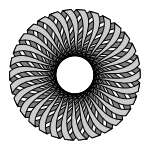


Riitta Seppänen-Järvelä (toim.)

# Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä



**Hyvät käytännöt**

Menetelmäkäsikirja

Julkaisua voi tilata maksutta osoitteesta:  
STAKES  
Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus  
FinSoc/Hilkka Nyström  
PL 220, 00531 Helsinki

Puhelin: (09) 39671 ja (09) 3967 2313  
Faksi: (09) 3967 2278  
Sähköposti: [hilkka.nystrom@stakes.fi](mailto:hilkka.nystrom@stakes.fi)

© Stakes 2005  
Hyvät käytännöt -logo © Rainer Tenhunen 2004

# TIIVISTELMÄ

**Riitta Seppänen-Järvelä (toim.): *Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä*. Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 2/2005. Helsinki 2005. ISBN 951-33-1767-6. ISSN 1458-1833.**

Erilaisten vertaisuuteen perustuvien menetelmien ja työtapojen yleistymisen taustalla on laajemmat työelämää koskevat muutokset: yhä enemmän on alettu korostaa osallisten ääntä ja kokemuksellista tietoa laadukkaiden hyvinvointipalvelujen tuottamisessa ja uudistamisessa. Vertaistyöskentelyssä keskustelukumppanina on jonkin ominaisuuden – esimerkiksi koulutus, organisaatioasema, kokemus, elämäntilanne – perusteella vertainen; joko yksilö tai ryhmä. Työskentely voi tapahtua ryhmän tai -organisaation sisällä tai ryhmien välillä. Näin se voi siis olla sisäistä tai ulkoista, kahdenkeskistä tai monenkeskistä eli usean organisaation verkostomaista yhteistyötä. Vertaisuus voi toisaalta olla ammatillista tai ei-ammatillista.

Tässä oppaassa tarkastellaan viittä erilaista vertaisuuteen perustuvaa työmenetelmää tai metodia, joita voidaan hyödyntää kehittävässä arvioinnissa. Tavoitteena on tarjota paletti erilaisia näkökulmia ja ratkaisuvaihtoehtoja siihen, kuinka vertaismenetelmiä voidaan hyödyntää sekä arviointi- ja kehittämistyössä että tutkimuksellisesti. Kussakin artikkelissa kuvataan, millaisesta menetelmästä on kysymys, mihin tarpeeseen se on kehitetty, ja kuinka sitä voidaan soveltaa.

Vaikka työtapoja ja menetelmiä onkin olemassa monia muotoja ja variaatioita, on tärkeitä soveltaa niitä joustavasti omiin tarkoituksiin. Tärkeitä soveltamisessa on erityisesti kiinnittää huomiota kehittämiskohteen tai teeman rajaamiseen, sopivan vertaisen kumppanin löytämiseen sekä alkuanalyysiin eli oman toiminnan jäsentämiseen ja kuvaamiseen.



## SAMMANDRAG

**Riitta Seppänen-Järvelä (red.): *Kollegiala metoder som verktyg inom utvecklingsinriktad evaluering* (Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä.) Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 2/2005. Helsinki 2005. ISBN 951-33-1767-6. ISSN 1458-1833.**

Omfattande förändringar inom arbetslivet: de delaktigas röst lyfts fram allt mer liksom erfarenhetsbaserat kunnande vid produktion, förnyelse och utvärdering av välfärdstjänster av god kvalitet har lett till att olika metoder och arbetssätt som bygger på kollegialitet har blivit vanligare. Inom s.k. kollegiegranskning är samtalspartnern på grundval av en viss egenskap – t.ex. utbildning, befattning inom organisationen, erfarenhet, livssituation – likställd. Det kan vara fråga om en enskild individ eller grupp. Det kollegiala arbetet kan ske i en grupp eller organisation eller mellan olika grupper. Det kan alltså vara internt eller externt, bilateralt eller multilateralt, dvs. nätverksliknande samarbete mellan flera organisationer. Kollegialiteten kan också vara yrkesmässig eller icke yrkesmässig.

I denna handbok behandlas fem olika arbetsmetoder eller strategier som bygger på kollegialitet och som kan tillämpas vid utvecklingsinriktad evaluering. Syftet är att tillhandahålla en palett av olika synvinklar och lösningsmodeller när det gäller tillämpning av kollegiala metoder såväl inom evaluerings- och utvecklingsarbete som forskning. I varje artikel beskrivs den berörda metoden, för vilka behov den har utvecklats och hur den kan tillämpas. Artiklarna bildar en flerstämmig helhet av metoder och arbetssätt för att stärka de delaktigas röst inom utvecklingen av välfärdstjänster.



## ABSTRACT

**Riitta Seppänen-Järvelä (ed.): *Peer methods in developmentative evaluation* (Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä.) Stakes, Fin-Soc Evaluation Reports 2/2005. Helsinki 2005. ISBN 951-33-1767-6. ISSN 1458-1833.**

The increasing use of various peer methods and working habits reflects other parallel changes taking place in work life where more and more emphasis is placed on the opinions of those concerned and on experience-based knowledge in the provision, reformation and evaluation of high-quality welfare services. In applying peer methods, the counter parts may be in a peer position as regards their education, position in the organisation, experience, life situation, etc. The counter parts may be individual persons or groups. Working in peer groups can take place within the group or organisation, or between various groups. Hence it can be an in-house or external, bilateral or multilateral activity, in other words some type of networking between several actors. Setting up a peer group can be based on professional or non-professional backgrounds.

This guidebook is a review of five different peer working methods that can be implemented in developmentative evaluation. The book aims to provide a wide range of perspectives and alternatives for making use of peer methods in evaluation, development and research work. Each article describes one method, what purpose it originally was to serve, and how it can be implemented. The articles form a multi-level set of methods and working habits for giving more emphasis to the opinions of those concerned in the context of developing welfare services.





# SISÄLLYS

Johdanto: Vertaisuuteen perustuvat kehittämis- ja arviointimenetelmät: innovatiivisia ratkaisuja .....	11
<i>Riitta Seppänen-Järvelä</i>	
Vertaishaastattelu ja dialoginen vertaisprosessi.....	17
<i>Anna-Leena Välimäki &amp; Seija Järvi</i>	
Kehittävä vertaiskäynti.....	35
<i>Kristiina Hellstén, Maarit Outinen, Tupu Holma</i>	
Vertaiskonsultointi ja arviointi koulu yhteisön hyvinvoinnin tunnistamisessa .....	47
<i>Kerttu Perttilä</i>	
Vertailukehittäminen: virtuaalikypärä nimeltä benchmarking ...	55
<i>Päivi Strömmer</i>	
Tunnusluku-benchmarking.....	65
<i>Anja Noro</i>	



# **JOHDANTO: VERTAISUUTEEN PERUSTUVAT KEHITTÄMIS- JA ARVIOINTIMENETELMÄT: INNOVATIIVISIA RATKAISUJA**

*Riitta Seppänen-Järvelä*

Tässä oppaassa tarkastellaan viittä erilaista vertaisuuteen perustuvaa työmenetelmää tai metodia, joita voidaan hyödyntää kehittävässä arvioinnissa. Tavoitteena on tarjota paletti erilaisia näkökulmia ja ratkaisuvaihtoehtoja siihen, kuinka vertaismenetelmiä voidaan hyödyntää arviointi- ja kehittämistyössä tai tutkimuksellisesti. Oppaan artikkeleissa tekijät kuvaavat omia kokemuksiaan ja kehittelyjään vertaisarvioinnin ja kehittämisen menetelmien sovelluksista. Esimerkit tulevat varhaiskasvatuksen, sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköiden ja kouluyhteisöjen piirissä toteutetuista kokeiluista ja käytännöistä. Jotta tätä osaamista saadaan yhteisempään käyttöön, julkaisussa annetaan tilaa erilaisille äänille: omat korostukset ja johtopäätökset tekevät artikkeleista kirjoittajiensa näköisiä ja oloisia. Erilaisia vertaisuuteen perustuvia menetelmiä yhdistää se, että ne sitoutuvat kaikkien osallisten vahvistamiseen, yhteiseen oivaltamiseen ja tätä kautta kasvuun.

Kunkin vertaismenetelmän esittelyssä ja kokemusten kuvauksessa on tarkoitus vastata kysymyksiin 1) millaisesta menetelmästä on kysymys, 2) millaiseen tarpeeseen se kehitettiin ja 3) miten menetelmää on sovellettu. Lisäksi kuvataan menetelmien rajoituksia ja varauksia kirjoittajien kokemusten pohjalta. Erilaisten kokemusten ja jäsenysten esille tuomisella pyrimme rohkaisemaan vertaisuuteen perustuvien menetelmien soveltamiseen ja kehittämiseen oman toimintayksikön käyttöön.

Esiteltävät työtavat tuovat hyvin esille vertaisuuteen perustuvien työotteiden moniulotteisuuden ja erilaisuuden. Niiden taustalla olevat viitekehykset vaihtelevat samoin kuin menetelmien soveltaminen ja käyttötarkoitus. Tämä tulee esille muun muassa siinä, kuinka keskeisiä menetelmiä, kuten reflektointia, kyselemistä, haastattelemista ja havainnointia sovelletaan. Erilaisuudesta huolimatta yhteistä on kuitenkin vertaisuudesta nouseva tasaveroisuuteen perustuva kumppanuus, vuorovaikutus, vaikuttaminen ja oppiminen. Vertaismenetelmät sisältävät ajatuksen siitä, että tekemisen ja kokeamisen kautta syntyvä "ruohonjuuritason" asiantuntijuus on tärkeätä ja että muutostarpeiden havaitsemiseen ja oppimiseen tarvitaan vertaisten tietoja ja kokemuksia peleinä. Niiden pyrkimyksenä on tavoittaa myös tekijän kokemuksellista ja usein "hiljaiseksi" jäävää tietoa, jonka osalliset ovat itse tuottaneet.

## Vertaismenetelmien taustaa

Vertaisen suuri merkitys on tiedostettu jo varsin kauan sitten terapia- ja hoitotyössä, erityisesti järjestö- ja vapaaehtoistoiminnassa. Samantyyppisessä tilanteessa elävät ihmiset ovat voineet jakaa kokemuksiaan ja saada sosiaalista tukea vertaisryhmissä. Olennaista on juuri *vertaisuus*; mahdollisuus käydä tasaveroista dialogia saman kokemusmaailman jakavan ihmisen kanssa. Tärkeitä tekijöitä ovat vastavuoroisuus ja vuorovaikutteisuus; mahdollisuus vuoropuhelussa peilata, jakaa kokemuksia, saada palautetta ja tuottaa innovaatioita yhdessä. Vertaisryhmien vahvuudet ymmärrettiin myös esimerkiksi naisten emansipaatioliikkeen piirissä 1960-luvulla, jolloin syntyivät niin sanotut tiedostamisryhmät.

Erilaisten vertaisuuteen perustuvien menetelmien ja työtapojen yleistyminen viime vuosina ei ole sattumaa, vaan taustalla on laajemmat työelämää koskevat muutokset. Aiemmin työn osittaminen ja tarkat työnkuvat säätelivät sitä, kenellä on aloite kehittämistä koskevissa asioissa. Kun toiminta perustui hierarkiasta ylempää annettujen säästöjen noudattamiselle, ei paikalliselle muutosajattelulle ollut tarvetta. Kun aiemmin työn toteuttaminen ja johtaminen, arviointi, suunnittelu ja kehittäminen pidettiin toisistaan erillisinä, niin nyt ne on alettu nähdä olennaisena osana jokaisen työntekijän tehtäviä, ei vain esimiesten ja asiantuntijoiden mandaattina. Työntekijästä on tullut oman työnsä asiantuntija. Toinen – myös vertaismenetelmien suosion kasvamiseen vaikuttanut – suuri muutos koskee päätösvallan siirtämistä paikalliselle tasolle ja sääntelyn ja ohjauksen vähentämistä. Kysymys onkin viimekädessä asiantuntijuuden ja vallankäytön muutoksesta. Hallinnollisen käskytyksen sijasta on alettu korostaa verkostomaista vuorovaikutusta, valtaistumista sekä asiakkuutta ja kansalaisuutta nostavaa alhaalta ylös -vaikuttamista.

Aiemmin kuvatut laajemmat muutokset, jotka koskevat oppimista ja asiantuntijuutta, ovat nostaneet esille kysynnän menetelmille, jotka palvelevat laajempaa näkemystä asiantuntijuudesta, tiedosta ja osaamisesta. Perinteisesti asiantuntijuus on ymmärretty yksilöllisenä ominaisuutena tai yksilön kehittymisenä noviisista ekspertiksi, jonkin erikoisalan taitajaksi. Yksilön asiantuntijuuden perustana on pidetty tunnetta, tuntumaa ja intuitiota tai täsmällistä tietoperustaa. Toisaalta asiantuntijuutta on tarkasteltu myös valtasuhteina ja reviirien määrittäjänä. Vertaismenetelmistä puhuttaessa käytökelpoinen tapa katsella asiantuntijuutta on hahmottaa se vuorovaikutukseen ja ryhmätoimintaan liittyvänä asiana. Tämä merkitsee siirtymää yksilöasiantuntijuudesta kohti jaettavaa, yhteisöllistä asiantuntijuutta.

## **Vertaistyöskentelyn ydin: peilaamista ja reflektointia**

Omaan toimintaan negatiivinen rutinoituminen ja sokeutuminen, niin yksilönä kuin yhteisönä, merkitsee, ettei omia vahvuuksia tai kehittämiskohteita ole helppo havaita. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää peilata omaa toimintaa muiden kanssa. Voidaan sanoa, että peilaaminen, suhteuttaminen, vertailu ja arviointi kuuluvat olennaisina elementteinä jossain muodossa kaikkiin vertaismenetelmiin. Näiden osatekijöiden saumaton kytkeytyminen toisiinsa tulee hyvin esille Kehittävä vertaiskäynti -menetelmässä (ks. luku 3).

Kommunikointi mahdollistaa jakamisen ja palautteen saamisen ajatuksista, tunteista ja kokemuksista. Arkipäiväisten kokemusten ääneen lausuminen nostaa ne uudelleen merkitystasolle. Kun yksityinen kokemus jaetaan, tulee kokemuksesta pätevä myös niin kuulijoille kuin henkilölle itselleenkin. Kollektiivisen itsereflektion avulla yksityisiä kokemuksia voidaan tarkastella osana laajempaa viitekehystä. Parhaimmillaan on kysymysprosessista, jossa yksilö voi peilata itseään muita vasten, muokata näkemyksiään ja lisätä omaa itseyymmärrystään. Vertaistyöskentelyssä yhteisö voi vahvistaa yksilöiden kuulumista ryhmään ja luoda omaa yhteisöllistä identiteettiään. Vertaisryhmä voi tarjota sosiaalista tukea ja antaa yksilölle mahdollisuuden oppia. Voidaankin puhua reflektiivisestä työotteesta tai jopa uudeltaisesta ammattilaisuudesta. Tällöin omaa toimintaansa tulisi pystyä tarkastelemaan kriittisesti ja puntaroimaan sen taustalla olevia periaatteita, oletuksia ja uskomuksia.

Reflektointi on siis tärkeä elementti vertaismenetelmien toteuttamisessa. Siinä on kysymys toiminnasta, jossa yksilö pohtii ja puntaroi omaa ajattelua ulkopäin tuleviin virikkeisiin. Peilaaminen on sekä yksilön älyllistä toimintaa että ryhmässä jaettuja näkemyksiä. Oman toiminnan reflektointi onkin kaikkein yleisin ja luontaisin arviointitapa, joskin se on tyypillisesti spontaania ja tiedostamatonta. Reflektiota voidaan hyödyntää arvioinnissa silloin, kun se on tietoista ja systemaattista. Sitä tarvitaan kokemuksista oppimiseen. Ihminen oppii parhaiten kokemuksistaan mutta ongelmana on se, ettei toiminnan ja päätösten vaikutuksia käsitellä. Oppimisen kannalta reflektion tärkeä potentiaali jääkin usein piiloon. Sen hyödyntämiseksi esimerkiksi päätöksenteon tueksi tarvittaisiin enemmän tietoisia ja systemaattisempia reflektiökäytäntöjä (katso tarkemmin Seppänen-Järvelä, 2003).

## **Erilaisia menetelmiä vertaistyöskentelyyn**

Vertaistyöskentelyssä keskustelukumppanina on jonkin ominaisuuden — esimerkiksi koulutus, organisaatioasema, kokemus, elämäntilanne — perusteella vertainen; joko yksilö tai ryhmä. Työskentely voi tapahtua ryhmän tai -organisaation sisällä tai ryhmien välillä. Näin se voi siis olla sisäistä tai ulkoista, kahdenkeskistä tai monenkeskistä eli usean organisaation verkostomaista yhteistyötä. Vertaisuus voi olla ammatillista tai ei-ammatillista.

Vertaisarvioinnilla on pitkä perinne erityisesti akateemisessa maailmassa, jossa peer review on vakiintunut osa tiedeyhteisön toimintaa. Julkisiin palveluihin vertaisarviointi kuitenkin tuli laatutyön kautta: sitä käytetään paljon muun muassa Euroopan laatupalkintokriteeristöllä tehtävässä arvioinnissa. Vertaisarviointi on vertaisen toiminnan kriittistä tarkastelua, puntarointia ja analysointia. Sen tärkein tavoite on olla niin yksilön kuin yhteisön kehittämisen tuki, jolloin arviointi ei ole luonteeltaan tuomitsevaa tai arvostelevaa vaan tärkeintä on kehittämisideoiden sekä tuen ja kannustuksen antaminen.

Vertailukehittäminen (benchmarking) on systemaattista vertailua, arviointia ja oppimista *hyvistä käytännöistä* muilta organisaatioilta niiden toimialasta tai maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Tavoitteena on saada tietoa ja kokemukseen perustuvaa näkemystä, jota soveltamalla voidaan kehittää omaa toimintaa (katso luku 5). Laatutyössä korostetaan sitä, että vertaisarvioinnin tulee perustua ennalta asetettuihin, objektiivisiin ja kaikkien arvioitiin osallistuvien hyväksymiin kriteereihin. Tunnusluku-benchmarkingissa (katso luku 6) taas vertailu tapahtuu eri toimintayksiköiden, kuten sairaaloiden välillä tietyillä, usein tutkimuksellisin perustein, valituilla tunnusluvuilla.

Vertaistyöskentelyyn sisältyy luontevasti myös konsultatiivinen ulottuvuus (katso tarkemmin Soini, 2001). Tällöin vertaisten tarjoamaan foorumia voidaan hyödyntää ongelmallisten tilanteiden tunnistamiseen, peilaamiseen ja ratkaisemiseen. Vertaisen keskusteluun tuomat omat havainnot ja käsitykset auttavat tarkastelemaan ja puntaroimaan omaa ajattelua. Tämäntyyppisessä konsultaatiossa ei siis ole kysymys teknis-rationaalisesta ohjeiden tai neuvosten antamisesta vaan epäselvyyksien hallinnassa käytettävän kapasiteetin kasvattamisesta. Se vaatii kaikilta osapuolilta aktiivista kuuntelemista ja keskittymistä käsillä olevaan haasteeseen.

Edellä mainitun reflektion lisäksi vertaistyöskentelyssä sovelletaan runsaasti erilaisia tiedonhankinnan menetelmiä, kuten systemaattista kyselemistä tai havainnointia. Vertaishaastattelu (katso tarkemmin luku 2) on kuitenkin enemmän kuin puhdas tiedon keruun väline. Tässä varhaiskasvatuksen piirissä kehitetyssä, lähinnä tutkimuksellisessa menetelmässä asiakkaat keskustelevat kokemuksistaan ja samalla myös arvioivat ja osallistuvat palvelujen sisällön määrittämiseen. Vertaishaastattelu ja siitä kehitetty työyhteisön kehittämistä palveleva versio *Dialoginen vertaisprosessi* ovat keinoja nostaa osallisten äänet ja intressit esille. Hieman samantyyppinen metodi on Tanskassa kehitetty Bikva-malli, jossa asiakkaiden ryhmäkeskusteluissa nousseet näkemykset välitetään ensin työntekijöille, sitten asiakkaiden ja työntekijöiden kommentit välitetään johdolle ja lopulta päätöksentekijöille, kuten lautakunnalle (ks. Krogstrup, 2004)

Verkostoituminen niin yksilöasiantuntijana kuin työyhteisönä tai organisaationa on keino päästä osalliseksi tilanteisiin, joissa vertaismenetelmiä voidaan hyödyntää. Eräs hyvä tapa päästä liikkeelle on esimerkiksi vierailun järjestäminen (katso tarkemmin Vertaiskäynti luku 3 tässä oppaassa). Vertaiskäynnillä tarkoitetaan tutustumis- tai opintokäyntiä, jonka tavoitteena on

arvioida oma toimintaa suhteuttamalla sitä vertaiskumppanin toimintaa. Tutustuttavaa paikkaa havainnoidaan systemaattisesti eli on sovittu etukäteen, mihin kiinnitetään erityisesti huomioita ja kysellään ennalta sovittuja asioita. Tämänäyttöisellä systemaattisuudella voidaan auttaa havaitsemaan eroja ja toisaalta estää sattumanvaraisuus havainnoinnissa tai keskittyminen vain joihinkin tiettyinä hetkenä innostavaan asiaan. Vaaditaan kypsyyttä katsoa sellaisia arviointikohteita, jotka ovat niin sanottuja harmaita alueita tai kriittisiä pisteitä. Tähän voi kuitenkin kasvaa opettelemalla rakentavaa arviointikulttuuria eli lähdetään pienin askelin liikkeelle.

Vaikka työtapoja ja menetelmiä onkin olemassa monia muotoja ja variaatioita, on tärkeää soveltaa niitä joustavasti omiin tarkoituksiin eikä lukkiutua oikeaoppisuuteen. Tavoitteet ja tarkoitus vaikuttavat paljon siihen, miten vertaismenetelmiä sovelletaan: onko kysymys yhden työyhteisön sisäisestä kehittämisestä, jossa kollegat arvioivat toisiaan vai eri työyhteisöjen tai ammattilaisten välisestä systemaattisesta vertailukehittämisestä tai asiakkaiden välisestä vertaistyöskentelystä. Vaikka menetelmien piirteet ja soveltamistilanteet ovat erilaisia, niissä kaikissa korostetaan kehittämiskohteen tai teeman rajaamista. Rajaaminen ja priorisointi auttavat pääsemään nopeammin syvemmälle tärkeiden ja kiinnostavien asioiden ytimeen. Toinen keskeinen menetystekijä on alkuanalyysi, jossa itse tarkastellaan, tutkitaan ja arvioidaan omaa toimintaa. Vertaiskehittäminen, -arviointi ja syvällisempi kokemusten jakaminen ovat mahdollisia vain, kun olemme tietoisia omista työkäytännöistämme. Kolmas onnistumisen kannalta ratkaiseva tekijä on sopivan vertaisen kumppanin löytäminen. Esikuva-arvioinnissa on hyötyä siitä, että kumppani on selvästi edellä kehittämistyössä, mutta vertaiskehittämisessä suuret erot niin organisaation koossa, toimintaympäristössä kuin kehittämistyössä voivat estää tasa-puolisuuden ja vastavuoroisuuden.

Tässä oppaassa tuodaan esille työtapoja, joiden avulla on mahdollista vahvistaa osallisten roolia hyvinvointipalveluiden kehittämisessä. Lähtökohta on, että kehittäminen ja arviointi ruokkivat toisiaan ja kuuluvat näin tiiviisti yhteen: vertaismenetelmiä käytetään siis arvioivan kehittämisen työkaluina. Arvioivalla kehittämisellä voidaan edistää oppimista, jossa keskeistä on omaan toimintaan arvioivasti suhtautuminen. Vertaismenetelmiä voidaan näin hyödyntää kiinteästi työyhteisön omassa itsearviointissa ja laadukkaiden hyvinvointipalvelujen tuottamisessa nostamalla osallisten ääntä ja intressejä kirkkaammin esille.

## **Kirjallisuus**

Hietanen, A. & Kurtti-Sonninen, E. (1996). Raportti vertaisarviointikokeilusta. Julkaisusarja B 8. Kuopio, Kuopion terveydenhuolto-oppilaitos.

Krogstrup, H (2004). Asiakaslähtöinen arviointi Bikva-malli. FinSoc Arviointiraportteja 1. Helsinki: Stakes.

Schön, D (1987). Educating reflective practitioner. San Francisco: Jossey-Bass.

Seppänen-Järvelä, Riitta (2003). Prosessiarviointi kehittämissuorituksen. Opas käytäntöihin. FinSoc työpapereita 1. Helsinki: Stakes.

Shaw, I. (1999). Evaluoi omaa työtäsi. Reflektiivisen arvioinnin opas. FinSoc työpapereita 4. Helsinki: Stakes.

## **Kirjoittaja**

*Riitta Seppänen-Järvelä*  
Kehittämispäällikkö, VTT  
Stakes  
sähköposti: [riitta.seppanen@stakes.fi](mailto:riitta.seppanen@stakes.fi)  
puhelin: 040-5155539



# VERTAISHAASTATTELU JA DIALOGINEN VERTAISPROSESSI

*Anna-Leena Välimäki & Seija Järvi*

## Metodin ideoituminen

Tässä artikkelissa kuvataan ensiksi Anna-Leena Välimäen kehittämän ja vertaishaastatteluksi nimeämän tutkimusmetodin toteuttaminen sen perusideoinnin yhteydessä, toiseksi kuvataan metodin soveltaminen Seija Järven tutkimuksessa ja kolmanneksi kuvataan metodin käyttöä laadullisen tutkimuksen toistettavuuden näkökulmasta. Lopuksi pohditaan kokemuksia vertaishaastattelusta ja sen soveltamista dialogisena vertaisprosessina reflektiivasti käytännön työn kehittämiseen ja hyvinvointipalvelujen arviointiin. Tähän liittyen tuodaan esiin huoli asiakkaiden ajan tasalla pysymisestä hyvinvointipalveluiden ohjausjärjestelmäkontekstien muuttuessa.

Vertaishaastattelu on jonkin asian tai näkökulman suhteen vertaisten keskenään käymä keskustelu tutkijan antamien teemojen kehyksessä. Kumpikaan osapuolista ei perinteisessä mielessä haastattele toistaan. Haastattelu on diskurssiivista dialogia, mutta keskustelua ohjaa kuitenkin tutkijan laatima teemakehikko. Osallistujat keskustelevalle kustakin teemasta sillä tavoin kuin kokevat itse mielekkääksi. Osallistujat päättävät yhdessä, koska on aika siirtyä seuraavaan teemaan. Haastatteluun osallistuneet nauhoittavat tai muutoin dokumentoivat itsenäisesti keskustelunsa ja lähettävät sen tutkijalle, joka ei ole läsnä haastattelutilanteissa, mutta on tarvittaessa tavoitettavissa puhelimitse tai sähköisesti. Vertaishaastatteluun osallistujat täyttävät erikseen heitä koskevan taustalomakkeen, joka myös lähetetään tutkijalle.

Vertaishaastattelu on eräänlainen ryhmähaastattelun muoto. Kuten yleensä ryhmähaastatteluissa, myös siinä on tavoitteena keskustelu tutkijan haluamista teemoista. Ryhmähaastattelussa saatetaan saada yksilöhaastattelua enemmän tietoa mm. siksi, että haastateltavat saavat toisistaan tukea, voivat muistella yhdessä jne. Unohtaminen ja väärinymmärtäminen ovat ryhmähaastatteluissa yksilöhaastattelua vähäisempää. (Eskola & Suoranta 1996, 72-73.) Toisaalta voi kysyä, kontrolloiko ryhmä ns. sosiaalisena paineena haastatteluihin osallistuvia sanomasta yksilöinä, miltä heistä todella on tuntunut tai jos heidän mielipiteensä on vähemmistöissä. Ryhmähaastatteluiden onkin todettu toimivan parhaiten, jos osallistujat eivät entuudestaan tunne toisiaan. (Patton 2002, 387.)

Vertaishaastattelu muistuttaa jonkun verran fokus-ryhmiä, mutta tutkija ei ole lainkaan läsnä itse haastattelutilanteessa<sup>1</sup> vaan ohjeistus annetaan kirjallisena keskusteluteemojen muodossa. Haastattelut voidaan ohjeistaa suullisesti puhelimesta tai ennen haastattelujen alkua paikan päällä. Vertaishaastattelun osallistujamäärä on pienempi kuin fokusryhmissä, tässä kuvatuissa tutkimuksissa 2–4. Toiminnan arvioinnin kannalta pienryhmissä tapahtuvaa pohdiskelua ja keskustelua pidetään yleensä hyvänä, koska tällöin kullakin on mahdollisuus tuoda esiin henkilökohtainen käsityksensä; isolta ryhmältä kokemuksia kerätessä kaikki eivät välttämättä osallistu arviointiin kuitenkaan (Vienola 1995, 37). Vertaissuhteelle pohjautuvana keskustelutyypisenä menetelmänä vertaishaastattelu voi nostaa esiin enemmän asioita kuin perinteisempi keskustelututkimus tai temahaastattelu.

Vertaishaastattelulle voi löytää muitakin samankaltaisia piirteitä omaavia metodisia ”sukulaisia”. Kehittävän työntutkimuksen piirissä kehitetyn muutoslaboratoriotyöskentelyn yhtenä käyttöaineistona on haastatteluaineisto, joka voidaan kerätä eri tavoin. Yksi tapa on, että työntekijät haastattelevat toisiaan joko ennen laboratoriokokousta tai sen aikana. Samalla työntekijät joutuvat paneutumaan toistensa tilanteeseen ja ajattelutapaan. (Virkkunen ym. 1999, 25.) Shaw’n (1999, 29-30) kuvaamassa vertaishaastattelussa puolestaan toimitaan kuten ns. tavallisessa haastattelussa, on haastattelija ja haastateltava. Kummassakaan mainituista menetelmistä ei kuitenkaan ole kyse samanlaisesta, vertaisdialogiin ja reflektioon annettujen teemojen puitteissa pyrkivään keskusteluun kuin Välimäen kehittämässä vertaishaastattelussa.

## **Metodin juuret Vapaasti Vastuullisesti -hankkeessa**

Vertaishaastattelu syntyi lasten päivähoitoon liittyvän Vapaasti Vastuullisesti kuntaprojektin yhteydessä 1990-luvun alussa. Sen kontekstina toimi julkishallinnon rakenteellinen muutos (vapaakuntakokeilu, hallinnon uudistamisen kokeilu, kuntalain uudistaminen, valtionosuusuudistus), jolla pyrittiin kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien parantamiseen. Tarvittiin metodia, jolla voitaisiin tavoittaa päivähoitossa tapahtumassa olevat muutokset käyttäjän, asiakkaan näkökulmasta. Kaivattiin nopeaa ja halpaa aineistonkeruun muotoa, jolla vanhempien mielipiteet kuntiansa päivähoitosta saataisiin nopeasti projektin käyttöön. Perinteisen temahaastattelukierroksen toteuttaminen oli mahdotonta tilanteessa, jossa kuntia oli paljon mutta aikaa ja muita resursseja vähän. Tämä ristiriita toimi vertaishaastattelumethodin kättilönä. Methodin kehittelyä vei eteenpäin myös uteliaisuus kokeilla kevyempää, modernimpaa haastattelumetodia, jossa luotetaan haastateltaviin. (Välimäki 1992, 1993a ja 1993 b.)

---

<sup>1</sup> Tutkija voi kerätä haastatteluaineiston olematta itse läsnä haastattelutilanteessa tietenkin muutenkin kuin vertaishaastattelumetodia käyttäen. Esimerkiksi Rajavaaran (1992) sosiaalitoimistojen lapsiperheasiakkaita koskevassa tutkimuksessa yksi aineisto kerättiin siten, että tutut sosiaalityöntekijät haastattelivat perheitä tutkijan ohjeistuksen ja yhdessä laadittujen haastatteluteemojen pohjalta.

Vapaasti Vastuullisesti -hankkeessa oli mukana 18 kuntaa, jotka kehittivät omista lähtökohdistaan vapaakuntakokeilun antamin linjauksin omaa päivähoitopalvelun konseptiaan ja sen hallinnointia. Kehittämistoiminta oli innovatiivista ja siinä tuntui vapautumisen riemu aikaisemmasta normittavasta toiminnasta. Keskusteluissa kunnat mm. pohtivat toisin tekemisen uskaltamista. Tämä 14 vuoden takainen kehittämisen kontekstuaalinen ilmapiiri tuntuu tällä hetkellä irrelevantilta: nykyään uskallusta ei enää problematisoida, vaan päinvastoin uskaltamatta jättämistä.

Projektissa oli suunnitteluun varattu hyvin vähän aikaa. Koko projektin toteuttamisaika oli tavanomaisen lyhyt: kaksi vuotta. Taloudelliset resurssit olivat niukat ja kuntia oli paljon. Oli mahdotonta ajatellakaan, että aineiston keruu tapahtuisi perinteisenä teemahaastatteluna tai organisoitaisiin joku sitä tekemään. Tutkijaa myös askarrutti teemahaastattelun työläs aineiston keruu ja tutkijan vaihteleva osuus haastattelussa. Oli siis keksittävä jotain uutta.

Ensimmäinen vertaishaastattelu toteutettiin vuonna 1991 kymmenellä paikkakunnalla siten, että kokeilukuntia pyydettiin kysymään 4-5 vanhemmalta, olisivatko he halukkaita haastatteluun. Kun halukkaiden yhteystiedot saatiin, heihin otettiin sen jälkeen suoraan yhteyttä ja pyydettiin jokaista valitsemaan itselleen pariaksi vanhempi, jolla on myös lapsia päivähoidossa sillä asuinalueella. Sen jälkeen postitse lähetettiin kontaktivanhemman kautta ohjeaineisto, joka sisälsi kirjallisesti täytettävät taustalomakkeet sekä suljetussa kirjekuoressa numeroidut keskusteluteemat. Ohjeena oli ottaa teemat numero kerrallaan keskusteltavaksi ja nauhoittaa keskustelu. Nauhoitettu keskustelu ja taustalomakkeet palautettiin suoraan tutkijalle. Mahdollisuus kirjalliseen raportointiin oli myös annettu. Samoin oli mahdollisuus olla tutkijaan puhelimitse yhteydessä, jos oli jotain kysyttävää tai kaivattiin tarkentamista. Yhtään tällaista yhteydenottoa ei kuitenkaan tullut.

Haastatteluun lupautuneista 80 % toteutti sen ja heistä 83 % teki sen nauhoitettuna. Viidessä viikossa saatiin kerättyä 36 haastattelua, jossa oli kymmeneltä paikkakunnalta 77 vanhemman puhetta lapsensa päivähoidosta. Valtaosin nauhoitetut haastattelut oli toteutettu ohjeiden mukaisesti keskustellen teemajärjestyksessä ja ne olivat teknisesti kelvollisia litteroitaviksi. Aineisto analysoitiin nopeasti projektin tarpeisiin. Interventiksi ne tulivat kuitenkin projektin loppusuoralla. (Välimäki 1992.)

Hankkeessa osoitettiin, että vanhemmilla oli halua ja kykyä pohtia eri näkökulmista lapsensa päivähoitoa. Puhe oli samankaltaista eri puolella maata ja erikokoisissa kunnissa.

## **Vertaishaastattelun sovellus avoimen lapsiryhmän kehittämässä**

Vuonna 1997 toteutetussa Seija Järven tutkimuksessa (Järvi 1998) koottiin osallisuuden näkökulmia Oulun yliopiston Varhaiskasvatuskeskuksen järjestämään avoimeen lapsiryhmätoimintaan. Kyseessä oli lastentarhanopettajakoulutukseen kytkeytyvä toimintamuoto, jossa toisen vuosikurssin opiske-

lijat järjestivät avointa lapsiryhmätoimintaa oululaisille lapsiperheille. Tutkimuksessa toimintaa tarkasteltiin niin opiskelijoiden, ohjaavien opettajien, lasten, vanhempien kuin yhteistyötahonkin (Oulun kaupunki) kannalta. Siinä pohdittiin, minkälainen on avoimen lapsiryhmätoiminnan toiminta-ajatus, mikä merkitys tällä toiminnalla kullekin osapuolelle on, mitkä ovat sen tavoitteet ja tehtävät, miten se toimii ja toteuttaa sille asetettuja tavoitteita, minkälaisena se koetaan ja mitä siltä odotetaan.

Koska tutkimuksessa oli kyse koetun opetussuunnitelman arvioinnista ja sen tavoitteena oli ensisijaisesti palvella opetussuunnitelmien kehittämistä, näkökulma painottui opiskelijoiden ja opettajien kokemuksiin ja odotuksiin. Perheiden ja yhteistyötahon kokemukset olivat kuitenkin olennaisia toimintamuodon jatkoa suunniteltaessa. Kyse oli toimintamuodon responsiivisuuden ja toimivuuden arvioimisesta osallisten näkökulmasta (ks. Patton 1997, 194). Osallistujien subjektiivisten kokemusten kuvaaminen on keskeinen kiinnostuksen kohde niin sanotussa neljännen sukupolven mukaisessa arvioinnissa. Arvioitsijan tehtävänä on ikään kuin valaista näyttämö, jossa ohjelma toimii ja kuvata sen toteutumisen konteksti. (Syrjälä ym. 1997, 14.) Tutkimuksessa avoin lapsiryhmätoiminta nähtiin eräänlaisena ”kohtaamisareenana”, jossa eri osapuolten tulkinnat omista ja yhteisistä intresseistä konkretisoituivat (vrt. Kirjonen 1997, 139).

Vertaishaastatteluryhmässä oli 2–4 henkilöä kerrallaan ja haastattelut tehtiin siten, että kaikki saman avoimen ryhmän toiminnassa mukana olevat opettajat haastateltiin yhdessä, samoin opiskelijat, ja vanhemmat. Lapsia haastateltivat heidän vanhempansa<sup>2</sup>. Samaa avointa lapsiryhmätoimintaa ohjasi aina kaksi opettajaa, yleensä pedagogiikan ja ilmaisuaineiden opettaja. Avoimen lapsiryhmätoiminnan vastuuopettaja oli mukana kaikissa ryhmissä, joten hänet kuten myös yhteistyötahon edustaja haastateltiin erikseen.

Vertaishaastattelussa pyritään aitoon vuorovaikutustilanteeseen, jossa luotetaan haastateltaviin (Välimäki 1993b, 17). Alkuperäistä vertaishaastattelun ideaa sovellettiin siten, että käytettiin teemoitettua haastattelurunkoa, joka jaettiin ennen haastattelua haastateltaville ja jäsennettiin yhdessä mutta jonka puitteissa haastateltavat voivat haastattelutilanteessa vapaasti liikkua teemasta toiseen. Välimäen tutkimuksessa teemat olivat erillisillä lipukkeilla kirjekuorissa ja keskustelijat ottivat käsiteltäväkseen yhden teeman kerrallaan. Järven tutkimuksessa teemoja oli niin vähän ja nekin toisiinsa kiinteästi liittyviä, että katsottiin tarkoituksenmukaiseksi antaa teemarungon etukäteen. Itse haastattelutilanteessa tutkija ei ollut läsnä, vaan haastateltavat toteuttivat sen itse heille sopivana ajankohtana ja haastattelut nauhoitettiin. Mikäli kuitenkin haastateltavat mieluummin päätyivät kirjalliseen raportointiin, myös tähän annettiin mahdollisuus. Tutkimukseen osallistumisesta oli tietenkin mahdollista myös kieltäytyä. Tässä tutkimuksessa kukaan ei päätynyt kirjalliseen raportointiin eikä kieltäytynyt.

---

<sup>2</sup> Tämä ratkaisu johtui siitä, että oli loppukevät ja avoin lapsiryhmä lopettelemassa toimintaansa. Tutkimuksen puitteissa ei ollut mahdollista järjestää lasten haastatteluja toisin. Siinänsä myös heidät olisi voinut hyvin voitu haastatella vertaishaastattelulla esimerkiksi niin, että vanhemmat olisivat olleet mukana kuljettamassa teemoja.

Avoimen ryhmän toimintaideologiaa ei lähdetty etukäteen määrittelemään haastattelurungossa vaan pyrittiin saamaan esille kunkin haastatteluryhmän kohdalla haastateltavien itsensä antamat merkitykset, tulkinnat ja arvioinnit tämän nimenomaisen avoimen päiväkotiryhmän toiminnalle. Sen vuoksi haastattelurunko oli kaikille haastatteluryhmille sama. Vertaishaastattelun ideana on, että keskustelun kohdentuminen ja syvyys jäävät haastateltavien itsensä varaan (ks. Välimäki 1993, 27). Lasten kohdalla kysymyksiä oli kuitenkin vähemmän ja niitä pyrittiin kielellisesti selkiyttämään. Oleelliselta tuntui saada esille se, miten lapset itse kokevat ja käsittävät toiminnassa mukana olemisensa. Koska tämä asettaa haasteita haastatteluilmapiirille, esimerkiksi vanhempien mukanaolo ja arkikielen käyttäminen pienten lasten haastatteluissa katsotaan yleensä sopivaksi. Koska käytännössä on vaikea tutkia sitä, miten pienet lapset ymmärtävät ja tulkitsevat puhetta, suositellaan, ettei lasten haastatteluissa kovin paljon käytettäisi kysymyksiä, joihin voi vastata pelkästään joko kyllä tai ei. Tässä tutkimuksessa oleellisinta oli saada lasten omat ajatukset näkyväksi. (esim. Berglund 1989; 40; Huss 1989, 45-48; Lindh-Munther 1989, 4; Pramling 1989, 32-33.)

Järvi oli kiinnostunut siitä, mitä lapset, vanhemmat, opiskelijat, opettajat tai yhteistyökumppanit ajattelivat avoimen lapsiryhmätoiminnan toteutumisesta ja kehittämisestä. Tutkimuksen kannalta kaikki osallisuuden näkökulmat olivat tärkeitä ja tutkija toivoi, että haastateltavat itsekin kokisivat osallisuutensa tässä tutkimuksessa ja avoimen päiväkotitoiminnan kehittämistyössä merkitykselliseksi. Kaikkien osapuolten osallisuusnäkökulman esiin nostaminen ja intressien tiedostaminen yhteisen suunnittelun pohjaksi on tärkeää, jos halutaan pyrkiä monimuotoiseen ja erilaiset intressit sallivaan mutta silti yhteiseksi koettuun toimintamuotoon, johon kaikki osapuolet ovat halukkaita sitoutumaan ja jota halutaan kehittää yhdessä.

## **Vertaishaastattelun käyttäminen laadullisen tutkimuksen toistettavuuden näkökulmasta**

Nyt 2000-luvulla on palattu uudelleen saman metodin ja erityisesti lasten vanhempien ajattelun äärelle. Syitä on useita. Vuonna 1991 kerätyn aineiston tutkimuksellinen analyysi jäi keskeneräiseksi. Toisaalta vertaishaastattelu antaa mahdollisuuden toistettavuuteen ja myös sitä haluttiin kokeilla. Metodi antaa mahdollisuuden asenteiden muutosten tarkastelemiseen. Kiinnostavaa oli lähteä selvittämään, onko lasten vanhempien puhe muuttunut ja millä tavoin. Tutkijoita kiinnosti myös kokeilla toimiiko metodi edelleen.

Runsaan kymmenen vuoden aikana lasten päivähoidon järjestämisessä ja sitä määrittävässä ohjausjärjestelmässä on tapahtunut merkittäviä muutoksia. Kun lasten päivähoitoa kehittävä vapaakuntakokeilu päättyi vuoden 1991 lopussa, tulevasta lamasta ei ollut vielä tietoaakaan. Varakkaat etelän kunnat hieman ihmettelivät, mitä pohjoisten kuntien puhe siitä, että köyhyys luo luovuutta mahtaa tarkoittaa. Välittömästi jo seuraavana vuonna kaikki projektikunnat tiesivät taloudellisen laman olemassaolon. Vapaakuntakokeilun aikana käynnistyneeltä toiminnan sisällön innovatiiviselta kehittämiseltä katkaistiin useimmissa kunnissa siivet. Alkanut kehittämisprosessi

mm. vanhempien kanssa tyrehtyi. Tämä kävi ilmi projektikuntiin vuosi hankkeen päättymisen jälkeen tehdyistä puhelinhaastatteluista.

Rakenteellisesti ja muodollisesti vanhempien rooli palvelun saajina on vahventunut, kun subjektiivinen oikeus kunnalliseen päivähoitoon, kotihoidon tukeen tai yksityishoidon tukeen varmennettiin 1990-luvun lopulla lailla. Tullessa uudelle vuosituhannelle hallinnon diskurssi on vahventunut palvelunäkökulman ohella koskemaan toiminnan sisältöä ja laatua. Käsitteellisesti puhutaan varhaiskasvatuksesta. Vuonna 2002 valtioneuvosto vahvisti varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset ja vuonna 2003 Stakes valmisti varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Molempiin liittyvä suositus tehdä vastaavat strategiset asiakirjat kuntiin.

Vanhempien rooli on kirjattu entistä vahvempana näihin asiakirjoihin. Vanhemmilla todetaan olevan kiistatta ensisijainen oikeus ja vastuu lapsensa kasvun ja kehityksen tukemisesta. Sen ohella ohjaavissa asiakirjoissa tuodaan kasvatuksellinen kumppanuus uutena keskinäistä vuorovaikutusta määrittäväksi käsitteeksi. Lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen kokonaisuus nähdään nyt aikaisempaa selkeämmin yhteiseksi tehtäväksi. Ammatillisuudelle, mutta myös vanhemmuudelle on taas tullut uusi paradigmaattinen asetelma. Lisäksi laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeudesta oli tullut voimaan vuonna 2000.

Vanhempien rooli lasten päivähoitopalvelussa on moninainen. Se on ensinnäkin palvelutarpeen esittäjän rooli, koska vanhemmat määrittävät minkä ikäisenä ja millaista päivähoitopalvelua lapsi tarvitsee. Vanhemmilla on myös asiakkaan sekä kasvatuksellisen kumppanuuden rooli henkilöstön rinnalla päivähoitossa olevan lapsen kasvun ja kehityksen tukemisessa.

Vuonna 2001 toteutettiin aineiston keruun samoille paikkakunnille (10 kpl) kuin se oli kohdentunut vuonna 1991. Muutamassa viikossa saatiin 18 haastattelua, joissa oli mukana 36 vanhempaa. Keskustelun teemat olivat myös pääosin samoja, samoin ohjeistus haastattelun toteuttamiseen. Vanhemmat olivat tietenkin vuonna 2001 eri henkilöitä kuin vuonna 1991, mutta he edustivat samoilla paikkakunnilla ja samojen päiväkotien alueilla asuvia pienten lasten vanhempia eli samaa väestöryhmää kuin kymmenen vuotta aikaisemmin.

Pääosin keskustelut oli nauhoitettu, teemat oli käsitelty huolellisesti yksi kerrallaan. Keskustelut vaikuttivat intensiivisiltä ja olivat teknisesti pääosin hyvin litteroitavissa. Lisäksi tehtiin uutena ammatillisen vertaishaastattelun niin, että neljältä paikkakunnalta päivähoitopaikalliset ja päiväkodin johtajat keskustelivat heille tehtyjen teemojen pohjalta.

Alkuperäisen vertaishaastattelun keskusteluteemat toistettiin sellaisenaan. Ne toimivat keskustelun avaajina ja osapuolista riippui keskustelun syvyys ja näkökulmien painotukset, mutta niinhän on tarkoitus perinteisessä teema-haastattelussakin. Teemat oli yritetty rakentaa niin, että ne alkavat yleisinä ja fokusoituvat loppua kohden joihinkin ajankohtaisiin teemoihin. Vuonna 1991 ajankohtaisia teemoja oli mm. kysymys käyttäjädemokratiasta ja vapa-

akunnista. Vuonna 2001 vanhempien toivottiin keskustelevan ajankoh-  
taisteemoina esiopetuksesta ja varhaiskasvatuksesta. Vuonna 1991 teemoja  
oli kaikkiaan 14 ja vuonna 2001 lisäteemoja oli neljä eli yhteensä 18.

Molemmilla kerroilla lähdettiin liikkeelle seuraavilla teemoilla:

1. Millaisia ajatuksia sinulla tulee mieleen ajatellessasi lapsesi päivä-  
hoitopaikkaa.
2. Oletko koskaan vanhempana pohtinut lapsesi olemista päivähoidos-  
sa. Mitä siitä tiedät.
3. Tuntuuko sinusta että vanhempana voit vaikuttaa päivähoitopaikan  
tapaan toimia päivittäin tai päivähoitopaikan kasvatuksellisiin näke-  
myksiin.
4. Onko lapsesi päivähoitopaikassa asioita, jotka ovat ihmetyttäneet.  
Mitä sinun mielestäsi voisi tehdä toisinkin.

## **Metodin arviointi osana haastattelua**

Esitellyissä tutkimuksissa vertaishaastatteluun osallistuneet ovat yhtenä  
haastattelun teema-alueena kommentoineet ja arvioineet myös haastattelun  
metodia. Kaikissa mainituissa haastatteluissa esitettiin lopussa kysymys  
myös käytetystä metodista. Tällöin kysyttiin: Miltä tämä tuntui? Mistä tee-  
moista olisit voinut keskustella pitempään? Mistä muusta olisitte halunneet  
keskustella?

Välimäki ryhmitteli vertaishaastattelun metodikommentit neljään kate-  
goriaan: strategiakeskustelu, tekninen keskustelu, kysymyskeskustelu ja  
keskustelu metodista. (Välimäki 1993b, 38-45.) Strategiakeskustelu oli ke-  
skustelua, jossa haastattelupari pohti haastattelutilannetta, käsiteltävää asiaa  
tai teeman asiasisältöä ja ymmärrettävyyttä. Tekniikkakeskustelu koski  
lähinnä nauhoituksen teknistä onnistumista tai sitä, miltä nauhoittaminen  
tuntui. Kysymyskeskustelussa vaihdettiin ajatuksia kysymysten sisällöstä tai  
kysymyksiä kommentoitiin sekä myönteisesti että kriittisesti. Keskustelu  
metodista oli nimensä mukaisesti keskustelua metodista. Tutkija halusi te-  
hdä responsiivista, vuorovaikutuksellista evaluaatiota lasten päivähoidosta  
ja hakea sellaista metodia, joka toisi esille osallisten mielipiteitä ja ajatuksia.  
Tutkija halusi siis kyseenalaistaa metodinsa myös tutkittavien suuntaan.  
(Välimäki 1993b, 40-43.)

Tutkijan näkökulmasta vertaishaastattelu on osoittautunut mielenkiintoiseksi  
ja kelvolliseksi aineiston keruun muodoksi. Tekninen toteuttaminen on on-  
nistunut pääosin hyvin ja nauhat on pystytty hyvin litteroimaan. Aineiston  
käsittely ja analyysi on yhtä työlästä kuin kaikissa laadullisissa aineistoissa.  
Vertaishaastattelussa koko aineisto on kuitenkin "täyttä tavaraa" eli tutkijan  
omia välipuheenvuoroja ja keskustelun johdattelua ei ole mukana (Se voi  
tuntua monesta myös ongelmalta). Vertaishaastattelussa tutkija määrittelee  
teemajärjestyksen ja niiden osalta on oleellista miettiä jonkinlaista luontevaa  
etenemistä niin että keskustelu jatkuu. Toisaalta teemat ovat väljiä niin kuin  
teemahaastattelussakin.

Analyysitapa riippuu tutkimuksen kysymyksenasetteluista. Vertaishaastattelu mahdollistaa sekä diskurssianalyttisen että yleisemmin sisällönanalyttisen tarkastelun. Teemojen mukainen luokittelu soveltuu tutkimukseen, jossa tarkastellaan yksilöiden eroja ja samankaltaisuuksia. (Maxwell 1998, 90.) Välimäki (1993b, 32) jakoi aineistonsa teemakohtaisesti; myös Järven (1998) tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle haastattelulomakkeen teemoista. Tätä tapaa esimerkiksi Eskola & Suoranta (1996, 116-117) suosittelevat aineiston analyysin ja koodauksen aloittamiseksi. ”Aineistosta voi nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Aineistosta voidaan poimia sen sisältämät keskeiset aiheet ja siten esittää se kokoelmana erilaisia kysymyksenasetteluja.” (Eskola & Suoranta 1996, 135.)

Vertaishaastattelu on osoittanut sen, että myös haastattelumuotoista tiedonkeruuta voi vapauttaa perinteisen tiukasta tutkija-tutkittava -suhteesta. Periaatteessa myös yksittäisteemahaastattelun voisi toteuttaa tarvittaessa tutkittavan itsensä nauhoittamana, jolloin se olisi verrannollinen avoimiin kirjallisiin vastauksiin. (Välimäki 1993b, 46.) Nykyään haastattelutilanteet perinteisessäkin tutkija-tutkittava -asetelmassa voidaan nähdä myös ammatillisina keskusteluina ja vuorovaikutustilanteina (ks. Forsberg 2000, 20).

## **Osallisten kokemuksia metodin soveltamisesta**

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan kahdesta näkökulmasta. Emic-näkökulmasta<sup>3</sup> tutkimuskohdetta lähestytään ikään kuin sisältäpäin, osallistujien näkökulmasta. Tutkimusraporteissa tämä näyttäytyy siten, että sitaattien ja subjektin luomien merkitysten (emicin) avulla lukija voi arvioida tehtyjen tulkintojen oikeellisuutta. Etic-näkökulma puolestaan edustaa tutkijan ”esiymmärrystä” ja tutkijan antamia merkityksiä ja lähestyy tässä mielessä tutkimuskohdetta ulkoapäin. Tutkimuksen ulkoista validiteettia voidaan arvioida näiden näkökulmien välisen suhteen perusteella. (Eskola & Suoranta 1996, 12, 140-141.) Vertaishaastattelua on käytetty nimenomaan emic-näkökulman, osallisten erilaisten perspektiivien ja tulkintojen, esille tuomiseen.

Seuraavassa kootaan emic-näkökulmaa, osallisten kokemuksia vertaishaastattelumenetelmän käytöstä.

Palaute oli rohkaisevaa ja pääosin myönteistä. Myönteisiksi asioiksi koettiin tilanteen spontaanisuus ja vertaisuus keskustelukumppanin kanssa. Oman lapsen päivähoitoa koskevat asiat koettiin tärkeiksi ja niistä oltiin valmiita puhumaan. Vastaukset osoittivat kuitenkin, että esimerkiksi päivähoiton ammattilaisten käyttämä terminologia (esimerkiksi käsite ”varhaiskasvatus”) ei välttämättä avaudu vanhemmille. Palautteet olivat kaikissa tiedonkeruissa samantapaisia.

---

<sup>3</sup> Konstruoitujen käsitteiden luonne nousee sosiaalisen konstruktionismin lähestymistavassa juuri emic-näkökulmasta (Alasuutari 1994, 87).



Kritiikki kohdistui muutoin lähes kokonaan haastattelun tekniseen puoleen. Jotkut haastatteluun osallistuneista ilmoittivat ainakin aluksi oudoksuneensa haastattelutilannetta, nimenomaan nauhuria ja mikrofonia.

*”No ensinnäkin hirvittävän oudolta. Emme kumpikaan ole totuneet tällaseen nauhoittamiseen, äänittämiseen, esitelmien tekemiseen. Ja tuntu siltä että sitten ku nauhotus oli päättynyt, niin sitten puhuimme kaikki asiat ja keskustelimme erilaisista vaihtoehtoista sitten ku nauhoitus oli jo loppunut. Ja jostaki syystä tätä ei osattu koko aikana korjata, että olisimme enemmänkin keskustelleet nauhalle sitä asiaa mistä keskustelimme kussakin tapauksessa. Ja tosiaanki teemanumeroista keskustelimme, jonkun verran kaikista vähän pidempäänki nauhotuksen päätyttyä, ja keskustelimme muun muassa hyvinki paljon tästä huumeclinikan perustamisesta, joka on meillä mieliä kuohuttanut ...”*

*”... no aika tämmöseltä kaavamaiselta haastattelulta. Ei niinkään luonnollista et pitää olla tämmönen mikki täs edessä mihin puhuu”*

Sisällöllisesti keskustelijat olivat pääosin tyytyväisiä käsiteltäviin teemoihin. Kuten oli tarkoituskin, he antoivat myös vihjeitä siitä, mistä muista asioista olisi voinut vielä puhua. Toisin sanoen he laajensivat osallisuusnäkökulmaa yli tutkijan rajaaman horisontin.

*”Ehkä tästä tulee mieleen et vielä enemmän vois paneutua siihen lapseen, tai mikä millanen tekijä se ois tulla päiväksi tänne kattomaan sitä niitten toimintaa, niin sillon se niinku sisäistys vielä paremmin. Tokihan mä oon paljon ollu, just et jutellaan noitten kans ja ollaan, sillain tehdään sitä työtä et ollaan yhteydessä toisiimme. Mutta tota ei nää nyt sillä lailla vaikeita, muutama kysymys vaan oli sillä lailla vähän hankalampi, vaikeempi, ja ehkä mä oisin voinu jutella vaikka pidempäänkin joistaki asioista, mutta se tuntuu et toi kello taas tikittää ja noi lapset tuolla odottaa pihalla ja huuteleekin siellä...”*

Vanhempien kommentit osoittivat, ettei teemoja voi (tutkijan puolelta) laajentaa loputtomiin. Haastatteluun ei ole käytettävissä loputtomasti aikaa vaikka mielenkiintoisia aiheita riittäisikin. Teemojen runsaus voi herättää jonkinasteista ahdistusta, minkä vuoksi on perusteltua pyytää nostamaan ne yksitellen kirjekuoresta.

*”Mut emmä tästä nyt varsinkaan tähän kyselyyn et mistä muusta olisitte halunnu keskustella niin, tää oli jo näinkin aika laaja et ei yhtään kysymystä kyllä enää lisää tämmöseen.”*

Sisällöllisesti haastattelutilanteisiin oltiin tyytyväisiä. Haastattelutilanne oli toiminut reflektointia edesauttavasti. Vastaukset osoittivat, että vanhemmilla

todella oli halua ja kiinnostusta pohtia lapsensa päivähoitoon liittyviä kysymyksiä.

*”... justiin tämä ylipäättään tää koko haastattelutilanne ja nää kysymykset, niin tota on ollu kyllä tosi hyvä, et on joutunu tai sai nyt miettiä näitä asioita. Ja enemmän sitä ehkä nyt osaa niinku suhtautua tähän lapsen päivähoitoon niinku eri lailla ja ehkä kyseenalaistaa sitä hoitoa paremmin, ku joutu näin keskittyneesti miettiin näitä asioita. Että hyvä tää on ollu. Ja niinku tässä edellinen sano että nää teemanumerot, niin me kyllä keskusteltiin tosiaanki pitempään niistä näin ilmna nauhotusta. Ja ei ehkä nyt tule mieleen et oisko halunnu keskustella mistään muusta enemmän. Että ihan kattavasti keskusteltiin kyllä näistä asioista.”*

Myös avointa lapsiryhmätoimintaa koskevassa tutkimuksessa keskustelut koettiin sisällöllisesti mielekkäiksi. Kuten seuraavista sitaateista ilmenee, toimintaa oltiin valmiita haastattelutilanteen aikana pohtimaan syvällisesti ja myös kyseenalaistamaan vallitsevia käytäntöjä.

*”Niin ja kyllähän nää on semmosia asioita joista mekin nyt ollaan vaikka käytävällä tai muuten niin sillä tavalla noin purpahtaneet pinnalle ja ...eihän ne tässä oo ihan syntyneet...”*

*”Niin ja sitte ehkä nuista ...tuossa ei ollu ollenkaan näistä tämmösistä tilajärjestelyistä ja tämmösistä niinku...Minun mielestä nuohan on nuo tilat nyt mahottoman hyvät siis sillain ku aattelee sitä kerhoa ...siinä on vanhemmille tämmönen kahvihuone ja näin...ja sitte näitä muitakin tiloja on käytössä mutta vain vielä niinku tuntuu että on semmosta sähläystä siirtyä sinne vaikka jonnekin liikuntasaliin...se nyt on suht vieressä mutta jonneki draamaluokkaan tai jonneki ...et siinäki on niinku kaks puolta”*

Kuvatuissa tutkimuksissa haastateltavat toivat esiin sen, kuinka tärkeää on saada keskustelut ja niiden esiin nostamat asiat näkyville. Esimerkiksi vanhemmat kaipasivat foorumia, jossa tutkimuksen tulokset tuodaan esiin ja jossa voi jatkaa pohdintaa kerätyn tiedon pohjalta.

*”Näist ois kiva joskus saada jotain semmosta, et missä näitä näkyy, näitten tutkimusten tuloksia tai näitä...”*

*”Niin et päiväkodille, et jos sitä kautta ois mahdollista saada kuulla yleisesti.”*

*”Et näitten yhteenvetoja ...”*

Monet vanhemmista ovat vertaishaastattelun aikana havahtuneet huomamaan, kuinka vähän heillä on ollut mahdollisuutta keskustella "syvällisesti ja rauhallisesti" päivähoidon eri näkökulmista. Vertaishaastattelu on antanut

osallistujille vertaisuuden kokemuksen. Osallistujat ovat täysin tietoisia tutkimuksen kohteena olemisesta, mutta monet ovat todenneet hyvänä puolena sen, että heidän ei tarvitse puhua tutkijalle.

## **Dialoginen vertaisprosessi - Refleктоivan vertaishaastattelun sovellus käytännön työn kehittämiseen**

Vertaishaastattelu on tutkimuksellinen metodi. Se antaa tutkijalle sellaiseen aikaisten puheen ja reflektion tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusaineistoa kertyy, kuten yleensä haastatteluissa, helposti paljon ja aineiston analyysi on yhtä työlästä kuin minkä tahansa tekstiaineiston. Vertaishaastattelut ovat osoittaneet kuitenkin sen, että päivähoitossa olevien lasten vanhemmat haluavat ja pystyvät keskustelemaan. Käytännön työn kehittämisessä vanhempien moninaisen äänen kuuluviin saaminen on haaste. Esitämme nyt hypoteettisen oletuksen vertaishaastattelun soveltamisesta dialogiseksi vertaisprosessiksi, vertaiskeskusteluiksi. Pysyttelemme edelleen päivähoiton kontekstissa.

Pitkäaikaisen kokemuksen ja tutkimustiedon perusteella vanhemmat kokevat ongelmalliseksi sen, ettei heillä ole riittävästi tietoa toiminnan sisällöstä. Henkilöstö puolestaan kokee ongelmalliseksi sen, että he eivät tiedä, mitä vanhemmat ajattelevat. Päivähoitossa vallitsee usein vieraskoreuden myönteinen tunnelma. Puhetta ja mielipiteitä on varmasti laidasta laitaan, mutta menetelmiä vanhempien mielipiteiden saamiseksi toiminnan kehittämiseen on vähän. Tarvitaan systemaattista mielipiteiden dokumentointia ja niiden analysointia

Vertaishaastattelua soveltaen henkilöstö ja vanhemmat voisivat laatia yhdessä teemat, joihin toivotaan mielipiteitä. Tällöin sovitaan sekä vanhemmista että henkilöstöstä keskusteluparit ja päätetään ajanjakso, johon mennessä keskustelut käydään. Päiväkodista voisi varata halukkaille rauhallisia nurkkauksia, joissa voi keskustella. Parit keskustelevat kustakin teemasta ja kirjaavat lopuksi teemakohtaisesti yhteisen näkökulmansa paperille. Päiväkodissa varataan palautelaatikko, johon voi palauttaa nämä mielipiteet ja käsitykset nimettöminä. Lopuksi henkilökunnan ja vanhempien edustajista koottu pieni ryhmä kokoaa mielipiteet yhteistä keskustelua, synteisiä ja toimenpiteitä varten.

Dialoginen vertaisprosessi on refleктоiva vertaishaastattelun sovellus käytännön työn kehittämiseen. Siinä keskustelun toteuttajat itse tuottavat teemoihin liittyvät tiivistetyt näkemykset. Keskusteluprosessi jää heidän omaan tietoonsa ja kokemukseensa. Dialogisen vertaisprosessin voi olettaa vahvistavan ja valtaistavan sekä vanhempia että henkilöstöä samoin kuin on tapahtunut vertaishaastatteluissa. Tämä käytännön kehittämiseen esitetty sovellus mahdollistaa jatkuvan ja nopean refleктоivan puheen päivähoiton toimintayksiköissä, joissa esimerkiksi nyt on ajankohtaista varhaiskasvatussuunnitelmien laatiminen ja kasvatuskumppanuuden todentaminen.

## **Vertaishaastattelu hyvinvointipalvelujen arvioinnissa**

Sosiaalialan työtä on alettu tarkastella yhä enemmän toiminnan tuloksellisuutta, vaikuttavuutta ja laadukkuutta arvioivasta näkökulmasta. (Salminen 2001b, 83-85.) Arvioiva ote on ajankohtaistunut siksikin, että hyvinvointipalvelujärjestelmää on alettu organisoida yhä useammin projektimuotoisina kokeilu- ja kehittämishankkeina. Arviointitutkimuksen haasteena pidetään kuitenkin siirtymistä selvemmin käytäntöjen kehittämisen tukemiseen peilaamalla asiakkaiden tarpeita ja palvelukokemuksia. Asiakkaat ovat palvelutoiminnan avainhenkilöitä ja heidän tulkintojensa tulisi korostua arvioinnin lähtökohdina. Siksi arvioinnissa on mielekästä nostaa heidät myös osallisiksi arviointitiedon tuottamiseen ja erilaisten näkemysten peilaukseen. (Pohjola 2000.) Patton (2002, 190) katsoo konstruktivististen, dialogisten ja osallistavien lähestymistapojen tukevan demokratiaa.

Palvelujen kehittämisessä arviointi ja asioiden tarkastelu eri osallisten näkökulmista voi olla osa oppimisprosessia sekä auttaa toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja yhteisen todellisuuden rakentamista. Tutkijan tehtävänä on huolehtia, että ryhmät tutustuvat toistensa konstruktioihin ja voivat katsoa esim. tiettyä palvelua ”toistensa silmin”. Silti kaikkien arviointitutkimusten ei tarvitse päätyä konsensukseen vaan ihmiset voivat olla yksimielisiä myös siitä, että ovat eri mieltä asioista. Käytäntö voidaan nähdäkin kenttänä, jota mukana olevat konstruoivat omien merkitystensä, toimintojensa ja tulkintojensa kautta. (Guba & Lincoln 1989, 253-256; Heinonen ym. 1997, 143-150; Patton 1997, 93; Pohjola 1997, 422-424.)

Yksi päivähoitoa koskevan arviointitutkimuksen intressi on ”käyttötiedon” tuottamisessa päivähoidon kehittämistyöhön. Konstruktivistinen evaluaatiotutkimus pyrkii tuomaan esille yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden olemassaololle ja tekemisilleen antaman ”järjen”. Keskeiseksi haasteeksi nousee tämän jälkeen uskottavan yhteistyön aikaansaaminen mukana olevien toimijoiden kesken. Arvioinnin tulisi edistää osapuolten vuorovaikutusta, sillä kehittämistyö nähdään mahdolliseksi vain avoimen kommunikaation avulla. (Suikkanen & Piirainen 1997, 428.) Rajavaaran (1999, 49) mielestä konstruktivistinen ote soveltuu hyvin organisaatioiden sisäiseen arviointiin. Asiakkaiden ja työntekijöiden äänen kuuluville saamiseen tarvitaan käytännön työkaluja, jotka mahdollistavat palautetiedon hyödyntämisen kehittämisprosesseja käynnistettäessä ja niiden aikana. Tällainen reflektiivinen ja dialoginen työkalu on vertaishaastattelu.

Vertaishaastattelu mahdollistaa toiminnan arvioinnin vertaisen – esim. toisen vanhemman, kollegan, päättäjän jne. – kanssa ja laajemmassa kontekstissa eri osapuolten omien näkemysten esiintulon. Palvelun tuottajien näkökulmasta vertaishaastatteluin voidaan kartoittaa ja tehdä näkyviksi verkostotyön osapuolten vahvuudet tai käytännön työssä koetut epäkohdat ja kehittämishaasteet. Vertaishaastattelu tukee reflektiivistä suhdetta omaan ammattiin ja edustaa dialogista ongelmanratkaisutapaa, jotka ovat olennaisia elementtejä asiantuntijuuden kehittämisessä (ks. Karvinen 1996). Vertaishaastattelua voidaan soveltaa myös Valovirran (2001) kuvaamassa vertaisryhmän arvioinnissa.

Arviointi voi siis olla toiminnan kiinteä osa ja hyödyttää ennen kaikkea käytännön työtä. Asiakkaiden kannalta laadun kehittäminen edellyttää nimenomaan tietoa heidän tarpeistaan, kokemuksistaan ja mielipiteistään. Työntekijöiden kannalta käytännön arviointitoimintaa voidaan kehittää ylhäältä johtamiseen ja hallinnointiin liittyvänä toimintana tai alhaalta ruohonjuuritasolta, työntekijöiden innovaatioista käsin. Arviointia voidaan pitää perusedellytyksenä laatutyön tekemiselle, käytännön kehittämistyölle. (Salminen 2001b, 90-91.)

Keskustelevana<sup>4</sup> foorumina vertaishaastattelu soveltuu periaatteessa tiedonhankintakeinoksi myös vaikutusten ennalta arviointiin sosiaali- ja terveydenhuollossa. Etukäteisarviointien käyttöä on suositeltu lisättävän kaikilla eri hallinnonaloilla (Etukäteisarviointi...2000, 16). Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten (ennalta)arviointia on suositeltu myös sosiaali- ja terveydenhuoltoon päätöksenteon ja ehkäisevän työn tueksi. (Kauppinen 2001, 11.) Toisaalta esimerkiksi ex ante -arviointien periaatteina voidaan pitää konsultatiivisuutta, hyödynnettävyyttä ja käyttäjälähtöisyyttä (ks. Uusikylä ym. 2000). Näiden periaatteiden toteutumisen kannalta vertaishaastattelu sopii hyvin.

Laadullisessa sosiaalitutkimuksessa pyritään nostamaan esille se, miten ihmiset ajattelevat asioiden olevan. Myös Stakes suosittaa laadullisen arvioinnin mukaanottoa, sillä se täydentää kustannusvertailua ja tukee laajaa osallistumista. Laadullinen arviointi tuo päätöksiin vaikuttaneet tekijät sekä erilaiset ristiriidat, pelot, toiveet jne. näkyviksi. (Ideakortti 3/99.) Arvioinnin tehtävä on myös parhaiden käytäntöjen (best practices) siirtäminen laajempaan käyttöön (Arviointi sosiaalipalveluissa 2001, 32). Reflektiivinen evaluaatio tunnistaa sekä palvelun käyttäjien että työntekijöiden hiljaisen tiedon merkityksen. Se myös ymmärtää tavallisten ihmisten merkityksen asiantuntijoiden ohella hyvän käytännön arvioinnissa ja pyrkii osallistavaan intressiin. (Shaw 1999, 20.) Jos tämäntyyppistä evaluaatiota pidetään tärkeänä, vertaishaastattelulle tutkimusmenetelmänä on varmasti käyttöä. Se on itsessään esimerkki parhaasta käytännöstä.

## **Kirjallisuus**

---

<sup>4</sup> Keskustelevuutta on tässä tutkimuksessa käytetty dialogisuuden kanssa rinnakkain samassa merkityksessä. Vilen ym. (2002, 65) määrittelevät kuitenkin dialogin ja keskustelun eron seuraavasti: "...ero on siinä, että keskustelu nähdään usein tavoitteellisena toimintana, jossa päämääränä on tuoda omat ajatukset julki, kun taas dialogi nähdään vuoropuheluna, jossa oleellista on keskittyä kuuntelemaan ja olemaan avoin tuleville asioille".

Arnkil, Tom Erik, Eriksson, Esa & Arnkil, Robert. 2000. Kunnallisten palveluiden dialoginen kehittäminen. Kansallinen työelämän kehittämissuunnitelma. Työpapereita 11.

Arviointi sosiaalipalveluissa. Katsaus arvioinnin peruskysymyksiin. Stakes, FinSoc Työpapereita 3/2001. Helsinki 2001. ISBN 951-33-1205-4. ISSN 1455-9064.

Berglund, Eva. 1989. Att visa det som inte kan sägas. Intervju med ett- och två-åringar. In Agneta Lindh-Munther (ed) Barnintervjun som forskningsmetod. Rapport om barn, nr 1. Uppsala universitetet. Centrum för barnkunskap. S. 39-41.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Lapin yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja C13. Lapin yliopistopaino. Rovaniemi. Etukäteisarviointi.2000. Stakes

Forsberg, Hannele. 2000. Lapsen näkökulmaa tavoittamassa. Arviointitutkimus turvakotien lapsikeskeisyyttä kehittävästä projektista. Ensi- ja turvakotien liiton julkaisu 24. Nykypaino Oy. Helsinki.

Guba, Egon G. & Lincoln, Yvonna S. 1989. Fourth Generation Evaluation. Sage. Newbury Park, California.

Hallitusohjelma 2003

Heinonen, Sari & Kantasalmi, Kari & Kontiainen, Seppo & Nurmi, Kari E. & Vehviläinen, Sanna. 1997. Neljä diskurssia aikuiskoulutuksen vaikuttavuudesta. Teoksessa Raivola, Reijo, Valtonen, Päivi & Vuorensyrjä, Matti (toim.) 1997. Koulutus, yhteiskunta, menestys. Suomen Akatemian Koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia. Oy Edita Ab. Helsinki. s. 142-163.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 1997. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Huss, Leena. 1989. Om inspelningar av småbarns språk i lingvistisk forskning. In Agneta Lindh-Munther (ed) Barnintervjun som forskningsmetod. Rapport om barn, nr 1. Uppsala universitetet. Centrum för barnkunskap.

Ideakortti 3/99. Stakes

Jayetrane, Toby Epstein & Stewart, Abigail, J. 1991. Quantitative and Qualitative Methods in the Social Sciences: Current Feminist Issues and practical strategies. In Fonow, Mary Margaret & Cook, Judith A. (ed.) Beyond Methodology. Feminist Scholarship as Lived research. USA.

Järvi, Seija.2003. Askel osallisuuteen– vertaishaastattelu arvioinnin näkökulmasta. Hyvinvointipalvelujen arvioinnin asiantuntijaohjelma (PD). Stakes.

Järvi, Seija. 1998. Avoimesti - osallisuusnäkökulmia Oulun yliopiston avoimeen lapsiryhmätoimintaan 1998. Sosiologian progradu-tutkielma. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Karvinen, Synnöve. 1996. Hajooaako sosiaalityö? - Havaintoja sosiaalityön ammatillisesta asiantuntijuudesta. Teoksessa Metteri, Anna (toim.) Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Sosiaalityön vuosikirja 1996. Edita. Helsinki. s. 32-50.

Kauppinen, Tapani. 2001. Vaikutuksia voi arvioida myös ennakolta. Est Ehkäisevän sosiaali- ja terveystieteiden verkostolehti. 1/01.

Kirjonen, Juhani. 1997. Mitä edellytyksiä kouluttautuminen tarjoaa työssäoppimiselle? Teoksessa Raivola, Reijo, Valtonen, Päivi & Vuorensyrjä, Matti (toim.) 1997. Koulutus, yhteiskunta, menestys. Suomen Akatemian Koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia. Oy Edita Ab. Helsinki. s. 133-141.

Kohonen, Kirsi & Tiala, Toni (toim.) 2002. Kuntalaiset ja hyvä osallisuus. Lupaavia käytäntöjä kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien edistämiseksi. Sisäasiainministeriö. Suomen Kuntaliitto.

Kuntalaki 365/1995

Laki asiakkaan asemasta ja oikeudesta 812/2000.

Laki vapaakuntakokeilusta 718/1988.

Lindh-Munther, Agneta. 1989. Barnintervjun som forskningsmetod. In Agneta Lindh-Munther (ed) Barnintervjun som forskningsmetod. Rapport om barn, nr 1. Uppsala universitetet. Centrum för barnkunskap. S.1-18

Maxwell, Joseph A. 1998. Designing a Qualitative Study. In Bickman, Leonard & Rog, Debra J. (ed.) Handbook of Applied Social Research Methods. SAGE. Publications. pp. 69-100.

Patton, Michael Quinn. 1997. Utilization-Focused Evaluation. The New Century Teht. 3 rd ed. sage.

Patton, Michael Quinn. 2002. Utilization-Focused Evaluation (U-FE) Checklist. <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/ufecchecklist.htm#12>

Pohjola, Anneli. 2000. Kenen arviointia kenelle. FinSoc news 1/2000.

Pohjola, Anneli. 1997. Evaluaatiotutkimuksen sidoksia. Janus 4/1997.

Pramling, Ingrid. 1989. Att se världen genom barns ögon. In Agneta Lindh-Munther (ed) Barnintervjun som forskningsmetod. Rapport om barn, nr 1. Uppsala universitetet. Centrum för barnkunskap. S. 29-38.

Rajavaara, Marketta. 1999. Arviointitutkimuksen hyödynnettävyys. Teoksessa Lindqvist, Tuija. 1999. Eräsaari, R. & Lindqvist, T. & Mäntysaari, M. & Rajavaara, M. (toim.) 1999. Arviointi ja asiantuntijuus. Gaudeamus. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Rajavaara, Marketta. 1992. Tavallisesta perheestä tapaukseksi. Sosiaalitoimiston asiakastyö arvioinnin kohteena. Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Salminen, Mirva. 2001. Laatu ja sen arviointi sosiaalialan työssä. Teoksessa Keränen, Eija, Nissinen, Pasi, Saarvio, Tuula & Salminen, Mirva. Sosiaalialan työn uudet ulottuvuudet. Hygieia. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.

Shaw, Ian. 1999. Evaluoi omaa työtäsi. Reflektiivisen ja valtuuttavan evaluaation opas. FinSoc. Sosiaalihuollon menetelmien arviointiprojekti. Työpapereita 4/99.

Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma TATO 2000-2003. Seurantajulkaisu. Sosiaali- ja terveysministeriö, julkaisuja 2003:12.

Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma 2004-2007. Sosiaali- ja terveysministeriö, julkaisuja 2003:20.

Syrjälä, Leena & Annala, Helka & Willman, Arto. 1997. Arviointi ja yhteistyö koulun kehittämässä. Oulun opettajankoulutuslaitoksen ja Oulun kaupungin koulujen evaluaatioprojektin lähtökohtien ja alkuvaiheen kuvausta. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan opetusmonisteita ja selosteita. 73/1997. Oulun yliopistopaino. Oulu.

Suikkanen, Asko & Piirainen, Keijo. 1997. Osallisuudesta osallistumiseen – evaluaatiotutkimus Suomessa. Janus 4/1997. s. 426-430.

Turtiainen, Pirjo. 1999. Lähiöprojektin perhetyö: lastensuojelua vai yhdyskuntatyötä. Helsingin kaupungin tietokeskus. Tutkimuskatsauksia 1999:3.

Uusikylä, Petri & Virtanen, Petri & Kuoppala, Mikko. 2000. Kohti tiedon, työllisyyden, osaamisen, yrittäjyyden ja tasa-arvon eurooppalaista Suomea? Ex ante -arviointi Suomen EST-viitekehystä ja Tavoite 3 -ohjelmasta vuosille 2000-2006. ESR-julkaisut 59/00. Oy Edita Ab. Helsinki.

Valovirta, Ville. 2001. Metaevaluaatio arvioinnin kehittämisen välineenä. FinSoc news 1/2001.

Varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset. Valtioneuvoston periaatepäätös. 2002. Sosiaali- ja terveysministeriö, julkaisuja 2002:9. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2003. Stakes. Oppaita 56.



Vienola, Vuokko. 1995 Systeemiteoriaan pohjautuva kaksivuotinen työnohjaajakoulutus – toimintatutkimuksellinen tapaustutkimus. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteellisiä julkaisuja N:o 23. Joensuun yliopiston monistuskenttä. Joensuu.

Virkkunen, Jaakko, Engenström, Yrjö, Pihlaja, Juha & Helle, Merja. 1999. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Kansallinen työelämän kehittämissuunnitelma. Raportteja 6. Oy Edita Ab. Helsinki.

Välimäki, A.-L. 1992. Vanhemmat päivähoiton toimivuuden arvioijina. Vertaishaastatteluaikojen analyysi. Vapaasti-Vastuullisesti-projekti. Sosiaali- ja terveyshallitus. Projektimoniste.

Välimäki, A.-L. (toim.) 1993 a. Muutoksen tarinat. Kuntaraportit lasten päivähoiton Vapaasti Vastuullisesti-projektista vapaakunnissa vuosina 1990-1991. Stakes. Raportteja 114. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.

Välimäki, A.-L. 1993 b. Vertaishaastattelu. Metodinen kuvaus ja arviointi. Stakes, Raportteja 132. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.

Välimäki, A.-L. 1994. Vanhempien osallistuminen päivähoitopaikan järjestämiin yhteistyötilaisuuksiin. Kasvatustieteen syventäviin opintoihin kuuluva tutkielma. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Käyttätutkimustieteiden laitos.

Välimäki, Anna-Leena. 2004 a. Vertaishaastattelu näkökulmana arviointiin. FinSoc News 1/2004. Stakes

Välimäki, Anna-Leena. 2004 b. Peer interview – a reflective method of dialogue and participation. Julkaisematon käsikirjoitus.

### **Kirjoittajat**

*Anna-Leena Välimäki*

Kehittämispäällikkö, KT, YM

Stakes

sähköposti: [anna-leena.valimaki@stakes.fi](mailto:anna-leena.valimaki@stakes.fi)

puhelin: 040 - 323 5472

*Seija Järvi*

Projektisuunnittelija, YM, KM, lto

sähköposti: [seija.jarvi@ulapland.fi](mailto:seija.jarvi@ulapland.fi)

puhelin: 040 - 505 5245



# KEHITTÄVÄ VERTAISKÄYNTI

*Kristiina Hellstén, Maarit Outinen, Tupu Holma*

## **Kehittävän vertaiskäynnin idea**

Kehittävä vertaiskäynti on samaan ammattiryhmään kuuluvien, samanlaisien työyksiköiden tai saman ongelman tai työalueen parissa työskentelevien kesken tapahtuvaa työn kehittämistä, jonka keskeinen osa on vierailu- tai tutustumiskäynti.

Kehittävä vertaiskäynti on lähinnä vertaisarviointia. Siihen liittyy kuitenkin kiinteänä osana itsearviointi, sillä pitää tuntea "itsensä" ennen kuin voi haakea kehittämisideoita muilta.

Kehittävällä vertaiskäynnillä on läheiset liittymäkohdat myös Benchmarkingiin, josta se eroaa ennen kaikkea siinä, ettei arviointikumppaniksi haeta parasta mahdollista esimerkkiä miltä tahansa sektorilta, vaan vertainen, samanlaisten asioiden kehittämisestä kiinnostunut kumppani. Toteutusprosessi on hyvin samanlainen.

Kehittävässä vertaiskäynnissä on tunnistettavissa myös ulkoisen arvioinnin piirteitä. Kumppani on useimmiten oman organisaation ulkopuolelta ja lisäksi keskeistä on oman toiminnan näkyväksi tekeminen muille. Tässä mielessä kehittävä vertaiskäynti voi toimia portaana tai ensimmäisenä askeleena kohti ulkoista arviointia.

Kehittävä vertaiskäynti ei kuitenkaan ole arvosanan tai lausunnon antamista kumppanin toiminnasta: vierailupaikka ei ole arvioinnin objekti, vaan kehittämiseen osallistuva tasa-veroinen subjekti.

Kehittävän vertaiskäynnin tekeminen noudattaa laatutyöskentelyn perusmallia, PDCA -sykliä (Demingin ympyrä). Kuvassa 2 on esitetty PDCA -syklistä S.S. Soinin 7-vaiheinen versio, johon on peilattu Kehittävän vertaiskäynnin toimintamallia.

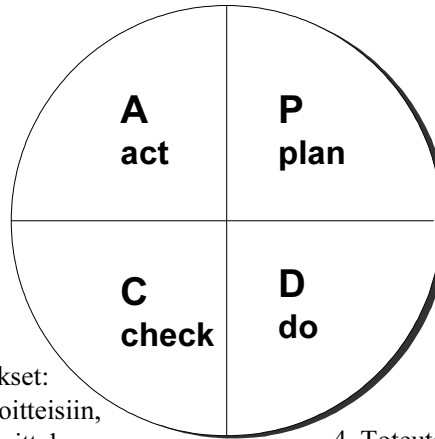
## Kuva 1. PDCA -sykli ja Kehittävä vertaiskäynti

7. Johtopäätökset ja tulevaisuuden suunnitelmat: jatka saman kohteen kanssa tai valitse uusi (*löytyykö uusia vertaiskohteita ja lisää opittavaa?*)



1. Valitse kehittämisen tai suunnittelun kohde (*mitä halutaan vertailla, mihin tarvitaan peiliä?*)

6. Ryhdy toimiin: standardoi, valvo, dokumentoi, kouluta ja valmenna, vakiinnuta (*istutetaan uudet ideat käytäntöön*)



2. Selvitä nykytilanne: hanki tietoa, tarkastele (*itse-arviointia: miten meillä kyseinen asia toimii*)

3. Analysoi syitä, määrittele, mitä tehdä: syyt & seuraukset, korjaava tai ennalta ehkäisevä toimenpide (*tarve saada tietoa, miten muilla asia hoituu*)

5. Tarkista vaikutukset: vertaa tuloksia tavoitteisiin, siirry kohtaan suunnittelu, ellei tavoite täyty (*mitä opimme, voisimmeko parantaa toimintaamme?*)

4. Toteuta korjaava toimenpide, järjestä tarvittava koulutus tai valmennus (*vertaiskäynnin suunnittelu ja toteutus*)

## Toimintamallin kehittäminen

Sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköiden käyttöön tarkoitetun Kehittävä vertaiskäynti -toimintamallin ovat kehittäneet Stakesin Palvelujen laatu -ryhmä yhdessä Suomen Kuntaliiton erityisasiantuntija Tupu Holman kanssa. Tavoitteena on ollut laadunhallinnan työväline niin pienten kuin isojenkin ja erityyppisten yksiköiden käyttöön. Myös helppo, itsenäinen käytettävyys ja käytännöllisyys ovat olleet keskeisiä tavoitteita.

Toimintamallille on annettu nimeksi *Kehittävä vertaiskäynti*, koska on haluttu korostaa toimintamallin käyttöä vertaiskumppaneiden yhteisenä kehittämisen ja oppimisen välineenä.

Kehittävä vertaiskäynti -menetelmä palvelee työyksiköjä erityisesti siinä vaiheessa, kun laadun kehittämistyötä on jo tehty yksikön sisällä ja syntyy tarve 'peilata' oman yksikön toimintaa muiden yksiköiden toimintaan ja käynnistää yhteinen kehittämistyö vertaiskumppanin kanssa. Vertaiskäyntimenetelmä edellyttää kuitenkin niin yksittäisiltä työntekijöiltä kuin koko työyhteisöltäkin valmiutta asettua ottamaan oppia toinen toisensa osaamisesta ja jakaa omia oivalluksiaan ja kokemuksiaan ratkaista työhön liittyviä ongelmia. Työyhteisön onkin hyvä tutkailla omaa tilaansa ennen menetelmän käyttöön ottoa. Oppaassa on pohdittu myös työyhteisön valmiuksia vertailukehittämiseen.

Menetelmän ensimmäinen versio kirjoitettiin Kuntaliiton Lasso2 -projektin pilottiyksiköille vuonna 2002. Näiden pilottiyksiköiden kokemuksia, vertaiskäynnin taustoja ja perusteita käsiteltiin ja 'Kehittävä vertaiskäynti' -toimintamallia arvioitiin marraskuussa 2002 Kuntaliiton ja Stakesin järjestämässä seminaarissa Vertaiskäynti välineeksi laadunhallintaan. Kommentit ja seminaarissa käyty keskustelu olivat kehittämislle tärkeitä ja kannustavia. Toimintamallin nimeksi vakiintui seminaarissa 'Kehittävä vertaiskäynti'. Kommentit hyödynnettiin menetelmän edelleen kehittämisessä.

'Kehittävä vertaiskäynti' -toimintamallia työstettiin edelleen vuosien 2003 - 2004 aikana Stakesin kehittämishankkeessa, jossa oli mukana 91 hyvin erilaista sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksikköä (taulukko 1). Pilotti osoitti, että Kehittävä vertaiskäynti soveltuu yhtä lailla vanhustenhuoltoon, kotipalveluun, fysioterapia-alalle ja kuntoutukseen, työterveyshuoltoon, järjestöihin ja puolustusvoimien terveydenhuoltoon kuin terveyskeskustyöhönkin ja että kehittämisen kohteena voi olla melkein mikä tahansa toiminnan osa-alue, kunhan se on rajattu riittävän suppeaksi. Hanke saatettiin päätökseen syyskuussa 2004.

Toimintamallista laadittu opas on tarkoitettu työyksiköiden itsenäiseen käyttöön. Erityistä koulutusta ei tarvita.

**Taulukko 1.** Yhteenveto Stakesin kehittämishankkeesta 2003 – 2004

<b>ORGANISAATIO</b> (yksiköiden lukumäärä)	<b>KEHITTÄMISAIHE(ET)</b>	<b>ERITYISPIIRRE</b>
Kuntoutuksen edistämisyhdistys, KEY (4)	Tornion ja Helsingin kuntoutusneuvolan vastaanottojen vertailu	Vertaiskäynti toimi valtakunnallisen Ikäihmisten kuntoutusneuvola-projektin väliarviointina
Vanhustyön Keskusliiton kotipalvelu (4)	Tiedonvälitys ja kirjaaminen kotipalvelussa	Osallistujina yksittäiset työntekijät; tulokset sovellettiin koko organisaatioon
Läntisen maanpuolustusalueen terveysasemat (8) ja niiden kunnalliset ”sisarterveysasemat” (6)	Flunssapotilaan hoitoprosessi	Toimi paitsi prosessin kehittäjänä myös strategisen kumppanuuden rakentajana
Työterveyshuoltoyksiköt (10)	Pienyritysten ja yksinyrittäjien työterveyshuolto	Osallistujina sekä terveyskeskusten työterveyshuoltoja, yksityisiä lääkäriasemia että yhdistyspohjainen työterveyshuolto

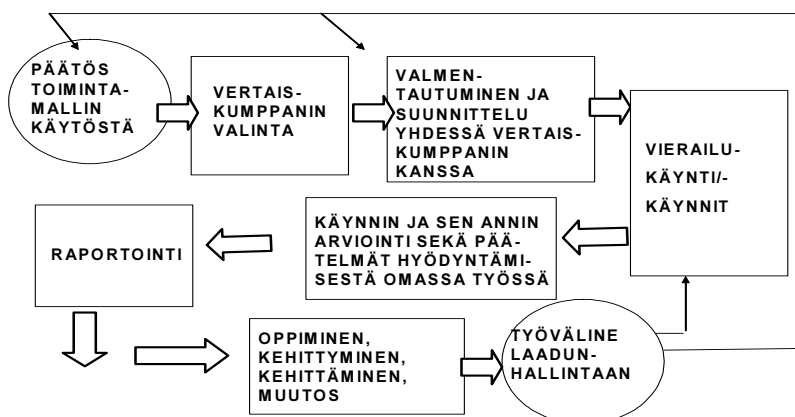
Fysioterapia- ja kuntoutusalan yksiköt (39) sekä ammattikorkeakoulut (3)	Laaja fysioterapiaan ja kuntoutukseen liittyvä aihekirjo	Toteutui osana pidempää Laatula-tukehittämishanketta sekä pari-että ryväsvertailuna; syntyi pysyviä verkostosuhteita
NV – neurologiset vammaisjärjestöt (6)	Aluetoiminnan kehittämisen yhteisenä aiheena	Sisälsi useita käyntejä, väliraportoinnin ja valtakunnallisen seminaarin; sekä pari-että ryväsvertailuja
Kolmatta sektoria edustavat vanhustenhuoltoyksiköt (11)	Laaja ja monipuolinen aihekirjo	Vierailuja pareittain ja ’ristiin rastiin’; syntyi yhteisiä jatkohankkeita

## Kehittävä vertaiskäynti -toimintamallin käyttäminen ja sen onnistumisen edellytyksiä

Kehittävän vertaiskäynnin voi nähdä prosessina, jossa on erilaisia toisiaan seuraavia vaiheita (kuva 2).

Käytön tueksi on laadittu tsekkilista, jonka avulla voi tarkistaa, että tärkeimmät tehtävät jokaisessa vaiheessa on tullut hoidettua.

**Kuva 2.** Kehittävän vertaiskäynnin etenemisprosessi



## Toimintamallin olennaiset piirteet

Arviointi- tai kehittämiskohde voidaan valita vapaasti ja siitä sovitaan yhdessä. Kehittämiskohde voi olla esimerkiksi hoitokäytäntö, toimintaprosessi, työtapa, laadunhallintajärjestelmä, laatuksiteeri(t) tai hyvän hoidon kriteerit ja niiden toteutuminen, potilasasiakirjat ja muut dokumentit ja dokumentointikäytäntö, hoidon tulokset (tilastot, tunnus- ja vertailuluvut ym.) tai vastaavat toiminnan osa-alueet tai laatu- tai muut ongelmat työssä.

Kehittämiskohteita löytyy yleensä runsaasti. Tärkeää on muistaa priorisointi ja rajaaminen: mikä esille tulleista kehittämideoista valitaan eli mikä on tärkein kohde ja miten se rajataan käsiteltävän kokoiseksi. Liian laajan aiheen valitseminen johtaa pintapuoliseen käsittelyyn. Kehittämisideoiden varmistamiseksi olisi päästävää riittävän syvälle.

”Vertaisen” kumppanin etsintään ja valintaan kannattaa panostaa. Organisaatioiden kokoero ja kovin eri kehitysvaihe voivat haitata yhdessä kehittämistä. Ison organisaation tarpeet ja tapa tehdä työtä ovat erilaiset kuin pienen organisaation. Kehittämistarpeet voivat periaatteessa olla samoja, mutta ratkaisumallit voivat erota niin, että kumppanuudesta ei ole hyötyä. Eri kehitysvaihe, jolloin toinen on toista paljon edellä kehittämistyössä, estää tasapuolisen ja vastavuoroisen kumppanuuden. Tällöin olisikin selkeämpää puhua benchmarkkauksesta.

Kehittävä vertaiskäynti toteutetaan suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti peilaten samalla omaa toimintaa vertaiskumppanin toimintaan. Yksiköt paneutuvat ensin oman toimintansa tai toimintatapansa tutkailuun. Oma kehittämiskohde saadaan näkyväksi keräämällä siitä olemassa olevat prosessikuvaukset, toimintaohjeet, mittaukselliset tulokset yms. Ellei näitä ole, ne pitää laatia. Kehittämiskohteen analysointi on mahdollista vasta, kun kohde on tehty näkyväksi.

Kehittävässä vertaiskäynnissä tehdään ensin itsearviointia ja vasta sitten vertaisarviointia. Molemmissa tarvitaan kriteereitä, mittapuita, joiden perusteella arviointi tulee tehtyä systemaattisesti. Kriteerit voidaan luoda itse omia tarpeita varten tai ne voivat olla muiden kehittämiä valmiita malleja. Käytettävien kriteerien valinta perustuu aina vertaiskäynnin kehittämiskohteseen ja kehitettävänä olevaan asiaan tai asiasisältöön.

Oman toiminnan tai oman kehittämiskohteen kuvaamisen ja itsearvioinnin jälkeen selviävät sekä omat vahvuudet että heikkoudet. Niiden perusteella mietitään, mitä vastauksia vierailukäynniltä haetaan. Keskustelun aiheet tai kysymykset kirjataan kysymys- tai muistilistaksi ennen vierailukäyntiä. Muistilista lähetetään vierailupaikkaan ennalta tutustuttavaksi ja vierailukäynnillä edetään sen mukaan. Tällä varmistetaan tehokas ajankäyttö ja aiheesta pysyminen vierailun aikana.

Valitusta toteutustavasta (yksipuolinen, vastavuoroinen vai monenvälinen vierailukäynti) riippuen vertaiskumppanit päättävät keskenään, laatiiko muistilistan vain vierailulle tuleva, tehdäänkö yhteinen vai tekevätkö

molemmat omat muistilistansa. Laadintaa voidaan tehdä vaikkapa osastokouksissa tai muissa vastaavissa yhteisissä tilanteissa, jolloin mahdollisimman moni yksikön työntekijöistä pääsee osallistumaan siihen.

Vierailukäynnillä hankitaan tietoa keskustellen, havainnoiden ja käyttäen apuna ennalta sovittuja kysymyksiä (kysymys- tai muistilistoja) tai muita kriteereitä. Vierailukäynnin aikana peilataan omaa ja kumppanin tai kumppanien toimintaa ja pyritään löytämään sekä vahvuudet että kehittämistä kaipaavat kohteet. Näistä annetaan palautetta puolin ja toisin heti käynnin päättyessä.

Vierailukäynnin tekemisen jälkeen arvioidaan kehittämistarpeet omassa toiminnassa ja tehdään selkeät parannusehdotukset ja niitä koskevat päätökset toiminnan parantamiseksi.

Heti vierailukäynnin jälkeen laaditaan käynnin havainnoista ja kokemuksista lyhyt raportti, joka lähetetään vierailukäyntipaikkaan. Tätä raporttia täydennetään ja laajennetaan myöhemmin omaa organisaatiota varten.

Omaan organisaatioon suunnatun laajemman raportoinnin tehtävänä on tallentaa toimintamallin käytön eri vaiheet, kertyneet materiaalit ja syntyneet havainnot sekä tehdyt johtopäätökset ja niiden pohjalta käynnistetty parantamistyö. Raportointi pakottaa mukanaolijat tiivistämään oleelliset havaintonsa ja vierailukäynnin kehittämisannin konkreettiseen ja hyödylliseen muotoon. Raportit ovat aina myös osa organisaation muistia - tiedetään myöhemminkin, mitä on tehty.

Raportin laadintaan varaudutaan huolellisella kirjaamisella alusta alkaen. Kirjattavaa aineistoahan alkaa kertyä heti kun yksikössä on (johdon kanssa) sovittu menetelmän käytöstä kehittämisen tukena ja aloitettu kohteen valinta rajauksineen. Kirjattu ja kerätty aineisto kannattaa kirjoittaa raportiksi vaihe vaiheelta, sitä mukaa kun sitä kertyy. Näin säästyy aikaa kehittämistyön käynnistämiseen. Raportin laatii henkilö, joka organisaatiossa on toiminut yhteyshenkilönä ja vierailukäynnin vetäjänä.

Tiivistäen voi sanoa, että suurin työ tapahtuu ennen varsinaista vierailukäyntiä ja ratkaisevin osuus toiminnan kehittymiselle on työllä, joka tehdään käynnin jälkeen raportoinnin ja kehittämistyön yhteydessä.

## **Milloin sovelletaan?**

Kehittävä vertaiskäynti -toimintamallin ydin on yhdessä vertaisen kanssa kehittäminen. Toimintamalli antaa työkalun tällaisen yhdessä tapahtuvan kehittämistyön tekemiseen eikä rajaa kehittämistyön kohdistamista. Onnistuneen lopputuloksen kannalta on kuitenkin hyvä varmistua, milloin oikea tilanne ja ajankohta mallin hyödyntämiseen.

Kehittävä vertaiskäynti edellyttää oman toiminnan tuntemista, joka saavutetaan esimerkiksi itsearviointilla ja tekemällä kehittämistyötä. Vasta-



alkajatkin voivat soveltaa yksinkertaista mallia, mutta parhaan hyödyn saavat yksiköt, jotka ovat edenneet jo jonkin matkaa laatupolullaan. Tällöin on totuttu arvioimaan ja saamaan palautetta ja ollaan valmiimpia vastaanottamaan palautetta ulkopuolisilta ja ottamaan opiksi muilta.

Kehittämisen kohteeksi valittu asia tai toiminta vaikuttaa vertaiskumppanin tai kumppanien valintaan. Kumppanin/kumppanien on helpompi suostua ”kosintaan”, kun on selvillä toive mitä yhdessä aiotaan kehittää. Lähtökohtana mallin hyödyntämiseen voi olla myös halu tehdä yhteistyötä juuri tietyn organisaation tai verkoston kanssa. Tällöin kehittämiskohde valitaan yhdessä ja se voi palvella laajemminkin organisaatioiden kehittämisstrategioita ja esimerkiksi kumppanuuksien rakentumista.

Kehittämisasihen rajaamisella päästään syvällisempään tarkasteluun. Kehittävä vertaiskäynti -mallia voidaan kuitenkin soveltaa, kun alustava aihe on löytynyt. Aiheen lopullinen rajaus tehdään sekä omassa organisaatiossa että yhteistyössä vertaiskumppanin/-kumppanien kanssa ennen vierailuja.

Kehittävä vertaiskäynti on laadunhallinnan menetelmä ja se tukee jatkuvan parantamisen idean juurruttamista organisaatioon (vrt. PDCA -sykli). Malli sisältää vertaisten kesken tehtyä arviointia, palautteen antamista ja saamista. Vertaiskäyntien ajoitus kannattaa suunnitella siten, että käyntien yhteydessä saatua palautetta voidaan hyödyntää normaaliin vuosisuunnitteluun, kuten toimintasuunnitelman ja talousarvion laadintaan. Vertaiskäyntiraportit ovat osa johdon katselmuksen lähtötietoja.

## **Toteuttamisvaihtoehtoja**

Toimintamallia voidaan soveltaa eri tavoin tilanteesta ja tarpeista riippuen:

### *1. Yksipuolinen vierailukäynti*

Toimintaansa kehittävä yksikkö tai ryhmä tekee vierailukäynnin vertaisorganisaatioon, kumppanin luokse. Vaikka kehittäminen tapahtuu varsinaisesti vierailukäynnin tehneessä yksikössä, saa vierailupaikka palautetta välittömästi käynnin yhteydessä

### *2. Vastavuoroinen vierailukäynti*

Kaksi organisaatiota haluaa yhdessä kehittää samaa kohdetta tai aihetta ja tekevät vastavuoroiset käynnit tai useita käyntejä toistensa luo. Toiminnan tarkastelussa päästään syvemmälle, kun opitaan tuntemaan kumppanit; toisaalta kehitettävää aihetta tai kohdetta voidaan vaihtaa eri kerroilla

### *3. Monenvälinen vierailukäynti*

Useampi kuin kaksi organisaatiota (ryväs) haluaa kehittää yhdessä toimintaansa ja vierailut tehdään ristiin kaikkien luokse. Kehittämiskohteita tai -aiheita voi tällöin olla useampiakin. Vierailujen tuloksena syntyy vähitellen vertaisverkosto. Tämä toteutusvaihtoehto vaatii enemmän aikaa johtuen sekä käyntien määrästä että ennakkotyöhön tarvittavasta ajasta.

Nämä ovat tyypillisimmät toteuttamistavat. Kannattaa kuitenkin rohkeasti kokeilla muitakin tapoja, vaikkapa kahden työntekijän välisenä vierailukäyntinä tai vertaispäivinä. Uudet teknologiaratkaisut antanevat vähitellen yhä lisää toteuttamisvaihtoehtoja - jo nyt monilla työpaikoilla voi harkita videoneuvottelun järjestämistä tai yhteisiä www-sivuja tai verkkooppimisympäristön luomista. Sähköpostia kannattaa hyödyntää varsinkin ennakkovalmisteluja tehtäessä ja raporttia kirjoitettaessa.

## **Kokemuksia kehittävä vertaiskäynti -toimintamallista**

Kehittävä vertaiskäynti -toimintamalli on kokemusten perusteella yksinkertainen ja helppokäyttöinen. Kehittämisvaiheessa pilottiyksiköt perehdytettiin erillisellä koulutuksella mallin käyttöön, koska haluttiin saada käyttäjien näkökulmat hyödynnettyä niin toimintamallin suunnittelussa kuin jatkokehittämisessäkin. Toimintamallin soveltaminen ei pilottiyksiköiden arvion mukaan kuitenkaan vaadi ulkopuolista valmennusta tai koulutusta. Riittää, että oivaltaa mistä mallissa on kyse ja soveltaa mallia omasta tilanteesta ja omista tarpeista lähtien systemaattisesti. Tsekkilistä pidettiin hyödyllisenä käyntien toteutuksen apuvälineenä.

Pilottiyksiköt kutsuttiin kehittämishankkeeseen nopealla aikataululla eivätkä ne pystyneet ennakoimaan osallistumistaan toimintasuunnitelmissaan. Vierailukäyntien ajoitus ei välttämättä ollut yksikön normaalin työ- tai vuosi-rytmin kannalta paras mahdollinen. Käyntien toteutus kannattaakin suunnitella siten, että käyntien yhteydessä saatua palautetta voidaan hyödyntää yksikön normaaliin suunnitteluun, kuten toimintasuunnitelman ja talousarvion laadintaan. Näin Kehittävä vertaiskäynti linkittyy luontevasti yhtenä työkaluna organisaation kokonaisvaltaiseen laadunhallintajärjestelmään.

Mallia testanneet yksiköt saivat uusia ideoita toimintansa kehittämiseen ja oppivat toinen toisiltaan asioita, joita ei välttämättä ollut edes asetettu tavoitteeksi. Vaikeinta oli rajata aihe riittävän suppeaksi suhteessa käytettävään aikaan ja käyntien määrään ja sitten pitäytyä valitussa kehittämisaiheessa. Joidenkin palautteiden perusteella käynti toimi myös työnohjauksena ja antoi varsinkin yksin toimiville työntekijöille mahdollisuuden vaihtaa kokemuksia ja purkaa tunteitaan.

Kehittävä vertaiskäynti -malli tukee kumppanuuksien ja verkostojen rakentumista. Vertaiskumppanin/-kumppanien valinta voi siis olla myös strateginen ratkaisu. Kun todetaan, että nuo ovat tahoja, joiden kanssa yhteistyöstä on jatkossakin hyötyä, kannattaa harkita heidän ”kosintaansa” kumppaniksi kehittävään vertaiskäyntiin. Myönteinen kokemus kumppanista voi synnyttää kehittämiskumppanuuksia, joista hyötyvät muutkin.

## Miksi valita Kehittävä vertaiskäynti?

Kokemusten mukaan Kehittävän vertaiskäynnin parhaita puolia ovat:

- ✓ yhdessä vertaisen kanssa tekeminen
- ✓ uusien oivalluksien saaminen tutustumalla puolin ja toisin toisten toimintatapaan
- ✓ yhteisen kehittämisen kautta saatavat oivallukset paremmista toimintatavoista ja hyvistä keinoista
- ✓ mallin yksinkertaisuus ja järkeenkäyppöys; helppo toteutettavuus ilman menetelmäkoulutustakin
- ✓ antaa usein kimmokkeen toiminnan parempaan dokumentointiin ja tiedon keräämiseen
- ✓ kannustaa pohtimaan omaa työtään ja työn tekemisen tapaa
- ✓ tekee toimintaa näkyvämmäksi
- ✓ lisää rohkeutta kertoa omasta työstään muille
- ✓ auttaa sosiaalisten verkostojen rakentamisessa
- ✓ ulkopuolisen silmin tarkasteltuna selviää sellaisia asioita, joita ei itse ole nähty tai tunnistettu (sokeita pisteitä).

Kannustamme lukijoita kokeilemaan rohkeasti Kehittävä vertaiskäynti -mallia tämän oppaan avulla. Vastaanotamme mielellämme palautetta ja kehittämisehdotuksia (yhteystiedon artikkelin lopussa).

## **Kirjallisuus**

Forsèn T., Brommels M. Kliinisen toiminnan vertaisarviointi. Kokemuksia ensimmäisestä kansainvälisestä arvioinnista. Suomen lääkäri-lehti 5/96 vsk 51.

Hietanen A., Kurtti-Sonninen E. Raportti vertaisarviointikokeilusta. Kuopion terveydenhuolto-oppilaitos. Julkaisusarja B 8/1996.

Holma T. ym. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – kehitä laatutalo. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille. Suomen Kuntaliitto & Stakes. Helsinki 2001.

Holma T. Laatu vanhustyön arkeen - suunta ja välineet kehittämistyöhön. Suomen Kuntaliitto, 2003.

Holma T., Outinen M., Hellstén K. Kehittävä vertaiskäynti – työväline laadunhallintaan. LaatuPala 1/2003. Stakes.

Hynninen T. Kehittävän asiantuntijayhteistyön menetelmä strategiana. Tapaustutkimus itsemurhien ehkäisyprojektista 1986-96. Ammatillinen lisensiaatin tutkielma. Joensuun yliopisto, Psykologian laitos, 2002.

Lehtinen J. (toim.) Itsearviointi evaluoinnin osana – kirjallisuuskatsaus. Arviointi. Opetushallitus 4/95.

Koota E. Vertaisarviointi kirjallisten hoitotyön suunnitelmien arviointimenetelmänä. Tampereen yliopisto. Pro Gradu –tutkielma. Tampere 1998.

Lauritsalo P., Mäkelä N., Oittinen P., Manninen H., Paloposki S., Heikkilä J. Vertaisarvioinnilla osaamisen kasvuun hoitotyössä. Kuvaus ja kokemuksia koulukodeista. Sairaanhoidaja - Sjuksköterskan 12/2002, vol 75, ss. 18-20.

Mykkänen M., Virranta S. Vertaisarviointimenetelmä sairaanhoitajien toiminnan kehittämisessä tehohoidon osastolla - Havainnointitutkimus. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin julkaisuja No 60/2001. Kuopio.

Pelkonen M., Perälä M-L. Hoitotyön laadunvarmistuksen perusteet. Hygienia. Terveyden- ja sairaanhoitajan kirjasto. Helsinki 1992.

Vertaisarviointi tukee ammatillista kehittymistä (toim. Eija Antikainen). TEHY 13/2002.

Rousu S., Holma T. Lastensuojelupalvelujen laadunhallinta. Suomen Kuntaliitto. Helsinki 2004.

## **Kirjoittajat**

*Kristiina Hellstén*

Erikoissuunnittelija, THM

Stakes

sähköposti: [kristiina.hellsten@stakes.fi](mailto:kristiina.hellsten@stakes.fi)

puhelin: 040 536 3217

*Maarit Outinen*

Erikoissuunnittelija, THM

Stakes

sähköposti: [maarit.outinen@stakes.fi](mailto:maarit.outinen@stakes.fi)

puhelin: 0400 834 987

*Tupu Holma*

Eriyisiasiantuntija, TtM

Suomen Kuntaliitto

sähköposti: [tupu.holma@kuntaliitto.fi](mailto:tupu.holma@kuntaliitto.fi)

puhelin: 050 - 2235



# VERTAISCONSULTOINTI JA ARVIOINTI KOU- LUYHTEISÖN HYVINVOINNIN TUNNISTAMI- SESSA

*Kerttu Perttilä*

Tässä luvussa kuvataan esimerkin tavoin, kuinka vertaisarviointia tai vertaiskonsultointia voidaan käyttää kouluyhteisön hyvinvoinnin edistämisen työkaluna. Vertaisarviointia opeteltiin koulujen välisenä kehittämistyön välineenä Stakesin Hyvinvointi koulussa -hankkeessa, jossa 13 koulun moniammatillista työryhmää peilasi ja suhteutti omaa toimintaansa vertaiskoulujen toimintaan sekä arvioi vertaiskoulujen toimintaa suhteessa omiin ratkaisuihinsa. Keskeisenä tavoitteena oli toinen toisilta oppiminen, kehittämisideoiden saaminen ja antaminen. Vertaismenetelmästä käytettiin vertaisarvioinnin käsitettä, joskin prosessin aikana pohdittiin, oliko työskentely enemmän konsultatiivista kuin arvioivaa. Hyvinvointi koulussa (HVK) -hankkeen raportissa (Aiheita 25/2004) vertaismenetelmien käsitteet määriteltiin seuraavasti.

*Vertaisarvioinnilla (peer review)* tarkoitetaan samaan ammattiryhmään kuuluvien tai saman ongelman parissa työskentelevien kesken tapahtuvaa työn kehittämistä, jossa vertaisten muodostama ryhmä arvioi kriittisesti ja järjestelmällisesti toistensa toimintaa. Arviointi perustuu yleensä ennalta sovituihin kriteereihin, mutta myös kokeneen kollegan ammattitaitoon. Arvioinnista voi seurata suosituksia toiminnan parantamiseksi. (Forsén & Brommels 1996; City of Copenhagen 2001.Guidelines for Peer Review).

*Vertaisarviointikäynti tai vertaiskäynti* tarkoittaa vierailu-, tutustumis- tai opintokäyntiä, jonka tavoitteena on arvioida omaa toimintaa käyttäen vertaiskumppanin toimintaa peilinä. Käynti toteutetaan suunnitelmallisesti ja huomiota kiinnitetään palautteen antamiseen puolin ja toisin. Vertaiskumppaneina ovat samaan ammattiryhmään kuuluvat tai saman ongelman/työalueen parissa työskentelevät.

Vertaisarvioinnin rinnalla käytetyn *vertaiskonsultoinnin* käsitteen keskeisenä tavoitteena on Soinin (2001) mukaan edistää asiantuntijoiden ongelmaratkaisutaitoja korostamalla oman toimintatavan tunnistamista ongelmaratkaisutaitojen kehittämisessä. Kun saman alan ammattilaiset arvioivat toistensa toimintaa pyrkien tunnistamaan kohteet, joihin arvioitavan tulisi kiinnittää kehittämistyössään huomiota ja kun arvioinnista annetaan lausunto, puhutaan vertaiskonsultaatiosta.

Vertaisarviointi tai -konsultointi voi kohdistua toimintakäytäntöihin ja -prosesseihin, palvelujärjestelmän toimivuuteen ja -rakenteisiin, toiminnan tuloksiin tai laadunhallintaan. Vertaisarviointi on oppimisprosessi, jossa esimerkiksi kouluyhteisön hyvinvointia arvioitaessa tunnistetaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat hyvinvointiin ja sen muutoksiin kouluyhteisössä.

*Vertaisarviointi, vertaiskonsultaatio ja vertaiskäynti* ymmärretään käytännössä arvioinnin tarkoituksesta ja toteutuksesta riippuen lähelle toisiaan ja tulkinnat menevät helposti ristiin. Hellstén, Outinen ja Holma kuvaavat tämän julkaisun toisessa luvussa kehittävää vertaiskäyntiä, joka kirjoittajien mukaan on lähinnä vertaisarviointia.

## **Vertaisarviointi koulu yhteisössä**

Vertaisarviointi otettiin käyttöön Hyvinvointi koulussa (HVK) -hankkeessa siinä vaiheessa, kun hankkeeseen osallistuneet 25 koulua olivat kartoittaneet koulu yhteisönsä hyvinvointia oppilaiden, opettajien, oppilashuollon ja vanhempien näkökulmasta dialogisia menetelmiä (ks. Arnkil & Eriksson 2000, 148-151) käyttäen, ja pyrkineet löytämään ratkaisuja esille nousseisiin hyvinvointiteemoihin. Koulut olivat tutustuneet toistensa toimintaan koulujen kirjallisten kuvausten perusteella, sekä hankkeen työkokouksissa, joissa koulu yhteisön hyvinvoinnin ulottuvuuksia oli käsitelty monella tavalla.

Vertaisarvioinnin käyttöönoton tarkoituksena oli vahvistaa hyvinvointia tukevia toimintakäytäntöjä koulu yhteisössä, tukea koulujen välistä vertaistyöskentelyä ja arvioida koulu yhteisöön soveltuvia kehittämistyön menetelmiä. Vertaisarviointi toimi Hyvinvointi koulussa -hankkeen kehittämisprosessissa menetelmäkehittämisen ja koulujen hyvinvointitilanteen haltuun ottamisen vahvistamisen välineenä. Menetelmän sovellus oli kaikille oppimisprosessi, jota arvioitiin työkokouksissa. Saatujen kokemusten ja vertaisarviointikirjallisuuden perusteella laadittiin yhteenveto asioista, joita vertaisarvioinnissa tulisi ottaa huomioon menetelmää sovellettaessa koulu yhteisössä. Vertaisarvioinnin prosessi on kuvattu aiemmin hankkeen raportissa (Aiheita 25/2003).

Vertaisarvioinnista saatuja kokemuksia ja arvioinnissa esitettyjä suosituksia voidaan käyttää koulu yhteisössä oppilaiden, opettajien, oppilashuollon, vanhempien sekä koulun johtokunnan ja kunnan päätöksentekijöiden työvälineenä suunnittelussa ja toiminnan kehittämisessä. Arviointiprosessi käynnistää asiantuntijoiden itsearvioinnin ja vahvistaa koulujen välistä ja eri ammattiryhmien välistä verkostoyhteistyötä. Raportti toimii osana laadun arviointia. Vertaisarvioinnin hyöty riippuu suuresti saatujen kokemusten jatko hyödyntämisestä.

## **Vertaisarvioinnin toteutus koulussa**

Vertaisarvioinnin yksityiskohtainen toteutus koulu yhteisöön sovellettuna, mitä asioita arviointia suunniteltaessa ja toteutettaessa kannattaa ottaa huomioon. (Aiheita 25/2003).

### ***1. Vertaisarvioinnista sopiminen***

Miten arviointikumppanit valitaan? Olisiko arvioitavan asian suhteen hyödyllisempää valita kumppaneiksi samanlainen vai erilainen



koulu, naapurikoulu vai toisen kunnan koulu? Aloitteentekijäkoulu käsittelee valintakriteerit ja hakee sen jälkeen arvioinnin toteuttamiseen sopivan vertaiskumppanin tai -kumppaneita.

Valinnan jälkeen arviointikumppanit sopivat vertaisarvioinnin säännöistä, yhteistyön perusteista ja ehdoista. Jos yhteistyö ei perustu keskinäiseen luottamukseen ja avoimuuteen, tulokset jäävät köyhiksi. Ennen arvioinnin käynnistämistä on hyvä käydä läpi osapuolten odotukset arvioinnista. Vertaisarviointiin sisältyy yksityiskohtaisempaa ja laajempaa tiedonvaihtoa kuin vertaiskäynnillä vaihdettavaan tietoon. Odotukset arvioinnin tuloksista antavat viitteitä avoimuuden asteesta.

Arvioinnin laajuus, siihen liittyvät rajaukset sekä arviointiin ja raportointiin käytettävä aika sekä kustannusten jakaminen sovitaan ennakkoon. Tavanomaista on, että jokainen arviointiin osallistuva koulu maksaa arviointiin liittyvät omat kulunsa.

Aikatauluja sovittaessa sovitaan ennakoaineistoon tutustumiseen käytettävästä ajasta, vierailujen aikatauluista ja vierailuohjelmasta, raporttien kirjoittamiseen varattavasta ajasta sekä palautekeskustelujen ja raportointitilaisuuksien järjestämisestä ja niiden ajankohdista.

## ***2. Arvioinnin kohteen ja sisällön tarkempi määrittely***

Arvioinnin kohdetta määriteltäessä sovitaan, kenen näkökulmasta arviointi tehdään. Onko kohteena yhteinen teema, vai sovitaanko että molemmat osapuolet määrittelevät arvioinnin kohteen erikseen omasta tai arvioitavan kohteen näkökulmasta. Molempia vaihtoehtoja on käytetty. Silloin kun vertaisarviointi kohdistuu eri kohteisiin, kyse on enemmänkin vertaiskonsultoinnista. Yhteisen teeman hyväksyminen tuo arviointiin enemmän ulottuvuuksia ja tarjoaa mahdollisuuden analyttisempään vertailuun.

Arvioinnin sisällöstä sovittaessa arviointikumppanit voivat sopia ennakkoon, mitkä seikat ovat arvioitavan osapuolen kannalta tärkeitä. Ennen arvioinnin käynnistämistä on hyvä keskustella myös arvioinnin kriteereistä, sisältääkö arviointi kannanottoja hyvästä ja huonosta ja sisällytetäänkö arviointiin suosituksia.

## ***3. Arviointiryhmän nimeäminen***

Arviointiryhmän kokoonpano riippuu sovitusta arvioinnin kohteesta, joskin arvioinnin kohdetta voidaan myös rajata sen mukaan, millaista asiantuntemusta arviointiin on käytettävissä. Kokemusten mukaan ryhmään olisi hyvä kuulua sekä junioreita että senioreita. Ryhmän tulisi olla moniammatillinen ja jonkun jäsenistä olisi hyvä olla sisältöön nähden ulkopuolinen. Tämä tuo arviointiin hyödyllisiä jännitettä ja ilmiötä voidaan tarkastella uusista ulottuvuuksista. Tavallisesti koulujen välisessä vertaisarvioinnissa arviointiryhmään kuuluu koulun johdon, opettajien ja oppilashuoltoryhmän edustajia. Myös oppi-

laiden ja vanhempien ja koulun muun henkilöstön (esimerkiksi keittiöhenkilöstö) osallistuminen on mahdollista.

Silloin kun vertaisarviointi toimii oppimis- ja neuvoa antavana prosessina, jossa tavoitteena on verrata kokemuksia ja tuoda ulkopuolisenä uusia näkökulmia suunnitteluun ja toiminnan kehittämiseen, ei osallistujien tarvitse välttämättä olla arvioinnin asiantuntijoita, kunhan vertaisarvioinnin peruseriaatteista on sovittu etukäteen. Silloin kun arviointia tehdään esimerkiksi taloudellisen suunnittelun pohjaksi asettaen vaihtoehtoisia ratkaisuja paremmuusjärjestykseen, arvioinnin asiantuntijuutta tarvitaan enemmän.

Arviointiryhmän vastaavaksi nimetään henkilö, joka kykenee koordinoimaan koko prosessin; aineiston keruun, vierailut, analyysin teon ja raportoinnin. Ryhmän jäsenien täytyy tuntea arvioitava kohdealue sisällöllisesti, muutoin arvioinnista ei ole hyötyä. Arviointiryhmän koko voi vaihdella, 4–6 henkilöä on kohtuullinen ryhmän koko.

#### ***4. Tehtävien ja vastuiden selvittäminen ja sopiminen***

Arviointiryhmä sopii keskenään työnjaosta ja vastuiden jakamisesta kuten käytännön järjestelyistä, raportointivastuista ja jälkikäteen tehtävästä itsearviointista.

Koulussa tiedotetaan yleisesti osallistumisesta vertaisarviointiin ja siihen liittyvistä vierailuista. Haastateltaville, muille tiedon välittäjille ja henkilöille, joita arvioijat tapaavat, tiedotetaan asiasta yksityiskohtaisemmin.

#### ***5. Kirjallisten avaindokumenttien hankkiminen***

Arviointiryhmä käy läpi, mitä aineistoja arviointikumppanilta pyydetään ja mitä heille lähetetään omasta koulusta. Aineistot vaihdetaan hyvissä ajoin ennakkoon tutustumista varten. Ennakkomateriaaliin voi kuulua esimerkiksi koulun strategiasuunnitelmat, toimintaraportit, aiemmat arviointiraportit, toiminta- ja työsuunnitelmat sekä koulun ja kunnan nettiosoitteet.

#### ***6. Arviointisuunnitelman laatiminen ja arviointikäynnin toteuttaminen***

Arviointiryhmä laatii arviointisuunnitelman tutustuttuaan ennakkomateriaaliin ja sopii suunnitelman mukaisesti vierailujen toteutuksesta: kuinka laajasti annetaan yleisinformaatiota, ketä haastatellaan (yksilöinä vai ryhminä), osallistutaanko oppitunneille tai koulun muuhun toimintaan, miten välittömän palautteen antaminen järjestetään ja mitä muuta ohjelmaa vierailuun sisältyy. Kahden päivän vierailuista on hyviä kokemuksia. Silloin jää aikaa myös vapaamuotoisempaan tutustumiseen, mikä tukee koulujen välistä yhteistyötä jatkossa.

## **7. Raportointi**

Arviointiryhmä käy läpi pian vierailun jälkeen alustavat kokemukset, löydökset ja johtopäätökset ja tekee niistä muistiinpanot. Sovitaan raportin laadinnasta. Hyvin tehty arviointisuunnitelma toimii raportin runkona.

## **8. Palautetilaisuudet ja jatkotyöstä sopiminen**

Arviointikumppanit sopivat arviointiraportin luovutuksesta ja julkaisutavasta. Koulut päättävät itse, kenelle he jakavat kouluaan koskevan arviointiraportin ja missä sitä käsitellään. Ennen raportin julkaisemista järjestetään palautetilaisuus tai raporttiluonnos lähetetään asianomaisille kommentoitavaksi. Näin mahdolliset virheet ja väärymmärrykset voidaan korjata ennakkoon.

Arviointiin osallistuvissa kouluissa järjestetään omat palautetilaisuudet, joissa keskustellaan vertaisarviointiraportin löydöksistä, johtopäätöksistä ja suosituksista, sekä siitä mitä koko prosessista ja sen tuottamista tuloksista on opittavaa ja millaisiin jatkotoimenpiteisiin ne antavat aihetta. Vertaisarviointikumppanit sopivat, jatkavatko he koulujen välistä yhteistyötä ja missä muodossa.

## **Miten vertaisarviointia toteuttaneet koulut arvioivat menetelmää ja sen soveltamista**

Vertaisarviointi toteutettiin HVK -hankkeessa pääasiassa pareittain, yhdessä tapauksessa samaan arviointiin osallistui kolme ja toisessa tapauksessa neljä koulua. Koulut valitsivat arviointikumppaninsa itse hakien samantyyppisiä ja samankokoisia kouluja eri kunnista. Koska vertaisarviointi toteutettiin osittain menetelmäoppimisen kannalta, arvioinnin teemoista koulut päättivät yhdessä sen jälkeen kun ne olivat sopineet arviointiyhteistyöstä. Arvioitavia teemoja olivat: yhtenäiskoulun toteuttaminen, hyvinvointi koulussa, siirtyminen ala-asteelta yläasteelle, erityisopetuksen järjestäminen, koulun pelisäännöt ja humanistinen oppimiskäsitys. Jokaiseen arviointiprosessiin sisältyi asiakirjoihin tutustuminen, puhelinkeskustelut ja vierailukäynnit. Lähes jokaiseen sisältyi myös ryhmä- ja yksilöhaastatteluja sekä oppitunneille osallistumista ja siihen liittyvää havainnointia. Lähes jokainen arviointiryhmä raportoi arvioinnin tulokset toisilleen kirjallisesti.

Rehtorit että opettajat pitivät menetelmän soveltamisessa koulujen kannalta tärkeänä, että vertaiskoulut valitaan huolella, koulut tutustuvat hyvin toisiinsa, arvioitavat teemat ja niiden raja-alue sovitaan yhdessä vertaiskoulujen kesken, arviointikertoja järjestetään useita (enemmän kuin yksi) ja että arviointiin varataan reilummin aikaa. parempi tutustuminen takaa arvioinnille turvallisen ilmapiirin ja useamman arviointikerran jälkeen voidaan edetä ns. arempiin asioihin. Opettajat painottivat verkostotyöskentelyssä rehellistä ja avointa suhtautumista, koulujen ei tarvitse kilpailla keskenään paremmuudesta. Luottamus ja avoimuus arviointitilanteessa mahdollistaa oppimi-

sen ja kokemusten jakamisen sekä hyvistä käytännöistä että epäonnistumisista. Näin vertaiskoulusta saadaan uusia toimintaideoita.

Koulujen välisiä vertaisarviointeja tehtiin HVK -hankkeessa demonstratiivisesti vain kerran. Jotkut rehtorit esittivät jälkikäteen, että vertaiskumppanin arviointi omasta koulusta olisi voinut olla terävämpää. Kohteliaita arviointeja perusteltiin sillä, että ehkä vertaiskoulu ei arkuuden vuoksi halunnut tai uskaltanut arvioida riittävän kriittisesti peläten loukaamista. Arviointiin liittyviä vierailuja pidettiin opettajien työssä kannustimena ja työtä elävöittäväenä. Muutamat opettajat kritisoivat koulunsa sisäistä tiedottamista vertaisarvioinnin toteutuksessa. He toivoivat laajempaa keskustelua ja konkreettisempaa tietoa menetelmästä ja sen käytöstä. Joidenkin opettajien mielestä vertaisarviointi oli toteutunut liian opettajakeskeisesti ja jättänyt muun henkilökunnan ulkopuoliseksi, vaikka heillä olisi voinut olla paljon annettavaa arvioinnille.

Vertaisarvioinnin toteutus ensimmäisessä vaiheessa oli opettelua ja mallin hakemista, jolloin arviointi tai konsultointifunktio jäi ehkä odotettua ohuemmaksi. Menetelmä koettiin kuitenkin erittäin hyödylliseksi ja käytökelpoiseksi esimerkiksi koulutoiminnan laadun arvioinnissa. Vertailu antaa konkreettista tietoa koulun tilasta, tuottaa uusia ideoita ja antaa vastauksia koulun omiin tarpeisiin. Samanlaisten koulujen vertailu koettiin hyödyllisempänä kuin vertailu erilaisten koulujen välillä, koska omien toimintamallien vertailu on silloin helpompaa. Samaa työtä tekevät näkevät todellisuuden ja osaavat kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin. Vertaiskoulujen yhteensopivuus on toisia arvioitaessa tärkeä menetelmää tukeva kriteeri.

Menetelmää pidettiin useimmissa kouluissa erittäin mielenkiintoisena ja hyödyllisenä keinona saada ja tehdä arviointia koulun toiminnasta ja saada oppia toisilta kouluilta. Yleinen mielipide oli, että menetelmästä kannattaa kehittää toistuvasti käytettävä arvioinnin väline koulujen väliseen verkostotyöhön.

## **Kirjallisuus**

Arnkil, T.E, Eriksson, E., Arnkil, R. 2000. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus STAKES. Raportteja 253:2000.

City of Copenhagen 2001. Guidelines for Peer Review.

Forsén, T. 1996. Kliinisen toiminnan vertaisarviointi. Kokemuksia ensimmäisestä kansainvälisestä arvioinnista. Terveystieteiden tutkimus. 5/96: 449-451.

Perttilä K., Kautto S., Lounamaa A., Luopa P., Ritamo M., Rimpelä M. 2003. Hyvinvointi kouluyhteisössä (HVK) - kehittämishankkeen loppuraportti. Aiheita. Stakes.

Soini, H. 2001. Oppiminen sosiaalisena käytäntönä. Vertaiskonsultaatio yhteistoiminnallisena oppimisen muotona. Psykologia 1 - 2, 49-58.  
[www.stakes.fi/hyvinvointi/khs](http://www.stakes.fi/hyvinvointi/khs)

## **Kirjoittaja**

*Kerttu Perttilä*

Kehittämispäällikkö, FT

Stakes

sähköposti: [kerttu.perttila@stakes.fi](mailto:kerttu.perttila@stakes.fi)

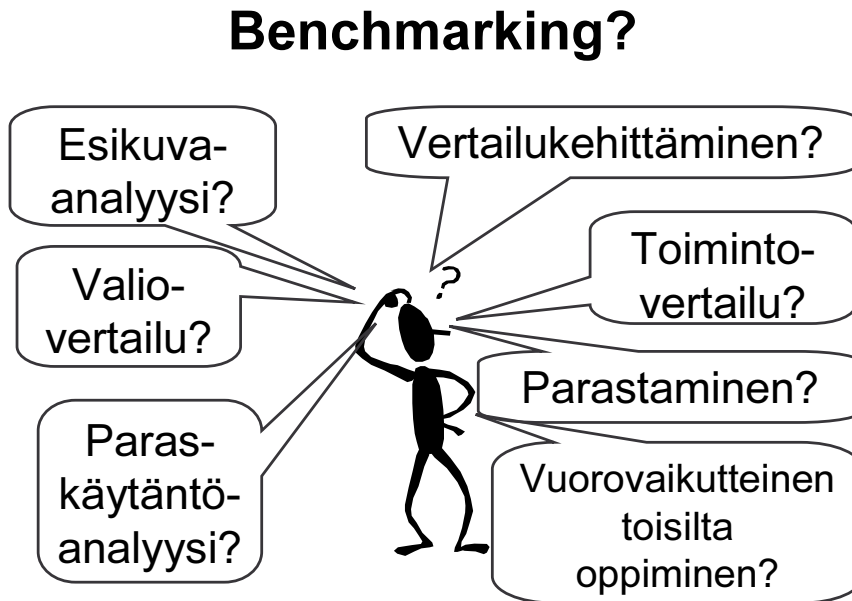
puhelin: 09-3967 2318



# VERTAILUKEHITTÄMINEN: VIRTUAALIKY- PÄRÄ NIMELTÄ BENCHMARKING

*Päivi Strömmer*

**Kuva 1.** Benchmarkingin käsitteellinen moninaisuus



Rakkaalla lapsella on monta nimeä! Kyseessä on menetelmä, jossa opitaan hyviltä vertailukumppaneilta ja/tai esikuvilta ja jonka tavoitteena on saada aikaan – mieluiten mitattavissa tai ainakin arvioitavissa olevia – parannuksia omassa toiminnassa. Tässä artikkelissa käytetään rinnakkain käsitteitä benchmarking ja vertailukehittäminen.

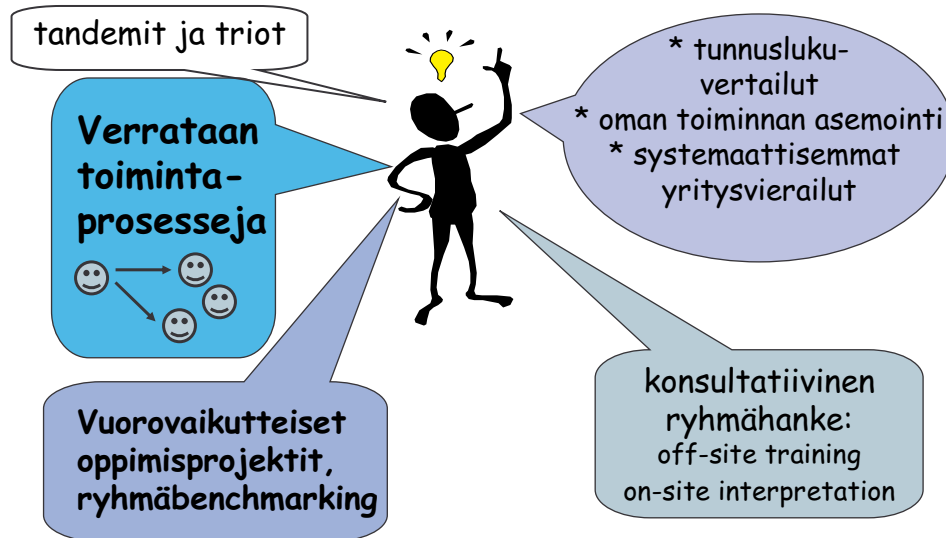
Benchmarking mahdollistaa systemaattisen vertailun ja siitä oppimisen toimialasta ja maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Se on toimintaprosessien kehittämistä toisilta oppimalla – nöyrästi ja viisaasti. Toimintovertailu soveltuu tiimeille, verkosto- ja prosessiorganisaatioille, mutta myös yksilötason oppimiseen ja kehittämiseen.

Yksi benchmarkingin, vertailukehittämisen määritelmä on seuraava:

"Benchmarking tarkoittaa sitä, että on oltava riittävän nöyrä myöntääkseen, että joku toinen on parempi ja riittävän viisas oppiakseen, kuinka voi itse tulla yhtä hyväksi, ellei jopa paremmaksi" (APQC, 1993)

**Kuva 2.** Vertailukehittämisen käyttötapoja

## Vertailukehittämisen käyttötapoja



Vertailukehittämisessä on useita erilaisia soveltamistapoja (ks. kuva 2). Benchmarking on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi, oppimiseksi ja soveltamiseksi. Tavoitteena on saada esimerkillisiltä organisaatioilta tietoa ja näkemystä, joita soveltamalla pystytään kehittämään tehokkaasti omaa toimintaa ja siten parantamaan oman organisaation suorituskykyä.

### Vertailukehittämisen soveltaminen

Vertailukehittäminen menettelynä on systemaattinen tapa lisätä organisaatio- ja toimintaprosessitasolla tulevaisuuden hallintaa ja parantaa organisaation valmiuksia vastata toimintaympäristön ja asiakkaiden muuttuviin vaatimuksiin.

Benchmarkingin avulla voi tehdä myös tulevaisuuteen suuntautuvaa erilaisen skenaarioiden hahmottelua oman organisaation näkökulmasta. Siinä mielessä benchmarking-työkalusta voidaan puhua myös ”virtuaalikypäränä”.

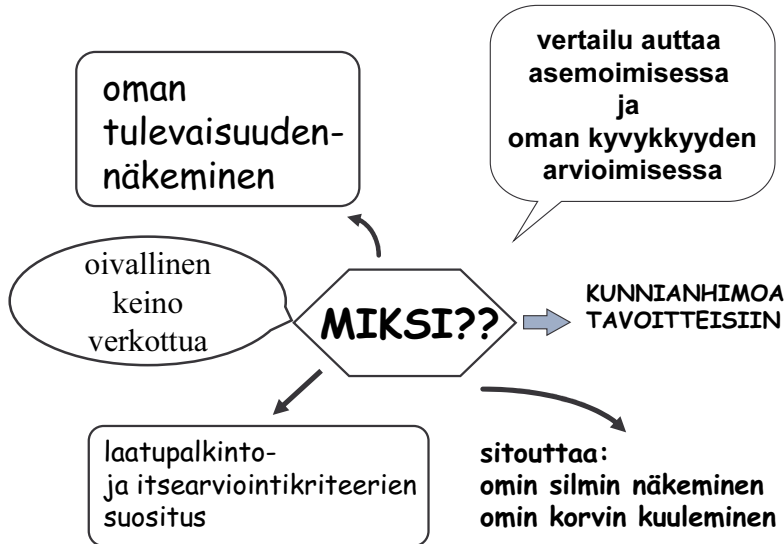
Menetelmä antaa siis myös tilaisuuden kyseenalaistaa organisaation totutuja ja perittyjä toimintatapoja rakentavalla tavalla:

- ✓ ”mistä tiedämme, että kehitämme juuri niitä kyvykkyyksiä, joita tulevaisuudessa tarvitsemme?”
- ✓ ”miten saavuttaisimme tehokkaammin vaikuttavuustavoitteemme?”
- ✓ ”mistä tiedämme, miten hyviä olemme niissä työketjuissa, jotka muodostavat ydinprosessimme?”



- ✓ ” mistä tiedämme, että osaamme suunnata ja käyttää henkilöstömme osaamista parhaalla tavalla.

**Kuva 3.** Organisaation motivaatiotekijät vertailukehittämiseen



Menetelmän vahvuutena on se, että benchmarking luo osallistumista ja aikaansaa oivaltavaa oppimista sekä organisaation että yksilöiden tasolla, auttaa asettamaan kunnianhimoisia ja samalla realistisia tavoitteita sekä osoittaa, miten tavoitteet voidaan saavuttaa.

Benchmarkingilla on kolme merkittävää ulottuvuutta:

1. **Menetelmänä** benchmarking sisältää hyvien käytäntöjen analysoinnin, toteutuneiden faktojen tutkimisen sekä näiden pohjalta johtopäätösten tekemisen ja oppimisen.
2. **Fokus, tarkastelun ja analysoinnin painopiste** on prosessissa, tekemisten ketjussa, joka kytkee yhteen eri ihmisten työt.
3. **Vaikutukset** ulottuvat sekä (liike)toiminnan tulosten paranemiseen että organisaation oppimiseen.

Alla on karkeasti kuvattu organisaation kypsyystasoja vertailukehittämisen hyödyntämisessä:

### Organisaatiotasaisen vertailukehittämisen kypsyystasot:

5	Osataan ja halutaan hyödyntää vertailukehittämistä laajasti toiminnan systemaattisessa kehittämisessä
4	Saadaan toiminnan tuloksia paranemaan
3	Rakennetaan vertailukehittämiselle toiminnan edellytyksiä
2	Tullaan tietoisiksi vertailukehittämisestä mahdollisuutena, työkaluna
1	Ei hyödynnetä vertailukehittämistä mitenkään

Kypsyys-taso	Organisaatio- ja johtamiskulttuuri	Työtavat, prosessi	Työkalut
5	Vertailukehittäminen: tiedämme, että näin me teemme työmme oppimista ja kokemusten jakamista arvostetaan korkealle	Vuorovaikutteista kokemusten jakamista ja kommunikointia tuetaan ja siihen kannustetaan Kokemusten jakamisesta ja toisilta oppimisesta palkitaan	Systemaattinen kokemusten jakaminen Tietojärjestelmät tukevat toisilta oppimista intranet, extranet
4	Johto odottaa pitkän aikavälin parannuksia Tavoitteet perustuvat benchmarking-prosessin tuloksiin	Vertailukehittämiseen valmenneetaan systemaattisesti Vertailukehittämiselle asetetaan tavoitteita	Konsernitason ohjelmat Koulutusta tarjotaan aktiivisesti
3	Johto antaa resursseja ja alkaa asettaa tavoitteita	Vertailukehittämisen kursseja, koulutusta Menestystarinoita	Tietokannat, joissa vertailutietoa, tyypillisesti vain numeerista
2	Näkee tarpeen verrata ja oppia	Määritelty prosessi systemaattisine vaiheineen Ensimmäinen onnistunut kokeilu	Kirjallinen ohjeistus
1	Johto työskentelee lyhyellä aikajänteellä tuloshakuisesti	Teollinen turismi, pullakahvievierailut	Kuulopuheet, muistiot

Benchmarking on tehokas henkilöstön kehittämisen keino. Kehittämistavan valinta on yksi kypsän johtajuuden merkeistä. Kypsä johtaja tietää, että työyhteisö voi aina oppia lisää ja kehittyä paremmaksi. Hän myös haluaa oppia ja saa henkilöstönkin haluamaan sitä. Lisäksi hän tietää, että itseään paremmilta voi oppia ja että se voi olla helpompi tapa kehittyä kuin vastausten etsiminen itse.

### Vertailukehittämisen lähtökohta on terve jännite tavoitetilan ja nykytilan välillä

Kehittämisen edellytyksiä ovat siis etenemisen tarve ja oikean suunnan löytäminen. Oppimistapana vertailukehittämisessä toteutuu oivaltavuus, jopa elämyksellisyys, ja sen avulla on mahdollista nähdä oma tulevaisuutensa jonkun toisen organisaation nykypäivässä. Opin omakohtainen hakeminen esikuvilta sitouttaa kehitystyötä tekevää projektiryhmää paremmin kuin moni muu opin hankintatapa, vahvistaen samalla tiimiä. Kun näkee parempien toimintatapojen ja – prosessien olevan esikuvaorganisaatiolle elävää elämää, eliminoituu samalla oman ryhmän muutosvastarin-

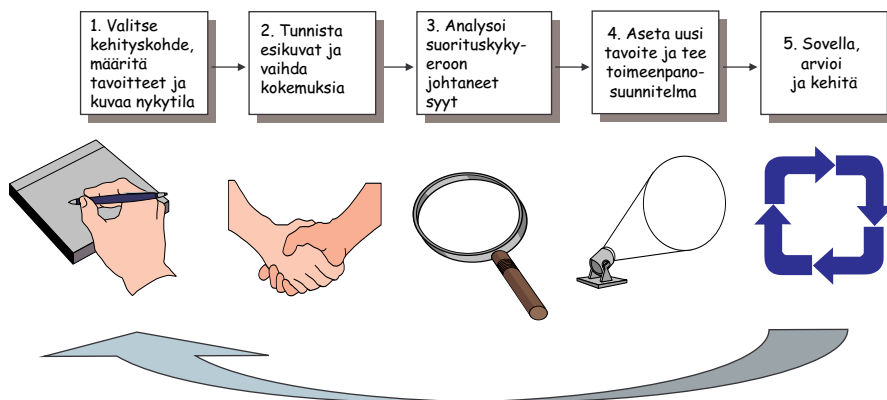
takin. Hyvien käytäntöjen näkeminen tuottaa oppimisen kannalta tärkeitä elämyksellisiä oivalluksia.

Benchmarking tarjoaa haluttaessa mahdollisuuden pieniin, turvallisiin kehityssaskeliin, mutta myös suuriin kehityshyppäyksiin. Niitä syntyy erityisesti otettaessa oppia yli toimialarajojen, jolloin uudet oivallukset voivat olla radikaalejakin. Paremman käytännön ymmärtäminen antaa työkaluja oman toiminnan kehittämiseen ja antaa toiminnalle selkeän esikuvan.

Kokonaisvaltainen toiminnan kehittäminen sisältää useita tasoja ja ulottuvuuksia, joita voidaan jäsentää strategiasta lähtien esimerkiksi itsearviointikriteeristöjen avulla. Benchmarking on erittäin hyvä menetelmä monissa johtamisen ja henkilöstön kehittämisen prosesseissa.

**Kuva 4.** Benchmarkingin prosessimalli

## Benchmarkingin prosessimalli



Vertailukehittämisessä, benchmarkingissa toteutuu systemaattinen vertailu, arviointi ja oppiminen erinomaisilta organisaatioilta toimialasta tai maantieteellisestä sijainnista riippumatta (ks. kuva 1).

Alla olevassa kuvassa on kerrottu hieman tarkemmin, mitä missäkin vertailukehittämisprosessin vaiheessa tehdään:

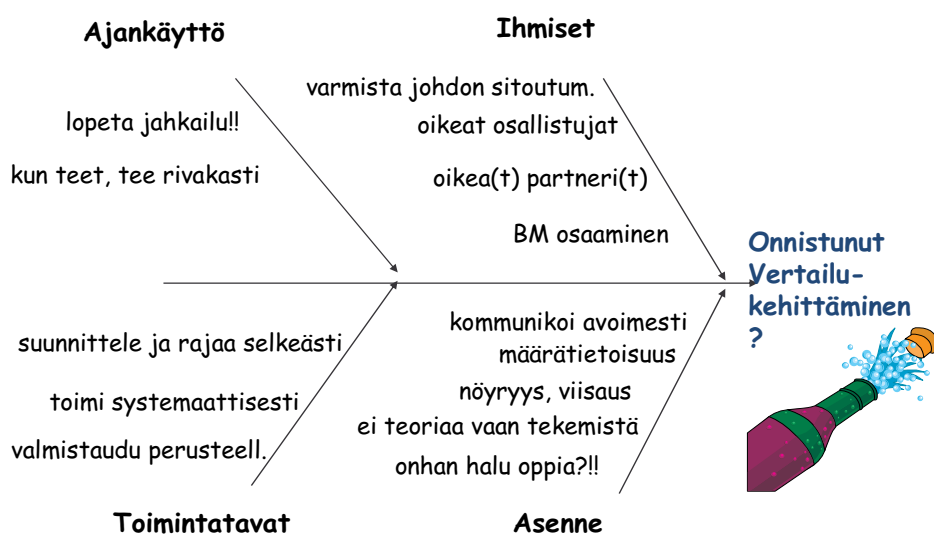
Kuva 5. Vertailukehittämisen vaiheet

## Vertailukehittämisen vaiheet



Onnistumisen edellytyksiä on koottu alla olevaan kuvaan. Kaikkein tärkein edellytys on kuitenkin se, että vertailukehittämisen kohde liittyy kiinteästi organisaation menestymiseen ja strategian toteuttamiseen.

Kuva 6. Vertailukehittämisen onnistumisen edellytykset



## Vuorovaikutteista oppimista ryhmäbenchmarkingissa

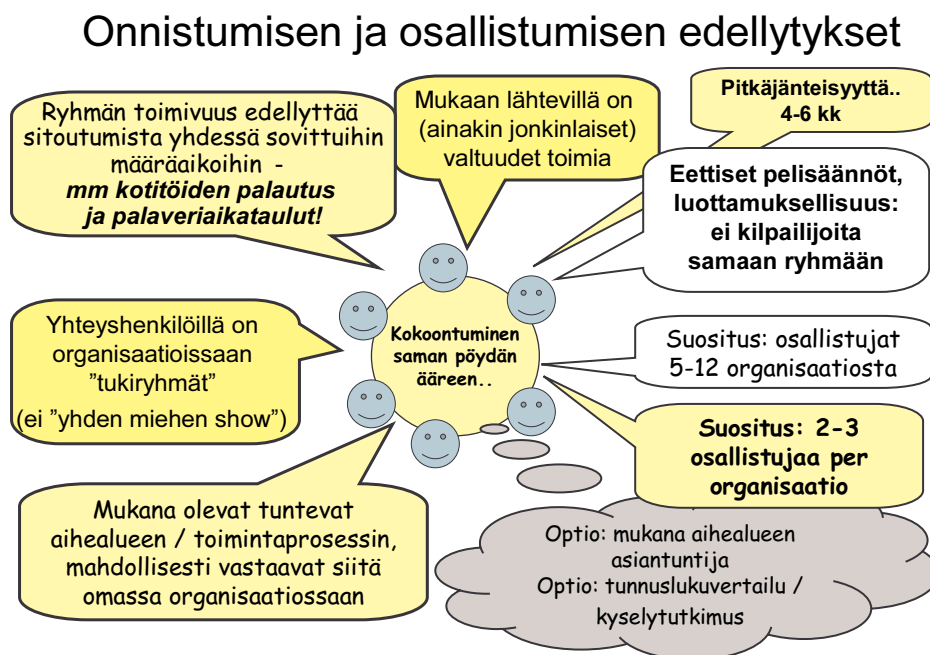
Ryhmäbenchmarkingit ovat kasvattaneet suosiotaan jatkuvasti myös Suomessa. Ne ovat erinomainen tapa oppia vuorovaikutteisesti vertailemalla käytäntöjä muiden organisaatioiden kanssa. Laatukeskuksen toteuttamissa moniasiakasprojekteissa on yleensä ollut mukana kymmenkunta organisaatiota. Tilanteesta ja toiveista riippuen pienempiäkin, 3-4 organisaatiota.

Ryhmäbenchmarkingissa mukana olevat organisaatiot jakavat kokemuksiaan ja vertaavat toimintatapojaan luottamuksellisesti, tavoitteena muun muassa organisaatioiden nopeutettu oppiminen valitulla alueella.

Tavoitteena tällaisessa vertaistyöskentelyssä on, että jokaisessa osallistujaorganisaatiossa parannetaan omaa toimintaa konkreettisesti hankkeen aikana. Työskentelytapa on erittäin vuorovaikutteinen ja avoin. Keskusteluissa jaetaan niin organisaatioiden positiiviset kuin kantapäänkin kautta saadut kokemukset. Benchmarking on monipuolinen oppimisen ja kehittämisen muoto, jossa jokainen vuorollaan saa ja antaa.

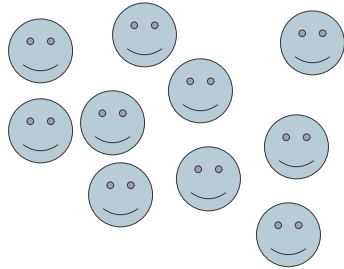
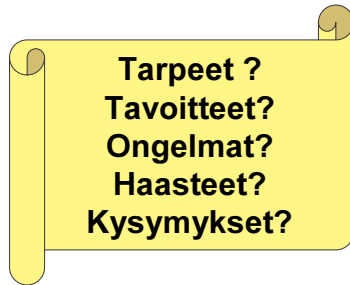
Ryhmäbenchmarking-hankkeisiin osallistuneet organisaatiot ovat arvostaneet erityisesti mahdollisuutta avoimeen, käytännön tason kokemustenvaihtoon muiden samojen asioiden kanssa painiskelevien tai jo pidemmälle päässeiden, nk. esikuvaorganisaatioiden kanssa.

**Kuva 7.** Onnistumisen ja osallistumisen edellytyksiä ryhmäbenchmarkingissa



Ennen jokaisen ryhmäbenchmarking-hankkeen alkua järjestetään infotilaisuus, johon organisaatiot voivat osallistua sitoumuksetta. Sitova ilmoittautuminen tehdään vasta infotilaisuuden jälkeen. Laatukeskuksen ryhmäbenchmarking-hankkeessa on yleensä mukana 5–12 organisaatiota, kukin 2–4 osallistujan voimin.

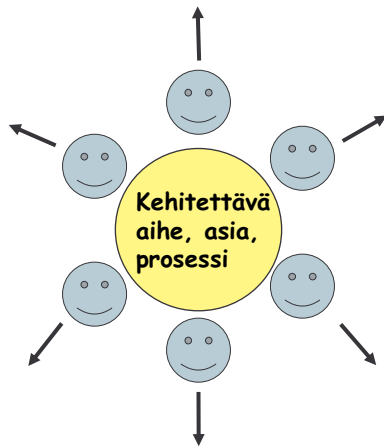
## Infotilaisuus



- rajataan ja täsmennetään projektin kohteena oleva kehitettävä prosessi tai toiminto
- käydään läpi eettiset periaatteet
- keskustellaan projektin tavoitteista ja pyritään määrittelemään niitä
- sovitaan yleisaikataulusta
- infotilaisuuden jälkeen kukin osallistuja saa sähköpostilla projektia koskevan tarjouksen ja -suunnitelman tavoitteineen

Starttikokous on ryhmäbenchmarking-hankkeen varsinainen lähtölaukaus, jossa täsmennetään tavoitteet sekä sovitaan aikataulusta ja projektikokousten teemoista. Myös ensimmäinen kotitehtävä – kuvaus kunkin oman organisaation toimintatavoista hankkeessa rajatulla alueella – ohjeineen jaetaan starttikokouksessa.

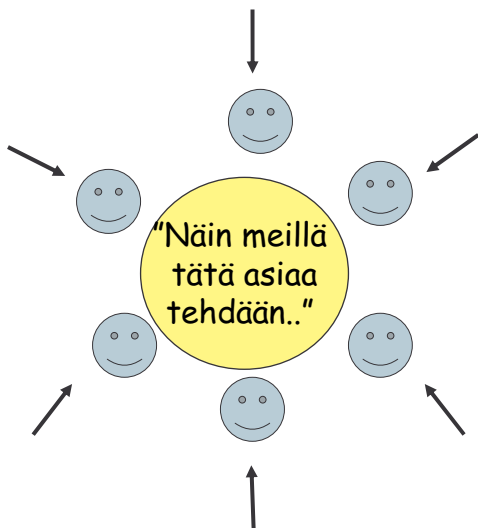
# Starttikokous



- sovitaan eettisistä periaatteista, allekirjoitetaan *salassapitosopimus*
- määritellään tarvittaessa vielä täsmällisemmin projektin tavoitteet, sovitaan projektikokousten päivämäärät ja teemat sekä projektin dokumentoinnin periaatteet
- kokouksen jälkeen kukin osallistuja kuvaa sovitulla pelisäännöllä seuraavan projektipalaverin teeman mukaisesti oman organisaationsa nykyisiä toimintatapoja – *sovitaan kotitehtävät*

Yhdessä hankkeessa on yleensä 5–6 projekti- eli teemakokousta. Kokouksissa puretaan edellisessä tapaamisessa saadut kotitehtävät ja tarvittaessa aihealueen osaamista syvennetään asiantuntijoiden avulla.

## Sisäiset kokemustenvaihtokokoukset, teemakohtaiset kokoukset



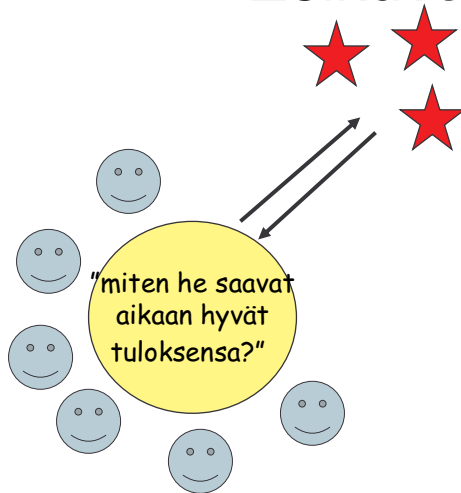
- ennen näitä ryhmäsessioita jokainen tekee kotityönsä
- kukin osallistuja esittää vuorollaan oman organisaationsa toimintatavan / prosessikuvauksen, vahvuudet, käytettävät mittarit, ideat, kokemukset, kehittämistarpeet
- laaditaan kysymyslista(t) ulkoisille vertailukumppanivierailuille
- optio: kyselytutkimuksen tulokset käsitellään ryhmässä

Kotitehtävien läpikäyminen ryhmässä herättää usein hyvin vilkkaan ja avoimen keskustelun sekä kokemustenvaihdon, jossa ei kaihdeta vaikeitakaan 'elävän elämän' asioita. Monet osallistujat kokevat keskustelut poikkeuksellisen hyödyllisinä oppimistilanteina.

Hankkeet perustuvat aina ryhmän hyväksymiin eettisiin periaatteisiin ja täydelliseen luottamuksellisuuteen.

Teemakokouksissa myös laaditaan kysymykset, joihin esikuvaorganisaatioiden halutaan vastaavan. Ne lähetetään vierailukohteeseen etukäteen. Esikuvavierailut, joissa päästään tutustumaan hankkeen aihealueella erinomaisesti toimivien organisaatioiden kokemuksiin ja toimintatapoihin, ovat tärkeä ja arvostettu osa ryhmäbenchmarking-hankkeita.

## Vertailukumppani- / Esikuvavierailut



- tunnistetaan ja valitaan esikuvaorganisaatiot
- joiden luona vieraillaan ryhmän kanssa hakemassa lisäoppia
- optio: osallistujat saavat käyttöönsä kirjalliset raportit esikuvien hyvistä käytännöistä

Puolisen vuotta varsinaisen hankkeen päättymisen jälkeen ryhmä kokoontuu vielä kerran vaihtamaan kokemuksia ja kertomaan saavutetuista tuloksista. Ryhmät jatkavat usein yhteydenpitoa vielä loppukokouksen jälkeenkin. Hankkeeseen osallistuminen onkin erinomainen tapa verkostoitua.

### **Kirjoittaja**

*Paivi Strömmer*

Johtaja, DI

Laatukeskus

sähköposti: [paivi.strommer@laatukeskus.fi](mailto:paivi.strommer@laatukeskus.fi)

puhelin: 040-5512 218



# TUNNUSLUKU-BENCHMARKING

*Anja Noro*

## **Mihin pyritään?**

Tiedon tulva on vääjäämätön ja kyky valita tiedosta ne elementit, joita voidaan hyödyntää käytännön työssä, on todella tarpeen. Tiedon vertailukelpoisuus on yksi suurimmista haasteista, kun pyritään toteuttamaan oikeudenmukaista toimintaa. Vanhustenhuollossa käytettävissä olevat resurssit eivät ole kovin suuret ja resurssien kohdentaminen eri toimijoille edellyttää kaikkien yhteistä hyväksyntää, jotta toimintaa voidaan jatkaa hyvässä yhteistyössä. Vertailua ja etenkin tunnuslukuihin perustuvaa vertailua varten tarvitaan systemaattinen ja jatkuvassa käytössä oleva arviointiväline, jolla luotettavaa tietoa vertailtavasta asiasta kootaan.

Pitkäaikainen laitoshoido maassamme käsittää asumisen vanhainkodeissa tai terveyskeskusten pitkäaikaisyksiköissä. Pitkäaikaisessa laitoshoidossa asiakkaita oli rekisteritietojen mukaan noin 33000 vuonna 2002 sekä tehostetussa palvelusasumisessa noin 10 600 asukasta. Kotihoidossa ikään-tyneitä asiakkaita on noin 50 000 ja palveluntuottajia on kaikkiaan 448 kunnassa. (SVT, Sosiaaliturva 2003:1). Erilaiset toimintatavat ja palvelujen järjestämismallit kertaantuvat palvelujen tuottajien määrän kasvaessa. Kun vertailutietoa haetaan ja tuotetaan yksittäisten palvelujen käyttäjien tasolla, päästään myös vertailemaan erilaisia tuotantotapoja ja niiden kustannuksia.

## **Mitä on vertailukehittäminen?**

Vertailukehittämisen ideologia tulee yritysmaailmasta ja sitä voidaan soveltaa myös terveyden (Junnila 2004) ja vanhusten huoltoon (Noro ym. 2001). Vertailukehittäminen tarkoittaa menetelmää, jolla systemaattisesti opitaan hyviltä esikuvilta toimialasta riippumatta ja sen tarkoituksena on saada tietoja ja taitoja, jotka voidaan muuntaa tehokkaiksi oman yrityksen toiminnan parannuksiksi. Laadunvarmistuksen lähtökohtana on sisäinen halu seurata toimintaa ja joka keskittyy prosesseihin ja jonka tavoitteena on ”parantaa” laatua (Lumijärvi ym. 2000). Vertailukehittäminen eli benchmarking on myös johtamisen työkalu (Hölttä ym. 1997, Karlöf ym. 1993). Vertailukehittämisen pitäisi johtaa vertailuoppimiseen (benchlearning). Vertailukehittäminen edellytyksenä on henkilöstön kyky tunnistaa ja myöntää kehittämistarpeet ja valmius muilta oppimiseen, uuden soveltamiseen ja sitoutumiseen aikaa vievään työskentelyyn.

## **Vanhustenhuollon vertailukehittämishankkeet**

Pitkäaikaista laitoshoidon tuottavat laitokset ja Stakes aloittivat vuonna 2000 vertailukehittämishankkeen, jossa pyritään systemaattisella arvioinnilla ja vertailutiedolla kehittämään sekä vanhusten hoitoa että tuottamaan tunnuslukuja hoitotyön johtamiseen (Noro ym. 2001, Noro ym. 2002). Hankkeeseen osallistuu tällä hetkellä 26 kuntaa ja pitkäaikaishoidon asiakkaista noin viidennes. Vuonna 2002 vastaava hanke käynnistyi myös pitkäaikaisessa kotihoidossa ja mukana on 10 kuntaa ja kymmenesosa kotihoidon säännöllisistä asiakkaista.

Stakesin vanhustenhuollon vertailukehittämishankkeissa tunnusluvut pohjautuvat yksittäisten asiakkaiden arviointiin. Arviointimenetelmänä käytetään Resident Assessment Instrument (RAI) järjestelmää, joka on systemaattiseen hoidon suunnitteluun, laadun ja kustannusten seurantaan kehitetty laaja asiakkaiden arviointi ja seurantajärjestelmä. Järjestelmä syntyi laitiasiakkaiden hoidon laadun parantamiseksi Yhdysvalloissa 1980-luvun jälkipuoliskolla (Morris ym. 1990, Hawes ym. 1997). Järjestelmän perusajatuksena on jokaisen asiakkaan järjestelmällinen arvioiminen yksilöllisen hoitosuunnitelman tavoitteiden asettamista ja seuranta varten (Finne-Soveri ym. 2000). Arviointitietojen tarjoamia tunnuslukuja ja erilaisia mittareita käytetään hoitosuunnitelmien teossa ja hoitotyön johtamisessa yksilö-, osasto- ja laitostasolla (Noro ym. 2001; Finne-Soveri ym. 2003). *RAI*-tietojärjestelmään liittyvät Raisoft atk-ohjelmistot tuottavat hoitajille tunnuslukuja asiakkaiden hoidon suunnitteluun, mutta myös tunnuslukuja osastotason tarkasteluun johtamisen tueksi. Näitä tunnuslukuja ovat mm. asiakasrakennetta kuvaavat kustannuspaino, asiakasryhmittely, dementian, toimintakyvyn, masennusoireiden, ravitsemustilan ja kivun mittarit, jotka sisältyvät myös vertailukehittämisen tietokantoihin.

## **Vertailukehittämishankkeeseen osallistuminen**

Vertailukehittämishanketta on toteutettu yhteistyössä osallistuvien laitosten ja Stakesin tutkijoiden kanssa. Toiminta on perustunut molemminpuoliseen vuorovaikutukseen ja yhteisissä työkokouksissa on keskusteltu toimintatavoista, tuloksista ja järjestelmän käytännön hyödyntämisestä. Osallistuminen on perustunut kunnan/laitoksen/yhteistyötahon ja Stakesin väliseen yhteistyösopimukseen ja yhteisrahoitukseen. Vertailukehittämisessä ja tutkimuksessa tietolähteenä on käytetty *RAI*-arviointitietoa asiakkaista, jotka on koottu kaksi kertaa vuodessa, sekä erikseen kerättyjä osasto/laitoskohtaisia kustannus-, henkilöstö- ja toimintatietoja, jotka on koottu kerran vuodessa.

*RAI*-tietojärjestelmän käyttöönotto edellyttää riittävää arviointikoulutusta ennen kuin tietoa voidaan hyödyntää käytännön hoitotyössä tai hyväksyä Stakesin perustietokantaan. Käyttöönottokoulutus, jota on järjestänyt Chydenius-instituutti, lisää tiedon käyttöarvoa hoidonsuunnittelussa ja tiedon luotettavuutta vertailussa ja tutkimuksessa. *RAI*-arvioinnit on hyväksytty

Stakesin tietokantaan vain elektronisessa muodossa, mikä nopeuttaa ja helpottaa tiedonkäsittelyä ja palautteen tuottamista osallistujille sekä vertailutietokantoihin. Stakes on järjestänyt osallistujille vertailutietokantakoulutusta siitä, kuinka tietokantaa käytetään ja kuinka vertailuosastoja haetaan tunnuslukujen perusteella. Tämän lisäksi osastojen / laitosten omien tunnuslukujen tulkintaa on tuettu laitos-/osastokäynneillä. Mitä tutumpia tunnusluvut ja niiden tulkinta sitä helpompi on hyödyntää niitä oman työn kehittämisessä ja johtamisessa.

Osallistuvat kunnat/laitokset ovat suunnitelleet *RAI*-tietojärjestelmän käyttöönoton ja toteuttaneet sen omissa yksiköissään. Kunnat/laitokset ovat nimenneet *RAI*-yhdyshenkilön koordinoimaan *RAI*:n käyttöönottoa/käyttöä ja arviointitiedon hyödyntämistä sekä edustajan hankkeen johtoryhmään. Lisäksi on nimetty talousyhdyshenkilö mm. kustannustietojen keräämistä varten ja atk-yhdyshenkilö mm. tiedonsiirrossa avustamaan sekä jokaiselle osastolle *RAI*-vastaava, joka on organisoinut *RAI*:n käyttöä omassa yksikössään. Seuraavassa vaiheessa on tavoitteena valita kuntiin/laitoksiin tai kotihoidon alueille *RAI*-analyytikot, joita koulutetaan ja tuetaan tunnuslukujen tulkinnassa ja hyödyntämisessä ja tietokantojen itsenäisessä käytössä.

### **Hankkeen toteuttaminen laitoksissa**

Kun laitoksissa/ kotihoidon alueilla on aloitettu *RAI*-arviointien teko, niitä on tehty kaksi kertaa vuodessa eli osallistuneiden osastojen kaikki asiakkaat on arvioitu huhtikuussa ja lokakuussa. Kotihoidossa on arvioitu maaliskuussa ja syyskuussa säännöllisen kotihoidonpiirissä olevat kotisairaanhoidon ja kotisairaanhoidon ja kotipalvelun yhteiset asiakkaat. Aloitusvuoden jälkeen tavoitteena on ollut toteuttaa jatkuvaa arviointia siten, että asiakkaita on arvioitu silloin, kun uusi asiakas saapuu osastolle/kotihoidon. Seuraavan kerran asiakas on arvioitu puolen vuoden kuluttua tai aiemmin mikäli asiakkaan kunnossa on tapahtunut muutos joko parempaan tai huonompaan suuntaan. Arviointit on kirjattu suoraan Raisoft ohjelmistoon, joka on osa osaston/laitoksen/alueen potilastietojärjestelmää. Tallennuksen jälkeen hoitajalla on ollut käytettävissään asiakasta kuvaavia mittareita ja asiakkaan hoidon tai huomion tarvetta kuvaavia tunnistelistauksia, joita voidaan hyödyntää asiakkaan hoidon suunnittelussa.

Tulosten hyödyntämistä ja hyvien käytäntöjen tukemista vauhdittamaan on järjestetty työkokouksia kaksi kertaa vuodessa sekä vuosittaiset aloituskokoukset uusille hankkeeseen mukaan tuleville kunnille/laitoksille/kotihoidon alueille. Laitoshoidon työkokouksista toinen päivä on varattu hallinnolle ja johtamiselle ja toinen päivä hoitotyölle. Kotihoidon hankkeessa on järjestetty yksipäiväisiä työkokouksia. Työkokousten tavoitteena on ollut myös jakaa uusinta tietoa aina käsillä olevasta kulloisestakin teemasta sekä tarkastella sitä suhteessa viimeisimpiin *RAI*-tuloksiin ja tunnuslukuihin sekä tuottavuus- ja henkilöstömitoitustietoihin.

## Tunnuslukujen tuottaminen ja hyödyntäminen

*RAI*:n tunnuslukuja voidaan hyödyntää pitkäaikaishoidon suunnittelussa ja arvioinnissa usealla tavalla osasto-, laitos- ja kuntatasolla (Noro ym. 2001; Noro ym. 2002; Finne-Soveri ym. 2003). Pitkäaikaishoidon suoritteet voidaan määritellä siten, että eri osastojen ja laitosten toiminnan ja kustannusten vertailussa otetaan huomioon asiakasrakenteessa olevat erot (Björkgren 2002). Tämä taas mahdollistaa eri yksiköiden tuottavuuden vertailun.

*RAI*:n tuottamien tunnuslukuja perusteella voidaan verrata eri yksiköiden toiminnan laatua *QIs* laatuindikaattoreiden avulla (Zimmerman 1997, Finne-Soveri 1999, Noro ym. 2001). Internetissä on osallistujien käytettävissä vertailutietokannat, jotka sisältävät tunnuslukuja sekä osasto- että laitostasolta ja niitä pääsevät tarkastelemaan hankkeeseen osallistuvat tahot. Omien toimintojen järjestelmällinen vertailu ja 'toimialan parhaiden' yksiköiden prosesseista oppiminen on tärkeä lähtökohta yksikön omien toimintamallien ja prosessien kehittämiseksi.

Vertailua varten palautetta on tuotettu hankkeeseen osallistuville laitoksille ja osastoille sekä *RAI*-arvioinneista tuotetuista tunnusluvuista että vuosittain kootuista osastojen toiminta-, henkilöstö- ja kustannustiedoista. Näistä tiedoista osallistujille on laskettu esim. erilaisia tuottavuustunnuslukuja osastoittain sekä tarkasteltu henkilöstömitoitusta ja työvuorojen järjestelyä sekä työn organisoimistapoja. Kun osastoilla/alueilla on lähdetty hankkeeseen mukaan, perehtyminen *RAI*-arviointien tekemiseen on ollut ensisijaisen tärkeitä. Kun arviointien teko on tullut tutuksi, arvioinnin tuottaminen tunnuslukujen hyödyntäminen on aloitettu. Ensin on tutustuttu asiakas-kohtaisiin tunnuslukuihin ja niiden hyödyntämiseen hoidon suunnittelussa.

Vertailukehittämishanke on lisäksi tuottanut koko osaston tilannetta koskevia palauteraportteja, joissa on myös vertailutiedot koko maan tasolta, joihin osastonhoitajat ja henkilöstö ovat seuraavaksi tutustuneet. Vertailupalautteen pohjalta he ovat voineet arvioida oman osastonsa toimintaa ja siihen tarvittavia resursseja. Esimerkiksi osaston potilasrakenne suhteessa henkilöstömitoitukseen on saattanut tuoda esille lisäresurssoinnin tarvetta. Myös laitosten johtajat ovat voineet ottaa tarkasteluun kaikki laitoksen osallistuvat osastot rinnan ja siten arvioida sekä eri osastojen potilasrakennetta, henkilöstömitoitusta, hoidon laatua ja tuottavuutta.

Osastot voivat perustella omille johtajilleen resurssien ja käyttövarojen saantia perustuen omaan asiakasrakenteeseen. Vertailuhankkeen tuottamat hoidon laatuindikaattorit tuovat esille osastolla mahdollisesti olevia hoidon laadun ongelmia, joita voidaan lähteä ratkomaan erilaisilla kehittämishankkeilla tai työpaikkakoulutuksella.

Laitosten johtaja tarvitsevat selkeitä tunnuslukuja, jotka kuvaavat oikein heidän asiakasrakennettaan, jotta palvelujen tarjontaa voidaan oikeasti suunnitella ja resurssit kohdentaa niille yksiköille, joissa tarve on suurin. Toisaalta johtajat tarvitsevat myös tietoa siitä, mitä asiakkaille tapahtui an-

netuilla resursseilla. Tätä tietoa tarvitaan yhtäläillä keskusteluissa kunnan poliittisten päättäjien kanssa, joiden vastuulla on palvelujen järjestäminen kaikille kuntalaisilleen. Tilanteessa, jossa koko kunnan vanhustenpalvelut ovat *RAI*-järjestelmän piirissä, voidaan tarkemmin arvioida vanhuspolitiikan tavoitteiden toteutumista sekä verrata ja suhteuttaa oman toiminnan toteutumista toisiin kuntiin sekä tuottavuuden että hoidon laadun osalta.

Mikäli laitoksissa tai kunnissa lähdetään toteuttamaan erilaisia kehittämishankkeita, joilla on yhteyttä vanhusten saamiin palveluihin, *RAI*-järjestelmä on yksi, jolla hankkeiden vaikuttavuutta voidaan arvioida. Erittäin hyödyllisiä ovat tunnuslukuaikasarjat, sillä yleensä hoidon laadun parantaminen on jatkuvaa toimintaa, ja sitä täytyy myös ajassa seurata.

Tunnusluvut, jotka ovat vertailutietokannoissa kaikkien hankkeeseen osallistuvien käytössä, sisältävät osastotason tunnuslukuja. Kun osastot niin haluavat, he voivat hakea vertailutietokannoista itselleen vertailuosaston, jolla on samanlainen asiakasrakenne ja verrata sitten tulostunnuslukuja esimerkiksi hoidon laadusta samantyyppisillä osastoilla on ja kuinka oma osasto on suoriutunut. Kun omalle toiminnalle on löytynyt verrokki, jonka toimintaan halutaan tutustua lähemmin, voidaan hyödyntää esimerkiksi kehitettävän vertaiskäynnin työskentelymallia.

## **Lopuksi**

Tunnuslukuihin perustuva vertailukehittämishanke on otettu hyvin vastaan vanhustenhuollon yksiköissä. Hankkeeseen mukaan lähteminen ja tunnuslukuihin perehtyminen on aluksi haastavaa. Tunnuslukujen avulla on mahdollista tehdä näkyväksi hoivatyötä kun tunnusluvut kuvaavat oikein yksikön asiakasrakennetta ja toimintaa. Oman toiminnan kuvaaminen antaa pohjan keskusteluille kehittämistarpeista tai toimintatavan muutoksista. Laitoshoidon osastojen ja kotihoidon alueiden osallistuminen tunnuslukuihin perustuvaan vertailukehittämiseen on haaste johtamiselle, sillä tiedon käsittelyyn, ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen täytyy varata riittävästi aikaa. Tunnuslukujen hyödyntäminen on aluksi tutustumista omaan toimintaan, oman toiminnan kehitykseen ajassa. Tämän jälkeen vertailupohjainen kehittäminen voidaan aloittaa.

Samaa aineistoa, jota hyödynnetään vertailutunnuslukujen tuottamiseen, käytetään myös tieteellisessä tutkimuksessa. Erityisen kiinnostava teema on mm. tuottavuuden ja laadun välinen yhteys, jota on analysoitu (Laine ym. 2004). Myös vertailukehittämistä palveleva tutkimus painottuu hoitokäytäntöjen vaikuttavuuden tutkimukseen. Millaisilla toimenpiteillä ja millaisilla resursseilla voidaan ikääntyvien, monisairaiden vanhusten hoitoa ja kuntotutumista edistää tai ylläpitää, jotta itsenäinen toimintakyky edelleen säilyisi? Millaista hoitoa tarvitaan dementoituneille, jotka muodostavat suurimman osan laitoshoidettavista ja suuren osan myös kotihoidon asiakkaista? Tutkimuksen avulla voidaan myös löytää kehittämiskohteita ja tehdä vaikuttavuusanalyysejä erilaisten kehittämishankkeiden yhteydestä vanhusasiakkaiden hyvinvointiin.

## **Kirjallisuus**

Björkgren, M. A. 2002. Case-mix Classification and Efficiency Measurement in Long-term Care of the Elderly. Stakes. Research Report 124. Helsinki.

Finne-Soveri, U. H. (1999). "Pitkäaikaishoidon laatu on mitattavissa, vertailtavissa ja parannettavissa." *Duodecim* 115: 1600-1610.

Finne-Soveri, H., Noro, A., Björkgren, M. & Vähäkangas, P. (2000). Yksilöllisen arvioinnin tehostaminen, Pohja vanhusten pitkäaikaisen laitoshoidon kehittämiseksi. *Sairaanhoitaja* 73 (5), 19–22.

Finne-Soveri, U.H. & Noro, A. 2004. RAI:n avulla asiakaslähtöiseen ja oikeudenmukaiseen johtamiseen pitkäaikaisessa laitoshoidossa. *Hoitotyön vuosikirja 2004*, 133–146.

Hawes, C., Morris, J. N., Phillips, C. D., Fries, B. E., Murphy, K. & Mor, V. (1997). Development of the Nursing Home Resident Assessment Instrument (RAI) in the U.S. *Age and Ageing* 26, 19–25.

Hölttä, T., Savonen, M-L. (1997) *Muutosvoimana laatujohtaminen*. Oy Edita Ab, Helsinki.

Junnila Maijaliisa (toim.). (2004). *Sairaaloiden tuottavuus. Benchmarking-tietojen käyttö erikoissairaanhoidon toiminnan suunnittelussa, seurannassa ja arvioinnissa*. Stakes Raportteja 280, Saarijärvi 2004.

Karlöf, B., Östblom, S. (1993) *Benchmarking. Tuottavuudella ja laadulla mestariksi*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Laine, J., Linna, M., Häkkinen, U. & Noro, A. 2004. Measuring the Productive Efficiency and Clinical Quality of Institutional Long-Term Care for the Elderly. *Health Economics*, Vol. 13. (Hyväksytty julkaistavaksi)

Lumijärvi, I., Jylhäsaari, J. (2000) *Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena*. Gaudeamus. Tammerpaino Oy, Tampere

Morris, J. N., Hawes, C., Fries, B. E., ym. 1990. Designing the National Resident Assessment Instrument for Nursing Homes. *The Gerontologist* 30, 293–307.

Noro, A., Finne-Soveri, H., Björkgren, M., Häkkinen, U., Laine, J., Vähäkangas, P., Kerppilä, S. & Storbacka, R. 2001. RAI-tietojärjestelmän käyttöönotto ja pitkäaikaishoidon benchmarking. *RAI-raportti 1/2000*. Stakes. Aiheita 17/2001. Helsinki.

Noro, A., Björkgren, M. & Finne-Soveri, U. H. 2002. RAI:n laitoshoidon laatuindikaattorit johtamisen näkökulmasta - Mitä on vertailukehittäminen? *Sairaanhoitaja* 75 (6-7), 35–37.

Suomen virallinen tilasto (SVT) Sosiaaliturva 2003:1. Ikääntyneiden sosiaali- ja terveystaloustieteen keskus - CHES. Stakes.

Zimmerman, D. R., S. Karon, L., et al. (1995). "Development and testing of nursing home quality indicators." *Health Care Financing review* 16(4): 107-127.

## **Lisätietoa**

Hankkeet:

- *RAI*-tietojärjestelmän käyttöönotto ja pitkäaikaishoidon benchmarking *RAI*-tietojärjestelmän käyttöönotto ja vanhusten kotihoidon benchmarking
- Vertailukehittämishankkeiden kotisivut ovat osoitteessa <http://www.stakes.fi/finrai>
- *FinRAI*-portaali (<http://www.finrai.org>) on *RAI*-käyttäjien yhteinen kotisivusto. Sivulla on yleistietoa *RAI*:sta ja osallistujilla on pääsy tämän sivuston kautta *RAI*-asiakastukeen.
- Pohjoismainen yhteistyö: <http://www.nordrai.org>
- Kansainvälinen yhteistyö: <http://interrai.org>

## **Kirjoittaja**

*Anja Noro*

Erikoistutkija, THT (RAI-hankkeen projektipäällikkö)

Stakes/ Terveystaloustieteen keskus - CHES

sähköposti: [anja.noro@stakes.fi](mailto:anja.noro@stakes.fi)

puhelin: 09-3967 2253

## **Liite 1**

### **Benchmarkingin eettiset periaatteet**

Benchmarking rakentuu kahden tai useamman osapuolen väliselle keskinäiselle, luottamukselliselle tietojen vaihdolle. Luottamus rakentuu ja tietojen vaihto onnistuu vain, kun kaikilla osapuolilla on yhtenäinen käsitys siitä, mitä benchmarkingmenetelmään kuuluu ja kaikki osapuolet toimivat yhteisten eettisten periaatteiden mukaisesti.

Kaikki, jotka harjoittavat benchmarkingia Laatukeskuksen puitteissa, sitoutuvat noudattamaan näitä eettisiä periaatteita. Yli valtioiden rajojen tapahtuvassa benchmarkingissa on oltava erityisen huolellisia lainsäädännöllisten velvoitteiden suhteen. Laatukeskuksen eettiset periaatteet ovat suora käänös benchmarkingille kansainvälisesti hyväksytyistä linjauksista, joita käytetään mm. The Global Benchmarking Networkiin kuuluvissa benchmarkingkeskuksissa.

#### **1. Laillisuus**

Välttää keskusteluja tai toimenpiteitä, jotka voivat johtaa tai viitata kaupan esteisiin, markkinoiden tai asiakasryhmien jakamiseen, kilpailijoiden välisiin hintakartelleihin, hyvän liiketavan vastaisiin toimenpiteisiin, tarjouspetoksiin, lahjontaan tai lahjuksiin.

#### **2. Tietojen vaihto**

Antakaa benchmarkingkumppanille samantyyppisiä ja -laatuisia tietoja kuin mitä itse odotatte saavanne.

#### **3. Salassapito**

Käsitelkää benchmarkingvaihdon yhteydessä saatuja tietoja luottamuksellisesti. Saadut tiedot saa antaa kolmannelle osapuolelle ainoastaan, mikäli tiedot luovuttanut on antanut siihen luvan. Tieto yrityksen osallistumisesta benchmarkingprojektiin on luottamuksellinen, eikä sitä saa kertoa ulkopuolisille ilman osallistuvan organisaation lupaa.

#### **4. Käyttö**

Käyttäkää benchmarkingissa saatuja tietoja ainoastaan projektiin osallistuneiden yritysten oman toiminnan kehittämisessä. Benchmarkingkumppanin nimeä tai kumppaniin liittyviä tietoja tai vierailun aikana tehtyjä havaintoja ja tietoja ei saa käyttää tai julkistaa ilman kyseisen kumppanin lupaa.

#### **5. Yhteydenpito benchmarkingkumppaniin**

Aina kun se on mahdollista, tulee benchmarkingkumppaniin ottaa yhteyttä kumppaniyrityksen nimeämän yhteyshenkilön kautta.

#### **6. Yhteydet ulkopuolisten kanssa**

Hankkikaa ensin henkilön lupa ennen kuin luovutatte kolmannelle osapuolelle hänen nimeään tai yhteystietojaan.



## 7. Valmistautuminen ja toteuttaminen

Sitoutukaa benchmarkingprojektin tulokselliseen toteuttamiseen valmistautumalla hyvin ja suorittamalla benchmarkingprosessin vaiheet, erityisesti ensimmäinen benchmarkingyhteydenotto, huolellisesti.

### Etiikkaa ja etikettiä

Avoimuus ja luottamus ovat onnistuneen benchmarkinghankkeen perusta. Seuraavat ohjeet soveltuvat benchmarkingin molemmille osapuolille:

- ✓ Määrittele selvät pelisäännöt kilpailijoiden välisessä benchmarkingissa. Esim. ”Emme käsittele suoraa kilpailuetua tuovia tietoja vaan pyrimme etsimään molempia osapuolia kiinnostavia kehittymismahdollisuuksia ja yhteisiä etuja”.
- ✓ Älä kysy arkaluontoisia asioita tai saata benchmarkingkumppania tilanteeseen, jossa hänellä on tunne, että prosessin eteneminen on riippuvainen luottamuksellisten tietojen luovuttamisesta.
- ✓ Käytä luotettavaa kolmatta osapuolta luottamuksellisen, kilpailijoiden vertailutiedon kokoamisessa ja yhdistämisessä.
- ✓ Kysy etukäteen lainopillista neuvoa, mikäli tietojen keruu herättää vähäisiäkin epäilyjä mahdollisista ongelmista.
- ✓ Kaikkea benchmarkingkumppanilta kerättyä tietoa tulee käsitellä benchmarkingprojektin sisäisenä luottamuksellisena tietona.
- ✓ Mitä ei saa tehdä:
- ✓ Halveksua benchmarkingkumppanin liiketoimintaa tai toimintatapoja.
- ✓ Pyrkiiä benchmarkingkumppanuuden avulla vähentämään kilpailua.
- ✓ Antaa vähätteleväää tai väärää kuvaa oman yrityksen toiminnasta.

### BENCHMARKINGIN PELISÄÄNNÖT

Benchmarkingprojektin edetessä tietojen vaihtoon ja/tai vierailuihin, benchmarkkaajien odotetaan noudattavan seuraavia pelisääntöjä:

- ✓ Tunne ja noudata benchmarkingin eettisiä periaatteita.
- ✓ Hanki benchmarkingin perustuntemus ja noudata benchmarkingprosessia.
- ✓ Ennen vierailua on huolehdittava, että kehitettävä prosessi on määriteltä, olennaiset suorituskykymittarit tunnistettu, esikuvayritykset tunnistettu ja että huolellinen oman prosessin itsearviointi on suoritettuna.
- ✓ Kysymykset ja vierailusuunnitelma on mietittävä ja mielellään annettava esikuvayrityksen tutustuttavaksi etukäteen.
- ✓ Benchmarkkaajilla on oltava valta luovuttaa vastaavia tietoja esikuvayritykselle.
- ✓ Vierailun aikataulu ja tapaamisen käytännön järjestelyt on valmisteltava esikuvayrityksen yhteyshenkilön kanssa etukäteen.

**Noudattakaa seuraavia ohjeita vierailukäynneillä:**

- ✓ Lähetä vierailun aikataulu ja esityslista etukäteen.
- ✓ Noudata ammattimaista, rehellistä, ystävällistä ja täsmällistä otetta.
- ✓ Kaikki vierailijat esittäytyvät ja kertovat miksi ovat paikalla.
- ✓ Noudata aikataulua. Pitäydy benchmarkingaiheessa (kysymyslistassa).
- ✓ Käytä yleiskieltä ja varmista, että käytetyt käsitteet ymmärretään samoin.
- ✓ Älkää vaihtako omistusoikeudellista tietoa ennen vastuunalaisten molemminpuolista etukäteen tehtyä sopimusta.
- ✓ Anna tietoja omasta prosessistanne, jos sitä kysytään, ja harkitse projektin tulosten raportoimista esikuvayrityksille.
- ✓ Tarjoudu vastaanottamaan vastavierailu.
- ✓ Lopeta vierailukäynti aikataulun mukaisesti.