteen, tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden väliset suhteiden sekä pysyvyyden arviointi etukäteen, prosessin aikana ja jälkikäteen.

Erilaisia arviointiasetelmia ovat esimerkiksi kokeelliset, kvasikokeelliset, esikokeelliset arviointiasetelmat (Virtanen P. , Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen, 2007, ss. 114-121).

*Kokeellinen asetelma on harvoin mahdollinen todellisessa organisaatioelämässä. Siksi käytännön arviointityössä joudutaan yleensä tyytymään kvasikokeelliseen tai esikokeelliseen asetelmaan. Kvasikokeellisessa asetelmassa joudutaan käyttämään työelämän sallimia luonnollisia ei-*

satunnaisia ja koostumukseltaan ei-vakioituja ihmisryhmiä ja mittaukset näissä tehdään yleensä ennen ja jälkeen konsultointiprojektin (Cook T. &, 1979).

Esikokeellinen tutkimus edustaa yleensä kaikkein heikointa arviointievidenssiä ja siinä on kysymys yleensä kysymys yksittäisistä case-tutkimuksista, joissa käytetään niin ikään pelkästään ennen ja jälkeen konsultointitapahtumaa olevia mittauksia luonnollisilla työryhmillä (Chambell, 1963) ja (Grembowski, 2001). Kvasi- ja esikokeellisissa tutkimusasetelmissä ei yleensä voi käyttää kovinkaan edistyksellisiä määrällisiä tilastollisia menetelmiä. Sen sijaan niissä voidaan käyttää yksikertaisia määrällisiä ja hyvinkin edistyneitä ja yksilöllisiä laadullisia tutkimusmenetelmiä.

Seuraavan kuvion (Grembowski, 2001) avulla voidaan pelkistää erilaisten tutkimusasetelmien sisäistä validiteettiä, eli siitä kuinka hyvin niiden avulla ja niissä käytettävillä mittauksilla ja arvioinneilla voidaan saada luotettavaa tietoa siitä, mitä niillä halutaan saada selville:



Kuva 37. Erilaisten tutkimus- ja arviointiasetelmien sisäinen validiteetti.

Esi- ja kvasikokeellisten tutkimus- ja arviointiasetelmien sisäinen validius on siten selvästi heikompi kuin kokeellisten tutkimusasetelmien. Siihen on kuitenkin yleensä tyytyminen sen vuoksi, että *organisaatioiden elämässä voitaneen harvemmin tehdä varsinaisia kokeita ihmisillä työnsä ääressä. Koeasetelma on mahdollinen yleensä silloin, kun ensin pilotoidaan jonkin*



*konsultointiprojektin toteutus jossakin suppeammassa organisaatiokokonaisuudessa ennen kuin kokeilu laajennetaan koko organisaatioon.*

*Arvioinnin suunnittelussa on siten ensin suunniteltava arviointiasetelma ja sen jälkeen valittava arviointikäsitteet ja kriteerit. Arvioinnin avainkäsitteet johdetaan arviointitehtävästä ja ohjelmien/projektien osalta ohjelmateoriasta. Lisäksi arviointikäsitteiden valinta on sidoksissa käytävissä oleviin aineistoihin ja niiden luonteeseen (Virtanen P. ,2007, s. 148-149).*

*Arvioinnin kriteerit johdetaan arvioitavien organisaatioiden ja ohjelmien tai projektien tavoitteista. Organisaatiolla on kuitenkin monenlaisia tavoitteita. Ohjelmien ja projektien tavoitteet on määriteltävä niiden suunnitelmissa ja sen vuoksi ohjelmia ja projekteja voidaan arvioida käyttäen niiden suunnittelussa käytettyjä kriteereitä.*

Oleellista arvioinnin johtopäätösten teossa on se, että ne perustuvat käytettyyn ja tutkittuun aineistoon ja siitä tehtäviin havaintoihin ja analyyseihin. Vastaavasti kehityssuositusten on perustuttava tehtyihin luotettaviin ja uskottaviin johtopäätöksiin. Tätä voidaan kutsua *arviointitoiminnan korostuneen aineistolähtöisyyden vaatimukseksi* (Virtanen P, 2007, s. 170).

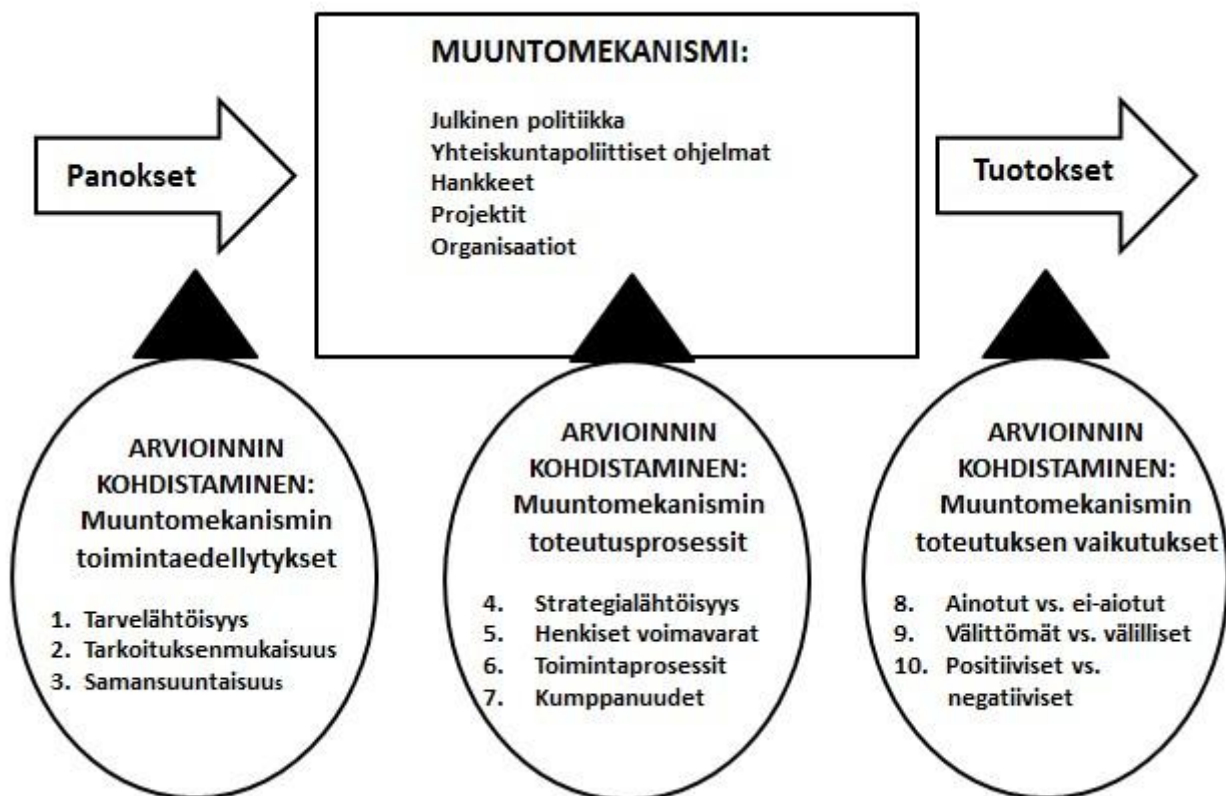
Yhtä kohdetta ja laadullisia menetelmiä pääasiassa käyttäen tehtyjä arvioinnin tuloksia ja suosituksia ei voi yleensä yleistää muihin kohteisiin. Toisin kuin samanlaiset ja vastaavissa olosuhteissa (konteksteissa/kontingensseissa) olevat kohteet ja niissä toimivat *ryhmät ja yksilöt voivat oppia paljonkin case-arvioinneista sekä niissä havaituista ongelmista, ratkaisuksista ja kehittämisehdotuksista. Tätä mieltä on ainakin Michael Q. Patton* (Patton, 1997), joka edustaa arvioinneissa tuotetun tiedon hyödynnettävyydessä ja siirrettävyydessä maltillista keskitietä eli kolmatta linjaa (hylkäys – rajoitettu siirrettävyys – täysi siirrettävyys).

## 12.5 Ohjelma-arvioinnin mallit

*Ohjelma-arvioinnissa on kysymys systemisestä mallista ja sen arvioinnista. Ohjelman avulla pyritään muuttamaan jotakin joko yhteyskunnassa tai jossakin organisaatiossa, joka voi olla julkinen tai yksityinen. Ohjelma tai projekti pitää siten yleensä sisällään tavoitteen jonkin asiantilan muuttumisesta. Lisäksi se pitää sisältää joko julkilausutun (explicit and articulated) tai julkilausumattoman (implicit) ohjelmateorian (program theory) sekä vaikutusteorian (impact*

*theory*). Julkilausutulla ohjelmateorialla tarkoitetaan kirjallisesti dokumentoitua ohjelman sisällön kuvausta tai arvioijan ja sidosryhmän jäsenen kuvausta ohjelman oleellista ja vaikuttavista tekijöistä (Rossi;Freeman;& Lipsey, 1999, s. 441). Julkilausumattomalla tai kätkeyllä ohjelmateorialla tarkoitetaan niitä ohjelmaan ja sen toteutukseen sisältyviä oletuksia, joista ei ole mainittu ohjelman kirjallisessa dokumentaatioissa tai raporteissa (Rossi;Freeman;& Lipsey, 1999, s. 444). *Ohjelman vaikutusteorialla tarkoitetaan niitä uskomuksia, oletuksia ja odotuksia, jotka liittyvät ohjelman toteuttamisen muutosvaikutuksiin ja sosiaalisten olosuhteiden paranemiseen ohjelman toteutuksen seurauksena. Ohjelman vaikutusteoria on kausaalisten suhteiden teoria: se kuvaa syy- ja seurausketjuja ja hyötyjä, joiden uskotaan olevan tulosta suunniteltujen ohjelman aktiviteettien toteuttamisesta* (Rossi;Freeman;& Lipsey, 1999, s. 444).

Yksinkertaistetun systeemisen ohjelma-arviointimallin on esittänyt Virtanen (Virtanen P., 2007, s. 18) seuraavan kuvan mukaisesti:



Kuva 38. Yksinkertaisen systeemisen ohjelma-arvioinnin malli ja sen temaattiset arviointialueet.

Ohjelmassa tai siihen kuuluvassa projektissa on siten aina oletus jonkinlaisesta muuntomekanismista, jota kutsuin edellä ohjelmateoriaksi ja ohjelman vaikutusteoriaksi. Ohjelman tai projektin oletetaan tuovan johonkin aina jonkinlaisen muutoksen.

Muuntomekanismi toimii, jos ohjelmateoria on oikea ja vastaa kohteen tarpeita, tilannetta ja sen vaatimuksia ja jos ohjelman toteutukselle on varattu riittävät ja tarpeelliset resurssit sekä kumppanit ja jos toteutus tapahtuu olosuhteiden vaatimalla tavalla ja kunnolla. *Sanalla "kunnolla" tarkoitetaan tässä yhteydessä hyviä projektijohtamisen periaatteita ja tilanteiden vaatimaa tilannejohtamista noudattaen.*

Tämän mallin mukaan ohjelman tai projektin arviointi voidaan kohdistaa kolmeen osa-alueeseen: muuntomekanismin toimintaedellytyksiin, toteutusprosessiin ja vaikutuksiin. Ohjelmalle tai projektille voidaan asettaa siten näiden vaiheiden mukaiset arviointikysymykset:

A) Muuntomekanismin edellytykset:

1. Vastaako/vastasiko ohjelma/projekti sidosryhmien tarpeita?
2. Onko/oliko ohjelma/projekti ja niiden toteutus tarkoituksenmukainen?
3. Ovatko/olivatko ohjelman/projektin elementit ja vaiheistus tosiaan tukevia ja yhdensuuntaisia?

B) Muuntomekanismin toteutusprosessi:

4. Onko/oliko ohjelma/projekti strategialähtöinen ja strategian mukainen?
5. Onko/oliko ohjelmalla/projektilla riittävät määrälliset ja laadulliset henkilöresurssit?
6. Onko/oliko ohjelmaan/projektiin sisältyvät/sisältyneet prosessit tarpeellisia, toimivia ja hyödyllisiä?
7. Onko/oliko ohjelmalla/projektilla sopivat alihankkijakumppanit?

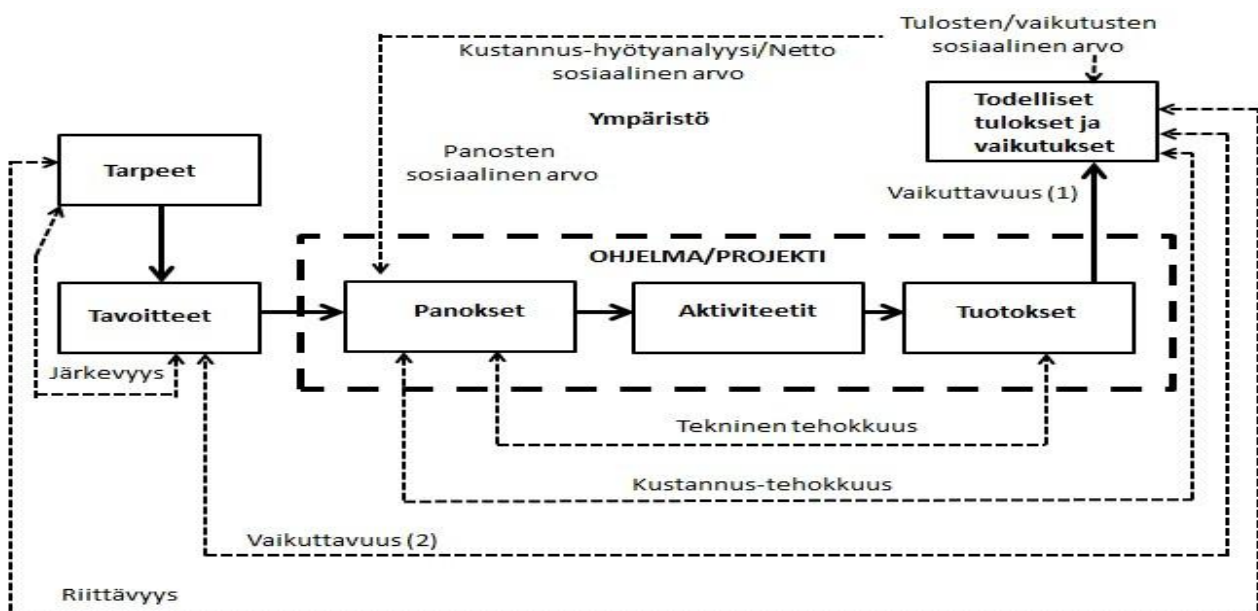
C) Muuntomekanismin toteutuksen vaikutukset:

8. Mitkä ovat/olivat ohjelman/projektin mahdolliset tai toteutuneet aiotut ja ei-aiotut vaikutukset?

9. Mitkä ovat/olivat ohjelman/projektin mahdolliset tai toteutuneet välittömät ja välilliset vaikutukset?
10. Mitkä ovat/olivat ohjelman/projektin mahdolliset tai toteutuneet positiiviset ja negatiiviset vaikutukset?

Periaatteessa näillä kymmenellä kysymyksellä voidaan arvioida yleisellä tasolla etu- ja jälkikäteen myös mitä tahansa johdon konsultointiprojektia. Toisaalta on tarpeen ymmärtää syvällisesti strategisen suunnittelun ja johtamisen sekä organisaatiomuutosten tai johtamisjärjestelmien ja siihen liittyvien tietojärjestelmäprojektien logiikoita ja kriittisiä tekijöitä eli niihin liittyvän konsultoinnin ohjelmateorioita ja laatia niiden perusteella spesifisemmät arviointikysymykset. Tällaisen johdon konsultointiprojekteihin soveltuvan alustavan spesifisen arviointikysymyslistan rakentaminen teorioiden perusteella on tämän tutkimuksen pääaihe.

Ohjelmien arvioimiseksi on esitetty myös toisenlainen malli, jonka keskeiset piirteet on pelkistetty seuraavaan kuvaan:



Kuva 39. Avoimen systeemisen ohjelma-arvioinnin malli ja sen avainelementit (mukaillen Nagarajan & Vanheuklen 1997).

Kysymyksessä on itse asiassa Euroopan unionin ohjelma-arvioinnin malli. Tässä mallissa on se hyvä puoli, että se ottaa aivan ensimmäiseksi kysymyksen alaiseksi muun muassa sen, vastaavatko

ohjelman tavoitteet, panokset, aktiviteetit ja tulokset sekä vaikutukset kohdeilmion ja siihen liittyvän kohderyhmän tarpeita. Voidaan toisekseen kysyä, *onko ohjelma tai projekti liian suppea tai laaja*. Kolmanneksi voidaan kysyä, *vaatiiko ohjelman/projektin toteutus kohderyhmältä liian suuria panoksia suhteessa hyötyihin*. Nämä panokset eivät ole pelkästään rahan vaan myös ajan uhraamista. Voidaankin jo ohjelman tai projektin suunnitteluvaiheessa tehdä kysymys, onko ohjelman tai projektin kohdeorganisaatiolla ja sen edustajilla mahdollista osallistua ja panostaa ohjelmaan/projektiin niin paljon aikaa kuin ohjelman/projektin suunnittelijat ja toteutus sitä edellyttäisivät.

Neljänneksi voidaan kysyä, ovatko ohjelman panokset (raha ja ajankäyttö) oikeassa suhteessa ohjelman/projektin tuotoksiin sekä tuloksiin ja vaikutuksiin tai hyötyihin nähden. Silloin on kysymys ohjelman/projektin toteutuksen teknisen tehokkuuden, kustannus-hyötysuhteen ja vaikuttavuuden arvioimisesta. Jos arvioidaan tuotoksien ja tulosten tai vaikuttavuuden suhdetta, on mallin mukaan kysymys todellisen vaikuttavuuden (1) arvioinnista. Jos taas arvioidaan toteutuneiden tulosten ja vaikuttavuuden toteutumisen astetta suhteessa alun perin asetettuihin tavoitteisiin, on mallin mukaan kysymys tulosten ja vaikuttavuuden tavoitteiden toteutumisasteesta eli vaikuttavuus 2:sta. Lisäksi voidaan arvioida panosten, hyötyjen ja tulosten sekä vaikutusten yhteiskunnallisia brutto- tai nettoarvoja. ***Käytännön työkokemuksensa ja tekeillä olevan case-jatkotutkimuksensa alustavien tulosten perusteella tämän tutkimuksen tekijä ei tee sellaista oletusta, että johdon konsultointi vaikuttaisi suoraan koko organisaation lopputuloksiin, kuten yksikkökustannuksiin tai tuottavuuteen. Konsultoinnin vaikutukset heijastunevat näihin välillisesti muiden mekanismien, kuten johdon strategisten ja operatiivisten päätösten kautta.***

*Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua se, jos nämä ohjelmien ja projektien tavoitteet on jätetty kovin epäselviksi tai, jos ohjelmien, hankkeiden ja kehitysprojektien vaikutukset jäävät kovin vähäisiksi tai näkymättömiksi (Warpenius, 2006). Aina tämä ei johdu siitä, että kehitysprojekti olisi hoidettu huonosti tai se ei olisi täyttänyt tehtäväänsä, vaan usein myös siitä, että arvioinnin kohteena olevaan kohteeseen, esimerkiksi organisaation toimintaan vaikuttaa moni muukin asia kuin yksi kehitysprojekti. Lisäksi *Chambell (Campbell J. , 1974) on todennut, että jopa organisaatioiden tehokkuudesta on olemassa kovin monenlaisia määritelmiä (Liite 3).**

*Mallin ongelma on myös se, että se on hyvin yleinen eli geneerinen ja sopii minkä tahansa ohjelman tai projektin etu- ja jälkikäteiseen arviointiin. Mallissa ohjelman tai projektin*

*ohjelmateoria ja siihen liittyvät aktiviteetit riippuvat ohjelman ja projektin sisällöstä ja jäävät johdon konsultoinnin osalta täysin avoimeksi eli "mustaksi aukoksi". Johdon konsultoinnin arviointimallin ja siihen sopivien arviointikysymysten kehittämiseksi tarvitsee kehittää tässä tutkimuksessa aiemmin esitellyllä tavalla johdon konsultoinnin eli strategiakehityksen, organisaatiomuutoksen sekä johtamisjärjestelmän sekä johdon tietojärjestelmäprojektien ohjelmateoriaa.*

McDavidin, Husen ja Hawthornin mukaan (McDavid;Huse;& Hawthorn, 21(3)/2006, s. 18) edellä esitettyyn arvioinnin malliin sopivat esimerkiksi seuraavat arviointikysymykset:

1. Mikä on ohjelman tarve?
2. Onko ohjelma relevantti (järkevä)?
3. Onko /oliko ohjelman rakenne ja logiikka arvioinnin aiheeseen ja kohteeseen sopiva?
4. Toteutettiinko ohjelma suunnitelman mukaisesti?
5. Oliko ohjelma teknisesti tehokas?
6. Saiko ohjelma aikaan ne tulokset, joita todellisuudessa ilmeni (Vaikuttavuus 1)?
7. Saavutettiinko ohjelmalle asetetut tavoitteet (Vaikuttavuus 2)?
8. Toteutettiinko ohjelma kustannustehokkaasti?
9. Saiko ohjelma aikaan kustannussäästöjä?
10. Oliko ohjelma riittävä (tarpeisiin ja tavoitteisiin nähden)?

Nämäkin kysymykset ovat kovin yleisiä ja varsinkin kohdat 2 ja 3 riippuvat täysin arvioitavan ohjelman tai projektin aihealueesta ja kohteesta sekä sen tilanteesta (kontekstista). Muutosohjelman tai –projektin suunnittelussa oleellisia ovat vaiheet 2 ja 3. Tällöin kannattaa kysyä vaikkapa seuraavat kysymykset ja yrittää vastata niihin (McDavid;Huse;& Hawthorn, 2013, s. 20) :

1. Vastaako suunniteltu ohjelman logiikka aiempia näyttö/todisteperusteisia muutosmalleja ja ovatko ne sopivia nyt kysymyksessä olevaan tilanteeseen?
2. Onko ohjelman logiikka älykäs ja lupaava myös muihin vastaavan tyyppisiin ohjelmiin?
3. Onko ohjelman/projektin sisäinen logiikka yhdenmukainen eli sopivatko ohjelman eri osat ja aktiviteetit yhteen ja tukevatko ne toinen toisiaan?

4. Onko ohjelmassa mukana kaikki tarvittavat osat, vai pitäisikö mukaan lisätä joitakin osia, jotka varmistaisivat ohjelman onnistumisen?
5. Onko ohjelman logiikka ja suunnitelma paras mahdollinen tähän tilanteeseen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi?

*Jälleen kerran kysymykset ovat hyvin yleisiä ja vastaukset niihin riippuvat ohjelman alueesta, kohteesta ja sen tilanteesta (kontekstista). Johdon strategiakonsultointiin, organisaatiomuutosten konsultointiin sekä johdon johtamisjärjestelmien ja tietojärjestelmäkehityksen konsultointiin täytyy kehittää omat ohjelmateoriaansa ja ohjelma/projektilogiikkansa. Sitä paitsi esimerkiksi organisaatiomuutoskonsultoinnin teoria ja logiikka riippuu täysin siitä, millainen on ollut aiempi organisaatorakenne, kuinka kauan organisaation ihmiset ovat siinä työskennelleet ja mikä on uusi suunniteltu organisaatorakenne. Lisäksi pitäisi tietää, mitkä ovat uuden organisaatorakenteen toiminnan onnistumisen edellytykset.*

Nämä kysymykset kuuluvat ohjelmamallin tai ns. loogisen ohjelmamallin mallin (logic model) suunnitteluun. *Ohjelmamallin puolestaan tulee perustua tilanteeseen sopivaan ohjelmateoriaan* (McDavid;Huse;& Hawthorn, 2013, ss. 50-79). Tätä käsitellään tarkemmin kappaleessa Teorialähtöinen realistinen ohjelman suunnittelu ja arviointi.

Loogiset ohjelmamallit ovat yleensä visuaalisia kuvauksia ohjelman syötteistä (resursseita), ohjelman vaiheista ja osista (komponenteista), ohjelman aktiviteeteista sekä ohjelman lopputuloksista tai lopputuotteista sekä lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin tavoitteista ja tuloksista/vaikutuksista (McDavid;Huse;& Hawthorn, 2013, ss. 47-61). Malli voi olla esimerkiksi 1 A4 paperi vaakasuorassa, jossa kukin edellä mainittu asia on yksi sarake. Toinen vaihtoehto voi olla esimerkiksi sellainen, että kussakin sarakkeessa on edellä mainitut asiat "laatikoissa" ja laatikoiden välille on piirretty nuolia oletettujen syy-seuraus-suhteiden esille tuomiseksi.

Loogisilla ohjelmamalleilla on lisäksi yleensä seuraavat ominaisuudet (McDavid;Huse;& Hawthorn, 2013, s. 58):

- Joissakin niistä on muutama komponentti, toisissa useita komponentteja riippuen ohjelman/projektin monimutkaisuudesta
- Jos ohjelmaan/projektiin sisältyy useita osia, kuhunkin niistä pitää sisällyttää vähintään yksi toteutusaktiviteetti eli toteutusohjelma/projekti

- Kussakin ohjelma/projektimallissa on omat lopputuloksensa, tavoitteensa ja vaikutuksensa, jotka voivat toteutua lyhyellä, keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä.
- Kunkin lyhyen aikavälin tulosten ja vaikutusten tulee liittyä yhteen tai useampaan myöhemmin ilmaantuvaan/toteutuvaan tulokseen/vaikutukseen (loogisen etenemisen oletus ja vaatimus)
- Vaikka syys-seurausnuolien käyttö ei ole millään tavalla pakollista tai välttämätöntä, niitä on hyvä käyttää. Jos oletettu vaikutussuunta on molemmin puolinen, on syytä käyttää kaksipäistä nuolta.

Tässä yhteydessä on syytä todeta, että *lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli riippuu toimialasta ja arvioinnin kohteena olevasta ilmiöstä sekä yksiköstä*. Yleensä lyhyt aikaväli on alle yhden vuoden, keskipitkä aikaväli 1-3 vuotta ja pitkä aikaväli yli kolmen vuoden päässä. *Lisäksi on huomattava, että loogisen etenemisen vaatimuksesta huolimatta todellisessa elämässä asiat eivät etene aina loogisesti vaan spiraalisesti, jolloin ilmiöillä ja niiden prosesseilla voi olla takaisinkytkentöjä ja paluuta takaisinpäin ja sitten taas johonkin suuntaan eteenpäin ja tämä voi toistua useita kertoja.*

Jotta ohjelman/projektin suunnitellut tavoitteet ja vaikutuksen voisivat toteutua, on ohjelman osasuunnitellut tehtävät (aktiviteetit) ja projektit toteutettava. *On siis tehtävä jotakin. Toisaalta jämäkkä ja menetyksellinen ohjelman tai projektin toteuttaminen ei välttämättä johda ohjelman tai projektin suunniteltujen tavoitteiden ja vaikutusten toteutumiseen, ellei ohjelmalle välttämättömät ehdot toteudu.* Edward Suchman (Suchman E. , 1967) erottaa kahden tyyppisiä negatiivisia ohjelmien/projektien arvointituloksia:

1. *Ohjelmavirhe*
2. *Ohjelmateorian virhe.*

Ohjelmavirhe tarkoittaa ohjelman toteutuksessa tapahtunutta jonkinlaista virhettä. Ohjelmaa tai projektia ei ole joko toteutettu suunnitelmien mukaisesti tai ohjelman toteutuksen aikana ei ole etsitty ja löydetty mahdollisia toteutusvirheitä ja korjattu ohjelman toteutusta tilanteen vaatimalla tavalla. Ohjelmalta tai projektilta on saattanut poistua tarvittavat resurssit, jolloin ohjelman toteutus on jäänyt vajaaksi ja puutteelliseksi. Ohjelmavirheet voidaan jaotella myös seuraaviin alaryhmiin (McDavid;Huse;& Hawthorn, 2013, ss. 66-79):



1. Suunnitteluvirheet
2. Sovellusvirheet
3. Teknologiavirheet
4. Resurssointivirheet
5. Ympäristön ja ohjelman/projektin yhteensopimattomuusvirheet
6. Ohjelman/projektin johtamiseen ja hallinointiin liittyvät virheet
7. Motivaatio/motivointivirheet.

Listan osalta kannattaa huomata, että ohjelman tai projektin toimintaympäristössä ja kohdeorganisaatiossa voi tapahtua sellaisia muutoksia, joiden vuoksi ohjelman tai projektin logiikkaa tulisi sopeuttaa tapahtuneisiin muutoksiin, jotta ohjelma/projekti voisi toteutua ja tuottaa odotettuja ja toivottuja hyötyjä. Esimerkiksi kuntaliitokset, yritysten omistajavaihdokset, taloudellisen tilanteen heikentyminen ja ohjelman/projektin avainhenkilöiden sairastumiset, organisaatiosta poistumiset tai vaihtumiset vaativat ohjelmiin/projekteihin sopeutuksia. Näihin sekä moniin muihin *tilanteisiin voi liittyä myös motivaatio- ja motivointiongelmia.*

Kuten jo aiemmin todettiin, ohjelmateoriat (Rossi;Freeman, H.,E.;& Lipsey, 1998, ss. 446-447) ovat oletuksia siitä kuinka ohjelman ja sen osien oletetaan parantavan jotakin sosiaalista tilaa ja strategioita ja taktiikoita siitä, kuinka ohjelma kannattaa toteuttaa, jotta sen tavoitteet saavutettaisiin. Ohjelmateoria voidaan jakaa vaikutusteoriaan (impact theory) ja prosessiteoriaan (process theory) .Vaikutusteoria pitää sisällään oletuksia siitä, miten ja mitkä ohjelman ohjelman osat vaikuttavat toisiinsa ja ohjelman lopputuloksiin. Prosessiteoria pitää sisällään oletuksia siitä, miten ohjelma kannattaisi toteuttaa ja kuinka sen tulokset saadaan käytäntöön. *Jos nämä oletukset eivät vastaa todellisuutta, eli jos ohjelman ja aktiviteetit eivät toimi ja vaikuta kuten oletettiin, sisältyy ohjelmateoriaan virhe, ohjelmateoriavirhe. Jos empiiriset arvioinnit ja tutkimukset osoittavat tämän, on kysymys rakennevaliditeetin (construct validity) puutteesta.*

*Ohjelmateoreettisten virheiden ja rakennevaliditeetin puutteita voidaan yrittää ennaltaehkäistä perustamalla ohjelmien teoriat ja loogiset mallit aiempiin kokemuksiin ja tutkimuksiin sekä muiden arvioiden ja niiden arvioiden eli meta-arvioiden tuottamaan evidenssiin. Läheskään aina tällaista evidenssiä ei ole kuitenkaan saatavilla (McDavid;Huse;& Hawthorn, 2013, ss. 64-68).*

## 12.6 Teorialähtöinen realistinen ohjelman suunnittelu ja arviointi

Teoreettisen realistisen arvioinnin perusteoksena voidaan pitää englantilaisten Ray Pawsonin ja Nick Tilley'n teosta *Realistic Evaluation* vuosilta 1997 ja 1998 (Pawson & Tilley, 1988). Teoreettisen realistisen arvioinnin peruskaava on seuraava:

Mekanismi + Konteksti = Lopputulos.

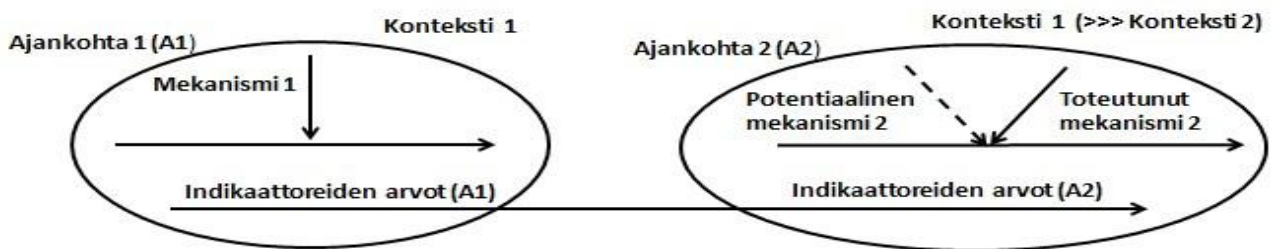
*Mekanismilla Pawson ja Tilley tarkoittavat muutosohjelmien teorioita ja niiden oikeaan osuvuutta eli toimivuutta tai toimimattomuutta tietyssä tilanteessa eli kontekstissa. Kontekstilla tarkoitetaan sitä organisaation ja sen ihmisten tilannetta, jossa ohjelmateoriaa aiotaan soveltaa. Konteksti voi liittyä esimerkiksi organisaation ja ihmisten historiaan, organisaatiokulttuuriin, identiteettiin, taloudelliseen tilanteeseen, erilaisiin asenteisiin, osaamisiin, valmiuksiin, jne.*

*Realistisen teoreettisen arvioinnin ydinajatus on se, että arviointiin ei ole olemassa mitään yhtä oikeaa ja kaikkiin tilanteisiin sopivaa arviointimallia ja ohjelmateoriaa, vaan oikea ja realistisesti toimiva arviointistrategia on kehittää kuhunkin ympäristöön sen tilanteeseen (kontekstiin) sopiva ohjelmateoria ja arvioinnin malli. Tässä voidaan toki käyttää apuna aiempia arviointeja ja niistä tehtyjä vertailevia koosteita eli metaevaluointeja, mutta ne eivät anna suoria kaikkiin uusiin tilanteisiin sopivia vastauksia. Pawson ja Tilley hylkäävät myös arvioinnin tiukkoina erilaisina lähtökohtavalintoina joko - tai vaihtoehdot; tiukasti kontrolloidut etu-jälkikäteismittaukset tai osallistajat osallistavan kuulemisen eli osallistavan arvioinnin. Niitä molempia voidaan käyttää heidän mielestään tilanteesta riippuen. Realistisen teoreettisen arvioinnin ydin on myös siinä, että sen kohteena on ensisijaisesti se, miten ohjelmat ja niiden ohjelmateoriat toimivat tietyissä konteksteissa. Tämä tuottaa samalla tietoa siitä, mitkä ohjelmamekanismit toimivat kenelle ja missä ympäristössä. Samalla tässä tulee tunnistettua erilaiset osallistajat erilaisissa rooleissaan.*

*Realistisen teoreettisen tai teoreettisen realistisen arvioinnin lopputuloksena on tarkoitus kehittää ohjelmateorioita, jotta seuraavissa muutosohjelmissa ei toistettaisi aiempien ohjelmien virheitä. Tavoitteena on siten oppimisen kautta tapahtuva ohjelmateorioiden ja ohjelmien*

etukäteissuunnittelun parantaminen kumulatiivisen teorian tietämyksen lisäämisen ja kehittämisen avulla.

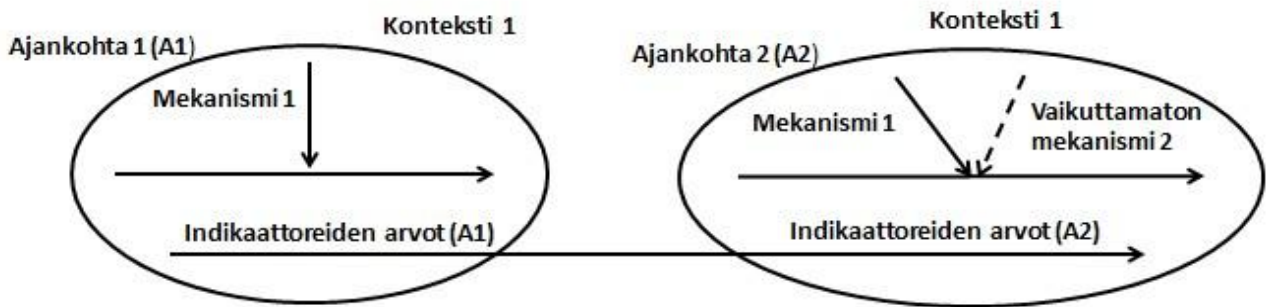
Onnistunutta realistista teoriaperusteista sosiaalisen muutoksen ohjelmaa tai projektia voidaan kuvata seuraavalla kuvalla:



Kuva 40. Onnistunut realistinen teoriaperusteinen sosiaalisen muutoksen ohjelma.

Onnistuneessa ohjelmassa ajankohdan 1 ongelmia mahdollistavat ja ylläpitävät mekanismit (1) korvautuvat suunnitelluilla ja onnistuneesti toivotusti vaikuttavilla uusilla mekanismeilla (2), jotka auttavat ongelmien poistamisessa. Tällöin ongelmia ajankohtana 1 ennen uusien korjausmekanismien (M2) käyttöön ottoa mittaavien indikaattoreiden (mittareiden) arvot (A1) ovat muuttuneet parempaan suuntaan ohjelman aikana tai jälkeen ajankohtana 2 (A2). Lisäksi kontekstissa 1 on tapahtunut muutos ongelmia vähentävään suuntaan eli on aikaansaatu uusi konteksti 2. Joskus kontekstin muuttaminen, kuten kulttuurin muuttaminen voi olla vaikea ja hidas, joskin toivottava prosessi ja tapahtuma.

Epäonnistunutta realistista teoriaperusteista sosiaalisen muutoksen ohjelmaa voidaan kuvata seuraavalla kuvalla:



Kuva 41. Epäonnistunut realistinen teoriaperusteinen sosiaalisen muutoksen ohjelma.

Epäonnistuneessa ohjelmassa ajankohdan 1 ongelmia mahdollistavat ja ylläpitävät mekanismit (1) säilyvät ja suunnitellut mekanismit (2) eivät auta ongelmien poistamisessa, vaan jäävät vaikuttamattomiksi ja siten hyödyttömiksi. Tällöin ongelmia ajankohtana 1 ennen uusien korjausmekanismien (M2) käyttöön ottoa olleiden ongelmaa mittaavien indikaattoreiden (mittareiden) arvot (A1) eivät muutu/parannu ohjelman aikana tai jälkeen ajankohtana 2 (A2). Pahimmassa tapauksessa muutosohjelmassa käytetyt uudet mekanismit (2) joko pahentavat alkuperäisiä ongelmia tai aiheuttavat uusia ongelmia. Sen vuoksi ohjelmia suunniteltaessa ja ohjelmateoriaa valittaessa kannattaisi tehdä myös riskiarvio uusista mahdollisista ongelmista ja niiden todennäköisyydestä. Lisäksi alkuperäinen konteksti 1 on säilynyt muuttumattomana ajankohtaan 2 tultaessa ja siinä oltaessa.

*Realistinen teoriaperusteinen arvioija rakentaa selityksensä kolmen ratkaisevan seikan ympärille: kontekstin (C), mekanismien (M) ja lopputulosten (O). Realistisella arvioijan arvioinnin lopputulos perustuu näiden kolmen elementin kussakin tilanteessa eri tavalla yhteen nivomiseen. Kysymys on konteksti-mekanismit-lopputulokset konfiguraatiokaavojen (CMO) rakentamisesta ennen ohjelmia ja niiden jälkeen.*

Loogisen realistis-teoreettisen selityksen määritelmä on Pawsonin ja Tilleyyn mukaan siten seuraava:

*Realistis-teoreettisen selityksen perustehtävänä on selittää ja antaa merkityksiä mielenkiintoisille, arvoituksellisille ja sosiaalisesti merkityksellisille säännönmukaisille ilmiöille (R=regularities). Selityksessä muodostetaan käsitys (make sense) jokin perustavaa laatua olevista ja taustalla*

vaikuttavista (*underlying*) mekanismeista (*M*) jotka aikaansaavat säännönmukaisuutta. Lisäksi muodostetaan oletuksista siitä, miten nämä mekanismit ovat vuorovaikutuksessa rakenteen ja toimijoiden kanssa muodostaen säännönmukaista toimintaa ja käyttäytymistä. Koska samalla selvitetään, kuinka tällaiset mekanismit toimivat eri kontingenseissa, ovat selitykset ehdollisia riippuen tietyistä paikallisista, historiallisista ja kulttuurisista konteksteista (Pawson & Tilley, 1988, s. 71). Sama pätee johdon konsultointiprojektien realistis-teoreettiseen arviointiin.

Oleellista on myös tiedostaa, että realistis-teoreettinen selittäminen ja arviointi perustuu yleiseen kontingenssiteoriaan, jonka mukaan kausaaliset mekanismit ja niiden vaikutukset eivät ole kiinteitä ja suoria, vaan kontingenttisia eli suhteessa johonkin kontekstiin (Sayer, 1984, s. 107). Realistisilla termeillä ilmaistuna on kysymys kontekstuaalisesta ehdollisesta kausaalisuudesta, joka merkitsee kausaaliseksi potentiaaliksi joidenkin lopputulosten kausaaliseksi toteutumiseksi (Pawson & Tilley, 1988, s. 69). Voidaan myös puhua ongelmamekanismeista, jotka estävät positiivisen muutoksen, jolloin niitä voidaan kutsua jumittaviksi tai ehkäiseviksi mekanismeiksi (*blocking mechanism*) (Pawson & Tilley, 1988, s. 75). Sama pätee johdon konsultointiprojektien realistis-teoreettiseen arviointiin.

Realistis-teoreettisen arvioinnin ja arvioijan tehtävänä on Pawsonin ja Tilleyin mukaan sisällyttää arviointiinsa niiden seikkojen tutkiminen, mitä nämä ongelmia ylläpitävät ja niiden ratkaisuja sekä muutosta estävät ja tukevat kontekstit ja mekanismin ovat ja kuinka ne mahdollisesti vaikuttavat. Nämä voivat olla sosiaalisia arvoja, normeja, sääntöjä ja suhteita, jotka rajoittavat ohjelmien ja projektien vaikuttavuutta. Sen vuoksi näiden unohtaminen ja ohittaminen on järjetöntä arviointityössä huolimatta siitä, että ihmisten käyttäytyminen sosiaalisissa konteksteissa on luonteeltaan monikerroksista ja vaikeasti ymmärrettävissä sekä ennustettavissa. Kysymys on siitä, että arvioijan kannattaa arvioida liittyvien kontekstien ja suunniteltujen sekä käytettyjen mekanismien yhteensopivuuden astetta sekä ennen ohjelmien toteutusta ohjelmien suunnitteluvaiheessa että ohjelmien toteutuksen jälkeen (Pawson & Tilley, 1988, s. 71).

Esimerkiksi johdon konsultointiprojektien arvioinneilla voidaan parantaa strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen, organisaatiomuutoksiin sekä johtamisjärjestelmiin/johdon tietojärjestelmiin liittyvien uusien konsultointiprojektien ohjelmateorioita, loogisia malleja ja mekanismien suunnittelua. Kaiken tämän tavoitteena on parantaa tulevien konsultointiprojektien sisältöä, laatua ja onnistumisen todennäköisyyttä. Tässä tutkimuksessa johdon

*konsultointiprojektien arvioinnin kehittämisen ensisijaiseksi teoreettiseksi lähestymistavaksi on otettu realistis-teoreettis-kontingenttinen arvioinnin lähestymistapa.*

## 12.7 Ohjelma-arvioinnin laadun varmistaminen

*Virtasen mielestä (Virtanen P. , 2007, s. 210) ohjelma-arviointien laatu on kovin suhteellinen käsite, eikä ole ollenkaan yksiselitteistä, mistä näkökulmasta niiden laatua tulisi ja kannattaisi arvioida. Teoreetikkojen mukaan arvioinnin laatua voidaan mitata arvioinnin kohteiden osallistamisella ja osallistumisella arviointeihin, arvioinnin tulosten hyödyntämisen asteella, arvioinnin teorialähtöisyydellä ja arvioinnin totuudellisuuudella.*

David M. Fetterman (Fetterman, 2001) pitää arvioinnin tärkeimpänä arvioinnin kohteiden osallistamista arviointiin. Fettermanin mielestä keskeistä on, miten arvioinnin tekijä on onnistunut toimimaan arvioinnin kohteiden asianajajana. Arvioinnin tekijän tehtävänä olisi tämän mukaan lisätä arvioinnin kohteiden ja kohdeyhteisön tietoisuutta ja valtaistaa heitä. Arvioinnin laadun kannalta olisi siten oleellista myös se, miten arvioinnin kohteet kokevat valtaistamisen. Fettermanille arvioinnin laaduttomuus on kärjistäen puutteellista valtaistamista. Tässä kohden voidaan kuitenkin perustellusti kysyä, kuka tai ketkä ovat arvioinnin kohteita ohjelma- ta projektiarvioinnissa. Ohjelmien ja projektien toteuttajat, kohdeorganisaatiot ja niiden edustajat, vain molemmat. Ilmeisesti molemmat, mutta todennäköisesti kuitenkin enemmän kohdeorganisaatiot ja niiden edustajat.

Michael Q. Patton (Patton, 1997) pitää arvioinnin tulosten hyödyntämistä koko arvioinnin oleellisimpana laatumittarina. Vaikka arvioinnit ja niiden raportit olisivat kuinka hyviä tahansa, mutta kukaan ei lukisi tai hyödyntäisi niiden tuloksia, olisi arviointi Pattonin mielestä laaduton ja hyödytön.

Huey-Tsyn Chenin (Chen H.-T. , 2005) mukaan arviointi on hanke, jossa rakennetaan etukäteisen ohjelmateorian ja ohjelma-arvioinnin perusteella malli, jota voidaan hyödyntää käytännön toiminnan ohjaamisessa ja kehittämisessä. Chenille arvioinnin laaduttomuus on arvioinnin kohteen teoreettis-käsitteellisen haltuunoton ja ilmiön mallintamisen epäonnistumista.

*Michael Scrivenin (Scriven, Evaluation Thesaurus, 1991) mukaan arvioinnin korkein laatukriteeri on arvioinnin totuudellisuus. Scriven hylkää melkein täysin Pattonin ajatuksen siitä, että arvioinnin pitää tuottaa hyödynnettävää tietoa arvioinnin osallisille. Scrivenin mukaan arvioinnin tekijät eivät palvele ensisijaisesti arvioinnin osallisia, vaan tiedon tuottamista ja tieteellistä totuutta. Lisäksi Scrivenin näkökulman voidaan katsoa vastaavan tilivelvollisuusnäkökulmaa arvioinnin tarkoituksesta.*

*Käytännössä arvioinnin teettäjän ja tekijän on syytä johtaa myös omia arvioinnin kohdealueista, kohteista ja konteksteista riippuvia omia arviointikriteereitään (Virtanen P. , , 2007, s. 211). Tämä kommentti sopinee hyvin myös johdon konsultointiprojektien käytännön arviointeihin.*

## 13. Johdon konsultointiprojektin arviointi

### 13.1 Yleistä johdon konsultointiprojektin arvioinnista

Vaikka arviointi on johdon konsultointiprojektin tärkein vaihe Kurbin mukaan (Kurb, 2005, s. 248), on hän on varannut sen käsittelyyn vain kymmenen sivua toimittamassaan 904 sivuisessa teoksessa *Management Consulting, A Guide to the Profession*.

*Ilman arviointia on Kurbin mukaan mahdotonta tietää, saavutettiin toimeksiannon tavoitteet ja oliko organisaation resurssien käyttö (raha ja aika) konsultointiprojektiin perusteltua. Arvioinnista hyötyvät sekä asiakas että konsultti muun muassa oppimis- ja kehittymismielessä. Silti monet konsultointiprojektit jätetään joko arvioimatta tai arvioidaan pinnallisesti. Monesti saavutettujen muutosten ja tulosten todentaminen voi olla kuitenkin vaikeata (Kurb, 2005, s. 248).*

Kenen kannattaa arvioida?

Kysymykseen kenen pitäisi suorittaa arviointi, ei ole yksiselitteistä vastausta. *Konsultin kannattaa arvioida omaa toimintaansa kehittyäkseen ammatissaan. Asiakkaan kannattaa arvioida konsultin*

*toimintaa kesken konsultointiprojektina saadakse selville, mitä parannettavaa konsultoinnissa olisi ja konsultointiprojektin jälkeen saadakse selvyden siitä, tuottiko konsultointi toimeksiantosopimuksessa kuvatut tavoitteet, vai menikö käytetty aika ja raha hukkaan. Monesti yhteinen kesken projektin tapahtuva väliaika-arviointi (prosessiarviointi) tuottaa parhaat tulokset. Joskus taas puolueettoman ulkopuolisen tahon suorittama väliaika- ja loppuarviointi tuottaa parhaan lopputuloksen (Kurb, 2005, s. 248).*

#### Arvioinnin kohteet

Kysymykseen, mitä sitten kannattaisi arvioida eli mitkä olisivat viisaat arvioinnin kohteet, Kurb vastaa, että ne ovat:

- A) Konsultoinnin hyödyt asiakkaalle ja
- B) Konsultointiprosessin onnistuneisuus.

Yleensä konsultointiin ei ryhdytä ”huvin vuoksi”, vaan siksi, että joku, yleensä organisaation johto, olettaa konsultoinnin tuottavan joitakin hyötyjä asiakasorganisaatiolle. Yleensä johdon konsultoinnilla tavoitellaan jonkinlaista muutosta johonkin. Esimerkiksi oppimista, uutta asennoitumista ja käyttäytymistapaa, uusien mahdollisuuksien tunnistamista, uutta toimintatapaa, uutta strategiaa tai organisaatiota, uusien systemien luontia ja käyttöönottoa, suoritustason paranemista tai uuden osaamisen kehittymistä.

#### A. Konsultoinnin asiakashyötyjen arviointi

*Konsultoinnin avulla saavutettavat uudet asiat tulisi mainita konsultointisopimuksessa ja se, miten niiden oletetaan syntyvän konsultoinnin kautta ja miten niiden syntymistä mitataan konsultoinnin aikana ja sen jälkeen. Konsultoinnin asiakashyötyä mittaavat arviointikysymykset voivat hakea vastausta esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin (Kurb, 2005, s. 249):*



- Onko konsultoinnin toimeksianto saavuttanut tavoitteensa?
- Mitkä erityisiä tuloksia ja hyötyjä konsultointi tuotti asiakkaalle?
- Mitä odotettuja tuloksia ei saavutettu ja miksi ei saavutettu?
- Tuottiko konsultointi joitakin odottamattomia tai ylimääräisiä hyötyjä tai haittoja asiakkaalle?

Huomattava on kuitenkin se, että konsultoinnin *vaikutukset voivat koskea lyhyttä aikaväliä (0-12 kk), keskipitkää aikaväliä (1-3 v) tai pitempää aikaväliä (yli 3 vuotta)*. Lyhyen aikavälin vaatimattomista tuloksista huolimatta keskipitkän tai pitkän aikavälin vaikutukset saattavat olla kuitenkin merkittävät, vaikka niiden *viivästyneiden vaikutusten ennakointi ja jälkikäteinen osoittaminen voi olla vaikeata* (Kurb, 2005, s. 250).

#### B. Konsultointiprosessin arviointi

Konsultointiprosessin arvioimisen lähtökohtana on oletus siitä, että konsultointiprosessin onnistuneisuuden asteella on voimakas vaikutus itse konsultoinnin lopputuloksiin ja saavutettuihin hyötyihin. *Konsultin tulisi osata valita kulloiseenkin tilanteeseen ja kulloisenkin asiakkaan erityispiirteisiin hyvin yhteensopivat konsultoinnin strategiat, tyylit ja menetelmät (prosessit)*. Lisäksi on huomattava, että *lähestymistapojen ja menetelmien käytön tulisi elää konsultti-asiakassuhteen kehittymisen mukaisesti*. Kurbin mukaan (Kurb, 2005, s. 251) konsultoinnin prosessiarvioinnissa (formatiivinen arviointi) on seuraavat pääalueet:

1. Toimeksiannon suunnittelu (sopimusneuvottelu)
2. Konsultoinnin määrä ja käytettävien resurssien laatu
3. Käytettävä/käytetty konsultointimalli (tyyli)
4. Toimeksiannon johtaminen sekä konsultin että asiakkaan toimesta.

## Toimeksiannon suunnittelun arviointi

Toimeksiannon suunnittelun onnistuneisuuden arviointikysymyksiä voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- Kuka ja miksi konsultointia tarvitaan?
- Millä prosessilla ja miksi tietty konsultti valittiin?
- Onko konsultoinnin tarkoitus ja toimeksianto riittävän selkeä?
- Onko toimeksianto ja sen toteutus suunniteltu hyvin, realistisesti ja asiakkaan tarpeet ja ominaisuudet huomioiden?
- Onko toimeksiannon tavoitteet ja niiden mittaaminen sovittu selkeästi?
- Onko konsultoinnissa käytettävät strategiat, tyylit ja menetelmät perusteltu, kommunikoitu ja ymmärretty riittävän hyvin puolin ja toisin?

Konsultoinnin määrän ja käytettävien resurssien laadun suunnittelun onnistuneisuuden arviointikysymyksiä voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- Tarjosiko konsultti riittävän määrän konsultteja, riittävän laadukkaita konsultteja ja menetelmiä sekä muuta rakennetta, kuten projektijohtamista, konsultoinnille?
- Tarjosiko asiakas riittävästi resursseja, muun muassa henkilöstönsä ajankäyttöä konsultointiprojektiin, ja sitoutuivatko asiakkaan edustajat konsultoinnin toteutukseen?

Konsultoinnin mallin (tyylin) arviointiin sopivia arviointikysymyksiä voisivat olla esimerkiksi seuraavat:

- Millaiseksi muodostui konsultin ja asiakkaan välisen suhteen luonne? Oliko suhteessa riittävästi luottamusta, molemminpuolista ymmärrystä, kunnioitusta ja tukea?
- Olivatko käytetyt konsultointityylit ja -menetelmät tilanteeseen ja asiakkaalle sopivia?

- Yrittikö konsultti lisätä kaikessa asiakkaan sitoutumista ja osallisuutta prosessiin?
- Miten konsultti onnistui siirtämään tietoa ja osaamista asiakkaalle ja tapahtuiko prosessissa molemmin puolin oppimista?
- Huomioiko konsultti riittävästi konsultoinnin eettiset ja käyttäytymistä ohjaavat ammattinormit konsultointiprosessin aikana?

Toimeksiannon johtamisen ja projektionnin arviointiin sekä konsultin että asiakkaan puolelta voisivat sopia esimerkiksi seuraavat arviointikysymykset:

- Rakennettiinko toimeksiantosopimuksen riittävästi tarvittavaa joutavuutta?
- Johtiko ja tukiko konsultti riittäväällä projektijohtamiselle toimeksiannon toteutusta ja varmistiko konsultti asiakastyytyväisyyden jo kesken prosessia ja reagoiko konsultti mahdollisiin asiakkaan valituksiin?
- Kunnioittivatko konsultti ja asiakas toistensa aikatauluja?
- Oliko konsultointiprosessiin rakennettu väliarviointi- ja tarkistuspisteitä ja millaisiin toimenpiteisiin niissä ryhdyttiin?

#### Arviointityökalut

Kurbin mukaan *pääpaino arvioinnissa tulisi olla ns. ”kovalla datalla” ja konsultointisopimuksessa sovituilla mittareilla. Sen lisäksi tarvitaan havainnointia, kyselyitä ja haastatteluita. Kaikista arvioinneista tulisi kirjoittaa Kurbin mukaan raportit, joissa olisi lyhyet johdon yhteenvedot (Kurb, 2005, s. 252).*

#### Sovittujen päätösten toimeenpanon seuranta

Konsultointiprojektin aikana tehdyt väliarviot ja niihin liittyneet suositukset sekä niiden perusteella tehdyt päätökset on toteutettava ja valvottava, että ne on toteutettu. Tässä on kysymys normaalista projektitoiminnan prosessista.

Konsultointiprojektin päätyttyäkin voidaan sopia, että konsultti ja asiakas tapaavat esimerkiksi joka kolmen kuukauden päästä konsultoinnin päättymisestä vuoden tai kahden ajan, ja että asiakas raportoi konsultille, miten konsultoinnin aikana sovitut ja harjoitellut prosessit, työkalut ja systeemit ovat juurtuneet käyttöön asiakkaan organisaatioon. Asiakasta ei voi kuitenkaan velvoittaa tähän. Joskus tällaisesta tukemisesta ja jopa konsultoinnin lyhennyksestä toistosta voi olla asiakkaalle hyötyä (Kurb, 2005, ss. 254-255). Sanoohan vanha sanalaskukin, että ”kertaus on opintojen äiti.”

### Arviointiraportti

Ennen konsultoinnin alkamista ja sen aikana asiakas saa konsultilta useammanlaisia raportteja, kuten

- Alustavaan diagnoosiin perustuva konsultointiehdotus ja tarjous
- Konsultoinnin yksityiskohtainen työsuunnitelma
- Edistymisraportit ja ehdotukset muutoksista verrattuna alkuperäiseen suunnitelmaan sekä perustuen uusiin havaintoihin ja diagnooseihin
- Korjausraportit perustuen asiakkaan omiin päätöksiin.

Käytettiin konsultointiprojektissa väliarvioita tai ei, asiakas saa yleensä konsultilta loppuraportin konsultointiprojektin päätyttyä. Se on yleensä kirjallinen ja siinä yleensä painotetaan jatkotoimenpidesuosituksia ja niitä seikkoja, joita asiakkaan kannattaa välttää tulevaisuudessa konsultoinnin aiheena olevaan asiaan liittyen. Lisäksi *loppuraporttiin kannattaisi laittaa jonkinlainen arvio konsultointiprojektista*. Tällainen loppuraportti ei ole kuitenkaan millään tavalla pakollinen. *Asiakas voi tehdä myös omat sisäiset arviointinsa konsultoinnista* ja toimittaa sen erillisestä sopimuksesta tai halutessaan vapaaehtoisesti konsultille, jotta myös tämä voisi oppia siitä (Kurb, 2005, ss. 255-257).

## Johtopäätökset Kurbin arviointisuosituksesta

*Johtopäätöksenä Kurbin arviointisuosituksesta voidaan sanoa, että yksinkertaisuudessaan ne vaikuttavat hyviltä. Jos jokaisen konsultointiprojektin osalta toimittaisiin Kurbin ohjeiden mukaisesti, olisi hyvin todennäköistä, että konsultointitoiminta tulisi arvioitua käytännössä kohtuullisen riittävällä tavalla ja arvioinnit sekä arviointiraportit saisivat aikaan oppimista ja vastuullista toimintaa sekä konsulteissa että konsultoinnin asiakkaissa.*

*Asiakkaan osalta konsultointiprojektien tilivelvollisuusvastuiden toteutumisen kannalta Kurbin suositukseen pitäisi lisätä maininta, kenelle ja mille tahoille asiakasorganisaatiossa konsultoinnin väli- ja loppuarviointiraportit kannattaisi ja tulisi jakaa. Tämä riippuu tietenkin siitä, millaisesta konsultoinnista on kysymys. Yleensä projekteissa on paitsi projektiryhmä, myös projektin ohjausryhmä. Näiden ainakin tulisi saada konsultoinnin arviointiraportit ja osallistua niiden vastuualueeseen liittyvien konsultointiprojektien arviointiin. Lisäksi tietyn rahamäärän ylittävien konsultointiprojektien arvioinnit kannattaisi saattaa erilaisten johtajien, johtoryhmien ja johtokuntien tietoon. Toimitusjohtajan tilaamat ja hänen vastuullaan olevat konsultointiprojektit tulisi saattaa johtoryhmän, tilintarkastajien, hallituksen tarkastusvaliokunnan ja hallituksen tietoon sen vuoksi, että toimitusjohtaja raportoi ja vastaa heille omistajien puolesta tekemisistään.*

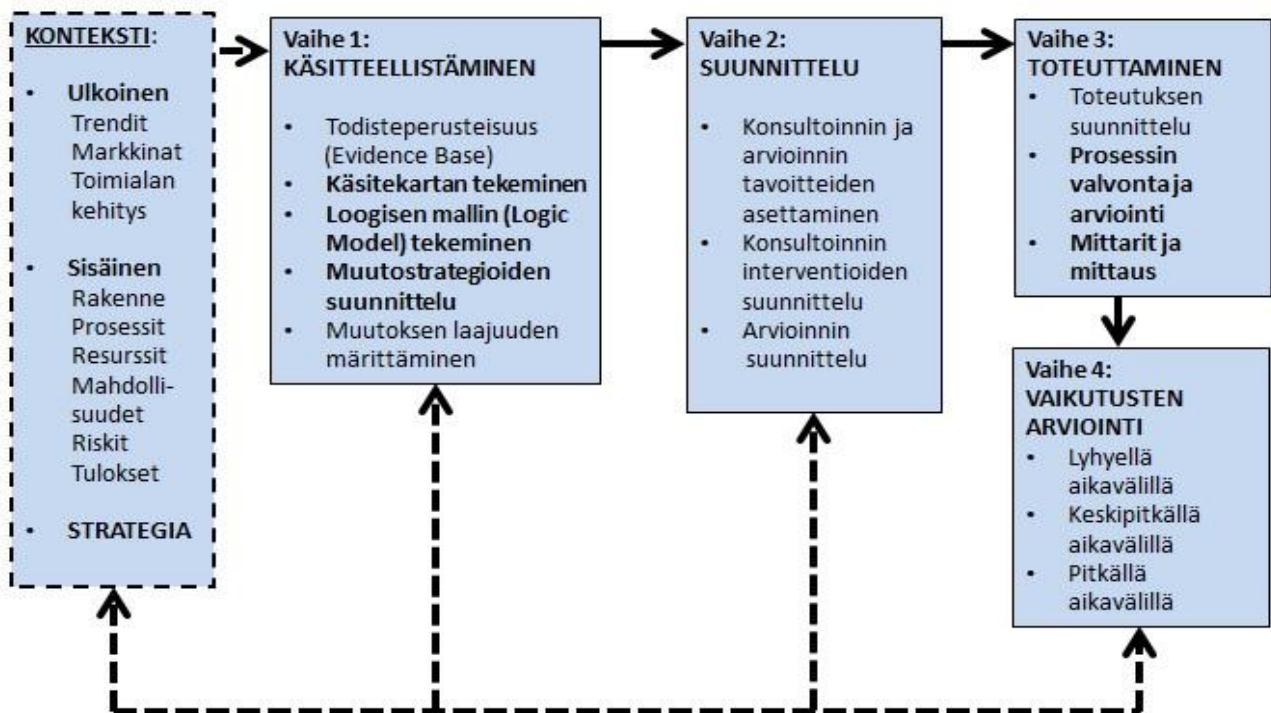
## 13.2 Davidsonin ja kumppaneiden ehdotus konsultointiprojektien arvioimiseksi

Kokonaisvaltainen arviointiprosessi sisältää yleensä neljä vaihetta: ilmiöiden käsitteellistäminen, suunnittelu, käytännön arviointityö (käytäntöön soveltaminen) sekä lopputulosten ja vaikutusten arviointi (Davidson P. M., 2009). Jos ja kun konsultointiprosessia halutaan arvioida arviointitutkimuksen viitekehyksiä hyväksi käyttäen, nämä vaiheet tulee sovittaa yhteen iemmin kuvattujen konsultointiprosessin vaiheiden kanssa. Konsultointiprosessin vaiheet ja vastaavat arviointitutkimuksen vaiheet ovat seuraavat (Davidson P. M., 2009, s. 65):

Konsultointiprosessin vaiheet	Arviointitutkimuksen vaiheet
1. Sopimuksen tekeminen	Vaihe 1: Käsitteellistäminen
2. Tiedon keruu	Vaihe 1: Käsitteellistäminen
3. Diagnostisointi	Vaihe 2: Suunnittelu
4. Interventiot	Vaihe 2: Suunnittelu
5. Käytännön sovellukset	Vaihe 3: Konsultointiprojektin käytännön toteutuksen arviointi
6. Prosessin valvonta ja arviointi	Vaihe 3: Konsultointiprojektin käytännön toteutuksen arviointi
7. Lopettaminen	Vaihe 4: Lopputulosten ja vaikutusten arviointi

Taulukko 8. Konsultointiprosessin ja arvioinnin vaiheet (Davidson 2009).

Konsultoinnin ja arviointitutkimuksen yhteensovittamista voidaan kuvata edellistä taulukkoa hieman konkreettisemmin seuraavalla kuvalla (Davidson P. M., 2009, s. 65):



Kuva 42. Konsultoinnin ja arviointitutkimuksen vaiheiden yhteensovittaminen (Davidson 2009).

Sekä konsultoinnissa että hyödynnettäessä arviointitutkimuksen teoriaa konsultointiprojektien arvioinnissa lähdetään aina liikkeelle minkä tahansa organisaation ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön sekä organisaation strategian arvioinnista. Ne vaikuttavat nimittäin organisaation ja konsultoinnin tavoitteisiin ja niiden onnistumisen edellytyksiin ja mahdollisuuksiin.

#### Vaihe 1: Konsultoinnin ja arvioinnin käsitteellistäminen

Arviointi kannattaisi sisällyttää jo konsultoinnin suunnitteluvaiheeseen. *Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että konsultointiprojektin asiakas ottaisi arvioinnin asiantuntijan, esimerkiksi jonkin professorin tai arviointikonsultin mukaan suunnittelemaan konsultoinnin toimeksiantoa ja tekemään konsultointisopimusta. Oleellisinta olisi kysyä, miksi konsultointi on tarpeen ja mihin näyttöperustaan (evidence base) ja loogiseen ajatusmalliin (logic model) tai ohjelmateoriaan tarjottu konsultointi ja sen menetelmät perustuvat.*

Näyttöperusteinen konsultointi ja arviointi on osa näyttöperusteista johtamisajattelua, joka voidaan määritellä seuraavasti (Briner, November, 2009, ss. 19-20):

*Näyttöperusteisella johtamisella tarkoitetaan päätösten tekemistä perustuen tietoiseen, läpinäkyvään ja harkittuun neljästä lähteestä saatuun tietoon: käytännön asiantuntijoiden asiantuntemukseen, paikalliseen kontekstisidonnaiseen näyttöön, kriittiseen arviointiin parhaista saatavilla olevista tutkimuksista ja niiden ihmisten arviointiin, joihin päätös saattaa vaikuttaa.*

*Näyttöperusteinen johtaminen ei ole mikään yksittäinen ja tiukka metodi tehdä organisaatioita koskevia päätöksiä, vaan laaja joukko erilaisia menetelmiä. Tiedemiehet, kouluttajat, konsultit ja yritysten asiantuntijat ovat oleellisessa roolissa todisteperusteisessa johtamisessa. Myös erilaiset systemaattiset arviot muodostavat perustan todisteperusteiselle johtamiselle.*

Arvioinnin ensimmäinen vaihe sisältää yleensä sarjan aktiviteetteja, joiden perusteella voidaan tehdä joko käsitekartta tai looginen malli konsultoinnissa käytettävästä ohjelmateoriasta ja arvioinnin rationaliteeteista (Renger, 23 (4)/2002). Käsitekarttojen tekemisen avulla kehitetään yleensä loogisen mallin (logic model) komponentteja ja muodostetaan kuhunkin konsultoinnin ja muutosjohtamisen tilanteeseen sopivaa näyttöperusteista teoriaa (Yampolskaya, 25 (2004)). Kysymys on siis konsultointi- ja arviointiprojektin ohjelmateorian kehittamisestä, perustelemisesta ja viestimisestä näyttöperusteisesti, realistisesti ja uskottavasti.

Kuten jo aiemmin on mainittu, looginen malli on yleensä graafinen esitys, jossa on mukana konsultoinnin ja arvioinnit syyt, tavoitteet, interventiot, käytännön toteutustapa ja odotetut tulokset. *Arvioijan näkökulmasta loogisen mallin tarkoitus on ohjata tiedonkeruuta ja analyysiä sekä edistää rakentavaa kommunikaatiota asiakkaan, konsulttien ja arviointitiimin kanssa. Tiedon keruu voi sisältää haastatteluita, havainnointia, raportteihin, tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perehtymistä. Ne tarjoavat apua näyttöperustan, eli evidenssin löytämiselle. Oleellista olisi tuoda loogisessa mallissa näkyviin oletetut ja todennäköiset syy- ja seuraussuhteet, eli kausaalisuhteet ja yhteydet tavoitteiden ja interventioiden välillä. Samoin, mitkä ovat konsultointiprojektin mitattavat tavoitteet. Loogisen mallin rakentaminen on arviointivaiheen 1 tärkein tavoite ja lopputulos (Davidson P. M., 2009, ss. 66-67). Loogisen mallin rakentamiseen on tarjolla monia oppaita, mm. Kellogin ja Innovation network, Inc:n oppaat (Foundation, January, 2004) (Innovation network).*

## Vaihe 2: Konsultoinnin ja sen arvioinnin suunnittelu

Tämä vaiheen toteuttaminen *edellyttää sitä, että konsultointiprojektille on asetettu selkeät tavoitteet ja prosessi, johon on sisällytetään jo suunnitteluvaiheessa arviointi. Arvioinnin tulisi olla myös osa konsultointisopimusta. Siinä pitäisi olla sopimusmaininta, miten, milloin ja kenen toimesta konsultointiprojektia arvioidaan.*

Konsultointi- ja kehitysprojektien (ohjelmien) arvioinnissa voidaan käyttää kokeellista, kvasikokeellista tai esikokeellista asetelmaa. Näistä kokeellinen asetelma antaa luotettavinta tietoa konsultointi- tai ohjelmaprojektin vaikutuksista ja onnistuneisuudesta (Rossi;Freeman;&



Lipsey, 1999). Tällöin valitaan satunnaisesti koeryhmä, johon konsultaatio kohdistetaan ja kontrolliryhmäryhmä, joka jatkaa elämäänsä ilman konsultointia. Konsultointi voidaan siten toteuttaa kokeellisena rajatussa koeryhmässä eli pilottiryhmässä, ennen koko organisaatioon ulottamista. Sekä kontrolliryhmässä että koeryhmässä mitataan loogisen mallin mittareiden osoittamia asioita ennen konsultointia, sen aikana ja sen jälkeen. Kokeellisten asetelmien käyttö konsultoinnin arvioinnissa voi olla kuitenkin enemmän teoreettinen kuin käytännöllinen vaihtoehto.

*Yleensä konsultoinnin tulosten arvioinnissa käytetään organisaatiossa jo valmiina olevia mittareita, jotka saadaan johdon tietojärjestelmästä (MIS) tai sitten niihin "ujutetaan" eli perustetaan konsultoinnin onnistuneisuuden mittauksen kannalta joitakin hyödyllisiä uusia mittauksia tai tehdään tai teetetään joitakin ylimääräisiä mittauksia. Muutoksia koe- ja vertailuryhmissä laadullisesti, määrällisesti ja tilastollisesti analysoimalla saadaan selville konsultoinnin lyhytaikaisia vaikutuksia. Pitempiaikaisten vaikutusten selville saaminen edellyttäisi mittausten toistamista muutaman kuukauden tai vuoden kuluttua. Vaikutusten selvittäminen saattaa edellyttää hyvinkin monimutkaisia tilastollisia analyysejä, eikä ihmistieteissä sittenkään saada täyttä varmuutta, mikä on minkin asian todellinen, saati sitten viivästynyt, syy ja seuraus (Davidson P. M., 2009, s. 69).*

### Vaihe 3: Konsultointiprojektin käytännön toteutuksen arviointi

Konsultointiprojektin toteutuksen arviointi tarkoittaa sen *arviointia, miten konsultointiprojekti on toteutettu. Kysymys on siis konsultointiprosessin toteutuksen arvioinnista eli prosessiarvioinnista (Scheirer M. , 1994) ja ( Shortell, 19 (1)/1984).*

Koska arviointi sitoo sekä arvioijien että organisaation resursseja tiedon keruussa ja arvioinnissa, on arvioijan *kyettävä määrittämään arvioinnin toteutuksen kriittinen polku ja valittava konsultointiprosessin kuhunkin vaiheeseen sopivat arvioinnin avainmuuttujat ja työkalut. Sellaisia voivat olla esimerkiksi toteutusstrategiassa, aikatauluissa, toteutussuunnitelmassa, dokumentaatioissa sekä henkilö- ja kustannusbudjetissa sopimusten ja odotusten mukainen pysyminen tai niiden alittaminen tai ylittäminen (Davidson P. M., 2009, s. 69).*

#### Vaihe 4: Lopputulosten ja vaikutusten arviointi ja raportointi

Tässä viimeisessä arvioinnin vaiheessa *arvioidaan konsultointiprojektin lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin vaikutukset. Analyysissä arvioidaan konsultoinnin aikaansaannoksia (outcomes) suhteessa konsultointi-interventioiden tavoitteisiin huomioiden konsultoinnin kontekstia, rakennetta ja prosessia koskevaa tietoa, jota myös voivat selittää konsultoinnin aikaansaannoksia (outcomes) ja tuloksia (results).*

Konsultointiprojektia arvioidaan yleensä kolmivaiheisesti (Davidson P. M., 2009, s. 70). Ensin analysoidaan konsultoinnin konsultointiprojektin vaikutuksia (impacts) sellaisilla analyyseilla ja menetelmillä, joka sopivat suunniteltujen ja toteutuneiden lopputulosten (outcomes) arviointiin. Toisekseen käytetään sellaisia määrällisiä ja laadullisia menetelmiä, joilla voidaan selittää konsultoinnin tehokkuutta (efficacy) ja projektin tuloksia (results). *Käytännön työkaluja näiden kahden ensimmäisen arviointialueen tekemiseksi Davidson, Motamedi ja Raia eivät tarjoa.* Kolmanneksi analysoidaan projektiin käytettyjä kustannuksia ja resurssien, mm. osallistujien ajankäytön tehokkuutta. Tuloksista kirjoitetaan kirjallinen raportti, joka jaetaan sitä tarvitseville tahoille. Käytännössä arviointi kannattanee tehdä päinvastaisessa järjestyksessä, eli vaiheittain 3,2 ja 1. *Vaiheisiin 2 ja 1 kunkin arvioijan on kehitettävä omat käytännön työkalunsa konsultoinnin projektista ja sen loogisesta mallista riippuen.*

### 13.3 Keijo Variksen ehdotus konsultointiprojektien arvioimiseksi

Tämän tutkimuksen tekijä esittelee seuraavassa kaikkiin edellä esiteltyihin teorioihin ja niiden perusteella omassa mielessään tapahtuneeseen synteettiseen pohdintaan ja harkintaan perustuvan oman käytännön *mallinsa johdon konsultointiprojektien arvioimiseksi ja alustaviksi arviointikysymyksiksi.* Ensin on kuitenkin muistutettava, että *kehitetty malli ja kysymykset koskevat vain ja ainoastaan johdon konsultointia, joksi tässä tutkimuksessa on luettu strategisen suunnittelun ja strategian toteuttamisen edistämisen, organisaatiomuutosten suunnittelun, tekemisen ja niiden toimivuuden edistämisen sekä johtamisjärjestelmien ja niihin liittyvien johdon tieto- ja raportointijärjestelmien kehittämisen konsultointi.*

*Mallissa ja arviointikysymyksissä rajataan kuitenkin ulkopuolelle varsinaisten tietojärjestelmäprojektien arviointi sen vuoksi, että tietojärjestelmätiede on tarjonnut jo kauan valmiita malleja ja kysymyslomakkeita tietojärjestelmäprojektien arvioimiseksi ja niitä käytetään varsin yleisesti isojen organisaatioiden tietojärjestelmäprojekteissa, kuten esimerkiksi Tampereen kaupungin tietojärjestelmäprojekteissa.*

Malli ja kysymykset koostuvat kolmesta ajallisesti erillisestä osasta:

- A) Ennen johdon konsultointisopimuksen allekirjoitusta tehtävä arviointi
- B) Johdon konsultointiprojektin aikainen (formatiivinen) arviointi
- C) Johdon konsultointiprojektin jälkeinen (summatiivinen) arviointi

Johdon konsultointiprojektin arvioinnin malli on lainattu Cheniltä (Chen H. , 1990) hänen malliaan hieman muokaten. Malli on seuraavassa taulukossa:

OHJELMAN VAIHE JA ARVIOINNIN PÄÄMÄÄRÄ	ARVIOINNIN STRATEGIA	ARVIOINNIN LÄHESTYMISTAVAT
<b>1. Suunnitteluvaihe (etukäteän)</b>	Taustainformaation hankkiminen	Tarveanalyysit, kartoittavat tutkimukset
Arvioinnin tekijä tuottaa asiaan liittyvää tietoa ja auttaa osallisia kehittämään ohjelman toteutuslogiikkaa ja suunnitelmaa	Kehittämisen mahdollistaminen	OHJELMATEORIAN ARVIOINTI: Loogiset mallit ja käsittekartat: AVUKSI YLIOPISTOT/PROFESSORIT
	Vikojen etsiminen	Tarkoituksenmukaisuuden testaaminen ja pilotointi
	Kumppanuuksien paikantaminen	Työseminaarit ja itsearvioinnit
<b>2. Alustava toteutusvaihe</b>	Vikojen etsiminen ja varhainen korjaaminen	Formatiivinen arviointi ja katsaukset ohjelman edistymisestä
Arvioinnin tekijä tuottaa ajantataista tietoa toimeenpanon ongelmista ja ehdotuksia ohjelman kehittämiseksi	Kumppanuuksien paikantaminen ja projektiin osallisten ja sidosryhmien tyytyväisyyden varmistaminen	KYSELYT /HAASTATTELUT osallistujille, työseminaarit ja itsearvioinnit
<b>3. Kypsä toteutusvaihe</b>	Vikojen etsiminen ja korjaaminen: kehittämisen mahdollistaminen	Formatiivinen arviointi, KYSELYT OSALLISTUJILLE ja katsaukset ohjelman edistymisestä, käsittekartat
Arvioinnin tekijä <ul style="list-style-type: none"> <li>Tuottaa tietoatoimeenpanon ongelmista ja ehdotuksia ohjelman kehittämiseksi</li> <li>Arvioi toimeenpanon laatua tiilintekovastuu mielessä</li> <li>Tuottaa tietoatavoitteiden toteutumisen asteesta ja prosessin etenemisestä</li> </ul>	Tuloksellisuuden arviointi ja suorituksen mittaus	Luotettavuuden arviointi
	Tuloksellisuuden arviointi	Prosessin seuranta ja välittömien tulosten tarkastelu
	Yleiskatsauksellisuus	Teorialähtöisen prosessin arviointi
<b>4. Tulosvaihe (jälkikäteen)</b>	Jatkokehityksen mahdollistaminen	KYSELYT/HAASTATTELUT osallistujille
Arvioinnin tekijä arvioi <ul style="list-style-type: none"> <li>Ohjelman tuloksia ja vaikutuksia</li> <li>Ohjelman tuottamaa lisäarvoa</li> <li>Havaittuja nettomuutoksia</li> <li>Kehitystä ja ohjelman toteutusta tiilintekomielessä</li> </ul>	Tuloksellisuuden arviointi	Vaikutusten ja välittömien tulosten arviointi
	Aikaansaannosten arviointi ja tulosten mittaus	Tehokkuuden ja vaikuttavuuden arviointi
	Yleiskatsauksellisuus	Teorialähtöinen ohjelman arviointi

Taulukko 9. Keijo Variksen alustava malli johdon konsultointiprojektien arvioimiseksi.

Tämäkin malli on hyvin yleinen eli geneerinen, mutta sen tarkoituksena onkin lähinnä arviointivaiheiden ja niihin kuhunkin liittyvien päämäärien, strategioiden ja lähestymistapojen esittely. Malli ei sisällä johdon konsultointiprojektiin liittyvien ohjelmateorioiden sisällön osuutta. Näiden osuus on sisällytetty alustavasti ja yleisluontoisesti varsinaisiin arviointikysymyksiin erikseen kunkin johdon konsultoinnin osa-alueen osalta. *Varsinaisten arviointikysymysten ehdotus on esitetty kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteessä 4*, koska tutkimusteksteihin ei ole tapana ja järkevää sisällyttää pitkiä kysymyslomakkeita.

Kuitenkin ja itse konsultointiprojektin arvioinnin mallissa ovat konsultointiprojektin suunnittelun tärkeimmät kysymykset:

- Onko konsultointiprojektille todellista tarvetta ja
- Mikä/millainen on konsultointiprojektiin soveltuva ohjelmateoria ja looginen malli?

Näistä ensimmäisen selvittämiseksi tämän tutkimuksen tekijä suosittelee avainjohdolle tehtävää kyselyä tai haastattelua. Kuten tutkimuksen teoriaosassa aiemmin muun muassa todettiin, on tärkeitä *osallistaa konsultoinnin toissijaiset asiakkaat muutosprojektin ja konsultoinnin toimeksiannon suunnitteluun sekä voittaa myös heidän luottamus ja saada hänet motivoitumaan konsultointiin heidän omista ja oman organisaationsa tarpeista lähtien. Konsultin tulisi siis liittoutua myös toissijaisten asiakkaiden kanssa ja heidän tavoitteisiinsa. Myös konsultoinnin varsinaisen ja ensisijaisen asiakkaan tulisi ymmärtää ja hyväksyä tämä, sillä se edistää konsultointiprojektiin sitoutumista ja projektin onnistumista.*

Konsultoinnin *ohjelmateorian ja loogisen mallin järkevyyden selvittämiseen ja testaukseen tämän tutkimuksen tekijä suosittelee lausunnon pyytämistä muutaman yliopiston muutamalta alan tutkijalta tai professorilta ja näiden lausuntojen vertaamista. Lausunnon antajilla ei saisi olla kytköksiä konsultointia tarjoaviin ja suunnitteleviin konsultteihin ja konsulttiyhtiöihin, vaan heidän tulisi olla niistä riippumattomia.*

*Myös alemman tason johtajien olisi osallistuttava yhdessä konsultin kanssa ongelmien, tavoitteiden ja ratkaisuehdotusten kartoittamiseen jo ennen konsultointisopimuksen allekirjoittamista sekä konsultointiprojektin aikana. Muuten he eivät sitoudu konsultointiprojektiin. Lisäksi heillä tulisi olla edustus konsultointiprojektin ohjausryhmässä ja heidän tulisi osallistua konsultointiprojektin väli- ja loppuarviointiin. Lisäksi heillä tulisi olla oikeus keskeyttää ja lopettaa omaa organisaatiotaan koskeva konsultointiprojekti, jos he kokevat sen liian ongelmalliseksi tai tarpeettomaksi. Tämä kaikki siksi, että kaikki nämä oikeudet kuuluvat konsultoinnin ensisijaisen asiakkaan aitoihin oikeuksiin. Asiakkuus on siten joko aitoa tai epäaitoa, mutta vain aito asiakkuus voi johtaa sellaisiin lopputuloksiin, jotka asiakas kokee hyväksi ja jonka lopputuloksiin asiakas sitoutuu. Muussa tapauksessa konsultoinnin alun perin toissijainen asiakas jää toissijaiseksi asiakkaaksi ja pelkäsi konsultoinnin kohteeksi. Kukaan ei tosin halua olla pelkkä manipulaation kohde, vaan aito oman ja organisaationsa tulevaisuuden suunnittelija eli itsenäinen agentti.*

Lisäksi projektin aikana on kyettävä johtamaan projektin eri sidosryhmiä, kuten tutkimuksessa on aiemmin kuvattu. Sen vuoksi heille kannattaa suunnata projektin varhaisessa ja kypsässä vaiheessa erilaisia kyselyjä ja tehdä heidän keskuudessaan erilaisia haastatteluja projektiin liittyvien mahdollisten virheiden ja toteutukseen liittyvien mahdollisten puutteiden mahdollisimman varhaisessa vaiheessa havaitsemiseksi sekä korjaamiseksi. Samassa yhteydessä kannattaa selvittää ja arvioida projektin tukijoiden, epäilijöiden, passiivisten, valittajien, vastustajien, kapinoitsijoiden ja hajaannuksen lietsojien osuuden kehitystä projektin aikana. Jos projektin toteutukselle ei saada riittävää tukea, ei projekti voi tuottaa sille asetettuja tavoitteita ja hyötyjä. Projektin aikaisissa kyselyissä voidaan selvittää myös sitä, kokevatko projektiin osallistuvat henkilöt konsultointiprojektin lähestymistavan, menetelmät ja ajankäytön järkeväksi sekä tuottaako konsultointiprojekti heidän mielestään mitään hyötyjä ja kannattaako projektia jatkaa. Huono ja huonosti hoidettu projekti voidaan lopettaa myös kesken sen toteutuksen.

Projektille asetettujen tavoitteiden ja hyötyjen saavuttamisen astetta kannattaa selvittää sekä projektin asianosaisille suunnatuilla kyselyillä että jo ennen projektin aloitusta sen suunnitteluvaiheessa normaaliin tulostittaukseen ja raportointiin sekä vakioselvityksiin, kuten henkilöstön työtyytyväisyys selvitys, suunnitelluilla ja ohjelmoiduilla mittareilla. Tällaisia ovat paitsi johdon konsultointiprojektille perustettava oma kustannuseuranta (kustannuspaikka tai projektinumero) ja projektiin osallistuvien henkilöiden projektiin liittyvän ajankäytön seuranta. Näiden avulla voidaan tosin jo koko johdon konsultointiprojektin aikana, seurata pysytäänkö projektin kustannus- ja työpanossuunnitelmassa, vai ylitetäänkö ne.

Lisäksi organisaation kustannuslaskentaan voidaan rakentaa esimerkiksi erilaisia yksikkökustannusten ja tuottavuuden seurannan mittareita huolehtien kuitenkin siitä, että näiden mittareiden raportoinnissa eliminoidaan ja huomioidaan erilaisten organisaatorakennemuutosten ja ulkopuolisten tekijöiden vääristävät vaikutukset.

Konsultoinnin toteutusvaiheessa ja myös projektin lopetuksen jälkeen tämän tutkimuksen tekijä suosittelee erilaisten kyselyiden ja haastattelujen tekemistä konsultoinnin kohteille ja konsultointiprojektiin osallistujille ja äänen antamista myös näiden mielipiteille. Konsultoinnin onnistuminenhan riippuu loppujen lopuksi siitä, millaisena juuri nämä ihmiset kokevat konsultoinnin ja kuinka järkevinä nämä ihmiset pitävät konsultoinnin laajuutta, lähestymistapaa, käytettäviä menetelmiä, konsultoinnin projektin hoitotapaa sekä omaa rooliaan ja

motivoituneisuuttaan konsultointiprojektissa. Jo näljä yksinkertaista kysymystä ja niihin vastaaminen kertovat projektista paljon. Nämä kysymykset ovat seuraavat:

- 1) Onko/oliko tässä konsultointiprojektissa mitään järkeä ja miksi?
- 2) Mitä voisi/olisi voinut tehdä eri tavalla tai paremmin ja miksi?
- 3) Tuottaako/tuottiko tämä konsultointiprojekti konkreettisia ja todellisia hyötyjä?
- 4) Onko/oliko konsultointiprojektiin käyttämäsi/käytetty aika ja vaiva sen arvoista, mihin muuhun olisit voinut tai olisi voitu käyttää vastaava aika organisaatiosi hyväksi tai mitä konsulteille maksettiin?

Tässä yhteydessä on korostettava, että kysymyksessä on todellakin vasta alustavasta ehdotuksesta liitteen 4 arviointikysymyksiksi. Niiden järjestyttää ja toimivuutta sekä muuttamista ja karsintaa on mahdollista tehdä vasta käytännön johdon konsultointitapauksen eli jonkin käytännön arviointiprojektin toteuttamisen kautta. Siihen ei ole kuitenkaan ollut mahdollisuutta tämän tutkimuksen puitteissa. Ehdotettuja arviointikysymyksiä on 35 ja lisäksi on joitakin alakysymyksiä. Myös konsultti voi tehdä oman arviointinsa omilla kysymyksillään ja menetelmillään. Nyt kehitetyssä ja ehdotetussa kysymyspatteristossa näkökulma on konsultoinnin asiakkaan.

Konsultointiprojektille ennen konsultointisopimuksen allekirjoittamista tehtävät ja vastattavat kysymykset ohjaavat konsultin valintaa ja konsultointiprojektin suunnittelua sekä konsultointiprojektin sisältöä ja laajuutta. Konsultointiprojektin aikana esitettävät kysymykset ja vastaukset niihin sekä niiden asianmukainen käsittely mahdollistavat konsultointiprojektin hyvän ohjauksen, tarvittavien virheiden ja puutteiden havaitsemisen, tarvittavat korjaavat toimenpiteet ja tarvittaessa jopa kehnon projektin keskeytyksen. Projektin jälkikäteisen arvioinnin kysymykset ja niiden vastausten analysointi sekä raportointi palvelevat tilivelvollisuuden toteamista ja onnistumisista/virheistä oppimista ja lisäksi ohjelmateorian ja ohjelman loogisten mallien käytännöllisen ja teoreettisen jatkokehittäminen. Kysymys on siten jatkuvan oppimisen ja kumulatiivisen teoreettisen arviointitiedon kerryttämisestä sekä organisaation itsensä että koko yhteiskunnan hyväksi.

Oleellista on, että näiden liitteen 4 kysymysten vastauksista koottaisiin yhteenvetoraportteja projektin eri vaiheissa: etukäteen, projektin aikana ja jälkeen. Nämä raportit pitäisi myös käsitellä asianmukaisesti sekä tilivelvollisuus- että oppimismielessä konsultointiprojektin suunnittelun ja ohjauksen projekti- ja ohjausryhmissä. Loppuarvioraportti tulisi jakaa paitsi kaikille asianosaisille, myös merkittävien konsultointiprojektien osalta johtoryhmälle, johtokunnalle, hallitukselle ja kunnissa asian omaisen toimialan johtajalle, johtokunnalle, kaupungin johtajalle, kaupunginhallitukselle, sisäiselle tarkastukselle ja tarkastuslautakunnalle.

Mikä olisi sitten suuri ja merkittävä projekti riippunee organisaation, yrityksen tai kaupungin koosta. *Tässä tutkimuksessa tutkija ottaa sen kannan, että ainakin kunnissa ja kaupungeissa ulospäin kokonaisuutena vähintään 207 000 euroa (n. 200 000 euroa) maksettava projekti, mukaan lukien siihen liittyvät ala- tai liitännäisprojektit, on suuri projekti.* Tämä vastaa tällä hetkellä hankintalain EU -hankintaan velvoittavaa kilpailutuksen euromääräistä alarajaa.

Lisäksi on muistettava, että koska kuntia ja kaupunkeja koskee laki julkista hankinnoista, on niiden johdon konsultointihankkeiden suunnitteluun liittyvät kysymykset esitettävä ja niihin vastattava jo ennen lopullista konsultointihanketta koskevan tarjouspyynnön lähettämistä. Tätä varten voidaan perustaa erillinen tarjouspyynnön suunnitteluprojekti, jonka puitteissa potentiaalsiin konsultoinnin tarjoajiin tutustutaan ja esitetään näille ja näihin liittyen liitteen 4 ensimmäiset 17 kysymystä. Jos potentiaaliset tarjoajat eivät suostu vastaamaan ao. kysymyksiin ennen tarjouspyyntöä, voidaan heille maksaa yhteensä enintään 29 999 euroa vastauksista, joita voidaan pitää tarjouspyynnön taustakartoitukseen liittyvänä normaalina vieraana palveluna, jota ei tarvitse kilpailuttaa. Kun julkinen tarjouspyynnön tekijä tuntee riittävän hyvin potentiaalisia konsultointipalvelujen tarjoajia ja näiden ominaisuuksia, voidaan tarjouspyyntöön sisällyttää sellaisia tarjoajia koskevia laadullisia ominaisuus- ja osaamisvaatimuksia, jotka laillisesti karsivat pois ostaja-asiakkaan kanssa huonosti yhteensopivat ja osaamattomat konsultit lopullisesta tarjousvertailuista.



## 14. Tutkimuksen empiirinen osa

### 14.1 Empiirisen tutkimuksen toteutustapa

#### 14.1.1 Tutkimusongelmat ja -kysymykset

Tutkimuksen empiirisen osan tutkimusongelmiksi valittiin seuraavat kysymykset:

- Onko Suomen suurimmissa kaupungeissa ollut viimeisen viiden vuoden aikana johdon konsultointiprojekteja ja onko niitä arvioitu millään tavalla?
- Miten Suomen suurimpien kaupunkien sisäinen tarkastus on osallistunut johdon konsultointiprojektien arviointiin?
- Miten sisäinen tarkastus ja tarkastuslautakunnat voisivat osallistua yhdessä johdon konsultointiprojektien arviointiin?

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tutkija kehitti puolistrukturoituun haastattelulomakkeen, joka on liitteessä 5.

#### 14.1.2 Tutkimuksen kohderyhmä, aineisto ja toteutustapa

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin kahdentoista Suomen suurimman kaupungin sisäisen tarkastuksen johto. Sille lähetettiin marraskuussa 2014 sähköpostilla haastattelupyyntö ja haastattelun kysymykset (liite 5).

Haastattelut tehtiin niille sisäisen tarkastuksen päälliköille tai johtajille, jotka suostuivat haastateltaviksi. Vain kolme sisäisen tarkastuksen päällikköä ja yksi arviointijohtaja osoitti aktiivista kiinnostusta asiaa ja haastattelua kohtaan ja heidät haastateltiin. Suomen suurimman kaupungin eli Helsingin sisäisen tarkastuksen päällikkö ilmoitti sähköpostilla, että koska Helsingin kaupungin sisäinen tarkastus ei ole osallistunut Helsingin kaupungin johdon konsultointiprojektien arviointiin, sen haastattelu on turhaa. Samanlainen ilmoitus tuli Porin

kaupungin sisäisen tarkastuksen päälliköltä. Kahdestatoista sisäisen tarkastuksen päälliköstä vain yksi kieltäytyi sähköpostitse ehdottomasti haastattelusta. Syy tähän ei selvinnyt.

Haastatellut sisäisen tarkastuksen päälliköt edustivat Tampereen, Jyväskylän ja Kouvolan kaupunkeja. Haastatteluista kaksi tapahtui kasvokkain sisäisen tarkastuksen päällikön työhuoneessa Jyväskylässä ja Tampereella. Tutkimusekonomisista ja haastateltavien omista aikatauluista johtuen kaksi muuta haastattelua tehtiin puhelimitse. Lisäksi haastateltiin puhelimitse Tampereen kaupungin projektien projektienhallintapäällikkö, sillä hän vastasi Tampereen kaupungin projektitoiminnan, myös kehitysprojektitoiminnan, ohjeistuksesta ja koordinoinnista. Kuopion osalta haastateltiin arviointijohtaja, koska edellinen sisäisen tarkastuksen päällikkö oli hiljattain kuollut ja uusi seuraaja oli ollut tehtävässään siten vasta vähän aikaa. Arviointijohtaja oli sen sijaan ollut kauan Kuopion kaupungin palveluksessa ja tunsikin Kuopion kaupungin asiat erittäin hyvin. Lisäksi sisäinen tarkastus oli ollut vuodet 2011 - 2013 arviointijohtajan alaisuudessa. Järjestely on mielenkiintoinen ja siihen palataan myöhemmin tässä tutkimuksessa. Arviointijohtajan haastattelu oli perusteltua ja hyvin hedelmällistä monestakin syystä, sillä hänellä oli harvinaisen laaja toimenkuva ja perspektiivi Kuopion kaupungin kehitysprojekteihin ja lisäksi myös sisäisen tarkastuksen asioiden tuntemus. Tampereen sisäisen tarkastuksen johtajan haastattelussa oli mukana myös Tampereen kaupunkiympäristön kehittämistoiminnasta ja liikelaitosten tarkastamisesta vastaava sisäinen tarkastaja.

Haastatteluja ei nauhoitettu, vaan tutkija kirjasi haastattelun aikana asiat paperille. Jotta tutkija ehti ja pystyi tekemään sen, hän pyysi tällaisessa tilanteessa haastateltavaa odottamaan kärsivällisesti hieman, että tutkija ehtisi kirjata mainitut asiat paperille. Haastattelujen nauhoittamattomuuden tutkija ajatteli vapauttavan haastattelujen ilmapiiriä ja haastateltavien halua puhua vapaasti. Näin tutkijan tulkinnan mukaan tapahtuikin.

Sisäisen tarkastuksen päälliköiden haastatteluissa noudatettiin ja seurattiin pääsääntöisesti samaa liitteessä 5 olevaa puolistrukturoitua haastattelurunkoa kuitenkin siten, että jos ja kun haastattelussa nousi esille jotakin kysymysrunгон ulkopuolista tai siihen liittyvää mielenkiintoista teemaa, antoi haastattelijä haastateltavan kertoa asiasta ja teki lisäkysymyksiä. Tällä tavalla haastattelut tehden haastattelijä sai selville monta sellaista aihepiiriin liittyvää asiaa, jotka eivät olisi tulleet esille, jos haastattelijä olisi pysynyt tiukasti haastattelun rungossa. Haastattelijä antoi haastateltaville siten vapaan mahdollisuuden puhua. Silti haastattelijä pyrki kattamaan koko

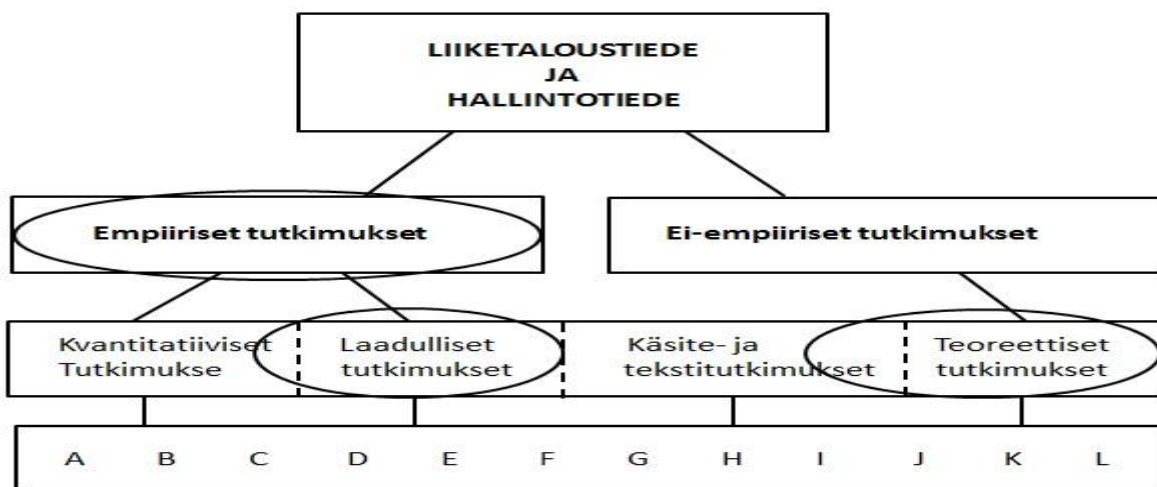
alkuperäisen haastattelurungon. Lisäkysymyksenä haastatelluille sisäisen tarkastuksen päälliköille ja arviointijohtajalle haastattelijä kysyi seuraavan kysymyksen haastattelujen loppupuolella: ”Mitä mieltä olette siitä, jos sisäinen tarkastus tekisi 20-30 % tarkastuksistaan kunnan tarkastuslautakunnalle ja loput 70-80 % kaupungin johdolle”? Tämän haastattelijä kysyi selvittääkseen sisäisen tarkastuksen käsityksiä käytännön yhteistyömahdollisuuksista kaupungin tarkastuslautakunnan kanssa.

Tampereen kaupungin projektienhallintapäällikön kysymykset olivat erilliset ja liittyivät kaupungin projektiohjeeseen ja kehitysprojektien arviointiin.

Koska haastateltavia oli vain kuusi, haastatteluiden teemoittelu ei vaatinut mitään erityistä ohjelmaa tai mallia. Haastattelut teemoitettiin johdon konsultoinnin sisältöön ja aiempaan arviointiteoriaan sekä puolistrukturoituun kysymysrunkoon ja tutkijan mielestä haastattelun aikana esille tulleisiin oleellisiin teemoihin liittyen.

#### 14.1.3 Tutkimuksen filosofiset ja metodologiset lähtökohdat

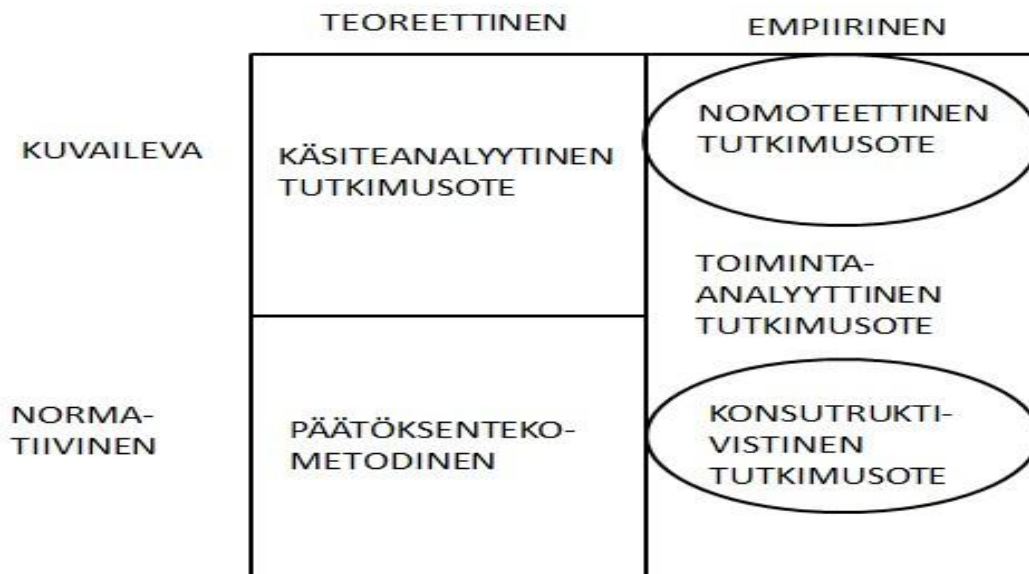
Tutkimuksen empiirinen osa on ensisijaisesti laadullinen ja toissijaisesti määrällinen seuraavan kuvan osoittamalla tavalla (Kallio, 4/2006):



Kuva 43. Tutkimuksen empiirisen osan positiointuminen Kallion (2006) luokituksen mukaisesti

Kallion luokituksessa termit A,B,C...L kuvaavat varsinaisia tutkimusvälineitä ja -menetelmiä.

Määrällistä tutkimuksen empiiristä osaa edustavat muun muassa johdon konsultointiprojektien arvioinnin euromääräisten rajojen etsiminen. Tampereen osalta tämä arviointiin velvoittava raja on 50 000 euroa.



Kuva 44. Tutkimuksen empiirisen osan positioituminen Kasasen ja kumppaneiden luokituksessa.

Pääosaa tutkimuksen empiirisestä osasta voidaan kuitenkin pitää laadullisena ja kuvailevana Kallion luokituksen mukaan ja sekä toteavana (nomoteettisena) että jossakin määrin myös konstruktivistisena eli kontekstisidonnaiseen tulkintaan pyrkivänä. Näiltä osin tutkimuksen empiirinen osa kuuluu tutkimusfilosofialtaan fenomenologian piiriin ja on metodologialtaan pääasiassa laadullinen teema-analyttinen tutkimus, jossa tutkimusvälineenä on pääasiassa puolistrukturoitu teemahaastattelu ja vastausten analyysin menetelmänä haastatteluvastausten yksinkertainen teorian mukainen teemoittelu. Tosin tämä teemoittelu on huomioitu jo tutkimuskysymysten rungossa, jolloin kovin syvälliseen jatkoteemoitteluun ei ollut tarvetta.

*Fenomenologia on sekä filosofia että tutkimuksellinen lähestymistapa. Se on kuvaileva tutkimustapa ja sen tavoitteena on tunnistaa käyttäytymisen ydin. Se on myös pohdiskelevaa ajattelua, jonka tarkoituksena on lisätä ihmisten ymmärtämistä. Fenomenologisen tutkimuksen tarkoitus on kuvata ilmiöitä siten kuin ne ovat tai ne eletään (Omery, 51(1)/1983), (Field & Morse, J., 1985).*

*Fenomenologis-hermeneuttisessa ymmärtävässä tutkimusotteessa käytetään tulkinnan apuna hermeneuttiseksi kehäksi kutsuttua tulkitsemisen tapaa. Hermeneuttisen tutkimusotteen katsotaan kuuluvan ymmärtävään tutkimusperinteeseen. Sen piirissä kysymys on siitä, että ilmiöt tai prosessit tehdään ymmärrettäväksi niiden päämäärien tai tarkoitusten avulla. Ihminen ymmärretään intentionaaliseksi olennoiksi, jonka toiminnalla on tarkoitus ja päämäärä (Nieminen & Åstedt-Kurki, 5(5)1993). Voimme esimerkiksi kysyä, mitä tai kenen päämäärä palvelee se, että johdon konsultointipalveluja ei arvioida? Tutkija esittää tästä yhden oman tulkintansa.*

Mikään ymmärtäminen ei ala kuitenkaan alusta. Ihmisellä on esiymmärrys tutkittavista ilmiöistä. Tämän tutkimuksen tekijällä se tarkoittaa tutkijan aiempia kokemuksia konsulteista ja konsultointiprojekteista. Hermeneuttisessa kehässä tutkija arvioi omia käsityksiään ja korjaa aiemmin ymmärtämäänsä. Tutkija vähentää oman subjektiivisuutensa vaikutusta hermeneuttisen kehän avulla. Hermeneuttisessa kehässä tapahtuu myös tulkintaa (Lehtovaara, 1993). Tässä tutkimuksessa hermeneuttinen kehä rajoittuu tosin tutkimuksen empiiristen havaintojen ja teorioiden väliseen keskusteluun.

Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote kuuluu laadullisen tutkimuksen piiriin. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kootaan useimmiten havainnoinnin tai haastattelun keinoin sekä kirjallisuudesta. Tavoitteena on aineiston, ilmiön ja ihmisten kuvailu, ymmärtäminen ja tulkinta (Vehviläinen-Julkunen, 19(2)/1991) ja (Leininger, 1985).

Laadullisessa tutkimuksessa on Burns ja Groven mukaan neljä lähestymistapaa. fenomenologinen, grounded theory, etnografia ja historiallinen lähestymistapa (Burns & Grove, S., 1983). Grounded theory viittaa siihen, että tutkimuskohdetta lähestytään ilman teoreettista viitekehystä ja tutkimustulokset tulkitaan täysin aineistolähtöisesti. Etnografia viittaa kansatieteeseen, jossa tutkimusmenetelmänä käytetään muun muassa osallistuvaa havainnointia ja artefaktien (esineiden, kuvien jne.) kuvailua ja tulkintaa.

Koska tutkija on käsitellyt aiemmassa väitöskirjassaan laajasti muun muassa teemahaastattelua ja sisällöllistä teema-analyysiä sekä historiaan suuntautuneen tutkimuksen muistitietoihin liittyviä haasteita, ei niitä kuvata toistamiseen tämän tutkimuksen menetelmäosiossa (Varis, 2012, ss. 136-146). Riittää kun tutkimuksen lukija analysoi, onko tutkija huomionnut ne riittävästi tutkimuksen viimeisessä kappaleessa, jossa hän käsittelee tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä kysymyksiä myös tutkimuksen empiirisen osan osalta.

## 14.2 Konsultointipalveluiden osto ja arviointi haastatelluissa kaupungeissa

Kaikissa haastattelun kohteena olleissa kaupungeissa oli ostettu jonkinlaisia johdon konsultointipalveluita viimeisen 5-10 vuoden aikana, mutta missään näissä kaupungeissa ei haastateltujen mukaan ole tehty erityisiä johdon konsultointipalvelujen arviointeja ainakaan sisäisen tarkastuksen toimesta. Sisäisellä tarkastuksella myöskään ollut tietoa, että muutenkaan tällaisia arviointeja olisi tehty heidän kaupunkiorganisaatioissa ja niiden tytäryhtiöissä. Ei edes Suomen suurimmassa kaupungissa Helsingissä. Syyt tähän eivät selvinneet tässä tutkimuksessa. Syytä voidaan vain arvailla. Saatu tutkimustulos vastaa tämän tutkimuksen teoriaosiossa selostettuja havaintoja mm. USA:sta (Davidson P. K., 2009), joiden mukaan johdon konsultointiprojekteja ei joko arvioida tai arviointien tulokset pidetään salassa.

Missään muussa tutkitussa kaupungissa kuin Tampereella ei myöskään ollut minkäänlaisia kriteereitä sen suhteen, että jokin johdon konsultointiprojekti pitäisi arvioida tai tarkastaa. Ei pysyviä eikä tilapäisiä kriteereitä. Tampereen kaupunki on tosin kehittänyt tämän tutkimuksen projektienhallinnan teoriaosaa vastaavan ja kaikin tavoin erinomaisen projektiohjeen (Tampereenkaupunki, 2013) ja pysyvää määrärahaa (Nieminen T. , 2010). Ne edellyttävät yli 50 000 euroa maksaneiden projektien, myös kehitysprojektien etukäteistä ennen niiden toteutuksen hyväksyntää tapahtuvaa arviointia. Lisäksi, mikäli projektin kustannukset Tampereen kaupungille ovat yli 400 000 euroa koko hankeajalla ja kyseessä on kaupunkikonsernin hallinnon kehittämistä koskeva projekti, tulee projektin tarve, strategianmukaisuus ja toteutettavuus arvioida konsernijohtajien kokouksessa. Palvelutuotannon kehittämiseen liittyvien projektien osalta, kun kustannukset ylittävät 400 000 euroa koko hankeajalla, projekti arvioidaan konsernihallinnon johtoryhmässä. Tämä määräys koskee kuitenkin vain projektin etukäteisarviointia.

Kuitenkin Tampereen ohjeen mukaan jokaiselle projektille luodaan seurantajärjestelmä, jonka avulla arvioidaan projektin etenemistä ja tavoitteiden saavuttamista. Projektien seuranta kaupunkiorganisaatiossa toteutetaan käyttäen verkkopohjaista raportointijärjestelmää (RATE), jonka käytön kokonaisuuden koordinoinnista ja kehittämisestä vastaa projektienhallinnan kehittämisspäällikkö konsernihallinnossa.

Projektia hallinnoiva toimintayksikkö ja projektin etukäteinen arvioija seuraavat käsittelemiensä projektien etenemistä. Lisäksi projektien omistajien tulee raportoida projekteistaan Tampereen kaupungissa asianomaisille lautakunnille, johtokunnille tai hallitukselle vähintään kerran vuodessa.

Vaikka ohjeet ovat erinomaiset, paljasti Tampereen projektienhallintapäällikön haastattelu, että Tampereen RATE-järjestelmään ei ollut kertynyt ainakaan hänen tietonsa mukaan vielä yhtään projektien loppu- tai jälkikäteisarviota. Tämä johtui projektienhallintapäällikön ja sisäisen tarkastuksen johtajan käsityksen mukaan useastakin syystä. Ensiksikin projektiohje, pysyväämääräys ja RATE –järjestelmä ovat melko uusia. Toisekseen Tampereen kaupunki on organisaationa hyvin laaja ja monimuotoinen. Tampereen kaupungissa on sisäisen tarkastuksen johtajan mukaan 35 tilivelvollista yksikköä ja niissä noin 150 tilivelvollista virkamiestä tai johtajaa. Yksiköissä tapahtuu monelaista kehittämistä ja tietojärjestelmäprojekteja, eikä projektienhallintapäällikön velvollisuuksiin kuulu näiden etukäteisten ja jälkikäteisten projektiarvioiden tekemisen valvominen.

Tampereen kaupungissa ohjeet, määräykset ja järjestelmät ovat siten kunnossa sekä projektien etukäteiseen että jälkikäteiseen arvioimiseen. Myös projektin aikaisen (formatiivisen) ja jälkikäteisen arvioinnin kehittäminen on loppusuoralla eli ohjeistus on lähes valmis ja otetaan vuoden 2015 alusta käyttöön. Ohjeistus koskee ennen muuta strategiaan liittyvien projektien portfolion hallintaa ja johtamista. Tähän asiaan palataan myöhemmin kappaleessa 15 Esimerkki hyvästä strategiaprojektien portfoliojohtamisen kehittämisestä: case Tampere.

### 14.3 Konsultointipalveluiden ostovaltuuksista ja kilpailutuksesta

Johdon konsultointipalvelujen ostamiselle ei ole määritelty tutkimuksessa mukana olleissa kaupungeissa mitään erillisiä ostovaltuuksia, vaan niiden ostamista koskevat normaalit

hankintavaltuudet. Ne on määritelty ja hyväksytty kussakin kaupungissa toimielimittäin ja toimihenkilöittäin. Kussakin kaupungissa nämä valtuudet ovat erilaiset riippuen kunnan ja kaupungin koosta ja kunnanhallituksen sekä valtuuston päätöksistä. Oleellista tässä yhteydessä on havaita, että hankintavaltuudet voivat olla hyvin suuretkin, kuten esimerkiksi Kouvolan kaupungin kaupunginhallituksen vuonna 2011 hyväksymän hankintasäännön (Seppänen A. , 2014) mukaan voimme seuraavasta listasta havaita:

1. Kaupunginhallitus:

- irtaimisto ja palveluhankintojen vuosisopimukset 5 milj. € tai yli, jos hankinta koskee vähintään kahta toimielintä

2. Lautakunta ja johtokunta:

- irtaimisto ja palveluhankintojen vuosisopimukset 5 milj. € tai yli
- urakat sekä yksittäiset irtaimisto- ja palveluhankinnat 1 milj. € tai yli

3. Hankintapäällikkö:

- irtaimisto- ja palveluhankintojen vuosisopimukset alle 5 milj. €, jos hankintatiimi on kilpailuttanut hankkeen

4. Toimialajohtaja ja tuotantojohtaja:

- urakat sekä muut kuin hankintapäällikön yksittäiset irtaimisto- ja palveluhankinnat alle 1 milj. €.

Päätösvaltaa voi hankintasäännön pykälän 3 nojalla delegoida. Yksittäisen toimialajohtajat konsultointiprojektien ostovaltuudet ulottuvat siten enintään 1 miljoonan euron konsultointiprojektin ostoon edellyttäen, että hankkeen rahoitus sisältyy kunnan valtuuston hyväksymään asianomaisen toimialan talousarvioon. Tällöin toimialajohtaja ei tarvitse hyväksyttää konsultointiprojektia ja sen ostokuluja enää erikseen yläpuolellaan olevalla lautakunnalla, kaupunginjohtajalla tai kaupunginhallituksella.

*Koska yksittäisten toimiala- ja kaupunginjohtajien hankintavaltuudet voivat olla rahamääräisesti korkeita, voivat he hankkia euromääräisesti suurenkin konsultointiprojektin ilman kaupunginhallituksen päätöstä, jos heillä on siihen varatut rahat talousarviossa. Sen vuoksi olisi myös perusteltua, että tällaisten kaupunkien ja kuntien hallitukset olivat vastaavasti määritelleet ja päättäneet selkeän eromääräisen rajan, minkä ylittävät kehittämishankkeet ja (johdon)*



*konsultointiprojektit tulisi arvioida. Tällaisena rajana tämän tutkimuksen tekijä pitää esimerkiksi lähellä hankintalain mukaista EU:n hankintojen rajaa, eli noin 200 000 euroa.*

Kuntien konsultointipalvelujen hankintoja koskee kilpailutusvelvollisuus, jos konsultointipalvelun kustannus ylittää hankintalain 3. luvun kansallinen kynnyksisarvo 30 000 euroa ja jos 17. luvun mukainen jatkuvan palvelun ennakoitu arvo ylittää 80 000 euroa (Finlex, Hankintalaki (348/2007), 2014). Jos kuntien ulkoisen palveluhankinnan, myös konsultointipalvelun, arvo 1.1.2014 jälkeen ylittää 207 000 euroa (EU-hankinnan kynnyksisarvo) (HILMA, 2014), pitää hankinta kilpailuttaa EU-hankintana.

Käytännössä näiden kynnyksiarvojen ylitys tarkoittaa sitä, että konsultointipalvelun hankinta on ilmoitettava HILMA Julkiset hankinnat -tietojärjestelmässä joko kansallisena (30 000 – 206 999 €) tai EU-hankintana (vähintään 207 000 euroa).

Toisekseen julkisissa palveluhankinnoissa, myös konsultointipalvelujen hankintojen tapauksessa, tarjouksista ja tarjoajista on valittava hankintalain 62 pykälän mukaan kokonaistaloudellisesti edullisin tai se, jonka on hinnaltaan halvin. Samalla on kuitenkin heti todettava, että lain mukaan hankintailmoituksissa tarjoajilta voidaan vaatia tiettyjä ammatillisia pätevyksiä ja vaatia esimerkiksi suomen kielen taitamista. Lisäksi tarjoajilta voidaan vaatia aikaisempaa kokemusta ja tulospäätöksiä tarjouspyynnössä määritellyn johdon konsultoinnin projektien toteutuksesta vastaavan tyyppisissä kunta- tai kaupunkikonteksteissa. Sellaiset tarjoukset ja tarjoajat, joilta puuttuu vaadittu osaaminen sekä aiempi kokemus ja näytöt tuloksista vastaavan tyyppisistä konsultointiprojekteista voidaan karsia pois tarjousten jatkokäsittelystä ja tarjousvertailusta. Silti hankintalaki ja sen ehdot voivat muodostua ongelmalliseksi konsultin valinnassa.

Kuopion arviointijohtaja Paavo Kaitokari toi omassa haastattelussaan (Kaitokari, 2014) esille tapauksen, jossa erään konsultin kanssa tehtiin Kuopion ja Suonenjoen kaupunkien yhteisen palvelutuotannon alustava perustamisselvitys. Konsultiksi valittiin tarjousten perusteella kokonaistaloudellisesti edullisin konsultti, joka oli vakuuttanut tarjouksessaan hallitsevansa alan ja osaavansa tehdä kyseisen suunnitelman. Kaitokarin mukaan konsultti ei kuitenkaan osannut tehdä selvitystä itsenäisesti halutulla tavalla ja lopulta kävi niin, että Kaitokarin oman organisaation piti tehdä suurimmalta osalta itse yhteensovituspalvelus. Konsulttien todellisen osaamisen todentaminen pelkän tarjouksen osalta voi olla siten varsin hankala ja vaikea tehtävä. Kaitokari

kritisoikin kuntien konsultointipalveluiden 30 000 euron kansallista kilpailutusrajaa, mutta piti EU:n 207 000 euron kilpailutusrajaa järkevänä.

Ongelmallisemmaksi kuin kilpailutuksen hankintarajojen järkevä suuruus voi hankintalaki ja sen tarjousvertailuvaatimus muodostua sen osalta, onko kunta-asiakkaan mahdollista asettaa konsulteille sellaisia laadullisia yhteensopivuusvaatimuksia suhteessa asiakkaaseen kuin tämän tutkimuksen teoriaosassa on esitetty. Iso kaupunki voinee edellyttää esimerkiksi organisaatiomuutosta koskevassa konsultoinnin tarjouspyynnössään aiempien referenssien lisäksi tiettyä vähimmäismäärää projektiin osallistuvia tietyn pätevyyden ja osaamisalueen konsultteja. Esimerkiksi valmennukseen ja psykoterapiaan päteviä ja kykeneviä konsultteja. Mutta miten perustella tarjouspyynnössä ja/tai tarjousvertailussa, että kunnan jokin toimiala ei halua konsulteikseen Steelen kuvaamia temppujentekijöitä (Special Set), maailmanluokan keikareita (The Two-by-Two), itämaan tietäjiä (versiot A ja B), maagisen ratkaisun manttelin taskusta vetäjiä (Monzo the Magnificent Magian`s Mantle), nopeita huomion vangitsijoita (The Quick Attention-Getter) ja show-miehiä tai -naisia (Show Business Gala). Jo pelkästään tällaisten määritelmien laittaminen tarjouspyyntöön saattaa vaikuttaa naurettavalta, vaikka yksityinen tai julkinen konsultoinnin asiakas ajattelisikin tällaisia asioita aivan vakavasti mielessään. Toisekseen, mitä siitä seuraisi, jos julkinen konsultoinnin potentiaalinen asiakas leimaisi jonkun konsultointiyrityksen konsultit johonkin näihin luokkiin kuuluviksi. Seurauksena olisi todennäköisesti hakemus markkinaoikeudelle hankintavertailun ja -päättöksen kumoamiseksi sekä mahdollinen kunnianloukkausosoikeudenkäynti konsulttien imagon ja maineen mustamaalaamisesta. Yksityiselle konsultointipalvelujen ostajille tällaisten omassa mielessä tehtyjen konsulttiarvioiden tekemiselle ja niiden perusteella konsulttien arvottamiselle ja hylkäävän valintapäätöksen tekemiselle ei ole mitään estettä.

Tällaista arviointia ja arvottamista joka tapauksessa tapahtuu sekä ennen konsultointisopimusten tekemistä että konsultointiprojektien toteutuksen aikana. Niillä voi olla myös suuri vaikutus asiakkaan ja hänen edustajiensa mielikuvatasolla tapahtuvaan konsulttien hyväksyttäväksi (legitiimiksi) ja osaaviksi tai osaamattomiksi kokemiseen ja halukkuuteen osallistua konsulttien vetämiin konsultointitilaisuuksiin ja prosesseihin.

*Selvältä joka tapauksessa vaikuttaa, että hankintalaki ja sen vaatimukset rajaavat julkisen konsultointipalvelun asiakkaan mahdollisuuksia karsia pois itselleen laadullisesti ja psykologisesti*

*huonosti yhteensopivia konsultteja. Tämä lisää riskiä sille, että asiakkaan edustajat kokevat konsultit ja heidän ohjaamansa konsultointiprosessit itselleen sopimattomiksi ja, että konsultointiprojektit epäonnistuvat. Tämä huomioiden kunnille tai valtiolle konsultointipalveluita tarjoavilta konsultointiyrityksiltä ja heidän konsulteiltaan vaaditaan erityistä tyylijoustoja ja asiakkaan tarpeisiin sovittautumista, koska julkinen asiakas saattaa olla hankintalain vuoksi pakotettu valitsemaan itselleen huonosti psykologisesti yhteensopivan konsultin, mitä ei pääse tapahtumaan yhtä helposti yksityisen konsultoinnin asiakkaan tapauksessa. Tästä kunta pääsee eroon vain perumalla hankinnan toteutuksen eli olemalla ostamatta itselleen huonosti yhteensopivia palvelun toteuttajia.*

#### 14.4 Sisäisen tarkastuksen mahdollinen rooli johdon konsultointiprojektien arvioinnissa

Kaikki haastatellut sisäisen tarkastuksen päälliköt näkivät, että heillä ja sisäisellä tarkastuksella ei ole mitään sitä vastaan, että se arvioisi valikoituja johdon konsultoinnin projekteja. Aloitteen tällaisten projektien arvioimiseen, sikäli kun tällaisia projekteja on ollut, tulee kuitenkin tulla kaupunginhallitukselta tai kaupunginjohtajalta tai pormestarilta. Toistaiseksi aloitteita tai pyyntöjä tällaiseen konsultointiprojektien arviointiin ei ole kuitenkaan tullut ja ollut.

Arviointipyyntöjen puute ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö kaupungeissa olisi ollut sellaisia johdon konsultointiprojekteja, jotka olisi kannattanut arvioida sisäisen tarkastuksen päälliköiden mukaan. Sellaisia projekteja on ollut viimeisen kymmenen vuoden aikana joitakin, mutta niitä ei ole arvioitettu ja arvioitu kenenkään toimesta. *Tyypillisesti tällaisia johdon konsultointiprojekteja on liittynyt suuriin organisaatiomuutoksiin, joita on tapahtunut kuitenkin suhteellisen harvoin, arviolta ehkä kerran kymmenessä vuodessa, kuten seuraavista kaupunkikohtaisista kuvauksista havaitaan.*

Jyväskylä

Esimerkiksi Jyväskylässä oli aiemman kaupunginjohtajan aikana iso organisaatio- ja johtamisjärjestelmämuutos, johon käytettiin myös johdon konsultteja, mutta sisäisen tarkastuksen

päällikön mukaa hän ei muista tai tiedä, että sitä olisi arvioitu millään tavalla. Tosin nykyinen sisäisen tarkastuksen päällikkö on ollut nykyisessä tarkastustehtävässään vasta nykyisen kaupunginjohtajan aikana vuodesta ja siitäkin vasta vuodesta 2011 lähtien eli vajaan neljä vuotta. Tänä aikana ei ole ollut isompia johdon konsultointihankkeita. Teknisiä konsultteja tekninen toimi tosin on käyttänyt vuosittain paljonkin. Konsultointipalvelut kirjataan samalle tilille ”vieraat palvelut”, kuin kaikenlaiset kaupunkikonsernin ulkopuolelta ostettavat vieraat palvelut, eikä ostettujen konsultointipalvelujen määrää ja suuruutta voi saada selville suoraan kirjanpidosta. Sama ongelma tahtoo olla kaikissa muissakin kaupungeissa. Laskentatoimi tosin pystyy ratkaisemaan asian antamalla kullekin kehitysprojektille oman projektinumeronsa (laskentatunnisteensa). Sekin kerää kustannuksia tileittäin, jolloin projektille kertynyt vieraiden palveluiden tilin saldo täytyy avata joko tapahtumittain lasku laskulta tai toimittajanumeroittain. Näistä jälkimmäinen tapa mahdollistaa jonkin tietyn konsulttiyhtiön palveluostojen selvittämisen kuukausittain ja vuosittain. Se edellyttää kuitenkin kirjanpitosysteemin käytön osaamista ja jonkin verran käsityötä ja taulukkolaskentaosaamista.

Toinen iso projekti Jyväskylässä oli noin 10 vuotta sitten SAP –tieto- ja raportointijärjestelmän käyttöönotto. Sen toteutuneet kustannukset verrattuna hyväksytyihin kustannuksiin on toki selvitetty, mutta siitäkään projektista ei tehty sisäisen tarkastuksen toimesta tai muutenkaan mitään (ulkoista) arviota tai ainakaan sitä ei ole raportoitu sisäisen tarkastuksen tietoon. Projektin ulkoinen kustannus eli maksut tietotekniikkakonsulteille olivat sisäisen tarkastuksen päällikön mukaan ainakin 2 miljoonaa euroa ja tällä perusteella projektin arviointi olisi sisäisen tarkastuksen päällikön mielestä ollut hyödyllistä ja perusteltua.

## Kouvola

Kouvolan sisäisen tarkastuksen päällikkö puolestaan kertoi, ettei Kouvolassakaan sisäinen tarkastus ole osallistunut johdon konsultointiprojektien arviointiin. Kouvolan nykyinen kaupunki on ollut olemassa vuodesta 2006 alkaen, jolloin kuusi kuntaa, entinen Kouvola, Kuusankoski, Anjalankoski, Valkeala, Elimäki ja Jaala perustivat uuden kaupungin nimeltä Kouvola. Se työntekijämäärä on noin 6000 ja asukasluku noin 86 900.

Kouvolassa on ollut viime vuosina kaksi isompaa kehityshanketta, joihin on käytetty johdon konsultteja. Toinen oli vuosina 2011-2012 toteutettu prosessiorganisaatiomuutos ja siihen yhteyteen ajoitettu noin 560 työntekijän vähennystarve. YT-neuvottelut on jo käyty ja henkilövähennyksiä on tehty vuoden 2014 aikana. Prosessiorganisaation toteutusta motivoi siten henkilöstökulujen leikkauksen tarve, johon olivat syynä kuntatalouden heikkeneminen yleisen taloudellisen laskukauden ja valtionavustusten pienentymisen vuoksi. Myös kuntaliitosten luoman tarpeen ja mahdollisuuden vuoksi. Prosessiorganisaation suunnittelun, rakentamisen ja toteuttamisen konsulttina Kouvolan kaupunki käytti Rambolia ja sen kustannus oli noin 100 000 euroa. Rambol laski muun muassa henkilöstövähennyksen tarpeen. Lisäksi prosessiorganisaation menon vuoksi jouduttiin uusimaan uuden kaupungin kaikki laskentatunnisteet. Tämä työ teetätettiin kunnan ulkopuolisella taholla, TAITOA Oy:llä, ja se maksoi noin 200 000 euroa. Kokonaisuudessaan prosessiorganisaatioon meno aiheutti noin 300 000 euroa konsultointimaksuja, mutta siitä huolimatta tätä projektia ja sen onnistuneisuutta sekä hyötyjä ei ole koskaan arvioitu Kouvolassa.

Toinen merkittävä kehitysprojekti Kouvolassa on viime vuosina ollut iso ERP -toiminnan ohjauksen ja raportoinnin järjestelmähanke. Hake alkoi vuonna 2011 ja lienee jo nyt valmis, mutta sisäisellä tarkastuksella ei ole tietoa, että sitäkään hanketta olisi arvioitu.

## Tampere

Tampereella viimeisin suuri johdon konsultointihanke oli vuosina 2004-2006, kun toimialaorganisaatiosta siirryttiin vuoden 2007 alusta tilaaja-tuottaja-malliin, jossa palveluiden tuotanto ja tilaaminen (omalta tuotanto-organisaatiolta tai ulkoa ostaminen) on eriytetty omiin organisaatioihinsa. Niiden muodostamisessa käytettiin henkilöstön valinnoissa ja koulutuksessa apuna Mercuri Urvalia ja organisaatorakenteen suunnittelussa ja toteutuksen apuna HAUSia (hallinnon kehittämiskeskusta). Projektin ulkoisiin konsultointikuluihin meni sisäisen tarkastuksen johtajan muistikuvan mukaan joitakin satoja tuhansia euroja. Nyt noin kahdeksan vuoden kokemukseen perustuen moni kaupunkiorganisaation sisällä on sisäisen tarkastuksen mukaan kritisoinut kovasti tilaaja-tuottajamallia. Sen vuoksi pormestarin ja kaupunginvaltuuston

päätöksillä tilaaja-tuottaja-mallin toiminnan järkevyydestä on ollut tekeillä arviointi vuosina 2013-2014 Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosin toimesta (HTT Rannisto sekä emeritusprofessorit Meklin ja Harisalo). Sen loppuraportti julkistetaan 28.1.2015. Arviointi maksaa noin 200 000 euroa. Sisäisen tarkastuksen johtaja on ollut tämän selvitysprojektin ohjausryhmän jäsen. Ohjausryhmä on kokoontunut 3-4 kertaa.

Sisäinen tarkastus ei ole osallistunut tilaaja-tuottaja-mallin varsinaisen arvioinnin tekemiseen, mutta se on tuottanut selvittäjille muun muassa kustannuslaskentamateriaalia ja oikaissut sitä eliminoimalla kustannusluvuista muun muassa organisaatorakennemuutosten vaikutukset. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos organisaatioita on jaettu tai yhdistetty muutoin kuin tilaaja-tuottaja-malliin liittyen, on tällaisten organisaatorakennemuutosten vaikutukset eliminoitava ennen jälkeen tilaaja-tuottaja-mallin kustannustarkasteluista, muuten ne vääristävät kustannuksia ja johtopäätösten tekemistä.

Kysymykseen, olisiko Tampereen kaupungin omalla sisäisen tarkastuksen organisaatiolla ollut osaamista ja resursseja tehdä vastaava tilaaja-tuottajamallin arviointi, molemmat haastatellut vastasivat kyllä, mutta silloin olisi pitänyt vähentää joidenkin muiden asioiden ja kohteiden tarkastamista. Tampereen kaupungin sisäinen tarkastus onkin keskittynyt suurten yhdyskuntarakennus- ja kehitysprojektien, kuten Ratinan täydennysrakentamisen, Vuoreksen uudisrakentamisen, tunnelihankkeen sekä Ratikka-projektin tarkastamiseen. Tätä valintaa voidaan pitää hyvin perusteltuna, sillä näissä hankkeet ovat erittäin kalliita ja niissä liikkuu kymmeniä ja yhteensä jopa satoja miljoonia euroja. Lisäksi hakkeissa on monia eri osapuolia.

Perustellusti voidaan kuitenkin kysyä, millä perusteella Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun hallinnon emeritusprofessoreilla ja hallintotieteen tohtorilla, joista kukaan ei ole työskennellyt Tampereen kaupungin palveluksessa ja kuullut sekä tuntenut omakohtaisesti tilaaja-tuottaja-mallin iloja ja suruja, olisi asiassa parempi asiantuntemus sen arvioimisessa kuin Tampereen kaupungin sisäisellä tarkastuksella. Sillä on jonka palveluksessaan yhdeksän (9) henkilöä ja sen johto on ollut sisäisen tarkastuksen osaston johdossa vuodesta 1998 lähtien. Kysymykseen, miksi heiltä ei tällaista arviointia pyydetty, he eivät osanneet antaa muuta selitystä kuin, että ilmeisesti asiasta haluttiin ulkopuolinen näkemys poliittisesti arkaluonteiseen asiaan. Tampereen kaupungin sisäisen tarkastuksen tekemänä arvioinnin osalta olisi säästetty 200 000 euroa.

## Kuopio

Kuopion kaupungin osalta haastateltiin vuoden vaihteessa eläkkeelle jäävä arviointijohtaja. Hänellä oli ollut tällainen titteli vuoden 2011 alusta lähtien. Sitä ennen hän oli ollut Kuopion talous- ja strategiajohtaja sekä ennen sitä sosiaali- ja terveystoiminnan johtaja. Haastatellulla oli siten erittäin laaja ja monipuolinen kokemus ja Kuopion kaupungin asioiden ja hallinnon tuntemus.

Arviointijohtajan alaisuudessa oli ollut kolme controlleria ja sisäisen tarkastuksen päällikkö. Vuoteen 2010 asti tarkastuspäällikön organisatorinen sijaintipaikka oli ollut tarkastuslautakunnan tarkastustoimisto. Tarkastuspäällikön uutta sijoitusta vuoden 2011 alusta voitaneen pitää erikoisena ratkaisuna. Samoin vuonna 2014 tehtyä ratkaisua sijoittaa sekä talousjohtajan että sisäisen tarkastuspäällikön virat uuden strategiajohtajan alaisuuteen. *Kuopiossa talous, tarkastus ja arviointi ovat siten olleet ja ovat edelleen strategialle alisteisia. Kuntien osalta tätä ratkaisua ei voida pitää hyvänä, sillä kuntalain ja kirjanpitolain mukaa talous sekä sisäisen tarkastajien ammattiohjeiden mukaan tarkastus ovat strategiasta riippumattomia ja itsenäisiä osa-alueita ja tehtäviä.*

Arviointijohtaja oli toiminut Kuopiossa samanaikaisesti sekä muutoskehitysjohtajana että arviointijohtajana kuitenkin virallisesti pelkästään jälkimmäisellä tittelillä. Hän oli ollut keskeisiä henkilöitä suunnittelemassa vuonna 2006 uuden prosessiorganisaation käyttöönottoa. Sen tavoitteena oli arviointijohtajan mukaan muun muassa poistaa kaupungin toimialajohtajien keskinäiset ”taistelut”. Lisäksi uuden prosessiorganisaation tavoitteena oli arviointijohtajan mukaan luoda entistä kustannustehokkaampi ja asiakasorientoituneempi organisaatio. Uudessa prosessiorganisaatiossa toimialajohtajien tittelit poistuivat ja tilalle tulivat prosessi- ja kustannusvastuulliset palvelupäälliköt. Arviointijohtajan tehtävänä oli hänen omien sanojensa mukaan ”vahtia ja potkia, että hommat etenivät” ja tehdä siitä arviointeja kaupunginjohtajalle ja kaupunginhallitukselle.

Koska organisaatiomuutos oli suuri ja se koski monia henkilöitä, otettiin muutosjohtamisen avuksi jyvaskyläläis-helsinkiläinen konsulttitoimisto Balentor, jonka nettisivuilta (Balentor, 2014) kuka tahansa voi edelleenkin nähdä, että heidän konsulttinsa ovat pääasiassa valmentajia titteleiltään. Yrityksellä on myös englanninkieliset sivut, joilla suomenkielinen titteli valmentaja on käännetty

englanninkieliseksi termiksi coach. Balentorin tehtävänä oli valmentaa Kuopion kaupungin johtajia ja päälliköitä muutokseen ja sen aikana. Arviointijohtaja itse osallistui noin kahteen kymmeneen (20) Balentorin vetämään tilaisuuteen eli konsultointiprojekti oli aika laaja. Sen kustannusta arviointijohtaja ei kuitenkaan muistanut tai halunnut paljastaa. Balentori teki arviointijohtajan mukaan jonkinlaista itsearviointia konsultointitoiminnastaan projektin aikana ja jakoi sen kaikille projektiin osallistuneille asiakkaan edustajille.

Prosessiorganisaation prosessikuvaukset Kuopion kaupungin henkilöstö teki itse sitä varten hankitulla ohjelmalla. Lisäksi kehitettiin oma malli prosessiorganisaation toiminnan etenemisen itse arvioimiseksi ja raportoimiseksi kaupungin johdolle ja hallitukselle. Haastattelussa ei tullut esille, kuka tai mikä taho muutti kaupungin laskentajärjestelmä koodiston vastaamaan prosessiorganisaation vaatimuksia ja mitä se maksoi. Kouvolan kaupunkihan ulkoisti tämän työn ja sen maksoi enemmän kuin muutuskonsultointi.

*Kuopion tapauksessa voidaan kritisoida sitä, että sama henkilö vastasi sekä organisaatiomuutosprojektin suunnittelusta, toteutuksesta että itsearviointin tekemisestä ja raportoimisesta. Arviointi olisi tämän tutkimuksen tekijän mielestä kannattanut objektiivisuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi antaa joko itsenäiselle sisäiselle tarkastukselle tai ulkopuoliselle taholle, kuten Itä-Suomen yliopiston kauppakorkeakoululle. Kuopion kaupungin tapauksessa sisäinen tarkastus oli kuitenkin siinä mielessä suhteessa arviointijohtajaan epäitsenäinen, että se oli arviointijohtajan alainen.*

*Kuopion organisaatiomuutostapaus ja siihen liittyvä johdon konsultointitapaus paljastaa kuitenkin monia tämän tutkimuksen teoriaosuuden ja tutkijan aiemman organisaatiomuutoksesta tekemän väitöskirjan (Varis, 2012) perusteella muutamia muille opiksi otettavia asioita. Nämä ovat seuraavat:*

- Muutosprojektijohtajan tai -päällikön nimeäminen
- Muutoksen arviointimallin kehittäminen
- Muutoksen kehittymisen raportoiminen
- Organisaatiomuutokseen liittyvän valmennuskonsultoinnin (coach) käytön.



Muutosjohtajana tai muutoksen projektipäällikkönä asiakkaan puolesta toimi Kuopion tapauksessa käytännössä arviointijohtaja. Hänelle parempi ja ”rehellisemmin” hänen todellista rooliaan kuvaava titteli olisi ollut muutos- ja arviointijohtaja tai kehitys- ja arviointijohtaja. Joka tapauksessa hän oli muutoksen projektipäällikkö asiakkaan puolella ja Balantorin puolella projektipäällikkö ”Hannu”. He suunnittelivat yhdessä muutoskonsultointiprojektin sisällön ja etenemisen suunnittelusta ja vastasivat näistä. *Hyvää Kuopion tapauksessa oli myös oman muutosarviointimallin kehittäminen, muutosarviointien omatoiminen tekeminen ja raportoiminen kaupungin johdolle ja kaupunginhallitukselle.*

*Lisäksi tämän tutkimuksen tekijän mielestä on teorioihin ja tutkimuksiin vedoten pidettävä erittäin hyvänä Kuopion organisaatiomuutostapauksessa ”erilaisten” valmentamiseen suuntautuneiden konsulttien käyttämisestä sen vuoksi, että prosessiorganisaatiomuutokseen sisältyi avainhenkilöiden osalta suuria roolimutoksia, joihin liittyi mitä todennäköisimmin myös johtajuus-identiteettikriisejä ja muutostarpeita. Tämän saman asian tutkija havaitsi omassa matriisi-organisaatiomuutosta käsittelevässä väitöskirjatutkimuksessaan havainnut (Varis, 2012). Tällaisissa tapauksissa ei riitä pelkkien uusista rooleista ja vastuista sekä päätösvaltuuksista sopiminen eli vastuumatriisien kehittäminen ja näiden konsultointi. Aivan eri asia on sitten se, miten Balantor onnistui valmentamisessaan, mutta arviointijohtajan mukaan Balantorin itsearviointiraportit eivät paljastaneet mitään ”raflavaa”. Tämä tulos riippuu tietenkin myös siitä keneltä kysyttiin, mitä ja miten kysyttiin. Tuliko valmennettavien ääni riittävästi selville olisi eri tutkimuksen tehtävä.*

Yhteenveto kaupunkien organisaatiomuutostapauksista ja niiden arvioinneista

Siinä missä Kouvolan tapauksessa prosessiorganisaatioon menon ilmeinen ensisijainen motiivi oli henkilöstö- ja kustannussäästöjen hakeminen, mainitsi Kuopion arviointijohtaja prosessiorganisaatioon menon syiksi toimialajohtajien kiistojen poistaminen ja asiakasohjautuvuuden lisääminen. *Kummassakaan tapauksessa ei ole selvitetty, onko prosessiorganisaatiomuutokseen ollut todellisia syitä ja edellytyksiä. Pelkkä kustannustehokkuuden tavoittelu ja toimialajohtajien vallan murtaminen eivät ole sen enempää aiemmin kuvatun organisaatioteorian kuin tutkijan*

*omasta mielestäkään tällaisia todellisia ja hyväksyttäviä syitä.* Kouvolan tapauksessa henkilöstövähennykset olisi varmasti ollut mahdollista tehdä ilman prosessiorganisaatiomuutostakin. Kuopion tapauksessa toimialajohtajien vallan murtaminen prosessiorganisaatiolla on enemmän valtapoliittinen tai poliittinen syy kuin organisaatioteoriasta kumpuava syy. Toisekseen *kummassakaan prosessiorganisaatiomuutostapauksessa ei ole jälkikäteen selvitetty, onko prosessiorganisaatiomuutoksella saavutettu todellisuudessa ne hyödyt, joita sillä mahdollisesti tavoiteltiin ja mitkä ovat olleet prosessiorganisaatiomuutoksen todelliset kokonaiskustannukset kaikkien osapuolten kannalta.* Esimerkiksi, miten paljon ”turhaa” työtä ja stressiä prosessiorganisaatiomuutos on aiheuttanut henkilöstölle ja miten paljon tämä on vähentänyt henkilöstön työn tuottavuutta. Toivottavasti tämä selviää ainakin Tampereen tilaaja-tuottajamallin osalta tammikuussa 2015 julkistettavassa Tampereen yliopiston koulutus- ja kehitysyhtiön Synergosin arviointiraportissa.

#### 14.5 Tarkastuslautakunnan roolin tulkinta ja mahdollisuudet johdon konsultointiprojektien arvioimiseksi

Kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet sisäisen tarkastuksen päälliköt, sisäinen tarkastaja ja arviointijohtaja näkivät kaupungin tarkastuslautakunnan roolin suppeana eli kaupunginvaltuuston asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden sekä sen tekemien päätösten toteuttamisen arviointina ja vuosittaisena tarkastuslausunnon antamisena näistä.

Lisäksi tarkastuslautakunnan tehtäviksi mainittiin kuntalain 71 pykälän mukaisesti kunnan ja sen tytäryhteisöjen tilintarkastuksen yhteensovittaminen sekä valtuustolle esityksen tekeminen ulkoisten tilintarkastajien valinnasta.

Kaikki tarkastuspäälliköt, tarkastaja ja arviointipäällikkö kokivat vieraaksi, joskaan ei täysin mahdottomaksi, sellaisen ajatuksen, että tarkastuslautakunta lähtisi arvioimaan tai arvioituttamaan muita asioita tai projekteja kuin valtuuston asettamia tavoitteita ja tehtäviä. Esimerkiksi Tampereella tilaaja-tuottaja-organisaatiomallin toimivuutta. Mitään juridista estettä tälle ei kukaan tosin nähnyt olevan, jos kunnan valtuustot tällaista tarkastuslautakunnan roolia ja

toimintaa tukisivat. Tosin tarkastuslautakunnalla on yleensä vain yksi tai muutama pääsääntöisesti ulkoiseen tarkastukseen orientoitunut tarkastaja, jolloin arvioinneissa ongelmaksi todennäköisesti muodostuisi tarkastuslautakunnan riittämättömät arviointiresurssit. Tarkastuslautakunnan kun on joka tapauksessa suoriuduttava ensisijaisesti kuntalain edellyttämistä tehtävistään. Jos niiden suorittamisen lisäksi tarkastuslautakunnan tarkastajilla on aikaa ja energiaa muihin tehtäviin, voi se ottaa sellaisia hoidettavakseen.

Toisekseen tarkastuslautakuntien budjetit ovat yleensä pieniä, Tampereellakin vain noin 450 000 euroa vuodessa koostuen pääasiassa neljän tarkastajan palkkakuluista. *Tarkastuslautakunnilla ei yleensä ole niille budjetoituja riittäviä varoja ulkoisesti suoritettavien arviointien ostamiseen.* Esimerkiksi Tampereen kaupungin Tampereen yliopistolla teettämä tilaaja-tuottaja-organisaatiomallin arviointi maksaa 200 000 euroa. Tarkastuslautakunnalle ei ole budjetoitu tällaisia vieraiden palveluiden ostovaltuuksia. Toisaalta *rahan osalta kysymys on pelkästään siitä, mille organisaatiolle ja kenelle arviointien kustannukset budjetoidaan. Se on täysin sopimuskysymys.* Nyrkkisääntö on kuitenkin se, että kenelle ”määräraha” budjetoidaan, sillä on myös valta sen käyttämisestä ja ostaja ”omistaa” ostamansa tiedon myös julkishallinnossa. Tämä tieto ja sen käyttäminen edustaa myös valtaa ja sen käyttöä. Koska vuosittainen talousarvioesitys on aina kaupunginjohtajan tai pormestari sekä kaupunginhallituksen, jää valtuustolle pelkkä esitetyn talousarvion hyväksyjän rooli. Yksittäisen valtuutetun tai puolueen on vaikeata saada omia lisämäärärahaesityksiään läpi valtuuston talousarvion hyväksymis-kokouksessa. Sama pätee myös valtuuston tarkastuskohteiden esityksiin ja tarkastuslautakunnan tarkastustoiminnan käytännön ohjaukseen, koska niistä pitäisi saavuttaa riittävä yksimielisyys valtuustossa, jossa on edustettuna kovin monenlaisia arvoja ja mielipiteitä.

*Tarkastuslautakunnan rooli näyttää jääneen ainakin tämän tutkimuksen kohteena olleissa suurissa Suomen kaupungeissa suppeaksi ja vajaaksi esimerkiksi siihen verrattuna, mitä Auditor Oy vuonna 2005 julkaisemassaan teoksessa Tarkastuslautakunnan arviointitoiminta suositteli.*

## 14.6 Sisäisen tarkastuksen ja tarkastuslautakunnan yhteistyömahdollisuudet

Kaikkien haastattelujen lopuksi esitettiin lisäkysymys, ”Mitä mieltä olette siitä, jos sisäinen tarkastus tekisi 20-30 % tarkastuksistaan kunnan tarkastuslautakunnalle ja loput 70-80 % kaupungin johdolle”?

Kaikki vastaajat kokivat tällaisen työnjaon ongelmalliseksi ja todennäköisiin lojaliteettiristiriitoihin johtavaksi, ellei asiasta olisi selkeää sopimusta kunnan/kaupungin johtajan ja pormestarin sekä kaupunginvaltuuston välillä. Kaikki sisäisen tarkastuksen päälliköt, johtajat ja tarkastaja olivat sitä mieltä, että sisäisen tarkastuksen esimies on ensisijaisesti kaupunginjohtaja tai pormestari ja toissijaisesti kaupunginhallitus, joille ja joiden toimeksiannoista sisäinen tarkastus tarkastaa muuta kaupungin johtoa ja operatiivista toimintaa. Tarkastuslautakunta on puolestaan kaupunginvaltuuston alainen ja vastuussa pelkästään sille. Sisäisellä tarkastuksella ja tarkastuslautakunnalla nähtiin siten olevan eri päämiehet ja tehtävät. Niiden yhdistäminen koettiin hankalaksi. *Perusongelmaksi koettiin kuvatussa tapauksessa muodostuvan, kenen ääntä kuunnella enemmän? Kaupunginjohtajan vain kaupunginvaltuuston ja tarkastuslautakunnan?*

Käytännössä useimmissa kaupungeissa sisäisen tarkastus ja tarkastuslautakunta jakavat tosilleen tarkastusraporttinsa. Näin ei ole kuitenkaan Tampereella, jossa sisäisen tarkastuksen ja tarkastuslautakunnan ”välissä” on tarkastustoimikunta, jolle sisäinen tarkastus jakaa raporttinsa, ja jossa ne käsitellään ja seuraavan vuoden tarkastusohjelma hyväksytään. Tarkastustoimikunta koostuu pormestarista ja kahdesta kaupunginhallituksen jäsenestä ja puheenjohtajasta, jotka edustavat ylintä kaupungin operatiivista johtoa. Tampereen kaupungissa sisäinen tarkastus ja tarkastuslautakunta on erotettu ja eristetty täydellisesti toisistaan sekä organisoinnin, päämiehen, tavoitteiden että tehtävien osalta. Sisäinen tarkastus tekee sitä, mitä ylin operatiivinen johto haluaa. *Mutta mikä taho tai kuka tarkastaa Suomen kaupungeissa ylimmän johdon eli kaupunginjohtajien, pormestarien ja kaupunginhallituksen jäsenien toimintaa?*

Voidaan pelkistetysti väittää, että tilintarkastajat tarkastavat kirjanpidon ja tilinpäätöksen oikeellisuutta ja sen sekä toiminnan laillisuutta. Tarkastuslautakunta tarkastaa kunnan tai kaupunginvaltuuston päätösten toteuttamisen astetta. Sisäinen tarkastus tarkastaa kunnanjohtajan/kaupunginjohtajan tai pormestarin sekä kunnanhallituksen/kaupunginhallituksen

alaisten tilivelvollisten yksiköiden ja henkilöiden toimintaa. Tilintarkastajille tarkoituksenmukaisuuskysymykset ovat yhdentekeviä, koska ne eivät kuulu heille tilintarkastus- ja osakeyhtiölain mukaan. Kärjistäen voidaan sanoa, että vaikka tilintarkastajat ovat omistajien ja kuntalaisten edustajia, on heille yhdentekevää meneekö yhtiö tai kunta konkurssiin, kunhan se menee siihen oikeat ja riittävät tiedot antaen ja kaikin tavoin laillisesti toimien.

Tämän kappaleen lopuksi *on pakko herättää epäily ja tehdä väite, että nykylakien ja niihin perustuvien järjestelmien puitteissa kukaan ei tarkasta toimitusjohtajien, kunnanjohtajien, kaupunginjohtajien ja pormestarien toiminnan tarkoituksenmukaisuutta, järkevyyttä ja tehokkuutta*. Osakeyhtiöissä sen kuuluu hallituksen tehtäviin, mutta miten ne sen tehtävän hoitavat on eri kysymys ja eri tutkimuksen aihe.

## 15. Esimerkki hyvästä strategiprojektien portfolion johtamismallin kehittamisestä: case Tampere

Kuten jo aiemmin todettiin, ei Tampereen kaupungissa ole vielä ehditty joko tehdä tai laittaa projektien jälkikäteisiä arviointeja siihen tarkoitettuun raportointijärjestelmään RATE. Tämä ja paljon muutakin on kuitenkin suunnitteilla ja tarkoitus ottaa vuoden 2015 aikana käyttöön.

Kuten strategian toteutuksen johtamista ja varmistamista koskevassa luvussa aiemmin tässä tutkimuksessa todettiin, ovat Franken, Edwards ja Lambert (Franken;Edwards;& Lambert, 51(3)/2009) tutkimuksessaan havainneet, että strategian toteutusta edistää, jos luodaan hankkeiltaan ja projekteiltaan strategian kanssa yhdensuuntaistettu (aligned) strategisten hankkeiden portfolio ja sen johtamisjärjestelmä. Tällainen on ollut Tampereella kehitteillä vuoden 2014 ajan ja se otetaan Tampereen projektienhallintapäällikön haastattelun mukaan käyttöön vuonna 2015. Tämä tieto ja tutkimustulos oli merkittävä ja syntyi tämän tutkimuksen empiirisen osan sivutuotteena. Haastatteluihin kannattaa siten valita erilaisia ihmisiä ja haastattelut kannattaa räätälöidä joustavasti henkilöiden ja heidän kontekstiansa mukaisesti.

Tampere on kyennyt pelkistämään kaupunkistrategiansa neljään strategiseen päätavoitealueeseen seuraavan kuvan mukaisesti:

## Neljä strategista tavoitealuetta, joihin kaikki kehittämissuunnitelmat luokitellaan



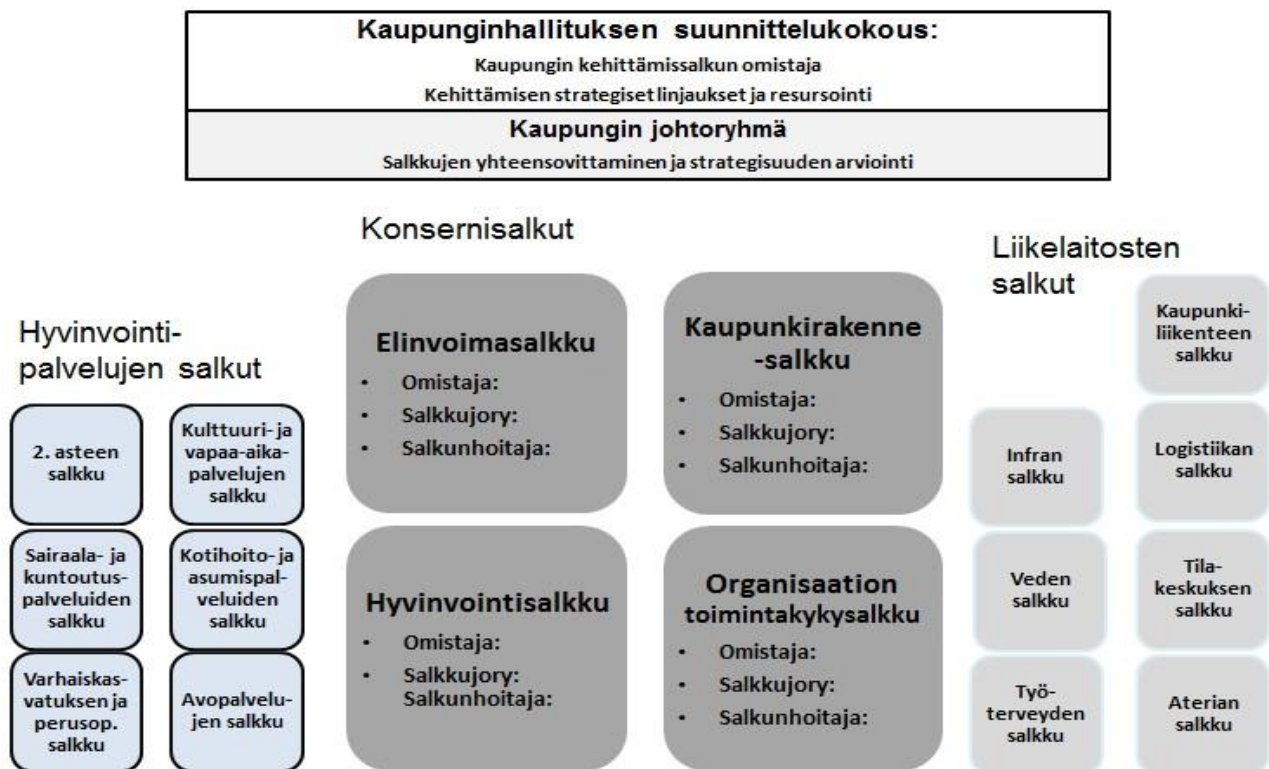
Kuva 45. Tampereen kaupungin neljä strategisen kehittämisen tavoitealuetta.

Nämä neljä Tampereen strategista päätavoitealuetta ovat: elinvoima ja kilpailukyky, kaupunkirakenteen ja ympäristön kehittäminen, hyvinvointi ja organisaation toimintakyky. Vaikka tavoitealueista ei vielä selviäkään varsinaiset tavoitealueittaiset visiot ja yksityiskohtaiset tavoitteet, on hyvä, että edes tavoitealueet on tunnistettu. Strategisten tavoitealueiden visiot ja tavoitteet löytyvät toki kaupunkistrategiasta, elinvoimasuunnitelmasta, kaupunkirakennesuunnitelmasta, hyvinvointisuunnitelmasta ja toimintakykysuunnitelmasta. Esimerkiksi kaupunkirakennesuunnitelmasta löytyy strateginen tavoite kaupunkirakenteen tiivistämisestä ja siihen on tähdännyt esimerkiksi Ratinan kaupunginosan täydennysrakentaminen.

Kaupunkiorganisaation strategiset projektit on jaettu näille neljälle alueelle ja luokiteltu elinvoimasalkuksi, kaupunkirakennesalkuksi, hyvinvointisalkuksi ja organisaation toimintakykysalkuksi. Lisäksi on olemassa kunkin liikelaitoksen strategiaprojektisalkut ja hyvinvointipalvelujen projektisalkut. Konsernisalkuilla on oma omistajansa ja johtoryhmänsä konsernihallinnossa. Näitä johtoryhmiä ovat konsernipalveluiden, hallinto- ja talousryhmän,

kaupunkikehitysryhmän ja tilaajaryhmän johtoryhmät. Niillä kullakin on myös suunnitelman mukaan omat projektisalkun hoitajansa jatkossa.

Kaupunginhallituksen suunnittelukokous on kaupungin kehittämissalkun omistaja ja linjaa kaupungin kehittämisen strategiat ja päättää kehitysresurssien jaosta. Vastaavasti kaupungin johtoryhmä sovittaa mainitut neljä salkkua yhteen ja arvioi niiden strategisuuden. Asiaa voidaan havainnollistaa seuraavalla kuvalla:

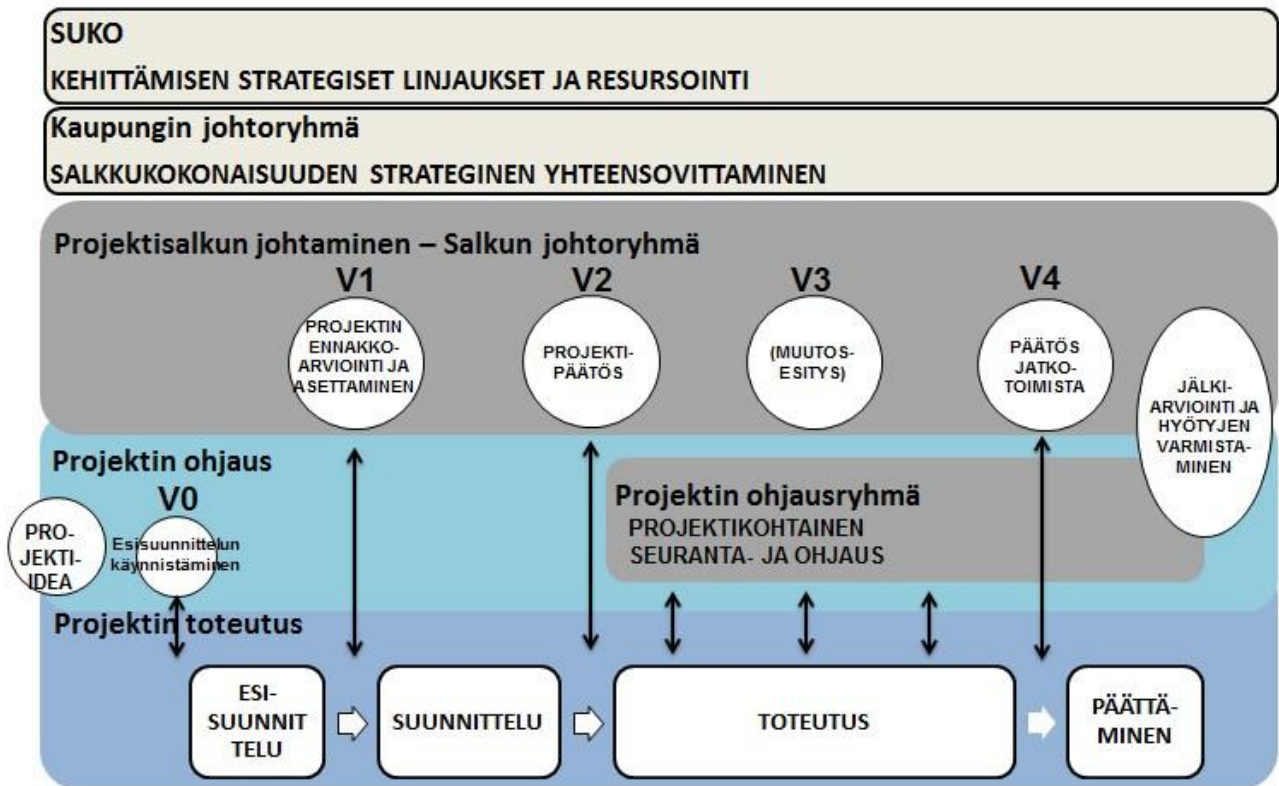


Kuva 46. Tampereen kaupungin strategian projektisalkut.

Huomattavaa on, että liikelaitoksilla on omat strategiaprojektisalkkunsaa, joita ohjaa ja valvoo viimekädessä kunkin liikelaitoksen johtokunta.

Varsinaisten strategisten projektien etukäteisestä arvioinnista, hyväksyttämisestä, toteutuksesta ja sen ohjauksesta sekä toteutuneiden projektien arvioinnista vastaa kunkin projektin omistaja,

yleensä tulosvastuullinen ja tilivelvollinen organisaatioyksikkö ja sen nimeämä projektin ohjausryhmä seuraavan projektivaiheistuskuvausten mukaisesti:



Kuva 47. Tampereen kaupungin strategisten kehitysohjelmien johtamisen malli.

Idea ja kuvausta strategisten projektien luokittelusta strategiaprojektisalkkuihin sekä sitä, että kaupungin johtoryhmä sovittaa yhteen salkkukokonaisuuden ja sen resurssoinnin, voidaan pitää hyvänä ja kaikkien tässä tutkimuksessa aiemmin kuvattujen hyvien projekti- ja strategiaprojektisalkkujen hallinnan ja karsinnan oppien mukaisina. Strategiaprojektisalkkujen johtamisen kuvaukseen sisältyy vaatimuksena myös strategiaprojektien jälkikäteinen arviointi ja tästä raportointi.

Strategiaprojektien projektisalkun muodostamisen ja johtamisen suunnitelman osalta Tampereen kaupunki on tehnyt hyvää työtä tiedossa olevien evidenssiin perustuvien oppien mukaisesti. Se toteutuuko Tampereen kaupungin strategia ei riipukaan enää hyvien mallien, ohjeiden ja tietojärjestelmien puutteesta, vaan strategioiden ja strategiaprojektien järkevyydestä sekä hyvien mallien ja ohjeiden mukaisesta käytännön toiminnasta. Tulevaisuus näyttää, miten niissä



onnistutaan. Joka tapauksessa *strategian toteutuksen konseptualisoinnissa Tampere kulkee Suomen kaupunkien kärjessä.*

## 16. Tutkimuksen yhteenveto ja loppupohdinnat

Tutkimuksen alun teoriaosa on pitkä ja raskas, mutta tarpeellinen. Tutkija on melko varma siitä, että koskaan aiemmin maailmassa ei ole tehty tällaista kokonaisvaltaista johdon konsultointiprojektien sekä niihin liittyvän arviointi- ja ohjelmateorian pohdintaa, kuvausta, syntetisointia ja konseptualisointia. Näiltä osin tutkimus on hyvin kunnianhimoinen, mutta myös raskassoutuinen. Yhtenä varsinkin väitöskirjojen hyväksyttävyyden kriteeriä pidetään sen teoriaosuuden monipuolisuutta ja teorioiden integrointia. Nyt tehty tutkimus on tähdännyt eri alojen arviointiteorioiden integrointiin ja ”siirtämiseen” hallinto- ja liiketaloustieteelliseen johdon konsultoinnin arviointiin. Lisäksi tutkimus tähtää myöhemmin mahdollisesti tehtävään väitöskirjaan, jonka teoriaosuudessa voidaan käyttää tämän tutkimuksen teoriaosuutta.

Tutkija kehitti tässä tutkimuksessa oman mallinsa johdon konsultointiprojektien arviointimalliksi ja sitä palveleviksi alustaviksi arviointikysymyksiksi perusten tutkimuksessa aiemmin kuvattujen teorioiden syntetisointiin. Myös näiltä osin tutkimuksen kontribuutiota voidaan pitää merkittävänä. Tässä tutkimuksessa kehitetty johdon konsultointiprojektin arviointimalli perustuu teorialähtöiseen arvioinnin lähestymistapaan ja Chenin arviointimalliin. Toisaalta arviointimallin ja -kysymysten kehittämiseen on vaikuttanut varmasti myös tutkijan oma pitkäaikainen kokemus liike-elämästä ja erilaisissa johdon konsultoinnin projekteissa asiakkaan roolissa olemista ja asiakkaan näkökulman tarkastelemista. Kolmanneksi arviointimallin ensimmäisen osan eli etukäteen ennen johdon konsultoinnin sopimuksen allekirjoitusta tapahtuvaan arvioinnin kehittämiseen Chenin mallia ”paremmaksi” vaikutti Tampereen sisäisen tarkastuksen haastattelu. Tai enemmänkin saatu tieto Tampereen kaupungin päätöksestä teettää tilaaja- tuottaja-mallin puoliakateeminen arviointi 7-8 vuotta mallin käyttöönoton jälkeen. Tutkijan mielestä paljon parempi vaihtoehto olisi kysyä organisaatiomuutokseen ja siihen liittyvän konsultoinnin muutosteorian ja loogisen mallin järkevyyttä ja toimivuuden ehtoja akateemikoilta ennen organisaatiomuutosten tekemistä ja konsultointisopimusten allekirjoittamista. Tutkija sisällytti tällaisen etukäteisarvion konsultoinnin arvioinnin mallinsa ensimmäiseen osuuteen. Lisäksi tutkija

halusi antaa äänen konsultoinnin kohteille arviointimallinsa muihin osuuksiin liittyvissä kysymyksissä. Näiltä osin sekä kehitetty arviointimalli että siihen liittyvät arviointikysymykset edustavat osallistavaa ja valtaistavaa arvioinnin lähestymistapaa (Guba & Lincoln, 1989) ja (Ahonen P. , Arviointi kansanvaltaisena käytäntönä, 1999).

Tutkimuksen empiirinen osa kohdistettiin Suomen suurimpien kaupunkien sisäisen tarkastuksen johdolle. Saatujen sähköpostivastausten ja haastattelujen perusteella johdon konsultointiprojekteja ei yleensä arvioida ja tarkasteta Suomen suurimmissa kaupungeissa. Yleensä johdon konsultointiprojektit liittyvät suurin organisaatiomuutoksiin, joita Suomen suurimmissa kaupungeissa tapahtuu harvakseltaan noin kerran kymmenessä vuodessa, mikä on sinänsä hyvä asia. Myöskään näitä organisaatiomuutoksia ei yleensä arvioida. Poikkeuksen muodostaa nyt Tampereella tehtävä tilaaja-tuottaja-mallin jälkikäteinen arviointi. Tässäkin arvioinnissa sisäisellä tarkastuksella on lähinnä tiedon tuottajan sivurooli.

Sisäisen tarkastuksen johto oli kuitenkin sitä mieltä, että sillä olisi kompetenssia arvioida johdon konsultointiprojekteja. Oleellisempi kysymys on henkilöstöressurssien järkevä ajankäyttö. Haastateltujen sisäisen tarkastuksen esimiesten edustamissa kaupungeissa sisäisen tarkastuksen resurssit on kohdistettu pääasiassa isojen teknisten hankkeiden ja projektien tarkastamiseen. Näissä hankkeissa ja projekteissa liikkuu rahaa kymmeniä ja yhteensä jopa satoja miljoonia euroja, minkä vuoksi sisäisen tarkastuksen resurssien suuntaaminen niiden tarkastukseen on hyvin perusteltua. Kaupungeissa toteutetut johdon konsultointiprojektien kustannukset asettuvat yleensä välille 0,1-1,0 miljoonaa euroa. Suuret ERP -tietojärjestelmäprojektit saattavat kuitenkin maksaa useita miljoonia euroja. Lisäksi on huomattava, että joissakin kaupungeissa, kuten Kouvola, on vain yksi sisäinen tarkastaja, jonka mahdollisuudet kaiken mahdollisen tarkastamiseen ovat kovin rajalliset.

Tutkimuksen tekijässä heräsi tutkimuksen empiirisen osan tulosten perusteella epäily, menikö tutkimuksen perusteellinen teoriaosuus ja sen avulla kehitetty johdon konsultointiprojektien arviointimalli ja -kysymykset hukkaan, jos johdon konsultointiprojekteja ei kerran arvioida sen enempää yrityksissä maailmalla (Davidson P. K., 2009) kuin nyt tehdyn tutkimuksen mukaan Suomen suurimmissa kaupungeissa. Tutkija lohduttautuu tutkimuksen tehtyään ja tutkimuksen loppuosassa sillä tutkimuksen alussa selville saamallaan tiedolla, että Euroopan konsultointimarkkinan suuruus on noin 98 miljardia euroa ja Suomen johdon konsultoinnin

markkina noin 300 miljoonaa euroa. Rahaa konsultointiin käytetään joissakin organisaatioissa tosi paljon. Sen vuoksi *tieto siitä, että yleensä johdon konsultointiprojekteja ei arvioida ei tee tarpeettomaksi sitä väitettä, että ne kannattaisi arvioida. Sen vuoksi mallin ja kysymyspatteriston kehittäminen johdon konsultointiprojektien arvioimiseksi ei ole mennyt hukkaan. Onneksi myös Tampereen kaupungin uusin projektiohje ja strategisten kehitystavoitteiden projektiportfolion kuvaus edellyttää yli 50 000 euroa maksaneiden kehitysprojektien etu- ja jälkikäteistä arviointia.* Tämä tutkimushavainto merkitsee sitä, edes jossakin Suomen kaupungissa asia otetaan vakavasti. Tutkija itse suosittelee kuitenkin Tamperetta korkeampaa euromääräistä kehitysprojektien arviointirajaa, jollaisena hän näkee hankintalain EU -hankintojen kilpailutuksen rajan eli noin 200 000 euroa. Tosin, jos hanke on EU -hanke tai rahoittaja muuten edellyttää arviointia, on sellainen tehtävä.

Tutkimushaastattelujen perusteella tuli myös täysin selväksi se, että ainakin haastatelluissa kaupungeissa tarkastuslautakunnan rooli nähdään ja halutaan pitää suppeana kuntalain mukaisena tulkintana. Tutkijan mielestä se on sääli.

Tämän tutkimuksen tekijän kanta ja väite on se, että kuntien/kaupunkien tarkastuslautakuntien tehtävänä olisi päättää itse ja itsenäisesti arviointikohteiden valitsemisesta ja arviointien tilaamisesta. Eli että ne päättäisivät tarkastaa itse tai arvioittaa muilla tahoilla muitakin asioita kuin kunnan tai kaupunginvaltuuston asettamien tavoitteiden ja tehtävien toteutumisen astetta. Tällaisesta roolista ja toimintatavasta ne ovat toistaiseksi kuitenkin passiivisesti toimien kieltäytyneet. Syy lienee siinä, että kunnanjohtajat, kaupunginjohtajat ja pormestarit haluavat pitää tarkastuslautakuntien jäsenten ”näpit irti” heidän itselleen monopolisoimastaan operatiivisesta toiminnasta ja sen arvioimisesta. Kysymys lienee vallan, aseman ja toimintavapauden säilyttämisen halusta sekä kasvojen suojelemisesta. Ilmeisesti juuri sen vuoksi myöskään johdon konsultointiprojekteja ei yleensä tarkasteta tai arvioida.

Tutkija ei ota kantaa uuden kuntalain luonnokseen sen vuoksi, että tutkija kokisi sen olevan jollakin tavalla poliittinen kannanotto, jollaisia hän haluaa välttää tutkimuksissaan. Sen sijaan tutkija suosittelee, että uudessa kuntalaissa tarkastuslautakunnille velvoitettaisiin tai ainakin mahdollistettaisiin lainsäädännöllä tässä tutkimuksessa kuvattu laajempi rooli sekä pakollinen yhteistyö sisäisen tarkastuksen kanssa. Sisäinen tarkastus voitaisiin velvoittaa kohdistamaan jokin määräosa tarkastuksistaan tarkastuslautakunnan osoittamiin asioihin ja kohteisiin. Lisäksi tutkija

suositaa, että tarkastuslautakunnille varattaisiin sekä lainsäädännössä että myös käytännössä kunnan- ja kaupunginvaltuuston päätöksin talousavioon oma ulkoisten arviointien ostobudjetti.

## 17. Tutkimuksen luotettavuuden ja jatkotutkimusmahdollisuuksien arviointi

Tutkimus koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa koostuu teoreettisesta johdon konsultoinnin arviointimallin ja sitä palvelevien arviointikysymysten kehittämisestä. Tutkimuksen lyhyempi empiirinen osa koskee sitä, onko Suomen suurimmissa kaupungeissa arvioitu johdon konsultointiprojekteja sekä onko sisäisellä tarkastuksella ja tarkastuslautakunnalla ollut jokin rooli näissä arvioinneissa ja mikä se voisi olla.

Teoreettinen osa tutkimuksesta on ensisijaisesti teoreettis-normatiivis-päätöksenteko-metodinen ja toissijaisesti teoreettis-kuvaileva- (deskriptiivinen) käsiteanalyttinen tutkimus (Kasanen;Lukka;& Siitonen, 40(3)/1991, s. 328). Toisaalta Kallion (Kallio, 4/2006) teoreettisten tutkimusten jaottelua noudattaen tutkimuksen laajaa ensimmäistä osaa voidaan myös pitää *ensisijaisesti ongelmanratkaisuun orientoituneena synteettisenä teoreettisena tutkimuksena ja toissijaisesti analyttis-kriittis-metodologisena teoreettisena tutkimuksena. Synteettisen tutkimuksen tästä osasta tekee se, että tutkimuksessa määritellään ja rajataan selkeästi johdon konsultoinnin ala sekä syntetisoidaan yhteen malliin ja kysymyspatteristoon sekä konsultoinnin, arvioinnin ja johdon konsultoinnin substanssialan teorit keskittyen konsultoinnin asiakkaiden näkökulmaan ja käytännön päätöksentekotilanteisiin.*

Suttonin ja Stawin (Sutton & Staw, 40(3)/1995) mukaan hypoteeseista itsestään ei ole teoriaksi. Hypoteesit vastaavat kysymykseen, mitä oletetaan tapahtuvan. Teoria ottaa kantaa siihen, miksi jotkut asiat tapahtuvat. Vasta kun sekä mitä että miksi –ulottuvuudet yhdistyvät samassa loogisessa tieteellisessä konstruktiossa, voidaan puhua teorian muodostuksesta. Tässä tutkimuksessa yhdistyvät selvästi sekä mitä että miksi. Esimerkiksi mitä on johdon konsultointi ja sen ohjelmateoria sekä miksi jotkut ohjelmateoriat toimivat jossakin kontekstissa ja miksi ne eivät toimi jossakin toisessa kontekstissa.

Teoreettisen tutkimuksen tärkeimmät arviointikriteerit ovat *argumentaation sisäinen loogisuus* ja sen *yksittäisten osien sisäinen kausaalisuus* (Popper, 1968) ja (Weick K. , 14(4)/1989). Prosessina

teoreettinen tutkimus etenee analyysin ja synteessin vuoropuheluna (Uusitalo, 1991). Teoreettinen tutkimus kulminoituu kysymyksenasetteluun, aineiston valikointiin, argumentointiin ja teorian eri kerrostuminen ylittämiseen. Hyvässä teoreettisessa tutkimuksessa nämä eri tasot liittyvät toisiinsa monikerroksisesti (Ehrnroot, 1990), (Palonen, 1988) ja (Ahonen & Kallio,T.,J., 2002). Prosessin lopputuloksena syntyneet konstruktiot tutkijan on pystyttävä perustelevaan uskottavasti. Synteettisen teoreettisen tutkimuksen onnistuneisuuden mittareina voidaan käyttää holismia, generalismia ja yleiskatsauksellisuutta, joka näkyy analyysin jälkeisen konstruktion esimerkiksi mallin yleiskatsauksellisuudessa (Kallio, 4/2006, s. 531 ja 533). Liikkuessaan eri teorioiden kerrostumien yli, tutkijan tulee kyetä toimimaan loogisesti valintojensa suhteen ja kyettävä perustelevaan valintojaan uskottavasti (Ahonen & Kallio,T.,J., 2002, ss. 248-254). Tutkijan pitää pystyä vakuuttamaan lukijansa retoriikan keinoin tutkimuksensa uskottavuudesta (Lukka & Kasanen,E., 41(4)/1993).

Edellisten vaatimusten osalta voidaan todeta, että raskaan analyysin ja synteessin kautta tässä tutkimuksessa on päädytty yhteen varsin yksinkertaiseen taulukkomuodossa esitettyyn johdon konsultoinnin arviointimalliin ja 35 arvioinnin pääkysymykseen. Mielestäni se kertoo siitä, että erittäin runsaiden ja raskaiden teorioiden käsittelyn jälkeen synteesi on tapahtunut. Lisäksi synteesiä on perusteltu, mutta mielestäni perusteluiden uskottavuuden arviointi jää tutkimuksen lukijalle. Kallion mukaan (Kallio, 4/2006, s. 536), *koska yhteiskuntatieteellisessä ja myös hallinto- ja kauppatieteellisessä tutkimuksessa mikään muodostettu malli ei ole lopullisesti valmis, vaan on aikaan ja konteksteihin sidoksissa, on annettava arvoa myös teorian muodostuksen prosessille tutkimusraportissa*. Kallio on esittänyt sen etenevänä prosessina, jossa yksityiskohtiin keskittyvän analyysin ja sen jälkeisen synteessin vuoropuhelu toistuu tutkimuksessa hermeneuttisena kehänä päätyen tulkintojen tarkentumiseen askel askeleelta (Kallio, 4/2006, s. 536). Tutkijan mielestä juuri tällaista prosessia on tapahtunut tässä tutkimuksessa.

Lisäksi Heiskalan (Heiskala, 2000, s. 206) mukaan teorioiden tulisi tarttua ”hedelmällisellä tavalla ajankohtaisiin ongelmiin”. Nyt tehty tutkimus on puuttunut ajankohtaiseen asiaan eli johdon konsultointiprojektien arvioimattomuuteen. Näin ollen tehty tutkimus täyttää myös tämän teoreettiselle tutkimukselle asetetun kriteerin.

Lisäksi sekä teoreettiselle että käytännölliselle empiiriselle tutkimukselle voidaan asettaa seuraava kriteeri: kriittinen problematisointi. Aikalaisteorioita voidaan pitää kriittisen teoreettisen ja käytännöllis-empiirisen tutkimuksen erityistapauksena (Heiskala, 2000) ja (Kallio, 4/2006, s. 534).

Nyt tehty tutkimus edustaa sekä teoreettisen tutkimusosuuden että empiirisen tutkimusosuuden osalta sekä kriittistä että aikaan ja sen ilmiöihin tarttuvaa otetta.

Tutkimuksen empiirisessä osassa pyrittiin saamaan vastaukset muutamaa oleelliseen kysymykseen, joita ei toisteta enää tässä. Niihin saatiin tutkijan mielestä täysin riittävät vastaukset koskien tutkimukseen valittuja ja valikoituneita kaupunkeja Tamperetta, Jyväskylää, Kuopiota ja Kouvola. Lisäksi saatiin tieto, että myöskään Helsingissä ja Porissa sisäinen tarkastus ei ole osallistunut johdon konsultointiprojektien arviointiin.

Selkeitä vastauksia selkeisiin kysymyksiin, kuten, onko johdon konsultointiprojekteja arvioitu, kyllä tai ei, tai euromääräisiä johdon konsultointiprojektien tilaamisvaltuuksia tai arviointivelvollisuuden rajoja, voidaan pitää hyvin positivistisena totuuden etsintänä huolimatta vastaajien vähälukuisuudesta. Näiltä osin tutkimus pyrki laadullisuudesta huolimatta selkeään totuuden esille saamiseen ja siinä onnistuttiin. Määrällisen tutkimuksesta tekisi se, jos tutkija väittäisi, että ainakin 50 %:ssa tutkimuksen kohteena alun perin olleista Suomen 12 suurimmasta kaupungista sisäinen tarkastus ei ole osallistunut johdon konsultointiprojektien arviointiin. Vaikka tämä on totta, ei tutkija ole pyrkinyt sellaiseen määrälliseen varmuuteen siitä, kuinka monessa tapauksessa tai kuinka monta prosenttia Suomen kaupunkien sisäisistä tarkastuksista ei ole osallistunut johdon konsultointiprojektien arviointiin.

Tutkimuksen empiirisen osan haastattelulomakkeessa oli siten sekä täysin strukturoituja osia että puolistrukturoituja, mutta myös avoimia kysymyksiä. Niillä kaikilla pyrittiin "haravoimaan" tutkimusaluetta sekä riittävän laaja-alaisesti että tarkasti.

Pelkät vastaukset ja niiden auki kirjoittaminen eivät tee empiirisestä tutkimuksesta tieteellistä tutkimusta, vaan sellainen "tutkimus" jää selvityksen tasolle. Sitä monet gradut lienevätkin. Tieteellisen empiirisestä laadullisesta ja määrällisestä tutkimuksesta tekee ennen kaikkea integraatio, jossa tutkija liittyy tutkimustulokset teoreettiseen viitekehykseen ja esittää annettuihin vastauksiin myös kriittisiä tulkintoja ja tekee niistä konseptualisointeja tai liittyy ne johonkin teoreettiseen malliin (Schultz & Hatch, M.J., 21(2)/1996).

Tieteellisen tämän tutkimuksen empiirisestä osasta tekee juuri se, että tutkija suhtautuu sisäisen tarkastuksen päälliköiden haastattelutuloksiin kriittisesti ja analyttisesti, eikä hyväksy sellaisenaan esimerkiksi heidän vallitsevaa käsitystään kuntien/kaupunkien tarkastuslautakuntien roolista sekä sen ja sisäisen tarkastuksen yhteistyömahdollisuuksista. Tutkija asettaa itselleen lisäkysymyksen, miksi näin, mihin se johtaa ja mitkä ovat mahdolliset syyt siihen. Lisäksi tutkija kysyy sekä haastateltaviltaan että itseltään, miksi sisäinen tarkastus ei päässyt arvioimaan esimerkiksi Tampereen tapauksessa tilaaja-tuottaja-mallia.

Tutkimuksen empiirisen osan vastausten ja tutkimustulosten liittämistä teoriaosuuteen ja näin aikaan saadusta vuoropuhelusta teorian kanssa esitetään tässä yhteydessä kaksi esimerkkiä. Toinen koskee Tampereen kaupungissa kehitteillä olevaa strategisten kehitys-projektien portfoliosalkkua ja sen johtamismallia, jonka tutkija totesi vastaavan strategian toteutusta koskevan teoreettisen tutkimuksen (Franken;Edwards;& Lambert, 51(3)/2009) parhaiten strategian toteutumista ennustavaa käytäntöä. Toinen esimerkki empiirisen osan tutkimustulosten ja teoriaosuuden vuoropuhelusta on Kuopiossa toteutettu prosessiorganisaatiomuutos ja sen konsultoinnissa käytetty johtajien valmennus, jonka tutkija totesi myös vastaavan teoreettisessa organisaatiomuutostutkimuksessa havaittuja suurten ja hyvin erilaisten uusien organisaatioiden edellyttämää konsultointityyppiä (Caluwe;Que;& Vermaak, 2004) ja (Varis, 2012).

Vaikka muitakin esimerkkejä empiirisen tutkimusosuuden ja teorian vuoropuhelusta voitaisiin esitellä, kertovat nämä kaksi esimerkkiä kuitenkin siitä, että myös varsin yksinkertaista laadullista empiirisen tutkimuksen osuutta voidaan pitää tieteellisenä, sillä siinä tutkimustulokset ja teoria on saatu keskustelemaan keskenään.

Lopuksi on käsiteltävä vielä kolmea tutkimuksen empiiriseen laadulliseen osaan liittyvää seikkaa. Ne ovat evidenssin laatu, saturaation merkitys evidenssissä ja haastattelujen tulkintojen luotettavuus.

Tässä tutkimuksessa on otettu se kanta, jota muun muassa Lammenranta (Lammenranta, 1993, ss. 94-95) edustaa, että yleensä laadullisessa tutkimuksessa evidenssiksi riittää se, että tutkijan hallussa on sellainen todistusaineisto ja sen perusteella esitetty argumentaatio, ettei uuden todistusaineiston ja evidenssin hankkiminen johtaisi tutkijan tekemien tulkintojen ja väitteiden oikeutuksen menettämiseen. Tutkija väittää, että lisätutkimusaineiston hankkiminen ei olisi lisännyt tai muuttanut tämän tutkimuksen empiirisen tutkimusosuuden tuloksia. Tulkinnat

puolestaan ovat tutkijan omia ja perustuvat tutkimuksen teoriaosuuteen ja tutkijan aiempaan tutkimukseen (Varis, 2012).

Saturaatiolla tarkoitetaan haastattelututkimuksessa sitä, että haastattelujen vastaukset ja sisällöt alkavat toistaa toisiaan. Saturaatiopiste saavutetaan kun lisähaastattelut eivät tuo lisää informaatiota, vaan tutkijasta alkaa tuntua siltä, että haastateltavat alkavat toistaa toisiaan (Aaltio & Heilman, P., 2010). Saturaatiopisteen saavuttamista pidetään yleensä laadullisen haastattelututkimuksen aineiston riittävyden mittarina. Vaikka tässä tutkimuksessa haastateltiin vain kolme sisäisen tarkastuksen päällikköä tai johtajaa, yksi arviointijohtaja ja yksi sisäinen tarkastaja, tapahtui haastattelun osalta saturaatio eli haastattelutulokset alkoivat toistaa itseään. Tämän vuoksi tutkija väittää, että haastattelujen määrä ja aineisto on täysin riittävä vastaamaan tutkimuksen empiirisen osan tutkimuskysymyksiin.

Laadullisen teema-analyttisen tutkimuksen lopullinen hyvyyden tai huonouden mittari on se, onko tutkija osannut valita ja kehittää haastatteluaineistosta tutkimuksen kannalta oleelliset teemat ja päätyisikö joku toinen tutkija toisiin teemoihin ja tulkintoihin. Onnistuneen teema-analyttisen haastattelututkimuksen avainkriteerit ovat siis siinä, että myös lukija, joka omaksuu saman näkökulman kuin tutkija, voi löytää tutkimushaastattelujen tuloksista se asiat, jotka tutkijakin löysi, riippumatta siitä, onko hän näkökulmasta samaa vai eri mieltä kuin tutkimuksen tekijä (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 151).

Tutkija väittää, että kuka tahansa haastatteluaineiston läpi käynyt henkilö päätyisi suunnilleen samanlaisiin teemoihin ja yhteenvetoihin haastatteluaineiston läpi käytyään. Tosin tulkinta siitä, miksi esimerkiksi tarkastuslautakunnan tehtävät tulkitaan suppeasti on täysin tutkijan oma, eikä siihen voi päätyä suoraan sisäisen tarkastuksen päälliköiden haastatteluista. Hehän olivat sisäisen tarkastuksen ja tarkastuslautakunnan nykyrooleihin täysin tyytyväisiä. Tutkijan tulkinta lähtee täysin valtateoreettisista teorioista, eikä haastateltujen mielipiteistä. Näiltä osin ei liene vakavaa, jos myös tutkimuksen tekijä ja tutkimuksen lukijat päätyvät eri tulkintoihin.

Jatkotutkimuksen aiheeksi ja mahdollisuudeksi tutkija esittää ja on myös itse kiinnostunut todellisesta käytännön johdon konsultoinnin tapauksen tutkimisesta tapaustutkimuksen menetelmin ja tapauksesta käytännössä ja teoreettisessa mielessä oppimisesta.



## Lähdeluettelo:

- Aaltio, I.;& Heilman,P. (2010). Case Study as a Methodological Approach: From locality to understanding the essence. Teoksessa A. Mills;G. Durepos;& E. Wiebe, *Encyclopedia of Case Study Research* (ss. 66-76). Sage.
- af Ursin, K. (2007). *Moraali, hyveet ja eettiset normit liikkeenjohdon konsultoinnissa*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ahonen, A.;& Kallio,T.,J. (2002). *Käsite- ja tekstitutkimuksen metodologia.Perusteita,näkökulmia ja haasteita johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kannalta.Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.KR-5:2002*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Ahonen, P. (1985). *Hallinnon arvioinnin lähestymistapoja*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Ahonen, P. (1999). Arviointi kansanvaltaisena käytäntönä. Teoksessa R. Eräsaari;T. Lindqist;M. Mäntysaari;& M. Rajavaara, *Arviointi ja asiantuntijuus* (ss. 119-142). Helsinki: Gaudeamus.
- Ahonen, P. (2001). Evaluointi-evaluaatio-arviointi. Oppia evaluaattoreille, evaluoittajille,evaluoituttajille ja evaluoitaville. Teoksessa A. Myllymäki;& J. Vakkuri, *Tulos,normi ja tilivelvollisuus* (ss. 62-88). Vammala: Tampere University Press.
- Ainamo, A.;& Tienari, J. (2/2002). Suomalaisen mallin viimeaikainen menestystarina: Tarkastelussa liikkeenjohdon konsultin riili. *LTA*, 187-198.
- Ainamo, A.;& Tienari, J. (2002a). The Rise and Fall of Local Version of Management Consulting in Finland. Teoksessa M. Kipping;& Engwall, L. (eds.), *Management Consulting: Emergence and Dynamics of Knowledge Industry*. Oxford : Oxford University Press.
- Airaksinen, P. R. (2007). *Osakeyhtiölaki II*. Helsinki: TALENTUM.
- Albaek, E. (1996). Evaluation Design and Utilization:Any Connection? *Helsingin yliopiston jatkokoulutusseminaari:Luento 5.10.1996:The Evaluation Methods in the Field of Social Policy*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Alkin, M. (2012). *Evaluation Roots*. London: Sage.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, C. (1993). *Reasons and Rationalizations. The Limits to Organizational Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Argyris, C.;& Schön, D. (1996). *Organizational Learning*. Reading:MA: Addison-Wesley.
- Arviointiyhdistys, S. (24.10.2013). *Kehittävä arviointi - osallisuutta ja oppimista -vuosiseminaari 2013*. Tieteiden talo,Helsinki: Suomen Arviointiyhdistys.
- Askim, J. (2011). Determinants of Performance Informance Utilization in Political Decision Making. Teoksessa W. D. Van Dooren, *Performance Information in the Public Sector. How it is Used?* (ss. 134-141). Hampshire/UK: IIAS/Palgrave Macmillan.

- Associated, P. (28. 10 2014). *Italy arrests 13 in mafia sweep, prosecutors cite subcontracts for Expo world's fair project*. Haettu 28.10. 2014 | 1:26 p.m. EDT osoitteesta <http://www.usnews.com/news/business/articles/2014/10/28/italy-makes-mafia-arrests-linked-to-expo-project>
- Axson, D. (2007). *Best Practices in Planning and Performance Management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Balentor. (11. 12 2014). *Balentor/Yhteystiedot*. Haettu 11. 12 2014 osoitteesta Balentor/Yhteystiedot: <http://www.balentor.fi/yhteystiedot>
- Barney, J. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Prentice Hall.
- Barnum, C. M. (2011). *Usability, Testing, Essentials. Ready, Set...Test!* Buglington, USA: Elsevier.
- Behn, R. D. (63(5)/2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 586-606.
- Bekkers, V. (1994). *Nieuwe Vormen van Sturing en Informatisering*. Delft: Eburon.
- Beyer, J. M. (27(4)/1982). The Utilization Process: A Conceptual Framework and Synthesis of Empirical Findings. *Administrative Science Quarterly*, 591-622.
- Bouckaert, G. &. (15(2)/1991). Public Productivity Measurement: Diseases and Cures. *Public Productivity and Measurement Review*, 229-235.
- Bouckaert, G.; & Halligan, J. (2008). *Managing Performance: International Comparisons*. London: Routledge.
- Bouckaert, G.; & Halligan, J. (2011). Comparing Performance across Public Sectors. Teoksessa W. Van Dooren; & S. Van de Walle, *Performance Information in the Public Sector* (ss. 76-78). Hampshire/UK: IIAS/Palgrave Macmillan.
- Bouwen, R. &. (2004). Multi-party Collaboration as Social Learning for Interdependence: Developing Relational Knowing for Sustainable Natural Resource Management. *Journal of Community & Applied Social Psychology* 14,3, 137-153.
- Briner, R. D. (November, 2009). The Evidence-Based Management: Concept Clearup Time? *Academy of Management Perspectives*, 19-32.
- Brock, D. (3(2)/(2006)). The changing professional organization. A review of competing archetypes. *International Journal of Management Review*, 157-174.
- Bruun, N. M. (1995). *Virkamiesten oikeusasema*. Keuruu.
- Bryan, L.; & Joyce, C. (2005). The 21 st-century organization. Teoksessa M. Buckingham; & C. Coffman, *First, break all rules: What the world's greatest managers do differently*. New York: Simon & Schuster.
- Buono, A. (10. 8 2009). Consulting Approaches to Learning and Change. (K. Varis, Haastattelija) Chicago, Hyatt Regency, Hong Kong, IL, USA: Academy of Management Annual Meeting 2009 Chicago, USA.

- Burgelman, R. (2010). *Keskustelu 25.8.2010*. Helsinki: Aalto Yliopisto: CKIR Workshop 2010: Innovating for Transformation.
- Burke, W.;Lake, D.;& Paine, J. (2009). *Organizational Change.A Comprehensive Reader*. San Francisco:CA: Jossey-Bass.
- Burns, L.;& Wholey, D. (36(1)/1993). Adoption and abandonment of matrix management programs:effects of organizational characteristics and interorganizational networks. *Academy of Management Journal*, 106-138.
- Burns, N.;& Grove,S. (1983). *The practice of nursing, conduct, critique and utilization*. Philadelphia: WS Saunders Company.
- Caluwe, L.;Que, F.;& Vermaak, H. (2004). Comparing psychoterapist`s and change agent`s approach to change. Teoksessa A. Buono, *Creative Consulting: Innovative Perspectives on management Consulting*. (ss. 267-302). Greenwich,Connecticut: Information Age Publishing.
- Cameron, K. &. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.
- Camp, R. (1989). *The search for industry best practices that lead to superior performance*. Productivity Press.
- Campbell, D. &. (1966). *Experimental and Quasi-experimental Designs for Research*. Chicago: Rand McNally.
- Campbell, D. &. (1999). *Social Experimentation*. Thousand Oaks:CA: Sage.
- Campbell, J. (1974). *The Measurement of Organizational Effectiveness:A Review of Relevant Reasearch and Opinion.Final Report*. Minneapolis: Navy Personal Research and Development Center.
- Campbell, J. (1977). On the Nature of Organizational Effectiveness. Teoksessa P. Goodman;& Pennings,J.,P.(eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (ss. 13-54). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Caulbert S.A.& Rout, L. (2010). *Get Rid of the Performance Review: How Companies Can Stop Intimidating. Start Managing- and Focus on What Really Matters*. Business Plus.
- Chambell, D. &. (1963). *Experimental and quasi experimental designs for research*. New York: Houghton Mifflin.
- Chan Kim, W.;& Maubourgne, R. (2005). *Sinisen meren strategia*. Helsinki: Talentum.
- Chelimsky, E. (1997). The comming transformations in evaluation. Teoksessa E. Chelimsky;& Shadish,W.,R., *Evaluation fot the 21st Century.A Handbook*. (ss. 1-26). Thousand Oaks:CA: Sage.
- Chen, H. (1990). *Theory-Driven Evaluations*. Newbury Park:CA: Sage.
- Chen, H.-T. (2005). *Practical Program Evaluation.Assessing and Improving Planning, Implementation and Effectiveness*. Thousand Oaks:CA: Sage.
- Choshal, S. &. (1999). *The individualized corporation. A fundamental new approach to management*. London: Random House.

- Christensen, T. &. (Vol. 10, Number 3, 2002). New Public Management: Puzzles of Democracy and the Influence of Citizens. *The Journal of Political Philosophy*, 267-295.
- Colembiewsky, R. (2000). *Handbook of Organizational Consultation*. New York: Marcel Dekker Inc.
- Commission, E. (2001). *Evaluation Standards and Good Practice*. C(2002)5267. Brussels: European Commission.
- Commission, E. (2002/2005). *Evaluation Standards and Good Practice*. C(2002/2005)5267/23.12.1992. Brussels: European Commission.
- Cook, T. &. (1979). *Quasi-experimental: Design and analysis issues for field settings*. New York: Houghton Mifflin.
- Cook, T. (1997). Lessons learned in evaluation over the past 25 years. Teoksessa E. Chelismky;& W. Shadish, *Evaluation for the 21st Century* (ss. 30-52). Thousand Oaks:CA: Sage.
- Cooperrider, D. W. (2003). *Appreciative inquiry handbook*. Bedford Heights,OH: Lakeshore.
- Cummings, L. (1977). Emergence of the Instrumental Organization. Teoksessa P. Goodman;& Pennings,J.,M.(eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (ss. 13-55). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Dahler-Larsen, P. (11(1-2)/1998). Beyond Non-Utilization of Evaluations: An Institutional Perspective. *Knowledge, Technology and Policy*, 64-67.
- Davidson, P. K. (2009). *Evaluating Consulting Outcomes*. Chicago: Academy of Management 2009 Annual Meeting.
- Davidson, P. M. (2009). Using Evaluation Research to Improve Consulting Practice. Teoksessa A. (. Buono, *Emerging Trends and Issues in Management Consulting: Consulting as a Janus-Faced Reality* (ss. 61-74). Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing.
- Davis, S.;& Lawrence, P. (1977). *Matrix*. Addison-Wesley Publishing Company.
- De Kool, D. (2011). Rational, Political and Cultural Uses of Performance Monitors: The Case of Dutch Urban Policy. Teoksessa W. &. Van Dooren, *Performance information in the public sector: How it is used?* (s. 185). Hampshire/UK: IIAS/Palgrave Macmillan.
- De Lancer Julnes, P. (12(2)/2006). Performance Measurement: An Effective Tool for Government Accountability? The Debate Goes On. *Evaluation*, 219-235.
- De Lancer Julnes, P. (2011). Performance Measurement Beyond Instrumental Use. Teoksessa W. &. Van Dooren, *Performance information in the public sector. How it is used?* (s. 67). Hampshire/UK: IIAS/Palgrave Macmillan.
- Ehrnroot, J. (1990). Intuitio ja analyysi. Teoksessa K. Mäkelä, *Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysi*. Helsinki: Painokaari.

- Engwall, L.;& Kipping, M. (2002). Management consulting as a knowledge industry. Teoksessa L. Engwall;& L. Kipping, *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*. Oxford: Oxford University Press.
- Ernst, B. &. (2002). In Search of Explanations for the Consulting Explosion. Teoksessa K. &. Sahlin-Andersson, *The Explanation of Management Knowledge: Carriersm Ideas and Sources*. Stanford University:CA: Stanford University Press.
- Eräsaari, R.;Lindqist, T.;Mäntysaari, M.;& Rajavaara, M. (1999). *Arviointi ja asiantuntijuus*. Tampere: Gaudeamus.
- Feldman, M. S. (26(2)/1981). Information in Organizations as Signal and Symbol. *Administrative Science Quarterly*, 171-186.
- Fetterman, D. (2001). *Foundations of Empowerment Evaluation*. Thousand Oaks: Sage.
- Fidler, L. &. (9(4)/1984). Communication and Innovation Implementation . *Academy of Management Review*, 704-711.
- Field, P.;& Morse,J. (1985). *Hoivatyön kvalitatiivinen tutkimus*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Finlex. (1995). *Kuntalaki*. Haettu 29. 11 2014 osoitteesta Kuntalaki:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>
- Finlex. (7. 12 2014). *Hankintalaki (348/2007)*. Haettu 7. 12 2014 osoitteesta Hankintalaki:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>
- Fisher, F. (1995). *Evaluating Public Policy*. Chicago: Nelson-Hall Publishers.
- Ford, R.;& Randolph, W. (18(2)/1992). Cross-Functional Structures:A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management*, 267-294.
- Foss-Hanssen, A. (11/2005). Choosing Evaluation Models. *Evaluation*, 447-462.
- Foundation, W. K. (January, 2004). *Logic Model Development Guide*. Battle Creek, Michigan: W.K. Kellogg Foundation.
- Franken, A.;Edwards, C.;& Lambert, R. (51(3)/2009). Executing Strategic Change: Understanding the critical management elements that leads to success. *California Management Review*, 49-73.
- Fältholm, Y.;& Jansson, A. (23(3)/2008). The implementation of process orientation at a Swedish hospital. *International Journal of Health Planning and Management*, 219-233.
- Galbraith, J. (37(3)/1971). Matrix organization designs. *Harvard Business Review*, 89-96.
- Giles, H. (15/1973). Accent Mobility:A Model and Some Data. *Anthropological Linguistics*, 87-109.
- Giles, H.;Mulac, A.;Bradac, J.;& Johnson, P. (1987). Speech Accomodation Theory:The First Decade and Beyond. Teoksessa M. McLaughlin, *Communication Yearbook 10* (ss. 13-48). Newbury Park:CA: Sage.

- Glassman, A.;& Winograd, M. (2009). Public Sector Consultation. Teoksessa L. Greiner;& F. Poulfelt, *Management Consulting Today and Tomorrow* (ss. 249-274). New York: Routledge.
- Gobeli, D.;& Larsson, E. (4/1986a). Project management program: A status report. *Project Management Journal*, 24-25.
- Gobeli, D.;& Larsson, E. (4/1986b). Matrix management: More than a fad. *Engineering Management International*, 71-76.
- Goodman, P.;& Pennings, J. (1977). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Goold, M.;Campbell, A.;& Alexander, M. (1994). *Corporate-Level Strategy. Creating Value in the Multibusiness Company*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Gornall, S.;& Burn, M. (2014). *Coaching and Learning in Schools: A Practical Guide*. Los Angeles:CA: SAGE.
- Gottlieb, M. (2007). *The matrix organization reloaded: adventures in team and project management*. PRAEGER.
- Grannovetter, M. (91/1985). Economic action and social structure: The problems of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 481-510.
- Greiner, L.;& Poulfelt, F. (2005). Major Practicing Areas in Consulting. Teoksessa L. Greiner;& F. Poulfelt, *Handbook of management Consulting: The Contemporary Consultant*. Louiseville:QC: Transcontinental Printing.
- Grembowski, D. (2001). *The practice of health program evaluation*. Thousand Oaks: Sage.
- Guba, E.;& Lincoln, Y. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Hakulinen, P.;Tuohimäki, J.;Rosakka, K.;Ainasvuori, O.;& Meklin, P. (2005). *Tarkastuslautakunnan arvointitoiminta - Arvata, arvoida vai mitata?* Pori: Oy Auditor Ab.
- Hall, P. A.;Soskie, D.;& (eds.). (2001 ja 2004). *Varieties of Capitalism: The Comparative Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Hallintolaki (434/2003)*.
- Handy, C. (1978). *Gods of Management*. Arrow Books Limited.
- Hannan, M.;& Freeman, J. (1977). Obstacles to Comparative Studies. Teoksessa P. Goodman;& J. Pennings, *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (ss. 106-131). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hanney, S. G.-B. (1(2)/2004). The Utilization of Health Research in Policy-making: Concepts, Examples and Methods of Assessment. *Health Research Policy and Systems*, 1-28.
- Hannus, A. j. (2000). *Kuntalaki*. Porvoo.

- Hardy, C. (1994). *Managing Strategic Action: Mobilizing Change, Concepts, Readings and Cases*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Harjula, H. &. (2001). *Kuntalaki. Taustat ja tulkinnat*. Jyväskylä.
- Harjula, H. L. (2000,5.-painos). *Kunnan hallintomenettely*. Helsinki.
- Hartz, S. (4(13)/2002). Managing the Consulting Firm of the Future. *Consulting to Management*, 5-11. *HE 44/1996 vp*.
- Heinonen, V.;& Viljanen, E. (1980). *Evaluatio koulussa*. Keuruu: Otava.
- Heiskala, R. (2000). *Toiminta, tapa ja rakenne:kohti konstruktivistista synteesiä yhteiskuntateoriassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Helin, H.;& Möttönen, S. (2/2012). *Kohti aurinkoista tulevaisuutta. Suurten kaupunkien strategiat*. . Helsinki: Helsingin kaupungin tilastokeskus.
- Herold, D. F. (2008). *Change the Way You Lead Change. Leadership strategies that REALLY Work*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Hersey, P. (1985). *The situational leader*. New York: Warner Books.
- Hersey, P. B. (1990). *Tilannejohtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- HILMA. (7. 12 2014). *EU-hankinnan kynnysarvot*. Haettu 7. 12 2014 osoitteesta EU-hankinnan kynnysarvot: [http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/news/uudet\\_kynnysarvot2014](http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/news/uudet_kynnysarvot2014)
- Hirsjärvi, S.;& Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*.
- Hofstede, G. (1993). *Kulttuurit ja organisaatiot*. Helsinki: WSOY.
- Holtari, S. (27/2012). Koulutus 2012. *Talouselämä*, 33-40.
- Hood, C. (27(2)/2007). Public Service Management by Numbers: Why Does it Vary? Where has it Come From? What are the Caps and the Puzzles? *Public Money and Management*, 95-102.
- Hoogerwerf, A. &. (1998). *Overheidsbeleid: Een Inleiding in de Beleidswetenschap*. Amsterdam: Kluwer.
- Hosking, D. (2006). Discourses of relations and relational processes. Teoksessa O. &. Kyriakidou, *Relational perspectives in organizational studies: A research companion* (ss. 265-277). Chettenham, UK: Edward Elgar.
- Huczynski, A. (2004). *Influencing within Organizations*. London: Routledge.
- Huuskonen, T. (2002). *Tilivelvollisuus ja tulosvastuu kunnallishallinnossa*. Tampereen yliopisto.
- (2010). *ICT Service Costs for Businesses (30.9.2010)*. Case Oy.
- Innovation network, I. (ei pvm). *Logic Model Workbook*. Washington DC: Innovation network, Inc.

- Isaacs, W. (1993). Talking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22, 24-39.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Otava: Seven/Otava.
- Jablin, F. M. (2001). Communication competence. Teoksessa M. M. Jablin, *The handbook of organizational communication* (ss. 819-864). Thousand Oaks: Sage.
- Jennifer Greene. (1. 11 2014). Haettu 1. 11 2014 osoitteesta [www.education.illinois.edu/people/jcgreene](http://www.education.illinois.edu/people/jcgreene): [www.education.illinois.edu/people/jcgreene](http://www.education.illinois.edu/people/jcgreene)
- Johnson, G.;Whittington, R.;& Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Pearson Education.
- Juuti, P.;& Luoma, M. (2009). *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin?* Helsinki: Otava.
- Kahn, R. (1977). Organizational Effectiveness:An Overview. Teoksessa P. Goodman;& J. Pennings, *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (ss. 235-243). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kaitokari, P. (11. 27 2014). Arvointijohtaja, Kuopio. (K. Varis, Haastattelija)
- Kallio, T. (4/2006). Teoreettinen tutkimus ja liiketaloustieteet. *Liiketaloustieteellinen aikakausikirja (LTA)*, 510-538.
- Kaplan, R.;& Norton, D. (1/2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 62-77.
- Kaplan, R.;& Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.;& Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.;& Norton, D. (2008). *The Executive Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.;& Norton, D. (Jan-Feb/1992). The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Riview*, 71-79.
- Kaplan, R.;& Norton, D.,P. (1996). *Balance Scorecard:Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Karlöf, B.;& Helin, L. (2006). *Organisaation olemus*. Helsinki: Edita.
- Kasanen, E.;Lukka, A.;& Siitonen, A. (40(3)/1991). Konstruktivistinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketalustieteellinen aikakausikirja (LTA)*, 301-327.
- Katz, D.;& Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kelleher, J.;Batterbury, S.;& Stern, E. (1999). *The thematic evaluation of the partnership principle:final synthesis report*. London: Tavistock Institute.
- Kennerfalk, L.;& Kelfsjö, B. (6/1995). A change process for adaptation organizations to total quality management. *Total Quality Management*, 187-197.



- Kerr, S.;& Jermier, J.,M. (22/1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 375-403.
- Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.* (ei pvm).
- Knubb-Manninen, G.;Niemi, H.;& Pietiläinen, V. (2013). *Kansallinen arviointi kohti tulevaisuutta.Koulutuksen arviointineuvoston 10-vuotisjulkaisu.* Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Konsultointiyhtiö. (Elokuu ja Syyskuu 2006). *Alkuperäinen ja tarkennettu suunnitelma Case Oy:n strategian ja rakenteen käytäntöön viennistä.* Helsinki: Konsultointiyhtiö.
- Konsulttidemokratia. Miten valtiosta tehdään tyhmä ja tehoton.* (2013). Helsinki: Gaudeamus.
- Koponen, T. (10. Maaliskuu 2014). Johtajille pääosa voitoista Kuntarahoituksen työtäryhtiössä. *Aamulehti*, ss. A06-A07.
- Koppejan, J. &. (2004). *Managing Uncertainties in Networks: A Network Approach to Problem Solving and Decision Making.* London: Routledge.
- Korhonen, R. (3/2009). Liikkeenjohdon konsultit 2009. Näytä suunta konsultti! *Talouselämä*, 18-25.
- Korhonen, S.;& Merisalo, M. (2008). *Toimiva kunta.* Helsinki: FCG Efeko Oy.
- Korpivaara, V. (2009). *Opintokeskuksen itsearviointi-muuttuuko sana toiminnaksi? Väitöskirja.* Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Koskiahho, B. (1990). *Ohi, läpi ja reunojen yli.Tutkimuksenteon peruskysymyksiä.* Helsinki: Gaudeamus.
- Koskinen, S. (1998). *Työsopimuksen päättäminen. Oikeuskäytäntöön perustuva tutkimus työnantajan oikeudesta irtisanoa ja purkaa työsopimus.* Rovaniemi.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change.* Boston: Harvard Business School Press.
- Kraljic, P. (5(61)/1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 109-117.
- Kukkonen, P. (1996). *Vahingonkorvaus virassa aiheutetusta vahingosta. Sivillioikeudellinen tutkimus virassa aiheutetun vahingon korvaamisesta vahingonkorvauslain mukaan.* Jyväskylä.
- Kunnas, P. (2009). *Systematic Management of Emerging Strategic Issues: Organisational Attention Allocation and Strategic Issue Management System Performance.Academic Dissertation.* Espoo: Helsinki University of Technology.
- Kunnas, P. (03. 18 2010). *Attention Allocation as Driver of Strategic Issue Management: Practices and Outcomes. In Strategic Management Society`s Special Conference: Intersections.* (P. Kunnas, Esiintyjä) Levi, Finland.
- Kunnas, P. (18. 03 2010). Keskustelu Peter Kunnas ja Keijo Varis in Hotel Levi Panorama. (K. Varis, Haastattelija)
- Kuntakonsernien Corporate Governance.* (2009). Kuntaliitto.

- Kuntalaki (395/95)*. (ei pvm).
- Kuntalehti 3/2003*. (2003).
- Kuntien konserniohje*. (2005). Kuntaliitto.
- Kurb, M. (2005). *Management Consulting: A Guide to the Profession*. Geneva: ILO.
- Kyrö, P. (1995). *The Management Consulting Industry Described by Using the Concept of Profession*. Helsinki: University of Helsinki Research Bulletin 87.
- Laajalahti, A. (2014). *Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Väitöskirja*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Laitila, M. (34/2010). Matriisi-Suomi murenee. *Talouselämä*, 12.
- Lambrechts, F. (2012). *It is all about relationships. Capacity building for organizing, change and learning from a relational perspective. Dissertation*. Hasselt: University of Jyväskylä & University of Hasselt.
- Lammenranta, M. (1993). *Tietoteoria*. Gaudeamus.
- Lapiolahti, R. (2007). *Koulutuksen arviointi kunnallisen koulutuksen järjestäjän tehtävänä. Väitöskirja*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Larsson, E.; & Gobeli, D., H. (29(4)/1987). Matrix Management: Contradictions and Insights. *California Management Review*, 126-138.
- Lave, J. (1993). The practice of learning. Teoksessa S. & Chaiklin, *Understanding practice perspectives on activity and context* (ss. 3-32). New York: Cambridge University Press.
- Lehtonen, S. (2006). *Liikkeenjohdon konsultointi toimialana Suomessa. Pro gradu -tutkimus*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Lehtovaara, M. (1993). Fenomenologinen näkökulma ihmisen tutkimisen metodologiaan. Teoksessa J. Varto, *Kohti elämismailmaa ja ihmisten laadullista tutkimusta. Seminaariraportti, Suti 10. Fifty 40*. (ss. 1-34). Tampere: Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.
- Leininger, M. (1985). Rationale and Importance of Qualitative Research Methods in Nursing. Teoksessa M. Leininger, *Qualitative Research Methods in Nursing* (ss. 1-25). Orlando: Grune&Stratton, Inc.
- Levinson, H. (1968 ja 1981). *Executive: The guide to responsive management*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Levinson, H. (12. 04 2010). Haastattelu Delray Beach, FL, USA. (K. Varis, Haastattelija)
- Lewis (a), J. R. (7(1), 1995). IBM computer usability satisfaction questionnaires. Psychometric evaluation and instructions for use. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 57-78.
- Lewis (b), J. R. (2009). *The factor structure of the System Usability Scale*. San Diego, CA: Proceedings of the Human Computer Interaction International Conference, San Diego, CA, 2009; From [http://www.measuringusability.com/papers/Lewis\\_Sauro\\_HCII2009.pdf](http://www.measuringusability.com/papers/Lewis_Sauro_HCII2009.pdf).

- Levitt, B.; & March, J. (1988). Chester I. Barnard and Intelligence of Learning. Teoksessa O. Williamson, *Organizational Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond* (ss. 11-37). New York: Oxford University Press.
- Lidqvist, T. (1999). Evaluaation uskottavuus. Teoksessa R. Eräsaari; T. Lindqvist; M. Mäntysaari; & M. Rajavaara, *Arviointi ja asiantuntijuus*. (ss. 106-118). Tampere: Gaudeamus.
- Lindblom, C. &. (1979). *Usable Knowledge: Social Science and Social Problem Solving*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Lipshitz, R.; Popper, M.; & Oz, S. (32(3)/1996). Building Learning Organizations: The Design and Implementation of Organizational Learning Mechanisms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 292-305.
- Lomas, J. (1(1)/2000). Connecting Research and Policy. *Canadian Journal of Policy Research*, 140-144.
- Lukka, K.; & Kasanen, E. (41(4)/1993). Yleistettävyyden ongelma liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakausikirja (LTA)*, 348-381.
- Majchrzak, A.; & Wang, Q. (74(5)/1996). Breaking the Functional Mind\_Set in Process Organizations. *Harvard Business Review*, 93-99.
- Malin, R. (3/2009). Ei se vauhti, vaan se äkkipäisyys. *Talouselämä*, 26-30.
- Malin, R. (4/1999). Tähtien sotaa kovan kasvun keskellä. *Talouselämä*, 21-27.
- Malin, R. (5/2001). Suomalainen konsultti kieltäytyy kuolemasta. *Talouselämä*, 24-37.
- Mantere, S.; Aaltonen, P.; Ikkävalo, H.; Hämäläinen, V.; Suominen, K.; & Teikari, V. (2006). *Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön*. Helsinki: Edita.
- March, J. &. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: The Free Press.
- Matteus. (1965). Luku 9, jakeet 16-17. Teoksessa Jeesus, *Pyhä Raamattu: Uusi Testamentti*. (s. 14). Pieksämäki: Suomen Kirkon Sisälähetysseuras.
- Mattila, M. (2006). *Tehtävänä valvonta, Versio 3*.
- McDavid, J. C.; Huse, I.; & Hawthorn, L. (21(3)/2006). Will evaluation prosper in the future? *Canadian Journal of Program Evaluation*, 47-72.
- McDavid, J.; Huse, I.; & Hawthorn, L. (2013). *Program Evaluation and Performance Measurement, An Introduction to Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages*. Belmont: Wadsworth.
- Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal Communication*. Chicago: Aldine-Atherton.
- Mehrabian, A. (1981). *Silent Messages: Implicit communication of Emotions and Attitudes*. Belmont: CA: Wadsworth.

- Michelman, P. (2007). How Will You Better Align with Strategy? Teoksessa HBC, *Executing Strategy for Business Results*. (ss. 57-64). Boston: Harvard Business School Press.
- Michelman, P. (2007). How Will You Maintain Alignment? Teoksessa E. S. Results?, *HBC* (ss. 65-68). Boston: Harvard Business School Press.
- Michelman, P. (2007). How Will You Turn Top-Level Strategy into Unit-Level Action? Teoksessa HBC, *Executing Strategy* (ss. 61-64). Boston: Harvard Business School Press.
- Mindtools. (15. 11 2014). *Mintzberg` s 5 Ps of Strategy*. Haettu 15. 11 2014 osoitteesta Mintzberg` s 5 Ps of Strategy: <http://www.mindtools.com/pages/article/mintzberg.-5ps.html>
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Hemel Hempstead, Hertfordshire: Simon & Schuster International Group.
- Mohr, L. (1995). *Impact Analysis for Program Evaluation*. Thousand Oaks:CA: Sage.
- Morgan, G. (1989). *Creative Organization Theory, A Resource Book*. Sage Publications.
- Motamedi, K.;Davidson, P.;& Raia, A. (8.8.2009). 253 Evaluating Consulting Outcomes. *Green Management Matters, Academy of Management, Chicago 2009* (s. 151). Chicago, Hyatt Regency: Ogden: Academy of Management.
- Moynihan, D. (2011). Advocacy and Learning:An Interactive-Dialogue Approach to Performance Information Use. Teoksessa W. Van Dooren;& S. Van De Walle, *Performance Information in the Public Sector. How it is used?* (ss. 28-45). Hampshire/UK: IIAS/Palgrave Macmillan.
- Moynihan, D. (65(2)/2005). Goal-Based Learning and the Future of Performance. *Public Administration Review*, 203-216.
- Muller, J.;& Turner, J. (22(3)/2004). Communication and cooperation on projects between the project owner as principle and project manager as agent. *The European Management Journal*, 327-336.
- Myllymäki, A. (2000). *Finanssihallinto-oikeus*. Porvoo.
- Myllyntaus, O. (2002). *Kuntatalouden ohjaus*. Helsinki.
- Mäkelä, P.;& Stenlund, H. (1995). *Projektijohtaminen. Toiminnan ohjaus verkostotaloudessa*. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Mäntysaari, M. (1997). [Http://www.stakes.fi/palvelut/finsoc/news0197%5F1.html](http://www.stakes.fi/palvelut/finsoc/news0197%5F1.html). Haettu 2014 osoitteesta SinSoc edistää menetelmien arvoitua.: [Http://www.stakes.fi/palvelut/finsoc/news0197%5F1.html](http://www.stakes.fi/palvelut/finsoc/news0197%5F1.html)
- Nadler, D.;& Slywotzky, A. (2005). Strategy and Organization Consulting. Teoksessa L. Greiner;& F. Poulfelt, *Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant*. Louiseville, QC: Transcontinental Printing.
- Nagarajan, N.;& Vanheukelen, M. (1997). *Evaluating EU expenditure programs: A guide*. Luxemburg: Office of European Union.

- Newcomer, K. (30(3)/2007). How Does Performance Assessment Affect Program Management in the Federal Government? *Public Performance and Management Review*, 332-350.
- Nielsen (a), J. (1993). *Usability engineering*. Boston: Morgan Kaufmann.
- Nielsen (b), J. (3/2000). *Why you only need to test with 5 users*. Alertbox.  
[Http://www.useit.com/alertbox/20000319.html](http://www.useit.com/alertbox/20000319.html).
- Nielsen (c), j. &. (1994). *Usability inspection methods*. New York: Wiley.
- Nielsen (d), J. (2/2008). *User skills improving, but only slightly*. Alertbox.  
[Http://www.useit.com/alertbox/user-skills.html](http://www.useit.com/alertbox/user-skills.html).
- Niemelä, M.;Pirker, A.;& Westerlund, J. (2008). *Strategiasta tuloksiin -tehokas johtamisjärjestelmä*. Juva: WSOY.
- Nieminen, H.;& Åstedt-Kurki, P. (5(5)1993). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofisista lähtökohdista. *Hoitotiede* .
- Nieminen, T. (2010). *Pysyvää määräystä TRE:8411/00.01.01/2010*. Tampere: TAMPERE/Konsernihallinto.
- Niiranen, V.;& Lammintakanen, J. (2011). Hallintotieteen rajapinnoilla - Sosiaalihalintotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimuksen alan ja kohteen näkökulmia. Teoksessa T. Virtanen;P. Ahonen;A. Syväjärvi;P. Vartiainen;J. Vartola;& J. Vuori, *Suomalainen hallinnon tutkimus.Mistä,mitä ja minne?* (ss. 113-139). Tampere: Tampereen Yliopistopaino-Juvenes Print.
- Nonaka, I. (2010). *Distributed Phronesis: Cultivating Collective Practical Wisdom for Sustainable Innovation*. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu: CKIR Workshop 2010: Innovating Transformation (25.-27.8.2010).
- Noro, A. (37(4)/2000). Aikalaisdiagnoosi sosiologisen teorian kolmantena lajityyppinä. *Sosiologia*, 321-329.
- Nupponen, R. A. (1982). Mielenterveytyön lähtökohdat. Teoksessa E. L. Anttinen, *Terveyskeskuksen mielenterveytyön perusteet.Lääkintöhallituksen tutkimuksia 25*. Helsinki: Lääkintöhallitus.
- Nykänen, S. (2010). *Ohjauksen palvelujärjestelyjen toimijoiden käsitykset ohjausverkostossa.Matkalla verkostojohtamiseen?* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Näsi, J. (2006). Kovi ja pehmo eilen, peli ja malli tänään - strategiaopin kehityslinjoja hahmottamassa. Teoksessa P. Juuti, *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Kirkkonummi: Johtamistaidon opisto.
- OECD. (2000). *Employment Outlook*. Paris: OECD.
- OECD. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance, Osa 1*. OECD.
- Olava, J. (2012). *Strategiatyökalujen organisaatiopoliittinen käyttö konsernin muutostilanteessa*. Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Olava, J. (05. 16 2012). Väitös:*Strategiatyökalut vallankäytön välineenä yrityksessä*. Haettu 03. 12 2014 osoitteesta Väitös:Strategiatyökalut vallankäytön välineenä yrityksessä:  
<http://econ.aalto.fi/fi/current/news/view/2012-05-16/>

- Omery, A. (51(1)/1983). Phenomenology: a method for nursing research. *Advancy in Nursing Science*, 49-63.
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.* (ei pvm).
- Osakeyhtiölaki ja muuta lainsäädäntöä.* (2007). Helsinki: EDITA.
- Palo, J. (5. 11 5.11.2014,klo 8.15). Ykkösaamu,YLE Radio 1. (J. Palo, Haastattelija)
- Palonen, K. (1988). *Tekstistä politiikkaan.* Tampere: Vastapaino.
- Parks, M. R. (1994). Communicative competence and interpersonal control. Teoksessa M. L. Knapp, *Handbook of interpersonal communication* (ss. 589-618). Thousand Oaks: Sage.
- Patton, M. (1997). *Utilization-focused Evaluation.* Newbury Park: Sage.
- Pauni, M. (2012). *Kuntakonsernin strateginen ja poliittinen johtaminen.* Kuntaliitto.
- Pawson, R.;& Tilley, N. (1988). *Realistic Evaluation.* London:UK: Sage Publications.
- PCGEfekoOy. (2009). *Strategiat elämään - kuntasektorin strategisen johtamisen opas.* Helsinki: PCG Effeko Oy.
- Peavy, R. (1999). *Sosiodynaaminen ohjaus.* Helsinki: Työministeriö.
- Peavy, R. (2004). *Sosiodynaamisen ohjauksen opas.* Helsinki: Psykologien Kustannus Oy.
- Peltonen, T. (2008). *Johtaminen ja organisointi.* Helsinki: Ky-Palvelut Oy.
- Pennings, J.;& Goodman,P.,S. (1977). Toward a Workable Framework. Teoksessa P. Goodman;& Pennings,J.,M.(eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (ss. 146-184). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Perustuslaki (731/1999).*
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations.* Boston: Harvard Business School Press.
- Pidd, M. (54(5-6)/2005). Perversity in Public Service Performance Measurement. *International Journal of Productivity and Performance Measurement*, 482-493.
- Pollitt, C. (9(3)/1989). Performance Indicators in the Longer Term. *Public Money and Management* , 51-55.
- Poor, J.;Milovecz, A.;& Kiraly, A. (2012). *Feaco Survey of the European Management Consultancy 2011/2012.* Pecs: Reseach Center on Management and Human Resource Management, University of Pecs.
- Popper, K. (1968). *The Logic of Scientific Discovery.* Lontoo: Hutchinson & Co.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Tecniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: Free Press.

- Porter, M. (1984). *Strategia kilpailutilanteessa: Toimialojen ja kilpailijoiden analyysitekniikat*. Suomennettu teoksesta *Copetitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (1980)*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Poulfelt, F.; Greiner, L.; & Bhambri, A. (2005). The Changing Global Consulting Industry. Teoksessa L. Greiner; & F. Poulfelt, *Hanbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant*. Louiseville, QC: Transcontinental Printing.
- Prahalad, C.; & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pressman, J.; & Wildavsky, A. (1984). *Impelementation*. Berkley & Los Angeles: The University of California Press.
- Prättälä, K. &. (1996). *Valtuustolle kuuluvat tehtävät. Suomen kuntaliiton lausunto 1310/90/96, 19.12.1996 tilintarkastaja Seppo Saarivuolle*. Kuntaliitto.
- Purola, T. (1987). Vaikuttavuuden arvioinnista sosiaalihuollossa. Näkökohtia suunnittelun ja evaluaation tasoista ja tavoista. Teoksessa Sosiaalihuolto, *Vaikuttavuuden arvioinnin mahdollisuuksista ja menetelmistä sosiaalihuollossa. Sosiaalihuollon julkaisu 18/1987*. (ss. 2-33). Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Pönkä, V. (2008). *Osakassopimuksen tavoitteet ja voimassaolon hallinta*. Helsinki: EDITA.
- Quesenbery (a), W. (ei pvm). *Getting started: Using the 5Es to understand users*.  
<http://www.wqusability.com>.
- Quesenbery (b), W. (2006). *More alike than we think. UX Matters*.  
<Http://www.uxmatters.com/mt/archives/2006/03/more-alike-than-we-think.php>.
- Quest for Innovation, Motivation - Inspires the Gurus. (2008). *The Wall Street Journal Online, May 5, 2008*.
- Quinn, R. &. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of Management Review, 30, 1*, 36-57.
- Radnor, Z.; & Barnes, D. (56(5-6)/2007). Historical Analysis of Performance Measurement and Management in Operations Management. *International Journal of Productivity and Performance Management, 384-396*.
- Ragins, B.; & Kram, K. (2008). *The Handbook of Mentoring at Work*. Sage Publications.
- Raia, A. P. (8.8.2009). 330 Learning From the ODC Division Founders: The Stone Soup. *Green Management Matters: Academy of Management, Chicago 2009* (s. 158). Chicago, Swissotel, Zurich C: Academy of Management.
- Raivola, R. (1999). *Tehoa vai laatua koulutukseen?* Porvoo: WSOY.
- Rajavaara, M. (1999). Arviointitutkimuksen hyödynnettävyys. Teoksessa R. Eräsaari; T. Lindqvist; M. Mäntysaari; & M. Rajavaara, *Arviointi ja asiantuntijuus*. (ss. 31-53). Tampere: Gaudeamus.

- Ramaswamy, V.; & Guillard, F. (2010). *The Power of Co-Creation. Built with them for boost growth, productivity and profits*. New York: Free Press.
- Rashford, N. S. (1994). *The dynamics of organizational levels*. Reading: Addison Wesley.
- Ratia, U. (1997). *Tarkista ja toimi*. Keuruu: Otava.
- Renger, R. &. (23 (4)/2002). A three step approach to teaching logic models. *American Journal of Evaluation*, 493-503.
- Ridgway, V. (1(2)/1956). Dysfunctional Consequences of Performance Measurements. *Administrative Science Quarterly*, 240-247.
- Rikoslaki (39/1889)*.
- Rimpelä, A. (1/1992). A critical analysis of the Finnish Tobacco Act: Implementation and legitimacy 1977-1989. *Tobacco Control- and International Journal*, 285-293.
- Rimpelä, A.; Rimpelä, M.; & Vikat, A. (1999). Is prohibition of tobacco sales to minors effective? The case of Finland. Teoksessa *Working together for better health: Tackling tobacco*. Cardiff: Health Promotion Wales.
- Rissanen, P. (1996). *Effectiveness, costs and cost-effectiveness of hips and knee replacements*. Helsinki: Stakes.
- Robson, C. (2001). *Käytännön arvioinnin perusteet*. Helsinki: Tammi.
- Rope, T. (2006). *Menestykselliset konsultit: konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa*. Helsinki: Talentum.
- Rossi, P.; Freeman, H., E.; & Lipsey, M. (1998). *Evaluation. A Systematic Approach*. Thousand Oaks: CA: Sage Publications.
- Rossi, P.; Freeman, H.; & Lipsey, M. (1999). *Evaluation: A systematic approach*. Thousand Oaks: Ca: Sage.
- Rotwell, W. S. (1995). *Practicing Organizational Development: A Guide for Consultants*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Rouse, J. (1993). Resource and Performance Management in Public Service Organisations. Teoksessa C. P. Kester, *Management in the Public Sector: Challenge and Change, I.-H.* (ss. 59-76). London: Chapman & Hall.
- Rubin, D. L. (1990). Communication competence. Teoksessa G. M. Phillips, *Speech communication: essays to commemorate the 75th anniversary of the speech communication association* (ss. 94-129). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Rycroft, R. &. (1999). *The Complexity Challenge: Technological Innovation for the 21st Century*. London: Pinter.
- Saari, S. (1979). *Neuvontatyöntekijöiden asiakastyöstä. Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiön tutkimuksia ja selvityksiä 4*. Helsinki: Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö.



- Saarnio, A.;Puttonen, V.;& Eronen, A. (2000). *Omistajälähtöinen johtaminen*. Porvoo: WSOY.
- Saipio, H. &.-H. (1996). *Kunnallisen viranhaltijan oikeusasema*. Helsinki.
- Sayer, A. (1984). *Method in Social Science: a Realist Approach*. London: Hutchinson.
- Schein, E. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38,1, 9-20.
- Schein, E. (1999 (a)). *Process Consultation revised. Building Helping Relationships*. Reading: Addison-Wesley.
- Schein, E. (1999 (b)). Kurt Lewin` s Change Theory in the Field and in the Classroom:Notes Towards a Model of Managed Learning. *Reflections*, 1,1, 59-74.
- Schein, E. (2004 (b)). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2004). *DEC is Dead, Long Live DEC. The Lasting Legacy of Digital Equipment Corporation*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Schein, E. (2009). *Helping*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Scheirer, M. (1994). Designing and using process evaluation. Teoksessa S. (. Wholey, *The Handbook of practical program implementation* (ss. 40-68). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scheirer, M. A. (24 (1)/2001). Opportunities for program evaluators to facilitate performance-based management. *Evaluation and Program Planning*, 63-71.
- Schultz, M.;& Hatch,M.J. (21(2)/1996). Living with Multiple Paradingms:The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *Academy of Management Review*, 529-557.
- Scriven, M. (1983). Evaluation ideologies. Teoksessa G. j. Madaus, *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation* (ss. 229-260). Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus*. Newbury Park: Sage.
- Segrin, C. &. (2003). Methods of social skills training and development. Teoksessa J. O. Greene, *Handbook of communication and social interaction skills* (ss. 135-176). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Seidl, D. (2003). Organisational indentity in Luhman` s theory of social systems. Teoksessa T. &. Bakken, *Autopoetic Organizatinal Theory* (ss. 123-150). Oslo: Abstrackt forlag.
- Senge, P. (1990). *The art and practice of learning organization*. New York: Basic Books.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. London: Century Business.
- Seppänen, A. (24. 11 2014). Sisäisen tarkastuksen päällikkö. (K. Varis, Haastattelija)
- Seppänen, P. (34/2009). Matriisin syytä kaikki. *Talouselämä*, 58.
- Seppänen-Järvelä, R. (1999). *Luottamus prosessiin: kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Väitöskirja*. Jyväskylä: Stakes/Gummerus Kirjapaino Oy.

- Shortell, S. (19 (1)/1984). Suggestions for improving the study of health program implementation. *Health Service Research*, 117-125.
- Shotter, J. (1993). *Conversational realities: Constructing life through language*. London: Sage.
- Shotter, J. (2004). Expressing and legitimating `actionable knowledge` from within `the moment of acting`. *Concepts and Transformation* 9(2), 205-229.
- Simon, H. A. (1979). *Päätöksenteko ja hallinto (Alkupepäisteos: Administrative Behavior, 1945)*. Helsinki: Weilin + Göös.
- Simon, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston : Harvard Business School Press.
- Sinkkonen, S.;& Kinnunen, J. (1994). *Arviointi ja seuranta julkisella sektorilla. Kuopion yliopiston julkaisuja E.Yhteiskuntatieteet* 22. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Skurnik, S. (4/2009). Strategia kuuluu kaikille -osa 3. *Yrittäjä*, 14-16.
- Smith, P. (18(2-3)/1995). On the Unintended Consequences of Publishing Performance Data in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 277-310.
- Solomon, M. (2014). Are You Killing Your Customer Service With These Language Mistakes? <http://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2014/07/25/fix-the-bad-language-killing-your-customer-service-experience/>.
- Sorsa, V.;Pätti, P.;Vaara, E.;& Peltola, K. (2010). *Strategia mahdollisuutena ja rajoitteena kuntaorganisaatiossa*. Helsinki: Hanken School of Economics. Research Reports 70.
- Spano, S. &. (1995). Interpersonal communication competence in context: assessing performance in the selection interview. *Communication Reports* 8 (1), 18-26.
- Spitzberg, B. H. (1984). *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills: Sage.
- Spitzberg, B. H. (2002). Interpersonal skills. Teoksessa M. L. Knapp, *Handbook of interpersonal communication* (ss. 564-611). Thousand Oaks: Sage.
- Spizberg, B. H. (2003). Methods of interpersonal skill assesment. Teoksessa J. O. Greene, *Handbook of communication and social interaction skills* (ss. 93-134). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- SSJS. (3. 11 2014). *Jäsenet 2014*. Haettu 13. 11 2014 osoitteesta Jäsenent 2014: <http://www.ssj.fi/jasenyys/jasenuettelo/>
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks:CA: Sage.
- Steele, F. (1975). *Consulting for Organizational Change*. Boston: University of Massachusetts Press.
- Stenfors, S. (2007). *Strategy tools and strategy toys: management tools in strategy work*.A-297. Helsinki: Helsinki School of Economics.

- Stenvall, J.;& Suikkanen, A. (2/2003). Julkinen strategiaviidakko purettava.Pääkirjoitus. *Hallinnon Tutkimus*, 103-104.
- Stewart, J.-A. (2010). *A Blended Action Learning Programme to Develop Facilitation Skills of Leaders in European Organizations*. Reading:UK: Henley Business School.
- Stiles, D. (2004). Pictorial representations. Teoksessa G. a. Symon, *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (ss. 127-139). London: Sage Publications.
- Stone, D. (1977). *Policy Paradox: The Art of Political Decisionmaking*. New York: W.W. Norton.
- Stufflebeam, D.;& Shinkfield, A. (2007). *Evaluation Theory, Models, and Applications*. San Francisco,CA: Jossey-Bass.
- Stufflebeam, D.;Foley, W.;Gephart, W.;Guba, E.;& Hammond, R. (1971). *Educational evaluation and decision making*. Itasca:IL: Peacock.
- Suchman, E. (1967). *Evaluation research: Principles and practice in public service and social action program*. New York: Russel Sage Foundation.
- Suchman, E. (1967). *Evaluation research:Principles and practice in public service and social action programs*. New York: Russell Sage.
- Suositukset pörssiyhtiöiden hallinnoinnista*. (1997). Keskuskauppakamari ja Teollisuuden ja Työnatajain Keskusliitto.
- Sutton, R.;& Staw, B. (40(3)/1995). What Theory is Not. *Administrative Science Quarterly*, 371-384.
- Sy, T.;& D`Annunzio, L. (28(1)/2005). Strategies of Matrix Organizations:Top-Level and Mid-Level Managers Perspectives. *Human Resource Planning*, 39-40.
- Sydow, J. S. (34(4)/2009). Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *Academy of Management Journal*, 689-709.
- Taipale, M. (2004). *Työnohjaajasta tiimivalmentajaksi: tapaustutkimus ohjaanina ja pedagogisina johtajina prossiorganisaatioissa*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Tampereenkaupunki. (2013). *Projektiohje 2013*. Tampereen kaupunki: Tampereen kaupunki.
- Taylor, F.-G. &. (1987). *How to Design a Program Evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Temmes, A.;& Välikangas, L. (2010). *Strateginen ajautuminen*. Juva: WSOYpro.
- Temmes, M. (1994). *Hallinto puntarissa.Hallintouudistusten arvoinnin mahdollisuudet ja edellytykset*. Helsinki: Valtionvarainministeriö/Helsingin yliopisto, valtio-opin laitos.
- Tevameri, T. (2014). *Matriisirakenteen omaksuminen sairaala-organisaatioissa- Rakenteeseen päätyminen, organisaatiosuunnittelu ja toimintalogiikan hyväksyminen (väitöskirja)*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

- Tevameri, T.; & Kallio, T. (28(1)/2009). Matriisi- ja prosessimainen toimintatapa sairaalaorganisaation uudelleenkehittämisessä. *Hallinnon tutkimus*, 15-32.
- The new science of evaluation. Evaluation as a tool in the development of social work discourse. (1997). *Evaluation as a Tool in the Development of Social Work Discourse*. Stockholm, Sweden: Center for Evaluation of Social Services. The National Board of Health and Welfare, Sweden.
- Thompson, S. (90/1981). Will it Hurt Less if I Can Control it? *Psychological Bulletin*, 89-101.
- Tienari, J. (1999). *Sotekorvausten tehostamisesta sähköisen liiketoiminnan kehittämiseen: Liikkeenjohdon konsultoinnin lyhyt historia Suomessa*. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Tienari, J. (3/2000). Muutoksen kauppiat ja liikkeenjohdolliset muodit. *Aikuiskasvatus*, 188-200.
- Tienari, J.; & Ainamo, A. (1/2004). Liikkeenjohdon konsultoinnin nykykentästä ja historiasta Suomessa. *Työn Tuuli*, 7-16.
- Toivanen, T. (Syyskuu 2007). Koulutuksen arviointi tuuloajolla. *Jyväskylän ylioppilaslehti*, s. 7.
- Turner, J. (2009). *The Handbook of Project-Based management*. London: McGrawHill.
- Turtiainen, S. j. (2006). *Muutos kohti oppijoiden yhteisöä - haaste johtamiselle perusopetuskassa. Pro gradu*. Jyväskylä: Opettajainkoulutuslaitos, Jyväskylän yliopisto.
- Tushman, M. (21. April 2009). *Innovation Streams, Ambidexterous Designs and Organizations*. (M. Tushman, Esiintyjä) Boston, MA, USA.
- Universita Degli Studi Di Roma Tor Vergata. (2013/2014). *Osservatorio Management Consulting in Italy: Executive Summary*. Rooma: Confindustria AssoConsult Italian Association of Consulting Enterprises/Universita Degli Studi Di Roma Tor Vegata.
- Uusitalo, H. (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. Juva: WSOY.
- Vaden, T. (1985). *Psykologisen asiakassuhteen jäsentäminen. Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiön tutkimuksia ja selvityksiä 20/1985*. Helsinki: Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö.
- Valkonen, T. (2003). *Puheviestintätaitojen arviointi: Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Van Dooren, W. (2011). Nothing New Under the Sun? Change and Continuity in the Twentieth-Century Performance Movements. Teoksessa W. & Van Dooren, *Performance Information in the Public Sector. How it is Used?* (s. 21). Hampshire/UK: IIAS/Palgrave Macmillan.
- Van Dooren, W.; & Van de Walle, S. (2011). *Performance Information in the Public Sector: How it is Used?* Hampshire: UK: IIAS/Palgrave Macmillan.
- Van Thiel, S. &. (25(3)/2002). The Performance Paradox in the Public Sector. *Public Performance and Management Review*, 267-281.
- Varis, K. (2012). *Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa: Case-tutkimus. Väitöskirja*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Warpenius, K. (2006). Näkymätön näyttö - vaikuttavuusarvioinnin pulmat paikallisprojekteissa. Teoksessa K. Rantala;& P. Sulkunen, *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia* (ss. 143-160). Tampere: Gaudeamus.
- Varsinaiset jäsenet*. (13. 11 2014). Haettu 13. 11 2014 osoitteesta Varsinaiset jäsenet:  
<http://www.ljk.fi/jasenet/varsinaiset-jasenet/>
- Vartola, J. (4. 10 2012). Turo Virtasen opinnäytetyöt. *HALHAS11 Julkiset hallinnot ja niiden ajankohtaiset kysymykset:Luento*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Wateridge, J. (13(3)/1995). IT projects: a basis for success. *International Journal of Project Management*, 169-172.
- Vedung, E. (16(3)/2010). Four Waves of Evaluation Diffusion. *Evaluation*, 263-277.
- Vedung, E. (1997). *Public Policy and Program Evaluation*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Vehviläinen-Julkunen, K. (19(2)/1991). Tutkimustyön etiikka:huomioita kvalitatiivisesta hoitotieteellisestä tutkimuksesta. *Ylihoitaja*, 4-7.
- Weick, K. (14(4)/1989). Theory Construction as Disciplined Imagination. *Academy of Management Review*, 516-531.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks:CA: Sage.
- Weiss, C. H. (1(3)/1980). Knowledge Creep and Decision Accretion. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 381-404.
- Weiss, C. H. (19 (1)/1988). Have we learned anything about the use of evaluation? *American Journal of Evaluation*, 21-33.
- Weiss, C. H. (1977). *Using Social Research in Public Policy Making*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Weiss, C. H. (45(2)/1980). Truth Tests and Utility Tests: Decision Makers Frames of Reference for Social Science Research. *American Sociological Review*, 302-313.
- Wiili-Peltola, E. (2005). *Sairaala muutosten ristipaineissa.HAUS julkaisuja 1/2005*. Savio: HAUS kehittämiskeskus Oy.
- Wikipedia. (23. 11 2014). *BearingPoint*. Haettu 23. 11 2014 osoitteesta BearingPoint:  
<http://en.wikipedia.org/wiki/BearingPoint>
- Wikipedia. (13. 11 2014). *Bruce\_Henderson*. Haettu 13. 11 2014 osoitteesta Bruce\_Henderson:  
[http://www.en.wikipedia.org/wiki/Bruce\\_Henderson](http://www.en.wikipedia.org/wiki/Bruce_Henderson)
- Wikipedia. (13. 11 2014). *Jan\_Carlzon*. Haettu 13. 11 2014 osoitteesta Jan\_Carlzon:  
[http://www.en.wikipedia.org/wiki/Jan\\_Carlzon](http://www.en.wikipedia.org/wiki/Jan_Carlzon)
- Wikipedia. (15. 11 2014). *Nokia*. Haettu 15. 11 2014 osoitteesta Nokia:  
[http://www.fi.wikipedia/wiki/Nokia\\_\(yritys\)](http://www.fi.wikipedia/wiki/Nokia_(yritys))

- Wilson, S. &. (2003). Elucidating communicative competence. Teoksessa J. &. Greene, *Handbook of communication and social interaction skills* (ss. 207-224). Thousand Oaks: Sage.
- Virkkala, V. (1994). *Luova ongelmanratkaisu*. Helsinki: Vilkkö Virkkala.
- Virtanen, P. (2007). *Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen*. Helsinki: Edita.
- Virtanen, P. (19. 03 2014). *Halhas12:Gloaalit palvelut ja niiden organisointi*. (P. Virtanen, Esiintyjä) Tampereen yliopisto, Tampere.
- Virtanen, P. (9.4.2014). Luento ja Harjoitustehtävä. *Gloaalit palvelut ja niiden organisointi*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Virtanen, P.;& Wennberg, M. (2005). *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. Helsinki: Edita.
- Virtanen, T. (8. 12 2014). Puhelu:opinnäytetyön pituus. (K. Varis, Haastattelija)
- Virzi (a), R. A. (1990). *Streamlining the design process: Running fewer subjects*. Orlando. FL: Proceedings of the Human Factors Society 34th Annual Meeting.
- Virzi (b), R. (34 (4), 1992). Defining the test of usability evaluation: How many subjects is enough? *Human Factors*, 457-468.
- Vos, J.-P. (2002). *The Making of Strategic Realities: An Application of the Social Systems Theory of Niklas Luhmann*. Eindhoven: Eindhoven University Press.
- Vuorela, T. (1990). *Toiminnan arvioinnin tutkimusotteiden kehitys*. Helsinki: Vapokustannus.
- Vuorela, T. (1997). *Arvioinnin tilaajan opas*. Helsinki: Valtiovarainministeriön hallinnon kehittämisosasto.
- Vuorinen, E. (1995). *Tilintarkastus uudessa kunnalliskulttuurissa*. Turku.
- Vuorinen, T. (1/2014). Strategiatyö ja strategian työkalut. *LTA*, 75-81.
- Vuorinen, T. (1/2014). Strategiatyö ja strategian työkalut. *LTA*, 75-81.
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja - 20 työkalua*. Helsinki: Talentum.
- Yampolskaya, S. N. (25 (2004)). Using concept mapping to develop a logic model and articulate a program theory: A case example. *American Journal of Evaluation*, 191-207.
- Yin, R. (1989). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks:CA: Sage.
- Yu, H.;& Bower, J. (2009/2010). *Taking a Deep Dive:What Only a Top Leader Can Do? Working Paper 09-109*. Boston: Harvard Business School.
- Yuchtman, E.;& Seashore, S. (32/1967). A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 891-903.
- Åman, H.;Bärlund, A.;& Vatanen, A. (2007). *Voittaja-johtoryhmät: 7 askelta tulevaisuuden menestyjäksi*. Juva: WS Bookwell Oy.

## Haastattelut:

- Pekka Pirinen (kasvokkain) 21.11.2014, kesto 63 minuuttia.  
- sisäisen tarkastuksen päällikkö, Jyväskylän kaupunki
- Anita Seppänen (puhelimessa) 24.11.2014, kesto 60 minuuttia.  
- sisäisen tarkastuksen päällikkö, Jyväskylän kaupunki
- Paavo Kaitokari (puhelimessa) 27.11.2014, kesto 65 minuuttia.  
- arviointijohtaja, Kuopion kaupunki, (osa-aikaeläkkeellä, eläköityy kokonaan 31.12.2014)
- Sirpa Kolehmainen (puhelimessa) 28.11.2014, kesto 33 minuuttia.  
- projektienhankintapäällikkö, Tampereen kaupunki
- Keijo Lappalainen (kasvokkain) 9.12.2014, kesto 125 minuuttia  
- sisäisen tarkastuksen johtaja, Tampereen kaupunki (osa-aikaeläkkeellä)
- Jukka Piirto (kasvokkain) 9.12.2014, kesto 125 minuuttia  
-sisäinen tarkastaja, liikelaitokset ja kaupunkiympäristön kehitys, Tampereen kaupunki

## Liite 1. Suurimmat liikkeenjohdon konsultointiyritykset Suomessa vuonna 2009:

Sija	Yritys	LIVA 2008 Mlj. e	Konsultteja 2008	Liikkeenjohdon strategiat	Tietojärjes- telmät	Projektit/ tuotantostj	Koulutus/ valmennus	Myynti/ Asiakkuudet	Taloushall./ Verotus
1.	Accenture (TT)	132	605	*	*			*	*
2.	Logica (entinen WfM-Data) (TT)	???	280		*			*	*
3.	Deloitte (TT & TALHAL)	36	222		*			*	*
4.	Tieto (TT)	4	220	*	*	*			
5.	Fujitsu Services (TT)	25	170	*	*				*
6.	Pricewaterhouse-Coopers (TALHAL & Verot)	19	170	*	*				
7.	<b>FCG International (JK/ulkomailla)</b>	34	100	*	*		*	*	
8.	Mercuri International (M & A)	19	80	*	*		*	*	
9.	<b>Trainer's House (JK)</b>	???	80	*	*		*	*	
10.	<b>Talent Partners Group (JK)</b>	17	78	*	*		*	*	
11.	Bearingpoint Finland (TT)	11	60	*	*		*	*	*
12.	<b>Capgemini Consulting (JK)</b>	???	60	*	*		*	*	
13.	<b>Innotimi (JK)</b>	5	54	*	*		*	*	
14.	Psyoon (HH)	9	47	*	*		*	*	
15.	<b>McKinsey (L-J) (**)</b>	16,5	42	*	*		*	*	
16.	<b>Boston Consulting Group (JK)</b>	???	37	*	*		*	*	*
17.	<b>Seppo Hoffren Consultancy (JK)</b>	3	32	*	*		*	*	*
18.	Vecia (M & A)	6	30	*	*		*	*	
19.	Ominitele (TT)	4	26	*	*		*	*	
20.	<b>Ramse Consulting (JK)</b>	3	26	*	*		*	*	
21.	Aspectum (A)	4	20	*	*		*	*	
22.	Konsu (TALHAL & Verot)	2	20	*	*		*	*	*
23.	<b>Nordic Adviser Group (JK)</b>	6	20	*	*		*	*	*
24.	Synocus Group	2	20	*	*		*	*	*
25.	Fountain Park (TT)	2	18	*	*		*	*	
26.	<b>Compass Management Partners (JK)</b>	2	17	*	*		*	*	
27.	Gearshift Group (M)	2	16	*	*		*	*	
28.	<b>VIA Group (JK)</b>	3	16	*	*		*	*	*
29.	August Associates	5	14	*	*		*	*	
30.	Haj Group (HH)	3	14	*	*		*	*	
31.	Sales Energy Consulting SEC (M&A)	3	13	*	*		*	*	
32.	<b>Synergia (JK)</b>	4	13	*	*		*	*	
33.	<b>Marketing Management Concept (JK)</b>	2	12	*	*		*	*	

(\*) Sijaluku konsulttien lukumäärään perustuen (\*\*\*) Vuoden 2008 tietoja ei saatavilla selvitukseen; käytetty vuoden 2005 lukuja.

Terminologia: M&A = Myynti tai asiakkuudet; TT = Tietotekniikka; HH = Henkilöstöhallinto ja -hankinta;

TALHAL & Verotus = Taloushallinto ja verotus; JK = Yrityksellinen konsultointi



Liite 2. Strategisen suunnittelun työkalut (mukailtu Juuti ja Luoma 2009).

- Kuvan 25 selitys.

**Ryhmä 1** (vasen alakulma) työkalujen tavoitteena on toiminnan tehostaminen ja mukauttaminen asiakkaiden tarpeisiin. Vuorisen mukaan tähän ryhmän tunnetuimpia työkaluja ovat SWOT-analyysi (Johnson;Whittington;& Scholes, 2011) ja Balance Scorecard eli tasapainotettu mittaristo (Kaplan & Norton, D.,P., Balance Scorecard:Translating Strategy into Action., 1996). Näistä SWOT –analyysiä voidaan pitää kuitenkin enemmän strategisen suunnittelun työkaluna ja tasapainotettua mittaristoa sekä strategian suunnittelun että toteutuksen työkaluna.

**Ryhmä 2** (oikea yläkulma) edustaa edelliselle työkaluryhmälle vastakkaista uudistamiseen keskittyvää näkökulmaa. Tunnetuin ja samalla melko uusi niistä on ns. sinisen meren strategisen aseman etsintä (Chan Kim & Maubourgne, 2005). Sinisen meren strategiaa etsivät toimijat eivät pidä kilpailijoita vertailukohtanaan, vaan etsivät niin sanottuja *arvoinnovaatioita, jotka tekevät kilpailun (ainakin joksikin ajaksi) tyhjäksi*. Arvoinnovaatiolla he tarkoittavat sekä asiakkaan että organisaation arvoa ja avaavat tällä tavalla uutta, ennen kilpailun piiriin kuulumatonta markkinatilaa (Chan Kim & Maubourgne, 2005, s. 33). Co-creationilla tarkoitetaan entisten ja uusien tuotteiden sekä toimintatapojen kehittämistä yhteistyössä tavarain ja palvelujen toimittajien, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa (Prahalad & Ramaswamy, 2004) ja (Ramaswamy & Gouillart, 2010).

**Ryhmä 3** (oikea alakulma) edustaa ympäristölähtöistä strategianäkemyksiä, joka painottaa ulkoisten muutosten tarkkailua ja niihin reagoitua sekä siihen liittyviä strategiatyökaluja. Tunnetuimmat tämän ryhmän työkaluista ovat esimerkiksi Porterin (Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors., 1980) viiden kilpailuvoiman malli tai Boston Consulting Groupin BCG –matriisi (Johnson;Whittington;& Scholes, 2011). BCG –matriisissa on kaksi akselia: markkinan tai toimialan kasvu sekä organisaation kilpailuasema tai markkinaosuus. Molemmilla akseleilla on arvot vähän ja paljon. Kutakin ruutua kuvataan erilaisilla symboleilla. Jos kilpailuasema on vahva tai markkinaosuus on suuri, on kysymys ”lehmistä”, joita kannattaa lypsää. Jos markkinaosuus on pieni tai kilpailuasema on heikko, eikä toimialalla ole kasvua, on kysymys ”koirasta”, josta kannattaa hankkiutua eroon. Jos markkinaosuus on alhainen tai kilpailuasema on heikko, mutta ala on voimakkaasti kasvava, on kysymys ”kysymysmerkistä”, jota kannattaa yrittää kehittää vahvempaan asemaan ja markkinaosuuteen. Jos kysymys on toimialasta tai tuotteesta,

jonka markkina kasvaa voimakkaasti ja oman tuotteen markkinaosuus on suuri ja kilpailuasema (kannattavuus) hyvä, on kysymys ”tähdessä”, jota kannattaa yrittää pitää sellaisessa asemassa.

PESTEL- analyysillä puolestaan tarkoitetaan poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten, teknologisten ja laillisten ympäristömuutosten analysointia.

**Ryhmän 4** (vasen yläkulma) ajattelussa ja työkaluissa on kysymys on uuden ja erilaisen toimintatavan ja asiakkaiden etsimisestä organisaation sisäisen osaamisen ja resurssien (koneita, tuotantomenetelmiä, toimintatapoja tuotteita) kehittämisestä. Tähän ryhmään kuuluu esimerkiksi oman toiminnan vertailu joihinkin muihin organisaatioihin eli benchmarking (Camp, 1989) ja VRIO –analyysi (Barney, 2007).

VRIO –analyysillä voidaan analysoida organisaation nykyisiä resursseja suhteessa lisäarvon tuottamiseen. Millaisia resursseja organisaatiolla on, jotka tuottavat kestäväää kilpailuetua ja miten niitä voitaisiin entisestään kehittää. Analyysi voisi vastata kysymykseen, mitä organisaation tulisi osata, jotta se menestyisi tulevaisuudessa. VRIO –analyysi tuottaa vastauksia siihen, mihin organisaation kannattaisi keskittyä tulevaisuudessa. *Kraljitsin portfolion* (Kraljic, 5(61)/1983) avulla organisaatio voisi puolestaan analysoida sitä, kannattaako sen tehdä asioita itse, vain ostaa jotakin organisaation ulkopuolelta. Yhdessä nämä kaksi menetelmää vastaavat kysymyksiin, mitä kannattaa olla tai tehdä enemmän ja mitä vähemmän sekä missä.

Liite 3. Erilaisia organisaation tehokkuuden määritelmiä ja mittareita Campbellin (1974) mukaan:

- eivät ole minkäänlaisessa tärkeysjärjestyksessä tai muussakaan järjestyksessä
  
- 1. *Organisaation kokonaistehokkuus;*  
Ottaa yleensä huomioon niin monta erilaista alamittaria kuin mahdollista. Yleensä visuaalinen kokonaisarvio perustuen organisaation tulostuloksetraportteihin tai organisaatiota hyvin tuntevien henkilöiden arviointeihin.
  
- 2. *Tuottavuus;*  
Perustuu yleensä organisaation tuotoksen ja panoksien suhteeseen ja niiden fyysiseen laskentaan (kpl, jne.). Mittaus ja laskenta voidaan tehdä kolmella tasolla, yksilö, työryhmä ja koko organisaatio.
  
- 3. *Kustannustehokkuus;*  
Perustuu yleensä tuotoksena aikaan saatujen yksiköiden mittaamiseen ja jakamiseen niiden aikaan saamiseksi uratuille kustannuksilla, mikäli ne ovat mitattavissa. Kysymys on siten yksikkökustannuksista (e/kpl).
  
- 4. *Voitto tai tulos;*  
Perustuu yleensä myynnin ja sen aikaansaamiseksi uhrattujen kustannusten erotukseen.
  
- 5. *Kasvu;*  
Mitataan yleensä myynnin, liikevaihdon, markkinaosuuden, henkilöstön tai investointien (taseen) kasvulla. Kuvaa sitä, kykeneekö yritys tuottamaan uutta ja kassavirtaa, mikä heijastuu yrityksen arvoon osakemarkkinoilla ja osakkeen eli osakkeen omistajien omistuksen arvoon.
  
- 6. *Henkilöstön vaihtuvuus;*  
Kuvaa sitä, kuinka monta prosenttia henkilöstöstä lähtee yleensä vapaaehtoisesti pois organisaation palveluksesta vuosittain.
  
- 7. *Laatu;*  
Kuvaa organisaation tuottamien tuotteiden ja palveluiden joko absoluuttista tai asiakkaiden kokemaa laadukkuutta. Mittaustapoja on useita ja ne riippuvat tuotteista ja palveluista.

#### 8. *Onnettomuudet;*

Kuvaa sitä, millaisia onnettomuuksia ja työtapaturmia organisaation toiminnassa tapahtuu ja millaisia vaikutuksia niillä on organisaation toimintaan vuoden aikana. Tätä voidaan mitata esimerkiksi tapaturmien lukumääränä ja niistä aiheutuneina poissaolotunteita sekä niiden suhteena kaikkiin organisaatiossa tehtyihin työtunteihin.

#### 9. *Poissaolot;*

Monia mahdollisia mittaus- ja laskentatapoina, mutta yleensä poissaolojen tunnit ja niiden suhde kaikkiin työtunteihin. Poissaolojen suuri määrä kertoo jonkinlaisista johtamiseen, organisaation toimintaan ja henkilöstö motivoitumiseen tai sairasteluun liittyvistä syistä ja tehottomuudesta.

#### 10. *Työtyytyväisyys;*

Tämä on määritelty eri yhteyksissä monella eri tavalla. Sen eri tekijät ovat eri tavalla tärkeitä eri yksilöille, mutta työtyytyväisyys tai -tyytymättömyys on lopulta yleensä kokemus ja tunne. Kokonaistyötyytyväisyys liittyy myös henkilöstön ja eri henkilöstöryhmien motivoituneisuuteen ja alhainen työtyytyväisyys motivoitumattomuuteen ja johtamisen ongelmiin.

#### 11. *Motivaatio;*

Tällä tarkoitetaan yleisesti ottaen henkilöiden halua osallistua organisaation toimintaan ja sen tavoitteiden saavuttamisen edistämiseen. Ei ole yleensä työtyytyväisyyden tunne, vaan halukkuus ja asennevalmius osallistua organisaation tavoitteisiin kohdistuvien tehtävien tekemiseen.

#### 12. *Moraali;*

Yleensä on vaikea ymmärtää ja mitata, miten teoreetikot määrittelevät moraalin tai sen puutteen. Liittyy organisaatioiden yhteydessä yleensä työryhmien haluun osallistua niille asetettujen organisaation tehtävien suorittamiseen ja jopa niiden ylittämiseen. Moraaliin liittyy myös sellaisia asioita kuin ryhmään kuulumisen tunne ja sitoutuminen ryhmän henkeen ja tavoitteisiin. Ryhmällä on moraalia tai sen puutetta. Yksilöiden osalta puhutaan yleensä motivaatiosta tai sen puutteesta.

13. *Kontrolli;*

Ilmenee organisaatioissa vaikutuksena ja suunnan antamisena yksilöiden ja ryhmien käyttäytymiseen. Sen puutetta on pidetty yleensä tehottomuutena. Myös liiallisen kontrollin on väitetty ja todettu vähentävän ryhmien moraalialia ja sen yksiköiden motivaatiota sekä työtyytyväisyyttä.

14. *Konfliktien puute ja sisäinen koheesio;*

Sisäisesti koherenteissa ja konfliktittomissa ryhmissä organisaation jäsenillä on pääsääntöisesti positiivisia tunteita toisiaan kohtaan, he tukevat toinen toisiaan, kommunikoivat avoimesti, jakavat tietoa ja koordinoivat toinen toistensa ponnistukset yhteen. Koheesio puutteesta ja konflikteja sisältävissä ryhmissä ei ole avointa kommunikaatiota, toinen toistensa tukemista ja tapahtuu töihin liittyvää sähläystä. Tämä kaikki johtaa tehottomaan toimintaan (virheitä, jne.).

15. *Joustavuus/sopeutuminen;*

Tällä tarkoitetaan organisaation ja sen henkilöstön kykyä muuttaa toimintatapojaan ja prosessejaan sopivalla tavalla suhteessa ympäristön muutoksiin. Tästä aihepiiristä on kirjoitettu hyvin paljon, mutta samalla hyvin harva on yrittänyt mitata tai todellisuudessa mitannut tätä ominaisuutta.

16. *Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen;*

Tällä tarkoitetaan sitä, missä määrin organisaatio suunnittelee tulevaisuuttaan ja asettaa siihen liittyviä tavoitteita (suunnitelmallisuus ja tavoitteellinen toiminta).

17. *Konsensus tavoitteista;*

Kysymys on siitä, että kaikilla organisaatiossa työskentelevillä olisi sama käsitys organisaation tavoitteista.

18. *Organisaation tavoitteiden sisäistäisen aste;*

Kysymys ei ole ensisijassa siitä, miten selkeitä organisaation tavoitteet ovat tai miten suuri konsensus niistä on, vaan siitä kuinka hyvin he on hyväksytty organisaation sisällä. Tosin selkeys ja konsensus edistävät yleensä hyväksyttävyyttä, mutta ei aina.

19. *Normien sekä roolien selkeys ja yhdenmukaisuus;*

Kysymys on siitä, miten yhdenmukaisia erilaiset odotukset ja moraaliset vaatimukset ovat ja kuinka ne sopivat yhteen ihmisten toimenkuvien ja tehtävien kanssa sekä ovatko myös ne selkeitä ja selkeärajaisia suhteessa toisten henkilöiden rooleihin ja tehtäviin.

20. *Johtajien ihmisten johtamisen ja ihmissuhdetaidot;*

Kysymys on paitsi esimiestaidoista, myös alaistaidoista suhteessa omiin esimiehiin sekä kollegataidoista suhteessa kollegoihin. Kysymys on rakentavasta käytöksestä, yhteistyötaidosta ja rakentavasta sekä innostavasta suhtautumisesta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tehtävien tekemiseksi. Kysymys on myös hyvästä harkintakyvystä ja työntekijäkeskeisyydestä.

21. *Asioiden johtamisen kyvykkyys;*

Kysymys on eri tasojen johtajien ja päälliköiden kyvystä saada organisaation suunnitelmat toteutumaan, asiat tehdyiksi ja tavoitteet saavutetuksi.

22. *Informaatiojohtamisen ja kommunikaation onnistuminen;*

Kysymys on organisaation tehokkaan toiminnan edellyttämän tiedon tuotannon, jakamisen ja käyttämisen kokonaisvaltaisuudesta ja täydellisyydestä.

23. *Valmius;*

Kysymys on organisaation valmiudesta sen perustehtävien suorittamiseksi ja niiden loppuun saattamiseksi kaikenlaisissa tilanteissa, myös poikkeustilanteissa. Kysymys on jatkuvuuden varmistamisesta ja termin alkuperä on sotilaallisista organisaatioista ja tilanteista.

24. *Ympäristön mahdollisuuksien hyödyntäminen;*

Kysymys on siitä, että organisaatio kykenee havaitsemaan ja käyttämään hyväkseen organisaation ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja saamaan käyttöön tarjolla olevat usein välttämättömät resurssit.

25. *Vakaus;*

Kysymys on organisaation kyvystä olla sellaisessa vuorovaikutuksessa ympäristönsä ja sidosryhmiensä kanssa, että se saa jatkuvasti käyttöönsä organisaation jatkuvuuden kannalta tarpeelliset resurssit.

26. *Henkilöressurssien arvo;*

Tämä on kooste kaikkien organisaation henkilöiden (ja verkostojen henkilöiden) yhteenlasketuista kyvykkyyksistä, niiden käytön asteesta ja hyödystä organisaatiolle.

27. *Osallistuminen ja jaettu vaikutus;*

Kysymys on siitä, missä määrin organisaatio hyödyntää sen kaikkien henkilöidensä osaamista ja arvoa yhteisessä päätöksenteossa ja toiminnassa; varsinkin sellaisessa, joka vaikuttaa näihin henkilöihin itseensä.

*28. Kehitys- ja valmennusorientaatio;*

Kysymys on siitä, missä määrin organisaatio kehittää siinä työskenteleviä ihmisiä ja prosesseja.

*29. Saavustusorientaatio:*

Kysymys on siitä, missä määrin organisaatioiden johto ja henkilöstö antavat arvoa tavoitteille ja niiden saavuttamiselle.

*30. Ulkoisten tahojen tekemät arvioinnit;*

Kysymys on joko eksplisiittisistä (julkilausutuista) tai implisiittisistä (julkilausumattomista) arvoista, joita organisaation kanssa tekemissä olevat tahot (sidosryhmät ja niiden edustajat) tekevät organisaatiosta. Tällaisten tahojen lojaalisuus, uskollisuus ja tuen anto organisaatiolle on elintärkeää.

LIITE 4: Keijo Variksen alustava ehdotus johdon konsultointiprojektin arvioinnin kysymyksiksi:

**A) ENNEN KONSULTOINTISOPIMUKSEN ALLEKIRJOITUSTA TEHTÄVÄ ARVOINTI:**

Ennen johdon konsultointiprojektisopimuksen allekirjoittamista konsultointiprojektin varsinaisen asiakkaan ja konsultointiprojektin omistajan (johdon) kannattaisi esittää itselleen ja johdolle seuraavat kysymykset ja vastata niihin:

**1. Onko konsultointiprojektille todellinen tarve?**

- Jos EI, luovu konsultoinnin ostamisesta!

**2. Perustele, miksi vastasit edelliseen kysymykseen kyllä?**

**3. Onko organisaation johto yksimielinen tai lähes yksimielinen konsultoinnin tarpeesta?**

- Jos EI, luovu konsultoinnin ostamisesta!

**4. Onko aiottu konsulttiyhtiö sopivan yhteensopiva asiakkaan kanssa?**

a) Kokoluokka: KYLLÄ/EI

b) Imago, toimintatapa ja käytetty viestinnän tapa: KYLLÄ/EI

- Esim. Steelen asiakas- ja konsulttityyppien yhteensopivuus?

Jos vastauksesi molempiin kohtiin oli EI, hylkää konsulttiehdokas!

**5. Konsultoiko konsultti kanssanne kilpailevia yrityksiä?**

KYLLÄ/EI

Jos vastauksesi oli KYLLÄ, hylkää konsulttiehdokas !

Ei kannata luovuttaa tietoa konsultin kautta kilpailijoille. Salassapitosopimus konsultin kanssa ei välttämättä estä kriittisten tietojen vuotamista.

**6. Onko konsultti konsultoinut useaa vastaavan kokoista kunta aiemmin?**

KYLLÄ/EI

Jos vastasit EI, hylkää konsulttiehdokas.

Tiedon saanti muista kunnista hyödyttää myös teidän kuntaanne!



**7. Sisältyykö aiottuun johdon konsultointiprojektiin strategisen suunnittelun ja johtamisen konsultointia?**

KYLLÄ/EI

Jos vastasit KYLLÄ, vastaa seuraavaan jatkokysymykseen:

- 7.1. Ovatko konsultin strategisen suunnittelun työkalut toimialoihisi ja niiden tilanteeseen sopivia ja sinulle sekä johtajistollenne riittävän ymmärrettäviä?

Jos vastasit EI, hylkää konsulttiehdokas!

**8. Sisältyykö aiottuun konsultointihankkeeseen strategian toteutuksen varmistusta?**

KYLLÄ/EI

Jos vastasit KYLLÄ, vastaa seuraavaan jatkokysymykseen:

- 8.1 Onko konsultilla tarjota strategian toteutuksen edistämiseen sopivia menetelmiä ja työkaluja, kuten Strategisten hankkeiden ja projektien portfolion priorisointityökaluja:

KYLLÄ/EI

Jos vastasit EI, hylkää konsulttiehdokas!

**9. Sisältyykö konsultointiprojektiin organisaatiomuutos ja uuden organisaation toimivuuden edistäminen?**

KYLLÄ/EI

Jos vastasit KYLLÄ, vastaa seuraavaan jatkokysymykseen:

- 9.1 Tunteeko ja hallitseeko konsultti organisaatiokulttuurin mittauksen ja muuttamisen työkaluja, tunteeko konsultti nämä hyvin ja onko hän tottunut käyttämään niitä:

KYLLÄ/EI

Jos vastasit edelliseen kohtaan EI, hylkää konsulttiehdokas!

**10. Sisältyykö konsultointihankkeeseen johtamisjärjestelmän ja siihen liittyvän johdon tietojärjestelmän, kuten tulokorttijärjestelmän kehittäminen?**

KYLLÄ/EI

Jos vastasit KYLLÄ, vastaa seuraaviin jatkokysymyksiin:

- 10.1. Onko konsultilla aiempaa kokemusta usean vastaavan hankkeen ja tietojärjestelmäprojektin toteuttamisesta?

KYLLÄ/EI

Jos vastasit EI, hylkää konsulttiehdokas.

Jos vastasit KYLLÄ, vastaa seuraavan jatkokysymyksiin:

- 10.1.1 Onko konsultin käyttämä tietojärjestelmäalihakkiija sopivan kokoinen ja luotettava?

KYLLÄ/EI

Jos vastasit EI, hylkää konsulttiehdokas!

Jos vastasit KYLLÄ, kysy seuraava lisäkysymys?

- 10.1.2 Uskotko saavasi konsultin käyttämältä alihankkijalta nopeasti päivittäistä tietojärjestelmän käyttötukea seuraavan 10 vuoden aikana?

Jos vastasit EI, hylkää konsulttiehdokas!

**11. Sisältyykö konsultointihankkeeseen merkittävä organisaatiomuutos, kuten matriisi- tai prosessiorganisaation käyttöönotto?**

KYLLÄ/EI

Jos vastasit, KYLLÄ, vastaa seuraaviin kysymyksiin?

- 11.1. Miksi organisaatiomuutos on tarpeellinen ja perusteltu?
- 11.2. Sopivatko perusteet yhteen tämän tutkimuksen teoriaosassa esitettyjen tilanteiden ja kontekstien kanssa, jolloin niiden käyttöönotto on perusteltua ja saattaa onnistua?

KYLLÄ/EI

Jos vastasit EI, hylkää organisaatiomuutos ja sitä ehdottanut konsulttiehdokas!

Jos vastasit KYLLÄ, kysy vastaa seuraavaan jatkokysymykseen:

11.2.1 Tarjoaako konsultti menetelmiä ja työkaluja merkittävän organisaatiomuutoksen tukemiseksi ja vastaavatko ne tässä tutkimuksessa esitetyt?

KYLLÄ/EI

Jos vastasit EI, hylkää konsulttiehdokas!

Jos vastasit KYLLÄ, vastaa seuraavaan jatkokysymykseen:

11.2.2 Edellyttääkö organisaatiomuutos sopeutumista uusiin johtajuus- ja alaisrooleihin ja identiteetteihin?

KYLLÄ/EI

Jos vastasit KYLLÄ, vastaa seuraavaan jatkokysymykseen:

11.2.3 Tarjoaako konsultti itse tai alihankintansa kautta identiteetin kehittämismenetelmiä:

KYLLÄ/EI

KUTEN,

- pienryhmäkeskusteluja
- valmennusta (coaching) tai metorointia
- psykoterapeuttisia palveluita yksilöille

JOS vastasit EI, hylkää konsulttiehdokas!

Jos vastasit KYLLÄ, vastaa seuraavaan jatkokysymykseen:

11.2.4 Onko konsultilla toimiva alihankintaverkosto edellisiä palveluja tarjoaviin alihankkijoihin ja tuntuvatko näiden palvelut ymmärrettäviltä ja henkilöstö osaavalta sekä yhteistyöhön sopivalta?

KYLLÄ/EI

Jos vastasit EI, hylkää konsulttiehdokas!

Jos vastasit KYLLÄ, vastaa seuraavaan jatkokysymykseen:

11.2.5 Hyväksyisikö muu johto ja konsultoinnin kohteet edellisen kohdan palveluiden ja niiden tarjoajien käytön ja osallistuisivatko he tuollaisiin valmentajien tai psykologien palveluihin, jos heille sellaista mahdollisuutta tarjottaisiin?

KYLLÄ/EI

Jos vastasit EI, hylkää konsulttiehdokas!

## **12. Tarjoaako konsulttiyhtiö kirjallista toimeksiantosopimusta?**

KYLLÄ/EI

Jos EI, vaadi kirjallinen toimeksiantosopimus ja jos siihen ei suostuta, hylkää konsulttiehdokas!

## **13. Onko projektiehdotuksessa kuvailtu avoimesti projektiteoria ja ohjelmamalli ja vastaavatko ne organisaation sisäistä ja ulkoista kontekstia sekä onko niiden järkevyydestä ja toimivuudesta näyttöä muualta?**

Pyydä lausunto muutaman yliopiston alan tutkijalta tai professorilta!

KYLLÄ/EI

Jos vastaukset ovat EI, hylkää konsultointitarjous ja konsulttiehdokas!

**14. Onko konsultoinnilla ja sen vaiheille asetettu selkeät, realistiset ja mitattavat tavoitteet?**

KYLLÄ/EI

Jos vastasit EI, suunnittele ne yhdessä konsultin kanssa ja jos siinä ei onnistuta, hylkää konsulttiehdokas!

**15. Onko konsultointiprojekti organisoitu ja vaiheistettu hyvin (tämän tutkimuksen teoriaosuudessa kuvatulla tavalla)?**

KYLLÄ/EI

Jos vastasin EI, hylkää tarjous ja konsulttiehdokas!

**16. Onko organisaatiossa ollut viime vuosina tai parasta aikaa käynnissä tai käynnistymässä muita isoja ja paljon johdon sekä henkilöstö ajankäyttöä vaativia konsultointi- tai muita projekteja?**

KYLLÄ/EI

Jos vastasit KYLLÄ, harkitse tarkkaan, kannattaako konsultointiprojektia lykätä vai aloittaa, vai voiko muita projekteja mahdollisesti lykätä, keskeyttää tai lopettaa!

**17. Onko toimeksiannon sisällöllinen laajuus ja projektin ajallinen pituus järkevä?**

Kysy kysymystä avainjohtajiltasi ja organisaatiosi avainhenkilöiltä.

KYLLÄ/EI

Jos vastaus on EI, supista konsultointiprojektia tai hylkää konsulttiehdokas!

**B) JOHDON KONSULTOINTIPROJEKTIN AIKAISEN (FORMATIIVISEN) ARVOINNIN KYSYMYKSET:**

**18. Onko konsultointiprojekti edennyt suunnitellulla tavalla?**

KYLLÄ/EI

Jos vastasit EI, selvitä syyt poikkeamiin!

**19. Onko konsultoinnin projektia ja prosessia johdettu hyvien projektinhallintaperiaatteiden mukaan; esimerkiksi nimetty projektille ohjausryhmä, joka on kokoontunut suunnitellusti?**

KYLLÄ/EI

Jos vastasit EI, selvitä syyt tähän!

**20. Onko projektin aikana ilmennyt puutteita ja ongelmia?**

Selvitä, ovatko konsultointiin osallistuvat eri sidosryhmät ja niihin kuuluvat henkilöt tyytyväisiä konsultoinnin prosessin, menetelmiin, työkaluihin ja konsultteihin?

KYLLÄ/EI

Jos vastasit EI, selvitä syyt näihin!

**21. Miten hankkeen tukijoiden, epäilijöiden, passiivisten, valittajien, vastustajien, kapinoitsijoiden ja hajaannusta harjoittavien sabotoijien osuudet kehittyvät projektin aikana ja mitä osuuksien muuttamiselle voitaisiin tehdä?**

**22. Millaiseksi konsultin ja asiakkaan välinen suhde on muodostunut konsultoinnin kuluessa; erityisesti organisaation henkilöstön luottamus konsulttia ja konsultointiprojektia kohteen ja mitä tälle asialle voitaisiin tehdä?**

**23. Miten konsultti osallistaa konsultointiin osallistuvia organisaation henkilöitä ja miten he ovat kokeneet tämän?**

**24. Ovatko konsultoinnin tilaisuudet hyvin suunniteltuja ja organisoituja sekä onko niistä sekä niihin liittyvistä etukäteistehtävistä tiedotettu ajoissa ja ymmärrettävästi?**

**25. Ovatko konsultointiprojektiin osallistuneet organisaation jäsenet kokeneet konsultoinnin tehtävät, kokousten määrän ja kaikkeen tähän liittyvän oman ajankäyttönsä:**

- a) Sopivaksi
- b) Liian työlääksi ja aikaa vieväksi
- c) Riittämättömäksi ja liian vähäiseksi

Jos pääosa vastaajista kokee asian vaihtoehdon b mukaiseksi, supista projektia ja prosessia. Jos pääosa vastaajista kokee asian vaihtoehdon c mukaiseksi, laajenna projektia ja prosessia, jos siihen on todellista tarvetta.

**26. Tuleeko konsultointiprojekti ylittämään sopimuksen mukaisen raha- ja aikataulubudjetin?**

KYLLÄ/EI

Jos vastasit EI, supista joko toimeksiantoa tai hyväksytä raha- ja aikataulubudjetin laajennus, jos siihen on todellista tarvetta ja hyötyä!

**C) JOHDON KONSULTOINTIPROJEKTIN JÄLKEISEN (SUMMATIIVISEN) ARVOINNIN KYSYMYKSET:**

**27. Saavutettiin projektille sopimuksessa asetetut tavoitteet ja hyödyt lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä?**

**28. Miten keskipitkän ja pitkän aikavälin hyödyt aiotaan selvittää?**

- a) Myöhemmin tehtävien erillisselvitysten avulla?
- b) Normaalin raportointi- ja seurantajärjestelmään sisällytettyjen mittarien avulla?

**29. Pysyiko projekti hyväksytyssä aikataulu- ja kustannusbudjetissa?**

**30. Olivatko saavutetut vaikutukset ja hyödyt oikeassa suhteessa uhrattuihin kustannuksiin (raha/aika) nähden?**

Tässä voidaan käyttää avainhenkilöille ja projektiin osallistuneille kohdistettua kyselyä ja haastattelua. Myös asiantuntijaselvitykset ovat mahdollisia.

**31. Toimiko konsultointiohjelmaan valittu teoria ja ohjelmamalli suunnitellulla ja toivotulla tavalla?**

Tässä voidaan käyttää apuna sekä käyttää avainhenkilöille ja projektiin osallistuneille kohdistettua kyselyä ja haastattelua että asiantuntijoiden erillisselvityksiä, kuten pro gradu- ja väitöskirjatutkimuksia?

**32. Tarjosiko konsultti riittävän määrän konsultteja, riittävän laadukkaita konsultteja ja menetelmiä sekä muuta rakennetta, kuten projektijohtamista, konsultoinnille?**

**33. Tarjosiko asiakas riittävästi resursseja, muun muassa henkilöstönsä ajankäyttöä konsultointiprojektiin, ja sitoutuivatko asiakkaan edustajat konsultoinnin toteutukseen?**

**34. Mitä voisi/olisi voinut tehdä eri tavalla tai paremmin ja miksi?**

Tässä voidaan käyttää avainhenkilöille ja projektiin osallistuneille kohdistettua kyselyä ja haastattelua. Myös asiantuntijaselvitykset ovat mahdollisia.

**35. Loppukysymys: Oliko tässä konsultointiprojektissa mitään järkeä ja miksi?**

Tässä voidaan käyttää avainhenkilöille ja projektiin osallistuneille kohdistettua kyselyä ja haastattelua. Myös asiantuntijaselvitykset ovat mahdollisia.



## Liite 5: Haastattelun saate ja kysymykset:

Hyvä KAUPUNGIN X Tarkastuspäällikkö/tarkastusjohtaja AB:

Yhteydenottoni liittyy julkisen talousjohtamisen graduuni, jota teen Tampereen yliopiston hallintotieteellisessä tiedekunnassa. Tutkin sitä, miten Suomen suurimmissa kaupungeissa on arvioitu johdon konsultointiprojekteja ja mikä kaupungin sisäisen tarkastuksen ja tarkastuslautakunnan rooli on ollut ja voisi olla näissä arvioinneissa.

Haluaisin tehdä Teille puhelinhaastattelun niin pian kuin mahdollista.

PYDÄN TEITÄ ESITTÄMÄÄN MINULLE KOLME MAX YHDEN TUNNIN AIKAA, jolloin Teille sopisi, että haastattelisin Teitä puhelimitse (tai kasvokkain) alla oleviin kysymyksiin liittyen.

Pyydän Teitä miettimään mahdollisesti myös jo etukäteen vastauksia alla oleviin kysymyksiin, jos se vain suinkin on Teille mahdollista:

- NÄKYKULMANI EI LIITY ENSISIJASSA KILPAILUTUKSEEN, VAAN PROJEKTIEEN ARVIOINTIIN!

1. Millaisin valtuuksin kaupunkikonserninne (ml. tytäryhtiöt ja liikelaitokset) johtajat saavat tilata kaupunkiorganisaation/oman organisaationsa ulkopuolelta johdon konsultointipalveluita itsenäisesti ilman jonkun johtokunnan tai lautakunnan erillisiä päätöksiä?
  - Eli onko euromääräisiä valtuuksia määritelty jossakin pysyväispäätöksessä?
  
2. Onko kaupungissanne olemassa mitään pysyväispäätöksiä siitä, mitkä tilatut johdon konsultointiprojektit arvioidaan?
  - Kriteerit, milloin ja miksi jokin johdon konsultointiprojekti arvioidaan?

a) Pysyvät kriteerit:

a1) Yli jonkin euromäärän? Raja: euroa

a2) Muut kriteerit: Luettele, mitkä?

b) Satunnaisesti jotkut arvioidaan:

- Millä perusteella?

3. Mikä taho tai kuka arviointipäätöksen ja arvioinnin on yleensä tehnyt?

a) Sanottu konsultoinnin hankintasopimuksessa

b) Päätetään tapauskohtaisesti

c) Kaupungin oma sisäinen tarkastus

d) Käytämme yleensä tiettyä tahoja arvioinneissa:

Mainitse tahon nimi:

4. Raportoidaanko tärkeimpien ulkoisten konsultointiprojektien arvioinnin tulokset

kaupungin tarkastuslautakunnalle ja käsitelläänkö ne siellä?

5. Mikä rooli kaupungin sisäisellä tarkastuksella on ulkoisten johdon konsultointi-

projektien arvioinnissa?

6. Onko kaupungin sisäisellä tarkastuksella mielestänne riittävästi arviointi-

kompetenssia kaupungin jonkin organisaatiotahon tilaamien ulkoisten johdon

konsultointiprojektien arvioimiseksi?

7. Mainitse jokin viimeisen viiden (5) vuoden aikana arvioitu ja jossakin suhteessa

epäonnistuneeksi todettu ulkoinen johdon konsultointiprojekti?

8. Mitkä olivat ne pääasiat, joiden todettiin menneen edellä mainitsemassasi projektissa pieleen?
  
9. Raportoitiinko edellisen kohdan projektin arvioinnin tulokset kaupungin tarkastuslautakunnalle?
  
10. Oliko arvioinnilla jotakin konkreettisia jälkiseurauksia?
  - a) Ei
  - b) Kyllä; Mainitse mitä?

Ystävällisin terveisin

Keijo Varis, KTT

Julkisen talousjohtamisen opiskelija

Hallintotiede

Johtamiskorkeakoulu  
Tampereen yliopisto  
p. 040-532 3985