

This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.

Author(s): Anttila, Timo; Mustosmäki, Armi

Title: Liinattuja prosesseja ja formaaleja standardeja : tutkijat harhailemassa työn muutoksen jäljillä

Year: 2019

Version: Published version

Copyright: © 2019 Tekijät ja Itä-Suomen Yliopisto

Rights: In Copyright

Rights url: <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

Please cite the original version:

Anttila, T., & Mustosmäki, A. (2019). Liinattuja prosesseja ja formaaleja standardeja : tutkijat harhailemassa työn muutoksen jäljillä. In H. Hirvonen, A. Puhakka, & P. Pöllänen (Eds.), Arjen rihamastot : Eeva Jokisen juhlakirja (pp. 249-262). Itä-Suomen yliopisto. Publications of the University of Eastern Finland. General series, 28. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3206-8>

LIINATTUJA PROSESSEJA JA FORMAALEJA STANDARDEJA – TUTKIJAT HARHAILEMASSA TYÖN MUUTOKSEN JÄLJILLÄ

TIMO ANTTILA JA ARMI MUSTOSMÄKI

Tällä hetkellä Suomessa on käynnissä yksi sen historian suurimmista yhteiskuntapoliittisen hallinnon muutoksista, sosiaali- ja terveystuudistus, joka on kytketty maakuntauudistukseen. Kyseessä on sen verran raju muutos, että sitä voidaan kutsua sote-seikaksi ja toteutuessaan se olisi yksi pohjoismaisen (naisystävällisen) hyvinvointioaltion historian suurimmista yhteiskuntapoliittisen hallinnon muutoksista. (Jokinen 2017.)

Näin Eeva kirjoittaa vuonna 2017 julkaistussa *Tehostamistalous*-kirjan luvussaan *Sote-seikan sukupuoli*. Tekstissään Eeva käsittelee myös kiinnostustaan siihen, miten uusiin johtamisoppeihin, kuten lean-tuotantomalliin liittyviä ideoita ja oppeja omaksutaan suomalaiselle julkiselle sektorille erityisesti terveydenhuollon ja sosiaalipalveluiden työn organisointiin. Sittemmin Eeva tutkimusryhmänsä kanssa ansioitui, kun Suomen akademia myönsi rahoituksen heidän hankkeelleen *Lean-tuotantomalli julkisissa palveluissa: työn ja sukupuolen uudet muodostelmat biokapitalismissa*.

Oman tutkimusryhmämme työelämän ja työn organisoinnin muutoksia koskeva tutkimus on kohdannut Eevan ja hänen kollegoidensa työn ja talouden muutosten tutkimukset ajoittain – usein erilaisilla menetelmillä puristettujen tulosten *törmätesää*, erityisesti koska kvantitatiivinen tutkimus on viitannut hitaisiin muutoksiin tai muuttumattomuuteen laadullisten menetelmien havaitessa monenlaisia tunnerekenteiden muutoksia. Työn organisoinnin muutokset julkisella sektorilla ovat kuitenkin teema, jossa eri menetelmien tulokset osoittavat samankaltaisuuksia.

Omat eurooppalaisiin työolotutkimuksiin perustuvat havaintomme viittaavat siihen, että työn organisoinnin yleisenä kehityssuuntana on ollut siirtymä kohti formaalimpia, lean-tyyppisiä, työn organisoinnin muotoja. Vielä äskettäin esitetyt oletukset epämuodollisesti toimivien ja itseohjautuvasti uudistuvien oppivien organisaatioiden ylivoimasta eivät näytä toteutuneen. Tilastoaineistoissa näkyvät trendit eivät osoita kohti jälki-byrokratiaa, pikemmin vastakkaiseen suuntaan. Organisaatioiden käytännöissä on entistä enemmän muodollisia ja pakottavia käytäntöjä, sääntöjen noudattamista ja valvontaa. Analyysit Pohjoismaista osoittavat, että työn organisoinnissa korostuvat lean-tuotantomallin piirteet, enenevästi myös julkisella sektorilla.

Lean-tuotantomallin leviäminen suomalaisella julkisella sektorilla on myös jatkamme kiinnostuksen kohde, josta olemme päässeet keskustelemaan kuluneiden vuosien aikana, usein Eevan ja hänen tutkimusryhmänsä järjestämässä seminaareissa. Oma kiinnostuksemme aiheeseen heräsi kesällä 2014 kun osallistuimme Ruotsissa järjestetyille pohjoismaisille työelämän tutkimuspäiville. Päivien ohjelmasta *Lean-johtaminen pohjoismaisessa työelämässä* -sessio vaikutti tuoreelta. Työpajassa esiteltiin pohjoismaisten lean-tutkijoiden verkoston tutkimukseen perustuvaa kokoelmateosta *Lean i arbetslivet*, johon sisältyi myös tutkimuksia Lean-tuotantomallin leviämisestä julkiselle sektorille sosiaali- ja terveystalouteen Ruotsissa ja Norjassa. Pohdimme onko lean leviämässä Suomessa julkiselle sektorille ja jos niin on, ilmiöstä ollaan kummallisen hiljaa julkisuudessa. Työelämän tutkijatkaan eivät olleet vielä tuolloin vaikuttaneet heränneen tutkimaan ilmiötä. Sittemmin sekä Eevan tutkimusryhmää että meitä kiinnostavia ydinkysymyksiä ovat olleet ”*Miksi lean leviää? Ja miten lean tuotantomalli muuttaa työtä?*”

Tässä Eevan juhla- ja puhekirjassa käytämme puheenvuoromme näiden kysymysten pohtimiseen. Jatkamme Eevan viitoittamalla tiellä: tätä kirjoittaessamme keväällä 2019 sote-uudistus on *edelleen* kesken eikä sen sisällöstä tai laajuudesta ole missään vaiheessa ollut varmuutta. Julkisissa sote-organisaatioissa työskentelee yli 200 000 työntekijää, joita uudistukset toteutuessaan koskettaisivat. Sote-uudistusta on toki sorvattu jo useamman hallituskauden ajan eikä keväällä 2019 kaatuneen Sipilän hallituksen kesken jäänyt malli ole ensimmäinen kaatunut uudistusyritys. Vaikka emme ole sote-alan tai hallinnon asiantuntijoita, kuljetamme uudistusta mukana, sillä poliittinen ohjaus ja reformin (puutteen) aiheuttama epävarmuus vaikuttaa olevan yksi olennainen taustavaikutin, kun lean-tuotantomalli 2010-luvulla leviää suomalaisiin julkisen sektorin organisaatioihin. Tarkastelemmekin millaiset eri tekijät ja paineet vaikuttavat organisaatioiden muutoksiin ja johtamisoppien menestystekijöihin. Sovellamme tässä teoriaa organisaatioiden isomorfismista eli samankaltaistumisesta. Toiseksi, koska Eeva tutkimusryhmineen on jo pohtinut leanin tehostamispyrkimyksiä, me keskitymme niihin leanin piirteisiin, jotka standardisoivat, säännönmukaistavat ja yhdenmukaistavat työtä, ja pohdimme, miksi se on tulevaisuuden sote-organisaatioille tärkeää.

Lean ja yhdenmukaistavat paineet

Eräät johtamisopit ovat osoittautuneet vaikutusvaltaisiksi, muuntautumiskykyisiksi ja kestäviksi. Taylorismin ja fordismin vaikutukset työn organisointiin näkyivät läpi 1900-luvun niin voimakkaasti, että voidaan puhua paradigmaattisesta muutoksesta. Lean-tuotanto ja toyotismi voidaan nähdä vastinparina edellisille – paradigmoina, jotka leviävät maasta toiseen, yksityiseltä sektorilta julkiselle.

Sosiologisen työntutkimuksen näkökulmasta on keskeistä, miten uudet johtamiskonseptit muuttavat lattiatason työtä, ja olennaista on tarkastella myös valtasuhteita. Thomas Janoski (2015) toteaa, että tällainen työnjaollisiin kysymyksiin

keskittyvä tutkimus hiipui 1990-luvulla sosiologian marxilaisen vaiheen jälkeen ja kulutus ohitti työn sosiologian tutkimuskohteena. Sosiologinen työntutkimus kadotti myös lattiataason pienryhmät, aiheen, joka oli aiemmin valtavirtaa. Nyt tiimityön tutkimus on lähinnä psykologian tutkimuskenttää. Sosiologinen työn tutkimuksen oppikirjallisuus mainitseekin vain harvoin leanin tai toyotismin (Janoski 2015), vaikka ne ovat levinneet hämmästyttävän tehokkaasti, kauas japanilaisista juuristaan. Vastaanotto on vaihdellut maittain paikallisen institutionaalisen ja kulttuurisen kontekstin mukaan. Lean-sanoman levittämiseen keskittyneillä järjestöillä ja konsulttiyrityksillä on ollut keskeinen rooli (David & Strang 2006). Leanin leviäminen ja siihen vaikuttavat tekijät ovat mielenkiintoinen, mutta monimutkainen ilmiö. Autotehtaasta toiseen kopiointi on ymmärrettävää, mutta miksi Lean leviää myös julkiselle sektorille.

Mitä sitten vaaditaan menestyvältä johtamisopilta? Johtamisoppien leviämistä ja kopioitumista voi tarkastella institutionaalisten teorioiden kehyksessä. Keskustelu organisaatioiden yhdenmukaistumisesta, isomorfismista, on liitetty uusinstitutionalistiseen teoriasuuntaukseen, joka muutama vuosikymmen sitten haastoi rationaalisen organisaatioteorian (Pedersen & Dobbin 2006). Isomorfismilla tarkoitetaan prosessia, jossa organisaatioiden toiminta ja toimintamallit alkavat muistuttaa toisiaan riippumatta organisaation toimialasta tai sektorista. Organisaatiot ovat rationaalisia toimijoita, mutta organisaatiot reagoivat myös talouden, toimintaympäristön ja eri toimijoiden odotuksiin yhdenmukaistamalla rakenteitaan ja toimintatapojaan (Ashworth ym. 2007, 165). Yhdenmukaistumiseen kannustaa kopioimisella saatavan taloudellisen hyödyn lisäksi pyrkimys poliittiseen ja institutionaaliseen legitimeettiin ja sosiaaliseen sopivuuteen (Alasoini 2016a, 106).

Lean kohtaa hallinnon muotivirtaukset

Isomorfismikeskustelun pioneerien Paul DiMaggion ja Walter Powellin (1983, 1991) mukaan isomorfismia tapahtuu kolmen, laadullisesti erilaisen toimintamallin kautta. Nämä toimintamallit on nimetty *pakottavaksi*, *normatiiviseksi* ja *jäljitteleväksi* yhdenmukaistumiseksi.

Pakottavan isomorfismin (*coercive isomorfism*) taustalla ovat poliittisen vaikuttamisen määrittelyprosessit. Kansallinen lainsäädäntö ja kansainväliset elimet, kuten Euroopan unioni luovat muutospaineita organisaatioille. Poliittisiin päätöksiin liittyvät myös oikeuttamisen kamppailut – uudistukset vaativat taakseen myös tukea ja legitimeettää. DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan pakottavaa isomorfismia ovat myös lainsäädäntöä kevyemmät ja epävirallisemmat toisten organisaatioiden luomat muutospaineet, kuten toimintasuositukset ja kulttuuris-sosiaaliset odotukset – näin erityisesti, jos organisaatioiden välillä on taloudellista riippuvuutta.

Kun tarkastelemme leanin leviämistä suomalaiselle julkiselle sektorille ja sotealalle, onkin huomioitava organisaatioiden monisyiset riippuvuussuhteet sen toi-

mintaa säätelevästä, ohjaavasta ja rahoittavasta tahosta – valtiosta. Uudistusten tavoitteet ja muodot tosin tempoilevat poliittisten voimasuhteiden vaihdosten mukaan. Julkisen sektorin organisaatiot, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, kamppailevat jatkuvasti kasvavien asiakasmäärien ja toisaalta niukkojen resurssien puristuksessa.

Lean solahtaa monen tutkijan mielessä luontevasti osaksi suomalaisen julkisen sektorin tehostamisprojektia, joka alkoi jo toisen maailmansodan aikana ja kiihtyi 1970-luvulla (ks. myös Jokinen 2017). Ville Yliaska (2014; 2017) on tutkinut uuden julkisjohtamisen (*New Public Management*, NPM) tuloa Suomeen, erityisesti julkiseen hallintoon. Julkisen sektorin tehokkuutta haluttiin parantaa ja jo tuolloin keinoja työn rationalisointiin haettiin yksityiseltä sektorilta ja Taylorin tieteellisen liikkeenjohtamisen menetelmistä – käytännössä tehtaista. Suomen hyvinvointivaltiota oli rakennettu vanhan keskusvirastojärjestelmän päälle, jossa kunta järjesti palvelut, jotka valtio keskusvirastojensa välityksellä määräsi tuottamaan. Ohjaus ja rahoitus kuuluivat valtiolle, toimeenpano kunnille. 1990-luvun lamassa kuntien valtiolta saamaa rahoitusta leikattiin, vaikka kuntien vastuut ja kuntalaisten palveluntarpeet olivat kasvussa. Yliaskan tutkimuksen mukaan uudet johtamistavat, kuten tulosjohtaminen, laatujohtaminen ja yksityistäminen annettiin kunnille pelastusrenkaiksi selviytyä valtiorahoituksen leikkauksista. Valtiolla ei ollut mahdollisuuksia pakottaa kuntia uudistuksiin, mutta vähenevät rahat ja ennallaan pysyneet velvollisuudet ajoivat useat kunnat tilanteeseen, jossa kaikkea mahdollista oli pakko kokeilla. Yliaska (2017) mainitsee myös kentän olleen käytännössä konsulttien vallassa.

Kun lean-tuotantomalli 2010-luvulla alkoi levitä julkisen sektorin organisaatioihin, suunnitteilla oli sote-uudistus, jossa tavoiteltiin paitsi huimia säästöjä, myös ”*alueellisen eriarvoisuuden vähentämistä ja palvelujen yhdenvertaisuutta.*” (Alueuudistus.fi.) Uudistuksen olennaisia tavoitteita oli myös siirtää vastuu palveluiden järjestämisestä kunnilta *maakunnille* sekä edistää asiakkaiden *valinnanvapautta* – käytännössä siis lisätä palveluiden liikelaitostamista, yksityistämistä ja toimijoiden keskinäistä kilpailua. Sekä säästötavoitteiden että yksityistämisen *markkinauskon* voidaan nähdään jatkavan uuden julkisjohtamisen periaatteiden pitkäaikaista trendiä, johon lean istuu. Miten lean-kehittämisen suosio kietoutuu näihin sote-uudistuksen tavoitteisiin? Lähtökohtamme on, että uudistuksen sisällöillä on havaittavissa monenlaisia ohjausvaikutuksia, silloinkin kun lait ja asetukset ovat vasta muotoutumassa.

Sipilän hallituksen kunnianhimoisesta 10 miljardin säästötavoitteesta 3 miljardia euroa oli tarkoitus saada juuri sote-uudistuksesta. Kauppalehti (27.5.2015) uutisoi miten Iso-Britanniassa lean-menetelmällä tehdyillä tehostuksilla oli saavutettu 20–30 prosentin kustannussäästöt monilla julkisen sektorin aloilla. Näin Suomenkin julkista sektoria voitaisiin tehostaa jopa miljardilla eurolla pelkästään prosesseja kehittämällä. Kuulostaa lupaavalta, eikö totta? Leanin lupaukset siitä, kuinka *hukkaa poistamalla* saada aikaan ”*vähemmällä enemmän*” vetoaakin (ikuisessa) resurssipu-

lassa kamppaileviin organisaatioihin. Hukkaa metsästetään työpaikoilla: missä on turhaa odottelua, kuljettamista, tarpeetonta liikkumista, varastointia, tarpeetonta käsittelyä, virheitä tai resurssien (laitteiden, tilojen tai osaamisen) alihyödyntämistä. Miltä kiireen uuvuttamasta henkilökunnasta kuulostavat lupaukset siitä, miten prosesseja järjeistämällä ”ei juosta kovempaa, vaan otetaan vähemmän turhia askelia ja tehdään viisaammin”?

Vaikka kustannuspaineet varmasti ovat yksi keskeisimmistä toiminnan reunaehtoja määrittelevistä tekijöistä, julkisen sektorin sote-organisaatiot eivät voi unohtaa lakisäateisiä velvollisuuksiaan: *Terveystuolaki (1326/2010)* edellyttää terveydenhuollon toimintayksiköiltä suunnitelmaa laadunhallinnasta ja potilasturvallisuuden täytäntöönpanosta. Lean onkin, tehostamisen lisäksi, oppi laadusta, jatkuvasta parantamisesta sekä vaihtelun ja virheiden vähentämisestä. Leanin yksi periaate on *nolla virhettä*, japaniksi *Poka-Yoke* (*Poka* = tahaton virhe, *Yoke* = välttää), mikä voisi ajatella olevan jopa tärkeämpi periaate potilastyössä kuin autotehtaissa, joissa sitä alun perin kehitettiin. Nollavirhe on päämäärä, johon pyritään jatkuvilla, määrätietoisilla toimenpiteillä, jotka suuntautuvat virheiden syiden poistamiseen ja ennaltaehkäisyyn. Virheiden ja vaihtelun vähentäminen prosessista eli vakiointi, on myös laadun ja asiakastytyväisyyden varmistusta, jonka merkitys on entisestään korostunut yksityistämispaineiden luomassa uudenaikaisessa kilpailutilanteessa.

Sote-organisaatioiden liinattu imago

Hallituksen *kokeilukulttuurin* mukaisesti mm. sosiaali- ja terveysministeriö rahoitti alueellisia valinnanvapauskokeiluja, joissa kuntalaiset saattoivat valita perusterveydenhuollon palveluiden tarjoajaksi julkisen terveysaseman sijaan yksityisen palveluntuottajan – *Pörriäisen*. Näissä kunnissa myös terveysasemat joutuivat uudenaikaiseen kilpailutilanteeseen, jossa uhkana olikin *menettää asiakkaita* (erään suomalaisen terveysaseman ylihoitaja, henkilökohtainen tiedonanto; ks. myös case-tutkimus ruotsalaisista sote-organisaatioista Drotz & Poksinska 2014).

Tässä lean tuotantomalli vaikutti monessa organisaatiossa lupaavalta. Sairaanhoidopiirien koulutustilaisuuksissa lean-konsultit kertovat miten lean-opeilla on lyhennetty sekä päivystyksen että kiireettömän hoidon odotusaikoja ja helpotettu kiireellisten potilaiden pääsyä röntgeniin kehittämällä ajanvarausjärjestelmää. Terveysasemilla on tehty remontteja, järjestelty työtiloja ja luotu uusia rooleja. Samalla asiakastytyväisyyden kerrotaan nousseen 60 prosentista 90 prosenttiin. Lehdet uutisoivat *poliitikon päiväunesta*: ”*Parjattu terveysasema kutisti potilasjonot – lääkäriin jopa samana päivänä*”. Liinaamisesta innostuneet sote-organisaatioiden kehittäjät kouluttavat kertoen menestystarinoistaan otsikoilla ”*Miten julkisen sotekeskuksen kilpailukykyä kehitetään?*” ja ”*Näin rakennetaan kilpailukykyinen lähisairaala*”. Kilpailukykyyn kehittäminen ei tässä yhteydessä ollut vain taloudellisen mittareiden seuranta, vaan huomioon pyrittiin ottamaan kriteerit, joilla potilas valitsee palveluntarjoajansa. Kilpaillakseen yksityisten palveluntarjoajien kanssa terveysasemien piti

lyhentää jonoja ja nopeuttaa kuntalaisten hoitoon pääsyä sekä parantaa tarjoamiensa palvelujen laatua. Lean-periaatteiden mukaisesti tähän pyrittiin muuttamalla toimintakulttuuria, jossa asiantuntijakeskeisyydestä siirrytään asiakaskeksisyyteen. Uutta oli siis se, miten prosesseja pyrittiin suunnittelemaan asiakkaan näkökulmasta sujuvaksi. Myös *terveysasemien imagoon* kiinnitettiin huomiota.

Kuitenkin esimerkiksi Keski-Suomessa vain pieni osa kuntalaisista lopulta haikutui yksityisille palveluntarjoajille ja monet yksityiset palveluntarjoajatkin vetäytyivät valinnanvapauskokeiluista kritisoiden rahoitusmallin epäonnistumista. Sitä tarina ei kuitenkaan kerro, missä määrin asiakkaiden valinnat – tai yksityisen valitsematta jättäminen – liittyi julkisten terveysasemien *kilpailukykyyn* tai sen kehittämiseen leanin avulla.

Järjestystä kaaokseen

Pakottava vallankäyttö, kuten lainsäädäntö tai budjettikuri, on institutionaalisen isomorfismin selkein muoto. Toisinaan kuitenkin myös *epävarmuus ja moniselitteisyys* voivat olla voimakkaasti organisaatioiden toimintaa ohjaavia voimia. (Frumkin & Galaskiewicz 2004, Beckert 2010.) Kun toimintaympäristöön liittyy paljon epävarmuutta, organisaatiot ovat herkempiä kopioimaan menestyksekkäitä toimintatapoja joko omalta toimialaltaan tai sen ulkopuolelta – tätä kutsutaan **jäljitteleväksi isomorfismiksi** (*mimetic isomorphism*). Toimintatapojen jäljittelyssä myös leanin maineella, verkostoilla ja konsulteilla on suuri rooli.

Poliittisten päätöksien venyessä sote-uudistuksen muodosta ja laajuudesta ei ole ollut varmuutta missään vaiheessa. Uudistuksen sisältö on myös muuttanut muotoaan vaihtuvien poliittisten voimasuhteiden mukaan, mikä on aiheuttanut epävarmuutta. Työterveyslaitoksen tekemän *Sairaalahenkilöstön työhyvinvointikyselyn* mukaan yhä useampi kokee, ettei voi vaikuttaa työtään koskeviin muutoksiin: vuonna 2017 näin koki 45 % vastaajista, mikä oli 5 % enemmän kuin 2015. Tämän lisäksi vastaajista 39 % oli huolissaan työmäärän lisääntymisestä yli sietokyvyn. Määrä oli noussut 11 prosenttiyksiköllä vuodesta 2015. Kyselyn mukaan työntekijöiden kokemana epävarmuus on korostunut muutoksessa. Sote-organisaatioissa lean-konsultit toivotettiinkin tervetulleiksi *tuomaan järjestystä kaaokseen* ja helpottamaan muutoksessa elämistä ja muutoksien läpiviemistä, kuten Eevakin toi esille johtamansa Suomen Akatemian rahoittaman lean-tutkimushankkeen seminaarin avauspuheenvuorossaan Joensuussa 10.12.2018. Eräs seuraamamme sairaanhoitopiirin avainhenkilöistä kommentoi myös mediassa miten *”Vielä epäselvässä muutoksessa järjestelmällisyys tulee olemaan jälleen hyödyksi. Jo nyt laadunhallintajärjestelmä ja selkeät prosessit ohjaavat kaikkea organisaation toimintaa. Kehitystyössä hyödynnetään jatkuvan parantamisen periaatetta ja joissakin yksiköissä Lean-menetelmää.”* (Kauppalehti 13.6.2018.) Leanin ydintä on henkilöstön osallisuus prosessien kehittämisessä ja työn järjestyttämisessä, ainakin mikäli oppikirjoja ja konsultteja on uskomisen. Kun

konsultit esittävät *referenssinsä* eli otteita aiemmista menestyksekkäistä kehittämisprojekteistaan samankaltaisissa organisaatioissa, on ideaan helppo tarttua.

Maakunnissa valmisteltiin maakuntatasoista palvelurakennetta ja hallintoa, vaikka alueuudistukseksi nimetyn projektin loppuunsaattaminen on sekoin ollut epävarmaa. Uusien palvelurakenteiden luominen maakuntatasoisessa yhteistyössä tulisi edellyttämään toimintamallien yhtenäistämistä. Tavoitteet (tasa)laatuisten, standardoitujen prosessien luomiseen olivat ilmeisiä erityisesti erään (etäältä seuraamamme) sairaanhoitopiirin lean-kehittämiskertomuksissa. Sairaanhoitopiiri oli myös valinnut leanin johtamismalliksi, jolla *"mentäisiin sote-uudistuksen yli"*. Lean tuotantomallin valikoitumista kehittämistyön ohjenuoraksi perusteltiin tarpeella hakea *"yhdenmukaisia toimintamalleja"*. Nähtiin, että *"isossa organisaatiossa tarvitaan-kin yksi yhteinen toimintatapa johtamiseen ja kehittämiseen"*. Yhtenäiset mallit ovat tarpeellisia myös rakennettaessa maakuntamallia ja mietittäessä miten resursseja tul-taisiin maakunnille jakamaan. Samaisen sairaanhoitopiirin avainhenkilö toikin esil-le, miten *"Lisäksi sote-uudistus on korostanut terveydenhuollon laadun kansallista vertail-tavuutta sairaala- ja sairaanhoitopiirien yli."*

Leanin väljästä tulkinnasta standardoituihin käsikirjoituksiin

Sairaanhoitopiirien lean-keskusteluissa ja -seminaareissa viittaillaankin toimintojen standardointiin usein *"vaihtelun välttämisen"* ja hukan poistamisen nimissä. Tulevai-suuden tavoitteena on ollut jopa, että palveluprosessit tulisi käsikirjoittaa laatukä-sikirjoihin, joiden muoto on täsmällinen ja noudattaa ISO-laatujärjestelmän for-maattia. Laatukäsikirjasta voitaisiin tarkastaa vaikkapa tietyn sote-palvelun (saata-vuus)kriteerit, palvelun toteutusprosessi ja laatuun liittyvät vaatimukset.

Standardit ovat alkaneet kiinnostaa niin sosiologeja (Timmermans & Epstein 2010) kuin myös organisaatiotutkijoita (Brunsson ym. 2012). Standardeilla nähdään merkitystä yhtenäisten toimintamallien leviämisessä ja niillä on yhteyksiä isomor-fismin muotoihin. Standardit heijastelevat eksplisiittisesti muotoiltuja ja päätettyjä *sääntöjä* ja poikkeavat siten usein implisiittisesti ohjaavista sosiaalisista normeista. Standardien sääntöperusteinen luonne tekee niistä hyviä työkaluja yksilöiden toi-minnan sääntelyyn ja sosiaalisen järjestyksen takaamiseen. Toinen keskeinen piirre on, että standardit ovat *vapaaehtoisia*. Niiden noudattaminen on jätetty vapaaehtoi-seksi mahdollisille omaksujille. Kyse on siis säännöstä, joka ei perustu hierarkiseen (esim. valtion) auktoriteettivaltaan. Yleistyessään kuitenkin standardeista poik-keaminen saattaa tuottaa muita sanktioita kolmansien osapuolten taholta. Markki-noilla toimiminen voi esimerkiksi käydä mahdottomaksi ilman standardin noudat-tamista. Kolmanneksi standardit on tarkoitettu *yleiseen käyttöön*. Tässä mielessä standardit ovat sääntöjä, jotka on tarkoitettu laajalle joukolle potentiaalisia omaksu-jia (emt.).

Kun tarkastellaan organisaatioiden standardointia, esimerkiksi laatujohtamisen oppien mukaisesti tullaan mielenkiintoiseen kysymykseen: miksi organisaatiot

omaksuvat tiettyä standardeja, vaikka omaksuminen on vapaaehtoista ja sanktioita ei synny niille, jotka standardia eivät noudata.

Vuonna 1947 perustettu standardeja tuottava ja valvova organisaatio (ISO) The International Organization for Standardization, on ollut menestyksekkäs erityisesti laatujohtamisen prosessien (ISO 9000, 9001...) hallinnoinnissa. Suomen standardoimisliiton mukaan näissä keskeisissä standardeissa painopiste on luottamuksen kasvattamisessa organisaation tuotteisiin ja palveluihin tai luottamuksen kasvattamisessa organisaation kykyyn saavuttaa jatkuva menestys. ISO 9001 -sertifikaatteja myöntävät sertifiointialan yritykset.

Ajattelemme, että julkisille organisaatioille on syntynyt paineita osoittaa luotettavuutensa ja tehokkuutensa. Kyse on organisaation olemassaolon legitimitetistä. Uusien johtamismallien leviämisen taustalla on tällaisia institutionaalisia piirteitä, mutta myös funktionaalisia (pyrkimys taloudelliseen tehokkuuteen). On myös esitetty, että ensimmäiset standardin mukaisen organisaatiomuodon omaksujat toimivat taloudellisen tehokkuuden nimissä, kun taas myöhemmät omaksujat imitoivat saavuttaakseen legitimitetin organisaation toiminnalle (Brunsson ym. 2012).

Standardeilla on johtamisoppien leviämisessä ainakin kaksi keskeistä funktiota: ne kantavat mukanaan tietoa johtamisideoista ja auttavat idean leviämisessä. Toisaalta standardit muodostavat vapaaehtoisen auktoriteetin, mikä vahvistaa idean legitimitettä. Johtamisopit ovat usein enemmän retorisia kuin sisällöllisiä. Standardit sitä vastoin kuvaavat yksityiskohtaisempia, asiantuntijoiden määrittämiä, koodattuja sääntöjä (Rasche & Seidl 2019).

Standardit voidaan jakaa koodattuihin ja ei-koodattuihin. Voi olla, että leanoppien juurruttaminen vaatii koodattujen standardien juurruttamista. Lean on ollut houkutteleva yleisenä, väljänä, ei-koodattuna johtamisoppina, silloin kun se on antanut tilaa tulkinnoille ja soveltamistavoille. Organisaatiot ovat voineet napsia sopivia työkaluja pakkiin vaikkapa hukkan poistamisen tai virtauskaavioiden muodossa. Samalla kun tällainen joustavuus tekee johtamisopin soveltamisesta houkuttelevaa ja innostavaa, ongelmaksi muodostuu formaalien, koodattujen, käytänteiden puute – samalla monitoroinnin ja sanktioinnin mahdottomuus. Ilman selkeitä koodattuja prosessien määrittelyitä, siis standardeja, ei ole mahdollisuutta arviointiin.

Sosiaali- ja terveystalvet saavat jatkuvasti lisää koodattuja ohjeistuksia, standardeja (ks. esim. Ehdotus sosiaali- ja terveystalvetuiden uudeksi kansalliseksi mittaristoksi 2017). Kriittisen näkökulman mukaan lisääntyvän toiminnan standardoinnin rinnakkaisilmiöitä ovat työn rutinisoituminen, pirstaloituminen ja ammatillisen autonomian kaventuminen. Standardoinnin seurauksena ammatilliset arvot alkavat korvautua organisaatioarvoilla ja ammatillinen professionalismismi muuntuu organisaatioprofessionalismiksi. Standardointi on kytköksissä evidenssi-perusteisiin käytäntöihin ja auditointiin. Kyse on myös edellä mainitusta legitimitetin etsimisestä ja luottamuksen kasvattamisesta. Jos organisaatio haluaa olla luotettava arviointiyhteiskunnassa, täytyy olla valmis ottamaan standardoidut askeleet, olla

valmis noudattamaan käsikirjoitettua säännöstöä ja olla valmis osoittamaan pyrkimys jatkuvaan parantamiseen (Ponnert & Svensson 2016). Vaikka standardien omaksuminen on vapaaehtoista, standardin mukaisen toimintatavan yleistyminen toimintaympäristössä pakottaa organisaation ottamaan askeleet ja lunastamaan luottamuksen. Organisaation kehittäjien näkökulmasta usein esitetään, että standardoidut palvelut, menetelmät ja työkalut tuovat ennustettavuutta, yhdenmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä ja ovat Sote-organisaatioiden ammattilaisille helpotus. Organisaatio voi standardien avulla vähentää epävarmuutta ja saavuttaa legitimitetin ympäristössä, joka perustuu markkinakuntoisuuden osoittamisen logiikkaan. Työntekijöiden ahdistus ja epävarmuus voivat puolestaan kasvaa silloin, kun standardoidut toimintatavat rajaavat ammatillista liikkumatilaa.

Muutoksen agentit

Kolmas leanin leviämistä edistävä ulkoisten paineiden lähde ovat professiot. Tätä DiMaggio ja Powell (1983) nimittävät *normatiiviseksi isomorfismiksi*. Tässä muutostuulet ja uudet johtamisopit kantautuvat siis organisaatioiden ulkopuolisista instituutioista, kuten koulutuksesta, ammattilaisten verkostoista ja konsulteilta ammattilaisten mukana työpaikoille, näin myös julkisella sektorilla. Tätäkin voidaan tarkastella standardien logiikkaan nojaten. Kun lean 2010-luvulla leviää, lean-koulutusta tarjoavat konsulttiyritysten lisäksi ammattikorkeakoulut ja niiden täydennyskoulutusohjelmat sekä yliopistot. Koulutetut johtajat ja esimiehet toimivat omien organisaatioidensa sisällä *muutosagentteina*. Standardoinnista kertovat esimerkiksi kouluttajien *Mustan vyön* sertifikaatit. Profioiden vallan, mutta myös mahdollisen muutosvastarinnan, ovat ymmärtäneet myös ne lean-kehittäjät, jotka ovat kohdistaneet oppikirjansa suoraan lääkäreille, organisaatiohierarkiassa ylintä päätösvaltaa pitävälle (esim. Suneja ym. 2017). Lean-kehittämissuhteissa yleistä on myös kouluttaa organisaatioiden henkilökuntaa lean-agentteiksi, jotka kouluttavat ja jalkauttavat leania oman organisaation sisällä.

Suomalaisen työelämän erityispiirre ovat erilaisten työelämän kehittämisen projektien ja oppimisverkostojen perinne, hyvä maine ja institutionaalinen tuki niille. Tämä saattaa olla myös yksi leanin leviämistä edistävä tekijä. Yksi esimerkki on kunta-alan oma työelämän kehittämisohjelma. Ohjelma oli työnantajien ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen yhteinen valtakunnallinen hanke, joka sai myös Euroopan sosiaalirahastolta varoja toiminnan järjestämiseen. Lean-ajatteluun perustuvan tuotantomallin soveltaminen kunta-alan organisaatioihin oli yksi kehittämisohjelman alle syntynyt oppimisverkosto, jonka kautta kuntatyöpaikat ovat saaneet konsulttivetöistä koulutusta ja valmennusta, sparrausta ja neuvontaa, mutta myös jakaneet kokemuksiinsa perustuvaa tietoa. Kuten arvata saattaa, verkoston jakamat tarinat ovat olleet lähes pelkästään menestystarinoita. Verkostoja syntyi myös muita reittejä, esimerkiksi maakuntauudistuksen kautta, pyrkimyksenä jakaa tietoa maakuntatasoisen yhteistyön kokemuksista ja onnistumisista.

Kestääkö Leanin suosio?

Lean-ajattelun leviäminen laajalle on johtanut monenkirjaviin ja epäselviin määritelmiin sekä hämmennykseen siitä, mistä Lean-tuotannossa on oikeastaan kyse (Hines ym. 2004, 1005–1006, Moyano-Fuentes & Sacristan-Diaz 2012). Kuitenkin johtamisoppeja muoti-ilmiöinä tarkastelleiden tutkijoiden mielestä juuri leanin muovautumiskyky (*interpretative viability*) on yksi keskeinen selitys leanin suosiolle. Ollakseen menestyvä johtamisopin täytyy mahdollistaa erilaisia sovelluksia ja tulintoja (esim. Benders ym. 2018). Lean muuntautuu monenlaisten kohteiden kehittämiseen ja prosessien visualisoimiseen ja rationalisointiin. Leanin taipuisuus ja eläväisyys voikin johtaa siihen, että käytännön sovellutukset työpaikoilla ovat lopulta soveltajiansa näköisiä ja mahdollisesti hyvin erilaisia kuin millaisiksi Leanin *oppi-isät* olivat ne tarkoittaneet. *Lean onkin jatkuvien määrittelykamppailujen kohteena*, kuten Eevakin toi esille LeWoGe-hankkeen aloitusseminaarin avauspuheenvuorossaan joulukuussa 2018.

Määrittelykamppailut ovat yksi tapa ylläpitää ja aina uudelleen puhdistaa leanin mainetta, mikäli jokin pettymys tai epäonnistuminen uhkaa ryvettää sen menestystarinaa. Jos leanin avulla ei organisaatiossa saadakaan aikaan luvattuja, huomattavia parannuksia, voidaan tilannetta tulkita niin, ettei leania ole sovellettu oikeaoppisesti. Tästä muodostuu jännitteinen paradoksi: leanin ideaan esimerkiksi kuuluu ottaa työntekijät mukaan oman työnsä kehittämiseen, mutta jossain on olemassa leanin ideaalityyppi, johon kehittämisen tuloksen tulisi istua ollakseen onnistunut. Norjassa julkisen sektorin kehittämisen hankkeissa huomattiinkin, että kun lean kehittäminen oli hyvin työntekijälähtöistä, eivät projektin lopputulokset enää olleet välttämättä tunnistettavissa leaniksi (Holmemo & Ingvaldsen 2018). Kriittinen lean-tutkimus onkin havainnut, että lean-kirjallisuuden ja konsulttien kuvaama pehmeä, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia korostava lean (*soft lean, bottom up*) eroaa käytännössä sovelletuista toteutuksista, joissa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet jäävätkin lopulta pieniksi (*hard lean, top down*). (Langstrad & Drotz 2016, Holmemo ym. 2018.)

Lean-kirjallisuudessa toisena onnistumisen merkittävänä esteenä pidetään *implementaatio-ongelmia*. Lean-ajattelusta napsitaan vain organisaatiolle sopivimmat palat ja työkalut, mutta näin organisaatiossa ei *olla lean*, sillä lean on filosofia (esim. Alasoini 2016b). Lean ei siis voi lunastaa lupauksiaan, jos sitä on käytetty pelkästään erillisinä *teknisinä harjoitteina*, vaan sitä tulee soveltaa kokonaisvaltaisemmin palvelutuotantoa ohjaavana mallina ja strategiana organisaatioiden tasolla (esim. Radnor & Osborne 2013). Oppikirjojen ja konsulttien mukaan leanin jalkauttaminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja juurruttamiseen kuluu aikaa noin kymmenen vuotta. Sote-muutosta työostävien kehittäjien ja agenttien koulutusmateriaaleista löytyi kuitenkin vielä vuonna 2018 tsemppihenkeä: *”Emme ehkä saa tätä suurta asiaa valmiiksi tänä vuonna, emme tällä vaalikaudella, mutta me kuitenkin aloitimme sen”* (J. F Kennedy.)

Organisaatioiden johtaminen pyrkii tuloksellisuuden parantamiseen ja (rationaalisten) päätöksiensä tueksi johtajat saattavat etsiä näyttöjä: mitä lean-lehittäminen tuottaa. Kun ideat leviävät vaikkapa kehittämisverkostoissa, on tyypillistä, että esillä ovat menestystarinat (ja vain menestystarinat). Koulutuksissa tyypillisesti esitellään *case* eli ongelmallinen kohde (esim. ruuhkautunut reseptien uusinta), miten ongelmat ratkaistiin ja miten paljon prosessi nopeutui. Laajamittaisia luotettavia tutkimuksia lean-kehittämisen hyödyistä ei kuitenkaan ole helppo löytää. Lean voi levitä verkostojen kautta organisaatioihin nopeasti ja kehittämisprojekteja aloitetaan eri yksiköissä kokeiluina ja projekteina, jotka kohdistuvat hyvin erilaisiin kohteisiin. Lähtötilannetta dokumentoidaan organisaatioissa harvoin järjestelmällisesti ja tuottavuutta ja laatuakin mitataan melko summittaisilla mittareilla (Benders ym. 2018). Esimerkiksi Suomessa moniin organisaatioihin levinneet *Happy or not* -laitteet, joissa asiakas vaikkapa terveysasemalta poistuessaan painaa hymy- tai surunaamaa ilmaistakseen mielipiteensä *asiakastyytyväisyydestään*. Mutta mistä organisaatio tietää mihin tarkalleen asiakas palautteensa kohdistaa? Vaikka toimipisteen asiakaspalautte paranisi jollain mitatulla aikavälillä, miten tämä palautte voidaan yhdistää toiminnan kehittämiseen liinauksen avulla. Aineistojen kerääminen järjestelmällisesti, huolellisesti valituilla mittareilla, on työlästä ja kallista ja tutkimuksen tekemiseen vaikea saada rahoitusta. Mitä suurempia ja monimutkaisempia organisaatioita ja prosesseja, sitä vaikeampi on todistaa ja dokumentoida leanin operationaalisia tai taloudellisia vaikutuksia – toisin sanoen mikä osa muutoksista on leanin vaikutusta ja mitä on tapahtunut muista syistä.

Yksityisellä sektorilla, esimerkiksi suomalaisessa teollisuudessa lean ei asiantuntijoiden mukaan levinnyt. Tuomo Alasoinin (2016b) mukaan lean sopii heikosti pohjoismaiseen kulttuuriin ja institutionaaliseen ympäristöön, jossa on vahvat ammattiliitot ja vahva työn monipuolisuuden ja sisältöjen arvostus. Lisäksi innovaatioiden leviämisen tutkimus osoittaa, että kun innovaatio valtavirtaistuu, sen kyky tuottaa kilpailuetua heikkenee. Näin on vuosien varrella käynyt monelle bisneskonseptille. Kilpailuedun hankkimiseksi pitää keksiä jotain uutta. (Alasoini 2016b.) Julkinen sektori voi kuitenkin olla erilainen, organisaatioiden ei (kenties) tarvitse kilpailla keskenään. Ja, kuten isomorfismi-keskustelu osoittaa, jäljittelyn kautta saavutettu legitimaatio – ympäristölle osoitettu luotettavuus – voi olla itse asiassa tärkeämpi tavoite kuin toiminnan tehostamispyrkimykset.

Kuten Eeva Jokinen ja Aini Pehkonen Januksen pääkirjoituksessa (2/2017) arvelivat: on todennäköistä, että *”Sote ei valmistu koskaan”*. Miten käy leanin, jatkaako se leviämistään tuottaen *kilpailuetua* ja uudistaen suomalaista julkista sektoria ja sote-kenttää? Paljon jää Eevan tutkimushankkeella tutkittavaa. Jäämme mielenkiinnolla odottamaan.

Lähteet

- Alasoini, Tuomo (2016a). Workplace development programmes as institutional entrepreneurs – why they produce change and why they do not. Aalto University publication series, Doctoral dissertations 12/2016. Helsinki: Aalto University.
- Alasoini, Tuomo (2016b). Miksi lean ei leviä? Tekes-blogit 12.12.2016
- D'Andreamatteo, Antonio; Ianni, Luca; Rangone, Adalberto; Paolone, Francesco & Sargiacomo, Massimo (2019). Institutional pressures, isomorphic changes and key agents in the transfer of knowledge of Lean in healthcare. *Business process management journal* 25 (1), 164–184.
- Ashworth, Rachel; Boyne, George & Delbridge Rick (2007). Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the public sector. *Journal of public administration research and theory* 19 (1), 165–187.
- Benders, Jos; van Grinsven, Marlieke & Ingvaldsen, Jonas A. (2018). The persistence of management ideas: How framing keeps 'Lean' moving. Teoksessa Andrew Sturdy, Stefan Heusinkveld, Trish Reay & David Strang (toim.): *The Oxford handbook of management ideas*. Oxford: Oxford University Press.
- Beckert, Jens (2010). Institutional isomorphism revisited: Convergence and divergence in institutional change. *Sociological theory* 28 (2), 150–166.
- Brunsson, Nils; Rasche, Andreas & Seidl, David (2012). The dynamics of standardization: Three perspectives on standards in organization studies. *Organization studies* 33 (5–6), 613–632.
- David, Robert J. & Strang, David (2006). When fashion is fleeting: Transitory collective beliefs and the dynamics of TQM consulting. *Academy of management journal* 49 (2), 215–233.
- DiMaggio, Paul & Powell, Walter (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review* 48 (2), 147–160.
- DiMaggio, Paul & Powell, Walter (1991). Introduction. Teoksessa Walter Powell & Paul DiMaggio (toim.): *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1–38.
- Drotz, Erik & Bozena Poksinska (2014). Lean in healthcare from employees' perspectives. *Journal of health organization and management* 28 (2), 177–195.
- Ehdotus sosiaali- ja terveystalveluiden uudeksi kansalliseksi mittaristoksi (2017). Raportti: Valtioneuvoston kanslia, Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisu 36/2017.
- Frumkin, Peter & Galaskiewicz, Joseph (2004). Institutional isomorphism and public sector organizations. *Journal of public administration research and theory* 14 (3), 283–307.
- Hines, Peter; Holweg, Matthias & Rich, Nick (2004). Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking. *International journal of operations & production management* 24 (10), 994–1011.

- Holmemo, Marte Daae-Qvale & Ingvaldsen, Jonas A. (2018). Local adaption and central confusion: decentralized strategies for public service Lean implementation. *Public money & management* 38 (1), 13–20.
- Holmemo, Marte Daae-Qvale; Rolfsen, Monica & Ingvaldsen, Jonas A. (2018). Lean thinking: outside-in, bottom-up? The paradox of contemporary soft lean and consultant-driven lean implementation. *Total quality management and business excellence* 29 (1–2), 148–160.
- Ingvaldsen, Jonas A., & Benders, Jos (2016). Lost in translation? The role of supervisors in lean production. *German journal of human resource management* 30 (1), 35–52.
- Janoski, Thomas (2015). The new division of labor as Lean production. *International journal of sociology* 45 (2), 85–94.
- Jokinen, Eeva (2017). Sote-seikan sukupuoli. Teoksessa Teppo Eskelinen, Hannele Harjunen, Helena Hirvonen & Eeva Jokinen (toim.): *Tehostamistalous*. Jyväskylä: SoPhi, 52–75.
- Jokinen, Eeva & Pehkonen, Aini (2017). Sote ei tule koskaan valmiiksi. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti* 25 (2), 109–110.
- Kauppalehti 27.5.2015 Julkisella sektorilla saatavissa miljardisäästöt. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/julkisella-sektorilla-saatavissa-miljardisaastot/0f5f3cb5-07ef-31c6-906a-bce7978e5fda>. Viitattu 3.5.2019.
- Langstrad, Jostein & Drotz, Erik (2016). The rhetoric and reality of Lean: a multiple case study. *Total quality management & business excellence* 27 (3–4), 398–412.
- Moyano Fuentes, Jose & Sacristán-Díaz, Macarena (2012). Learning on lean: a review of thinking and research. *International journal of operations & production management* 32 (5), 551–582.
- Oinas, Tomi; Anttila, Timo & Mustosmäki, Armi (2016). Työn organisoinnin muutos yksityisellä ja julkisella sektorilla – lisääntyvätkö uudet työn organisoinnin muodot Pohjoismaissa? *Yhteiskuntapolitiikka* 81 (6), 670–680.
- Pedersen, Jesper Strandgaard & Dobbin, Frank (2006). In search of identity and legitimation bridging organizational culture and neoinstitutionalism. *American behavioral scientist* 49 (7), 897–907.
- Ponnert, Lina & Svensson, Kerstin (2016). Standardisation – the end of professional discretion? *European journal of social work* 19 (3–4), 586–599.
- Rasche, Andreas & Seidl, David (2019). Standards and/as management ideas. Teoksessa Andrew Sturdy, Stefan Huesinkveld, Trish Reay & David Strang (toim): *The Oxford handbook of management ideas*. Oxford/New York: Oxford University Press, 337–353.
- Radnor, Zoe & Walley, Paul (2008). Learning to walk before we try to run: adapting Lean for the public sector. *Public money and management* 28 (1), 13–20.
- Rahbek, Gjerdrum; Pedersen, Esben & Huniche, Mahad (2011). Negotiating lean: The fluidity and solidity of new management technologies in the Danish

- public sector. *International journal of productivity and performance management* 60 (6), 550–566.
- Sederblad, Per (toim.) (2013). *Lean i arbetslivet*. Tukholma: Liber.
- Suneja, Aneesh & Suneja, Carolyn (2017). *Lean ja terveydenhuolto*. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Timmermans, Stefan & Epstein, Steven (2010). A world of standards but not a standard world: Toward a sociology of standards and standardization. *Annual review of sociology* 36, 69–89.
- Yliaska, Ville (2014). *Tehostamisen toiveuni – uuden julkisjohtamisen historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle*. Helsinki: Into kustannus.
- Yliaska, Ville (2017). *Tehokkuustalouden lähihistoria*. Teoksessa Teppo Eskelinen, Hannele Harjunen, Helena Hirvonen & Eeva Jokinen (toim.): *Tehostamistalous*. Jyväskylä: SoPhi 33–51.