

Projekti – kehittämisen kehto vai musta aukko?

RIITTA SEPPÄNEN-JÄRVELÄ

Hahmottelen tässä artikkelissa kuvaa projektimaisen kehittämistyön olemuksesta. Pohdin, millaisia heijastuksia projektilla organisointitapana on hyvinvointipalvelujen kehittämistoimintaan. Epäilykseni on, että projektiformaatti lukitsee ja dominoi kehittämistä. Rakennan analyysini siten, että aluksi hahmottelen lyhyesti niitä vaiheita, joiden kautta nykyinen projektimuotoinen kehittämistoiminta on saanut hahmonsaa. Tämän jälkeen tarkastelen projektiformaatin ominaispiirteitä ja palaan siihen, millaista kehittäminen on luonteeltaan. Lopuksi kysyn, voitaisiinko projektin ja kehittämisen piirteet myönteisesti sovittaa yhteen siten, ettei organisointitapa liikaa määrittäisi kehittämistä.

Mitä on kehittämistyö? Teknokraattisesti määriteltynä se on toimintana uusien tuotteiden, tuotantoprosessien, toimintatapojen, menetelmien tai järjestelmien aikaansaamiseksi tai olemassa olevien parantamiseksi. Se näyttäytyy monissa eri muodoissa: reformeissa, uudistuksissa, muutoksissa, projekteissa, piloteissa, ohjelmissa, hankkeissa, suunnitelmissa, toimintatutkimuksissa, strategioissa, arvioinneissa jne. Kehittämistä on siis vaikeata määritellä ja paikantaa yksiselitteisesti, ja vaikutelmani on se, että käsite on laajentunut ja hämärtyntä kaiken aikaa. Tämä ehkä myös kuvastaa kehittämisen arkipäiväistymistä: sitä on kaikkialla ja lähes mikä tahansa voi olla sitä. Toisaalta taas kehittämisen profiili ja erityisyys ovat vahvistuneet, kun se on entistä näkyvämmän otettu poliittis-hallinnolliseksi ohjauskeinoksi. On myös mielenkiintoista, etteivät edes 1990-luvun alun taloudellinen lama ja työttömyyden nopea lisääntyminen lannistaneet suomalaista kehittämisinnostusta (Kasvio & Nieminen 1999, 171).

Projekti perustetaan tyypillisesti silloin, kun halutaan toteuttaa jokin kehittämistavoite, muutos. Vakiomuotoisuus, sektorit, mittakaavaetu, ”yh-

den koon ratkaisut” ja standardit on mielletty kuuluviksi todellisuuteen, jota kehittämisen keinoin tulisi muuttaa (ks. esim. Arnkil & al. 2000). Yhä enemmän projekteja kuitenkin käytetään, ei vain innovaatioiden etsimiseen, vaan myös palvelujen tuottamiseen, sillä rahoitusmekanismit houkuttelevat muuttamaan projekteiksi jatkuvaluonteistakin työtä. Kehittäminen onkin saanut projektin kasvot ja projektien määrän on ennustettu vain kasvavan: lähivuosina työ muuttuu yhä enemmän projektimaiseksi (Virtanen 2003). Jo tämän vuoksi on tärkeää tutkia kehittämisen ja projektin suhdetta.

Suunnittelurationalismista kehittämisprojekteihin

Kehittämistoiminta ei ole uusi ilmiö: vielä pari vuosikymmentä sitten kehittämistavoitteita toteutettiin keskitetyn suunnittelujärjestelmän kautta. Suunnitteluideologian syntyminen ja voimistuminen liittyivät olennaisesti hyvinvointivaltion syntyvaiheisiin. Suunnittelua pidettiin tieteellisenä lähestymistapana, joka tarjosi rationaalisen analyysin ja ratkaisun metodeja. Tällöin komitealaitos yleensä ja neuvottelukunnat erityisesti saivat kasvavan merkityksen. (Sotarauta 1996, 53.)

Merkittävä käänne tapahtui 1980-luvulla. Tällöin käynnistyi julkisen sektorin reformi, jonka tarkoituksena on ollut tuottaa Raija Julkusen sanoin (2001) jälkiekspansiivinen regiimi eli keinot hallita julkisen sektorin kasvun pysäytys tai supistaminen. Tavoite- ja tulostietoisuuden sekä tehokkuuden korostaminen onkin ollut keskeinen idea tässä managerialismiin perustuvassa hallinnon kehittämisessä (Möttönen 2001, 36). Ajan näkyvimpiä kehittämistrendejä oli tulosjohtami-

nen, joka juontaa juurensa 1960-luvun yksityisen liikkeenjohdon johtamismalleista.

Reformin alkuvaiheessa uudistuspyrkimysten toteuttamisessa siirryttiin komiteavalmistelusta ja säädösten, normien ja resurssien keinovalikoimasta kokeiluhankkeisiin. Kehittäminen siis tarjosi oivallisen jälkiekspansioivisen idean mukaisen hallintamekanismin. Erityisesti paikallisella tasolla projektit ovat olleet organisaatioiden keinoja vastata – ainakin hankkeiden perusteluissa – leikkaus-, tehokkuus- ja muutosvaatimuksiin. Innovoimalla ja sisäisellä uudistamisella on näin puskuroitu ”ulkopuolelta” kohdistuvia ohentamispyrkimyksiä (ks. Cavén 1997).

Hankeistaminen edusti 1980-luvulla innovatiivista alhaalta ylös -ajattelua. Kehittämisen impulssit tulivat vielä kuitenkin keskushallinnosta. Valtionosuusuudistus (1984) oli kuitenkin tärkeä kulminaatiopiste, joka valoi perustaa uudenaikaiselle kuntien ja valtion suhteelle ja samalla myös paikallisen kehittämistoiminnan avautumiselle. Tässä de-regulaation ja de-sentralisaation leimaamassa siirtymävaiheessa suhteellisen harvalukuisilla kehittämishankkeilla¹ oli myös vahva symbolinen merkitys: hanketyöskentelyn myötä yksiköt ja henkilöt pääsivät kasvattamaan kapasiteettiaan ja näyttäytyivät ennakkoluulottomina ladunavaajina. Näiden toimijoiden intressi oli ennemminkin olla mukana kehityksen eturintamassa kuin olla tietoisesti toteuttamassa managerialistista ideologiaa (ks. esim. Möttönen 2001, 138).

Projektimuotoinen uudistustyö syrjäytti vähitellen suunnittelukulttuurin perinteisen välineistön, kuten talousarviomenettelyn, kehittämisspyrkimysten realisoimisessa. 1990-luvulla heräsi jopa epäily, että suunnittelu on tykkäänään kuihtunut pois (esim. Mintzberg 1994). Kysymys lienee kuitenkin siitä, että suunnitteluideologia on sittemmin itsessään muuttunut ja että suunnittelu on alettu nähdä organisaatioiden ja yksilöiden välisenä vuorovaikutuksena (Sotarauta 1996). Samantyyppisiä piirteitä havaitsee myös Evert Vedung (2003) tarkastellessaan arvioinnin kehityskaarta radikaalista rationalismista nykyiseen arviointipluralismiin.

1990-luvulla alettiin puhua informaatio-ohjauksesta ja etsiä sen olemusta (ks. Uusitalo 1999; Nylander & al. 2003). Ajan keskeisimpiä kehit-

tämistrendejä oli laatu, mutta kysymykset arvioinnista alkoivat nousta vahvasti esiin. Kehittämisen kärkiteemat kytkeytyivät laajempaan managerialistiseen, tehokkuutta ja vaikuttavuutta tavoittelevaan katsantoon. Tämän ajattelutavan keinovalikoimaan sopii esimerkiksi benchmarking, vertailukehittäminen.

1990-luvulla kehittämistoimintaan on tullut myös uusia tai aktivoituneita toimijoita, kuten yliopistot ja ammattikorkeakoulut, sekä sittemmin myös erilaisia alueellisia tai seudullisia kehittäjätahoja. ”Vapautuneet projektimarkkinat”, joita edesauttoivat EU-jäsenyyden myötä avautuneet rahastot ja ohjelmat, sektoroitunut hallintorakenne ja nykyisen asetelman mukainen kunta-valtiosuhde, olivat 1990-luvun keskeinen piirre. Sen seurauksena syntyneitä kaaosta on yritetty hallita muun muassa klusteroimalla ja salkuttamalla yhteen lukuisia yksittäisiä projekteja myönteisten yhteisvaikutusten löytämiseksi ja kokonaisuuksien hallitsemiseksi. Monien toisistaan irrallisten projektien viidakko on saanut myös paikalliset toimijat rakentamaan strategioita (ks. esim. Ahola & Keva 2003), joihin kehittämisaktiviteetit yritetään kytkeä ja luoda syntysijoillaan monia tahoja koskeviksi laajemmiksi kokonaisuuuksiksi.

Jos 1990-luku oli sosiaali- ja terveydenhuollossa kehittämissyönteiden vuosikymmen, niin 2000-luku on muuttumassa ohjelmien aikakaudeksi. Julkisessa hallinnossa kansallinen kehittämissuunnitelma -konsepti lanseerattiin 1990-luvun lopussa, esimerkkeinä mainittakoon Kansallinen ikäohjelma vuodesta 1998 ja Työelämän kehittämissuunnitelma vuodesta 1996. Korkeaprofilisiin kansallinen ohjelmaryväs on Valtioneuvoston kanslian alaisuuteen sijoitetut poikkialueelliset politiikkaohjelmat (ks. <http://www.valtioneuvosto.fi/vn>). Ilmiöpohjaiset ohjelmat ovat erityisesti makrotason poliittis-hallinnollisia ohjauksivälineitä, jotka voivat yhdistää resurssiohjauksen ”pehmeään” kehittämissuunnitelmaan. Ohjelmia, kuten Kansallista projektia terveydenhuollon tulevaisuuden turvaamiseksi tai Sosiaalialan kehittämissuunnitelmaa, näkyy käytettävän strategisen johtamisen välineinä: ne tulevat hakemaan paikkaansa perinteisempien tulosjohtamisen ja suunnittelujärjestelmän ohjauksivälineiden rinnalla.

Monista lähteistä kuuluva projektikaoksen tuskailu on saanut minut kuitenkin miettimään, mistä kehittämistoiminnan ”kriisissä” on tällä hetkellä kysymys. Tämä on johdattanut pohtimaan kehittämisen ja projektin suhdetta. Olen

¹ Esimerkiksi vuonna 1988 oli kunnissa 559 sosiaalialan kehittämissuunnitelmaa (Sosiaalihuollon ..., 1988).

aiemmin (ks. Seppänen-Järvelä 1999) ollut taipuvainen ajattelemaan, että siirtyminen suunnittelurationalismista projekteihin merkitsi aitoa laadullista muutosta tai käännettä kehittämistyön luonteen kannalta. Havahduin kuitenkin siihen, ettei projekti taustaoletuksiltaan ole kovinkaan etäällä rationaaliseen ja lineaariseen ajattelutapaan perustuneesta perinteisestä suunnittelukulttuurista, jonka perustalle hankkeistettu toimintatapa rakennettiin. Tom Arnkil kollegoineen (2000, 189) puhuu fordistis-taylorilaisesta palvelu- ja hallinnointimallista, jonka tyypillisiä ongelmien, toisin sanoen kehittämishaasteiden ratkaisuja ovat olleet koulutus, projektit ja rakennereformit. Epäilykseni onkin, että omaksamalla projektiformaatin jäimme kiinni perinteiseen mekanistiseen suunnitteluideologiaan ja fordistiseen ”putkikulttuuriin”, joka ilmeisen huonosti vastaa kehittämistyön olemusta tai niitä olosuhteita, joissa työtä tehdään.

Kehittämisen läpiprojektoituminen

Käsitteellä läpiprojektoituminen viittaa kehittämisen hankkeistumisen lisäksi koko yhteiskuntaa tai inhimillistä elämää leimaavaan piirteeseen (Packendorff 2002). Esimerkiksi organisaatioiden hakeutuessa joustaviin työsuhtejärjestelyihin projektimaiset työn tekemisen muodot ovat vallanneet alaa perinteisiltä työsuhteilta ja työn organisoimisen muodoilta (Kasvio & Nieminen 1999, 96). Erilaisten organisoitumistapojen välillä on havaittavissa tiettyä muodonmuutosta tai evoluutiota: perinteiset, pysyvät organisaatiot näyttävät omaksuvan projektimaisia piirteitä ja projektit puolestaan muuttuvat perinteisten organisaatioiden kaltaisiksi (Anell & Wilson 2002).

Laajempi reformistinen rationaalisuusajattelu on luonut oivallisen maaperän projektien ja ohjelmien tulvalle julkisissa organisaatioissa. Sitä palvelevat projektiformaatin olennaiset piirteet, kuten resurssien ja rakenteiden vapaampi liikuteltavuus sekä rajattujen tehtäväkokonaisuuksien helpompi arvioitavuus ja kontrolloitavuus. Perinteinen näkemys projekteista, niiden luonteesta on nojannut lineaariseen ja rationalistiseen kantaan. Sen mukaan projekti on neutraali väline, joka on yleispätevä kontekstista riippumatta (tätä tukevat edelleenkin projektitoiminnan organisaatiot, ks. <http://www.pmi.org>). Taustaoletus on ollut, että irrottamalla ja rajaamalla ympäristöstä

resursseja voidaan tarjota hyvät edellytykset tehokkaalle tehtäväorientoituneelle työskentelylle. Projekti on luonteeltaan tilapäinen organisaatio, jolla ei ole historiaa eikä tulevaisuutta. (Lundin & Söderholm 1995.) Tavallaan sillä on tasapainotamista vaativa kaksoisidentiteetti: järjestyksen, suunnitelmallisuuden ja rationaalisuuden vastapainona joustavuus, muutos ja seikkailu (Sahlin-Andersson 2002). Damian Hogsonin (2004) mukaan jännite syntyy kahden erilaisen organisaatioperinteen eroista: toisaalta byrokraattisen organisaation mukaisesta kontrollin ja tilivelvollisuuden painottamisesta sekä toisaalta post-byrokraattisen organisaation mukaisesta retoriikasta, joka korostaa epähierarkkisuutta, omaehtoisuutta ja joustavuutta.

Niin mikro- kuin makrotasolla projektiformaatti on omaksuttu kehittämistoiminnan itsensä selväksi organisointitavaksi. Ongelmallista on, että se on omaksuttu neutraalina, ilman kyseenalaistamista. Projekteja on myös markkinoitu välttämättömänä keinona palvelujen sisältöä ja rakennetta koskeviin haasteisiin vastaamiseen (esim. Jalava & Virtanen 1997). Vakiintunutta, pysyvää organisaatiota ei pidetä kykenevänä hoitamaan kehittämistehtäviä, vaan niihin tarvitaan projekteja. Tämän mukaan nimenomaan projekti on sopiva areena muutokselle, kehitykselle, innovaatioille ja oppimiselle. Puheessa projekti ja kehittäminen ovatkin siinä määrin kietoutuneita yhteen, että ne ovat alkaneet saada synonyymisen merkityksen. Kaikki kehittäminen ei kuitenkaan liene projektimaista vaikka monissa projekteissa on kehittämisfunktio. Projekteja on kuitenkin kritisoitu siitä, että ne tukevat ennemminkin perinteisen toimintatavan jatkuvuutta kuin vakiintuneiden rakenteiden ja käytäntöjen muuttamista (mm. Kevätsalo 1999, 153). Väljyyden ja vaihtoehtojen tunnistaminen siinä, millaisia organisoitumistapoja kulloiseenkin kehittämistehtävään olisi parasta hyödyntää, vaatisi taustalle myös tutkimustietoa. Tähän tarpeeseen muodostuisi lukuisista viime vuosina toteutetuista kehittämisprojekteista runsas aineisto, jonka valossa projektiformaatin sopivuutta kehittämistehtävien organisoitumuotona olisi kiinnostavaa arvioida.

Vaikka projektien muotoutumiseen vaikuttavat moninaiset tekijät, voidaan formaattia tarkastella Rolf Lundinin ja Anders Söderholmin (1995) tavoin yleisemmällä tasolla. Projektien toiminnan näkökulmasta he ovat nimenneet neljä toisiinsa kytkeytyvää osatekijää: aika, tehtävä, ryhmä ja

muutos. Sovellan heidän jaotteluaan omaan pohdintaani projektiformaatin merkityksestä kehittämislle.

Määräaikaisuus ja usein myös lyhytkestoisuus heijastuvat kehittämistoimintaan monin tavoin. Projektiin sisäänrakennettu aikarajallisuus on tehokas tapa viestittää asian tai tekemisen tärkeyden ja kiireellisyyden tuntua. Vaikka kehittämistä vaativien asioiden kiireellisyys vaihtelee, ovat kehittämissprosessit kuitenkin ajallisesti pitkiä. Niiden tilanne-ehdotin eteneminen on ristiriidassa projektiformaatin lineaarisuuden kanssa (Seppänen-Järvelä 1999). Aikakäsitykseen liittyy myös se, ettei kehittämistyötä voi nähdä historiattomassa tai kontekstittomassa tilassa. Esimerkiksi prosessi, jonka osaksi projekti luodaan, on usein alkanut kauan ennen kuin itse projekti ja monesti myös jatkuu sen päättymisen jälkeen. Ilmeinen tendenssi on se, etteivät projektit aidosti pääty vaan jatkuvat niin sanottuina ikuisuusprojekteina. Tämä saattaa johtua yksilöiden kyvyttömyydestä saattaa asioita päätökseen, mutta se saattaa myös heijastella kehittämisen prosessien hitaudesta johtuvaa sopimattomuutta lyhytkestoisuuteen. Projektiltutuuri tuottaakin kehittämistehtävistä toisiaan seuraavia hankkeita (Brunsson 1989), jotka eivät kaikki ehkä kuuluisi tähän formaattiin.

Aikataulussa pysyminen merkitsee aikaresurssin vahvaa hallintaa, mikä on heijastunut projektin etenemisen hahmottamisessa toisiaan loogisesti seuraavina vaiheina (idea/kehittäminen/toteuttaminen/lopettaminen, ks. <http://www.pmi.org>). Ajan tietynlainen jaksottaminen on mentaalinen malli, joka säilyttää sekä hankkeissa työskentelevien että niiden ulkopuolella olevien ihmisten ajattelua ja odotuksia siitä, millaisia asioita kunkin projektin aikaperiodina on suotavaa tehdä. Pulmallista on se, että vaikka havaittaisiin, että jokin kysymys vaatisi enemmän syventymistä, on ajanhallinnan nimissä välttämätöntä kiirehtiä eteenpäin. On myös huomattava, että käytettävissä oleva aika tuo – usein tiedostamattoman – kriteerin kehittämissinterventioiden ja menetelmien valintaan.

Tavoite–keino–rationaliteetin lisäksi projektiformaattiin kuuluu ajatus täydellisestä suunnittelusta. Tämä on näkynyt esimerkiksi siten, että yrityksissä parantaa projektien toteuttamista on usein peräänkuulutettu parempaa suunnittelua. Suunnittelu on pragmaattinen keino hallita keskeisiä osatekijöitä eli projektin tehtävää, aikaa, ryhmää ja muutosta. Mutta kun toimintaympä-

ristöt ovat piirteiltään hankalasti ennustettavia ja nopeasti muuttuvia, voidaan kysyä, kuinka hyvin tämäntyyppiseen maailmaan yksiulotteinen suunnitteluajattelu sopii. Mielestäni projektiformaatti on varsin lähellä tilaaja–tuottaja-mallia: siinä solmitaan sopimus, monesti kirjaimellisesti, projektin rahoittajien ja toteuttajien välillä tietynlaisen tehtävän toteuttamisesta. Sopimisen ja neuvottelemisen mekanismien ymmärtäminen ja esille nostaminen voisivat auttaa kehittämistyötä huomattavasti enemmän kuin yksiulotteinen suunnitteluajattelu.

Tehtävä legitimoii projektin ja fokusoi toiminnan. Lundinin ja Söderholmin ajattelun mukaan tehtävä on ainutlaatuinen: samaan aikaan ei ole täsmälleen samanlaista kehittämissprojektia. Joskin organisaatioilla on kyky unohtaa aikaisemmat uudistusyhtymiset ja toteuttaa useitakin kertoja peräkkäin samantyyppisiä uudistuksia (Brunsson 1989). Kun uniikissa kehittämissprojektissa tavoitellaan luonteensa mukaisesti jotakin uutta, ei kenelläkään ole kodifioitua tietoa siitä, kuinka tulee toimia. Tällöin herää kysymys, missä määrin projektiformaatti ehkäisee kokeiluja, riskinottoa ja umpikujilla kääntymistä eli piirteitä, jotka kuitenkin kuuluvat kehittämisen luonteeseen (ks. Seppänen-Järvelä 1999).

Perinteisen projektiajattelun mukaan yksilöiden muodostama ryhmä toteuttaa tehtävän projektin autonomisessa kehityksessä. Huomio kiinnittyy joko ryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen ja johtamiseen tai ryhmän ja ympäristön väliseen suhteeseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeissa harvoin kehittämiss tehtävän toteuttaminen rajautuu vain ryhmään kuuluviin henkilöihin, pikemminkin itse tehtävä edellyttää vuorovaikutusta laajan kumppaniverkoston kanssa. Erialaisten kumppaneiden kanssa verkottuvaa työtapaa sekä sektori- ja toiminnallisten rajojen ylittämistä pidetäänkin tällä hetkellä tarpeellisena, jopa välttämättömänä (ks. Arnkil & al. 2000). Mietin, millainen ristiriita on siinä, että projektiformaattia, jonka lähtöoletuksiin kuuluu rajaaaminen (ajasta, tehtävästä, resursseista), sovelletaan kehittämiss tehtävissä ja ympäristöissä, joita sävyttävät monitoimijuus, vaikea kontrolloitavuus ja rajattomuus. Kenties projektit tuovatkin, ainakin illuusiona, tunteen rajoista ja rakenteista, joilla voidaan hahmottaa muutoin ”sotkuista” todellisuutta. Vaikka projekti voikin liikkua suljetun ja avoimen välillä, on eriytyminen ja saarekkeiden muodostuminen tunnistettu ongelmiksi. Kerstin

Sahlin-Andersson (2002) kuitenkin korostaa, etteivät rajat ilmaannu automaattisesti projektin pystyttämisen yhteydessä, vaan kysymys on sosiaalisista rakenteista, jotka ovat jatkuvan määrittelyn ja muutoksen alaisia. Erilaisilla käsitteillä, kuten projektin omistajuudella (käsitettä käytetään yleisesti projektijohtamisessa), on myös viestitetty rajoista ja vallankäytöstä.

Tilapäiseen organisaatioon, projektiin, on kirjoitettu sisälle pyrkimys muutokseen. Muutospyrkimys voi sisältyä itse projektin tehtävään, tai sitä voidaan tarkastella ryhmän sisäisenä, vuorovaikutuksellisenä ilmiönä. Muutoksen ja kehityksen suhde on nähty yllättävänkin mutkattomana, ja tutkimus on – kriittisistä äänistä huolimatta (mm. Brunsson 1989) – ollut vahvan positiivisuuseetoksen kyllästämiä. On myönteistä, että kotimaisessa kehittämistoimintaa koskevassa tutkimuskirjallisuudessa, joka on viime vuosina vahvistunut, kysymykset erilaisista intresseistä (mm. Kevätsalo 1999), ulkopuolisen tutkija-konsultin interventioista (Buhanist 2000) ja kehittämisspuheesta ja argumentoinnista (mm. Filander 2000) ovat alkaneet tulla näkyvämmiksi.

Kehittämisen olemuksesta

Kun epäilykseni siis on, että projektiformaatti lukitsee kehittämistä, on syytä palata siihen, millaista kehittäminen on luonteeltaan.

Kehittäminen ja muutos kytkeytyvät yhteen, mutta niiden suhde ei ole yksiselitteinen, vaikka yritän tässä sitä hieman yksinkertaista avata. Muutos on käsitteenä laaja sisältäen kaikki ne ilmiöt, jotka liittyvät organisaation tarkoitukselliseen tai tahattomaan muuttumiseen. Kehittymisen viittaa vähitellen tapahtuvaan muovautumiseen hyvään tai huonoon suuntaan. Kehittämistyö on huomattavasti suppeampi käsite. Se sisältää toiminnan, käsitteet ja viitekehykset, joiden avulla ihmiset yrittävät saada muutosta aikaiseksi (ks. Buhanist 2000.) Se on aktiivista, tulevaisuuteen suuntautuvaa toimintaa. Tästä Nils Brunsson (1989) on hieman nihilistisesti todennut, ettei kehittämishanke ole oppimisen ja muutoksen ilmiö vaan toistuva organisaatioiden standardiratkaisu kohdata ongelmia.

On luontevaa ajatella, että tarkastelun kohde tai taso, kuten yksilö, organisaatio tai yhteiskunta, sävyttää tulkintaa muutoksen luonteesta. Intressi ja motivaatio ja sitä kautta myös perustelut

muutokselle näyttäytyvät eri tavoin. Kehityksellinen muutos (developmental change) merkitsee hienosäätöä ja kohentamista, siirtymämuutos (transitional) uudelleen järjestelyä ja menettelytapojen vaihtamista. Kokonaisvaltainen (transformational) muutos merkitsee syvää arvoihin ja järjestelmiin käyvää muodonmuutosta. (Kleiner & Corrigan 1989.) Organisaatiokehittämisen kirjallisuudessa on vahva näkemys muutoksesta niin inkrementaalisenä kuin radikaalina (Buhanist 2000). Läheltä katsottuna yhteiskunnalliset reformit ovat kehittämispyrkimyksiä, jotka rakennetaan yksittäisten hankkeiden kautta pienin askelin ja jotka näyttävät kehityksellisenä muutoksena. Tähän inkrementaalisuuteen liittyikin harha, ettei juuri mikään muutu mutta silti kaikki muuttuu (ks. Julkunen 2001, 29). Pidemmän aikavälin perspektiivi saattaa kuitenkin paljastaa niissä syvempää merkitystä.

Kehittämishankkeet ovat normatiivinen yritys tuoda järjestystä kaaottisuuteen (Brunsson 1989). Sen lisäksi, että kehittämisen keinoin yritetään ratkaista substantiaalisia ja toimintaympäristöstä nousevia haasteita, niillä hallitaan ristiriitoja ja paradokseja. Se, minkä luonteesta jännitteestä on kulloinkin kysymys, vaihtelee tarkastelukulman mukaan. Esimerkiksi yksilön tai työyhteisön näkökulmasta ristiriidat, jotka koskevat työn suunnittelua, arviointia, johtamista tai omia voimavaroja ja identiteettiä, ovat potentiaalista raakaainetta kehittämiselle. Outi Cavénin (1997) havainto, että kehittämissuunnitelmien avulla on yritetty ratkaista sovittamattomilta vaikuttavista talouden rationaliteetin, kansalaisten koettujen tarpeiden ja ammattilaisten työetiikan välisistä ristiriitoista, vahvistaa näkemystä kehittämisen tehtävistä ambivalenssin kantajana. Leimallista tässä on se, että yksittäisissä kehittämistehtävissä yritetään hallita hyvin monia erityyppisiä ja -tasoisia jännitteitä. Kehittämisen problemaattisuus tulee esille myös kehittämistyötä tekevien henkilöiden puhetavoissa erilaisten suostumuksen ja vastarinnan strategioiden yhdistelemisenä (Filander 2000).

Se, millaiset ainekset ymmärretään ristiriitaisina tai jopa paradoksaalisina, on kuitenkin viime vuosina jossain määrin muuttunut. Kun Karin Filanderin (2000) haastattelemat kehittäjät näkivät vielä hyvinkin yhteen sovittamattomina managerialistisen markkinasuuntauksen ja hyvinvointivalttiolliset arvot, niin Tarja Saarelainen (2003) sovittelee jo myönteisellä tavalla yhteen uuden julkisjohtamisen (NPM) ajattelutapoja ja

paikallista kehittämistyötä. Samantyyppistä kehityskulkua on havainnut myös Riitta Haverinen (2003). Kun aiemmin New Public Management -ajattelussa eriytyivät yksityissektorin mallit ja niiden kuluttajuuteen perustuva laatuajattelu ja toisaalta julkispuolelta eriytyvä asiakaskäsite, niin nyt korostetaan rinnakkain sekä taloudellista tehokkuutta että laatua (Haverinen 2003).

Kehittäminen on sidoksissa ajankohtaisiin trendeihin, virtauksiin ja ideoihin. Kehittämishankkeet ovat itsessään tulkinta- ja omaksumisprosesseja, jotka muuttavat ihmisten käsityksiä, mielikuvia ja odotuksia. Kun kehittäminen tuottaa tulevaisuuteen viitoittavia tarinoita ja uskomuksia, se istuukin piirteiltään hyvin nykyiseen mielikuviiin perustuvaan tarinatalouteen. Projekti on ikään kuin positiivisten uskomusten ja innostavien mielikuvien tiivistymä.

Vaikka retorilla ja visionäärisillä aineksilla on olennainen merkitys (Kieser 1997) kehittämisen perusteluissa, toteuttamisessa ja paikan määrittämisessä, ne eivät ole ongelmattomia. Retorisen strategian vastareaktio voi olla ihmisten muuttaminen kyynisiksi tai asioiden karnevalisointi. Tässä mielessä viime aikojen keskustelu eliittien roolista uudistusajattelujen ja niihin liittyvien käsitteiden kuljettajina ja imeyttäjinä on tuonut esiin kiinnostavia piirteitä. Se assosioituu helposti asetelmaan eliitti (kehittäjä) – muut (kehittettävät). Eliitti nähdään uusien mentaalisten mallien vyöryttäjänä (Julkunen 2001, 31), toimintaa ja käytäntöjä muokkaavien ideoiden rakentajana, henkilöinä, joilla on ideoiden käsittely- ja valikoimiskykyänsä ansiosta merkittävä asema suunnan määrittäjänä (Saari 1998). Näillä avaintoimijoilla on ollut keskeinen asema julkisen hallinnon reformeissa, Suomessa erityisesti niiden liikkeelle panemisessa (Bouckaert & Pollit 2000).

Kehittäminen on ennen kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta sosiaalisessa rakennelmassa, joka tyyppillisesti on projekti. Usein siinä on osallisena myös organisaation ulkopuolisia kehittämisen asiantuntijoita (myös Bouckaert & Pollit 2000), jotka tuovat mukanaan tietynlaiset käsitteet, viitekehyksen ja toimintatavat. Se, kuinka tietoisia kyseiset asiantuntijat ovat taustaolettamuksistaan ja kuinka julkisesti ne tuodaan esille, vaihtelee (Schein 1999, 4). Myöskään tilaaja ei välttämättä havahdu kysymään uskottavalta vaikuttavan asiantuntijan kehittämisratkaisuiden taustaideoita. Missä määrin asiantuntijan taustayhteisö (yritys, tutkimuslaitos jne.) heijas-

tuu intresseihin, on myös kiinnostava kysymys. Tällä hetkellä alan kirjallisuudessa dominoiva näkemys kehittäjän asiantuntijuudesta korostaa fasilitoivaa, valtaistavaa, verkostomaista otetta (ks. Buhani 2000; Seppänen-Järvelä 1999; Arnkil & al. 2000; Filander 2000), joskin Paul Buhani (2000, 141) on osoittanut, että ulkopuolinen asiantuntija toimii aktiivisemmin kuin kirjallisuudessa perinteisesti esitetty fasilitoiva rooli edellyttäisi.

Viimeisenä huomiona tuon esille oppimisen, joka on nousemassa entistäkin vahvemmaksi tekemäksi kehittämisen keskusteluissa. On ymmärrettävää, että oppimisen paradigmat vaikuttavat siihen, miten oppimisen ja kehittämisen tai muutoksen suhde mielletään. Kehittämistyön teoria-keskustelua, erityisesti Suomessa, on käyty ennen kaikkea aikuiskasvatuksen (esim. Konkola 2003) ja henkilöstökehittämisen (esim. Filander 2000) näkökulmista, mikä on leimannut kehittämistyöstä käytävää tutkijakeskustelua. Toisaalta oppimiseen liittyvät kysymykset ovat kehittämisen kannalta aivan olennaisia: esimerkiksi sellaiset viimeaikaiset raportoinnit, kuten avainryhmän roolista vallan ja tiedon keskittymänä ja sen roolista organisaation oppimisessa ja luovuudessa (Kleiner 2003) tai reflektion organisoimisesta (Vince 2002), ovat tuoneet kiinnostavia ja kriittisiäkin piirteitä perinteiseen oppimiskeskusteluun.

Kehittäminen ja projekti: yhteensovittamisen haaste

Olen edellä tarkastellut Lundinin ja Söderholmin (1995) jaottelun mukaan projektia organisaatiomuotona kuvaavia elementtejä: aikaa, tehtävää, ryhmää ja muutosta. Tämä analyysi muodostui lähinnä kriittisiksi huomioiksi ristiriidasta kehittämistyön piirteiden ja projektiformaatin välillä. Koska projektityön volyymin on ennustettu vain kasvavan, sen kanssa tulisi siis oppia elämään. Yrityksen seuraavassa nostaa esille seikkoja, jotka tekisivät projektimaisen kehittämisen siedettävämmäksi. Kysymys on siis projektin ja kehittämisen yhteensovittamisen haasteesta.

Pahimmillaan projektit haittaavat enemmän organisaation perustehtävän hoitamista kuin hyödyttävät sitä. Epäilemättä niitä kuitenkin voidaan käyttää viisaasti ja hedelmällisesti kehittämissprikimysten toteuttamisessa, mutta ollakseen kehittämisen kehto projektin tulisi olla riittävän jous-

tava ja hengittävä niin organisaatioltaan kuin toimintatavoiltaan. Sosiaali- ja terveydenhuollossa puhutaan mielellään – ehkä ideaalina – kehittämistyöstä osana niin sanottua arkityötä. Tällöin kehittäminen olisi sisäänrakennettu päivittäisiin työkäytäntöihin, eikä projekteja tarvittaisi. Tarvetta projekteille ilmeisesti kuitenkin on ja parhaimmillaan ne antavatkin mahdollisuuden poiketa totutuista käytännöistä ja tarjoavat kanavan tehdä toisin. Näen kuitenkin, että nykyinen projektien dominanssi pitäisi kääntää siihen, että kehittämisen päävirta, erityisesti työyhteisötasolla, kohdistuisi perustehtävän tarkasteluun prosessikehittämisen idean mukaisesti (ks. Murto 2001). Projekteja käynnistettäisiin harkitusti toteuttamaan sellaisia tavoitteita, joihin tarvitaan kertaluonteista hyppäksenomaista panostusta. Olenaisista on, että kehittäminen perustuu jaettuun visioon, joka kiinnittyy laajempiin linjavalintoihin.

Konstruktivistisyyteisesti on ajateltu, että tietoisuus ja asiantuntijuus ovat sosiaalisesti rakentuneita. Tällöin kehittämisen ratkaisuissa ja teorioissa ovat korostuneet kontekstisidonnaisuus ja paikallisuus. Kehittämistoiminnan pulmia ovat kuitenkin olleet tiedon ja kokemuksen ohut kumuloituminen ja yleistämistä kestävien ratkaisujen löytäminen. Vaikutuksia, oppimistuloksia ja prosessin etenemistä on ollut vaikea nostaa esille (Seppänen-Järvelä 1999). Tämän vuoksi tarvitaan kehittämisen eri osapuolten välistä tiivistä yhteistyötä, jotta paikallinen kehittämistyö tulee analysoitua, arvioitua ja kaikkien osapuolten ulottuville. Arviointi tarjoaakin kehittämiselle keinon havaita muutoksia ja oppimista. Ongelmana on vain, että perinteinen malli, jonka mukaan arviointi ajoittuu projektin loppuun, on tavoittanut huonosti kehittämisen tuloksia ja vaikutuksia. Ne tulevat esille toisaalta viivästyneinä ja vaikeasti havaittavina (Brodrick 1998), ja toisaalta niitä tuotetaan koko hankkeen prosessin ajan (Seppänen-Järvelä 2003 & 2004). Lundin ja Söderholm (1995) tuovatkin esiin, että ainutkertaisen kehittämisprojektin arvioinnissa tulisi korostua hyödynnettävyys, kun taas toistuvien (rutiini)hankkeiden osalta tulisi tulosten korostua.

Projekteja on kohdeltu kaltoin huonolla johtamisella niin hanke- kuin organisaatiotasolla, niin mikro- kuin makrotasolla. Johtaminen ja projektissa työskentely vaativat erityistä osaamista, joka

näyttyy hankkeen sisällä sisällöllisissä kysymyksissä sekä ihmisten, prosessien ja kulttuurien johtamisessa. Projektien ja muun organisaation rajapinnoista huolehtiminen (boundary work) on tärkeimpiä johtamisfunktioita (Sahlin-Andersson 2002). Tunnettu, olennaisesti johtamiseen liittyvä riski on, että projekti saattaa muotoutua omaksi eriytyneeksi saarekkeeksi, jolloin raja muuhun organisaatioon tai työyhteisöön voi kasvaa kuluksi. Erityisen vaativaa johtaminen on kehittämistehtävän koordinoimisessa, kun osallisina on monia tahoja erilaisine intresseineen, viitekehysineen, kulttuureineen ja kielineen. Tähän tärkeään johtamistehtävään projekteille monesti asetettuja seuranta- ja ohjausryhmiä käytetään sangen vähän.

Organisaatioiden kokonaisjohtamisen huolena on käynnistää projekti harkittujen ja valittujen teemojen ympärille. Kysymys onkin itse asiassa strategisesta osaamisen johtamisesta eli niistä valinnoista, joihin inhimillistä pääomaa investoidaan. Jos näin on, pitäisi organisaatiossa olla kiinnostusta siihen, mitä projektissa tapahtuu, sen aikaansaannoksiin, niiden maastottamiseen ja jatkuvuuteen. Tällöin ei toivottavasti jouduttaisi tyypilliseen tilanteeseen, jossa hankkeen päätyttyä ja projektirakenteiden kadottua katoavat mustaan aukkoon myös hyvät aikaansaannokset (ks. Arnkil & al. 2000, 191). Kun kehittämisprosessit pitkäkestoisina jatkuvat projektikausien yli, on johtamisen tehtävä huolehtia, ettei projektityön määräraikaisuudella saada aikaan ihmisten turhautumista ja uskon menettämistä.

On huomattavaa, että monet esille nostamani seikat liittyvät johtamiseen. Yksittäisen projektin onnistumisen kannalta yksittäisten henkilöiden projektiosaaminen on varmasti tärkeätä, mutta projektimuotoisen kehittämisen ”kriisissä” on ennen kaikkea kysymys strategisuudesta ja organisaatioiden kokonaisjohtamisesta. Perinteisessä projektijohtamisessa on keskitytty projektien ”manageraukseen”, jolloin laajempi projektimaisen toimintatavan ymmärtäminen ja vaikutusten hahmottaminen organisaatioiden ja yksilöiden elämän kannalta ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Pelkkä projektijohtaminen ei tarjoa riittäviä vastauksia, vaan pitäisikin keskustella kehittämisen johtamisesta. Avaukset verkostojohtamisen (esim. Linnamaa 2002) suuntaan ovat myönteisiä.

TIIVISTELMÄ

Riitta Seppänen-Järvelä: Projekti – kehittämisen kehto vai musta aukko?

Olen tässä artikkelissa hahmotellut kuvaa projektimaisen kehittämistyön olemuksesta. Taustoitin tätä kuvaamalla niitä vaiheita, joiden kautta kehittäminen on saanut nykyisen hahmonsä, projektin. Tarkastelin – hieman yleisemmällä tasolla – sitä, millaisia heijastuksia projektimaisella organisointitavalla on kehittämistoimintaan. Lopuksi toin esille asioita, joihin puuttamalla tai huomiota kiinnittämällä projektiformaatin ja kehittämisen piirteet voitaisiin myönteisesti sovittaa yhteen siten, ettei organisointitapa määritteli ja dominoisi kehittämistä.

Otsikon vastakkainasettelu herätti pohtimaan kriittisesti, millaisia piirteitä projektityyppinen työskentelytapa tuo kehittämiseen. Tiiviinä johtopäätöksenä esitän, että kehittäminen voi saada projektista hyvän renkin tietyillä edellytyksillä, mutta renki voi myös ottaa isännän otteet. Katsaus kehittämisen lähihistoriaan osoitti, että kehittämistä on hyödynnetty palvelemaan laajempaa managerialistista reformia. Projekti toiminnan organisointitapana on jatkoa suunnittelurationalismille: niiden taustaletukset suunnitellun muutoksen läpiviemisestä hallituilla proseduureilla ovat sangen samankaltaiset.

Pulmallista on kehittämisen ja projektin perusluonteiset eroavaisuudet: kun kehittämiselle ovat tyypillisiä prosessien hitaus, tilanne-ehdoisuus, ennakoimatto-

muus ja tulosten viivästyminen, niin projektin piirteitä ovat lähes vastakohtaisesti määräaikaisuus (lyhytkestoisuus), lineaarisuus, suunnitelmallisuus, hallinta ja näkyvät tulosodotukset heti hankkeen päätyttyä. Perinteinen projektikonsepti on liian ahdas kuljettamaan kehittämiselle luonteenomaisia piirteitä. Kun projekti ei ole ainut mahdollisuus toteuttaa kehittämistavoitteita, tarvittaisiin tarkempaa puntarointia, mikä olisi kulloinkin mielekkäin kanava pyrkimysten realisoimiseksi.

Määräaikaiset, episodimaiset organisoitumismuodot ovat kuitenkin nykyisen työelämän alati vahvistuva piirre. Voidaan kysyä, tulisiko työyhteisötasolla kehittämisen suuntautua erillisten hankkeiden sijasta perustehtävän tarkastelemiseen prosessikehittämisen ajattelutapojen mukaisesti. Pulmat, joita projektimarkkinat kaaosmaisuuksensa ovat tuottaneet, liittyvät monella tavalla johtamiseen, ennen kaikkea koko sosiaali- ja terveydenhuollon strategiseen johtamiseen, mutta myös yksittäisten hankkeiden luotusaamiseen. Kehittämishankkeiden perustamisen tulisi olla strategisesti harvinaisempaa. Pitäisikö puhua kehittämisen johtamisesta niin mikro- kuin makrotasolla. Kun kehittämisen vaikutuksia, oppimistuloksia ja prosessin etenemistä on vaikea nostaa esille, tarvitaan eri osapuolten välistä tiivistä yhteistyötä, jotta lupaava ja hyväksi havaittu paikallinen ja alueellinen kehittämistyö tulee analysoitua ja arvioitua.

KIRJALLISUUS

- AHOLA, JYRKI & KEVA, TERO: Kymenlaakson hyvinvointistrategia 2003–2010. Tutkimuksia ja raportteja B 16. Kotka: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, 2003
- ANELL, BARBRO & WILSON, TIMOTHY: Organizing in two models. On the merging of the temporary and the permanent. P. 170–186. In: Sahlin-Andersson, Kerstin & Söderholm, Anders (eds.): Beyond project management. New perspectives on the temporary – permanent dilemma. Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press, 2002
- ARNKIL, TOM & ERIKSSON, ESA & ARNKIL, ROBERT: Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Raportteja 253. Helsinki: Stakes, 2000
- BOUCKAERT, GEERT & POLLIT, CHRISTOPHER: Public management reform. Oxford: Oxford University Books, 2000
- BRODRICK, OTTO: Organizational learning and innovation: tools for revitalizing public services. International Review of Administrative Sciences 64 (1998): 1, 83–96
- BRUNSSON, NILS: Administrative reforms as routines. Scandinavian Journal of Management 5 (1989): 3, 219–228
- BUHANIST, PAUL: Organizational change, development efforts and action research. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology.

- Report 12. Espoo: Helsinki University of Technology, 2000
- CAVÉN, OUTI: Entä jos – kehittämistyö ja hyvinvointipolitiikka. S. 213–226. Teoksessa: Alasoini, Tuomo & Kyllönen, Mari (toim.): Aallon harjalla. Kansallisen työelämän kehittämissuunnitelman raportteja 4. Helsinki: Työministeriö, 1997
- FILANDER, KARIN: Kehittämissuunnitelma. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla. Acta Universitatis Tamperensis 777. Tampere: Tampereen yliopisto, 2000
- HAVERINEN, RIITTA: Laatudokumentit ja suomalainen sosiaalipalvelujen modernisaatio. Yhteiskuntapolitiikka 68 (2003): 4, 325–336
- HOGSON, DAMIAN: Project work: The legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization. Organization 11 (2004): 1, 81–100
- JALAVA, URPO & VIRTANEN, PETRI: Moniammatillinen projektitoiminta. Avain hyvinvointipalvelujen levaisuuteen. Helsinki: Kirjayhtymä, 1997
- JULKUNEN, RAIJA: Suunnanmuutos: 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa. Tampere: Vastapaino, 2001
- KASVIO, ANTTI & NIEMINEN, ARI: Kilpailu työstä. Tutkimus globalisaatiosta, maailmanlaajuisesta työpaikkakilpailusta ja Suomen mahdollisuuksista. Tampere: Sitra ja Tampere University Press, 1999
- KEVÄTSALO, KIMMO: Jäykät joustot ja tuhlatut resur-

- sit. Tampere: Vastapaino, 1999
- KIESER, ALFRED: Rhetoric and myth in management fashion. *Organization* 4 (1997): 1, 49–74
- KLEINER, ART: Core groups: a theory of power and influence for "learning organizations". *Journal of Organizational Change Management* 16 (2003): 6, 666–683
- KLEINER, B. & CORRIGAN, W.: Understanding organizational change. *Leadership & Organization Development Journal* 10 (1989): 3, 25–31
- KONKOLA, RIITTA: Yhdessä kehittämisen: koulutuksen ja työelämän yhteistyön haasteita. Sarja A: tutkimukset ja raportit 2. Helsinki: Stadia, 2003
- LINNAMA, REIJA: Verkostojen johtaminen Etelä-Pohjanmaan kehittämistyössä. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 30 (2002): 1, 44–59
- LUNDIN, ROLF & SÖDERHOLM, ANDERS: A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management* 11 (1995): 4, 437–355
- MINTZBERG, HENRY: The rise and fall of strategic planning. New York: Prentice Hall, 1994
- MURTO, KARI: Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus Oy, 2001
- MÖTTÖNEN, SAKARI: Virastosta tuli palvelukeskus. Kunnallisen organisaation muutoskertomus. Juva: PS-kustannus, 2001
- NYLANDER, OLLI & STÄHLE, PIRJO & NENONEN, MIKKO: Informaatio-ohjauksesta tietointensiiviseen vuorovaikutukseen terveydenhuollon kehittämisessä. *Yhteiskuntapolitiikka* 68 (2003): 1, 3–18
- PACKENDORFF, JOHAN: The temporary society and its enemies: Project from an individual perspective. P. 39–58. In: Sahlin-Andersson, Kerstin & Söderholm, Anders (eds.): *Beyond project management. New perspectives on the temporary – permanent dilemma*. Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press, 2002
- SAARELAINEN, TARJA: Managing local networks. *Acta Universitatis Lapponiensis* 54. Rovaniemi: Lapin yliopisto, 2003
- SAARI, JUHO: Sosiaalipoliittinen innovaatiotutkimus. Teoksessa: Niemelä, Heikki & Saari, Juho & Salminen, Kari (toim.): *Innovatiivinen sosiaalipolitiikka. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia* 25. Helsinki: Kansaneläkelaitos, 1998
- SAHLIN-ANDERSSON, KERSTIN: Project management as boundary work. Dilemmas of defining and delimiting. P. 241–260. In: Sahlin-Andersson, Kerstin & Söderholm, Anders (eds.): *Beyond project management. New perspectives on the temporary – permanent dilemma*. Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press, 2002
- SCHEIN, EDGAR: *Process consultation revisited. Building the helping relationship*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1999
- SEPPÄNEN-JÄRVELÄ, RIITTA: Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. *Tutkimuksia* 104. Helsinki: Stakes, 1999
- SEPPÄNEN-JÄRVELÄ, RIITTA: *Prosessiarviointi kehittämiprojektissa. Opas käytäntöihin*. FinSoc, työpapereita 1, 2003
- SEPPÄNEN-JÄRVELÄ, RIITTA: Internal evaluation of a management development initiative – a public sector case. *Journal of Management Development*, 2004
- SOSIAALIHUOLLON TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTOIMINTA 1988. Julkaisuja 13. Helsinki: Sosiaalihalitus, 1988
- SOTARAUTA, MARKKU: Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. *Acta Futura Fennica* 6. Jyväskylä: Tulevaisuuden tutkimuksen seura, 1996
- UUSITALO, HANNU (toim.): *Stakes sosiaali- ja terveysalan informaatio-ohjaajana. Kokemuksia ja kehitysnäkymiä*. Aiheita 11/1999. Helsinki: Stakes, 1999
- VEDUNG, EVERT: Arviointialto ja sen liikkeelle panevat voimat. *FinSocin työpapereita* 2. Helsinki: Stakes, 2003
- VINCE, RUSS: Organizing reflection. *Management Learning* 33 (2002): 1, 63–78
- VIRTANEN, PETRI: *Suomalaisen julkishallinnon haasteet ja toimintaympäristön muutoksen hallinta*. Hallinnon tutkimus 22 (2003): 4, 298–309
<http://www.valtionuuvosto.fi/vn> (tulostettu 6.2.2004)
<http://www.pmi.org> (tulostettu 28.1.2004)