

13.5.2026

OMA / 25 / v1  
Julkinen / www

1  
2 **de Vries, H. J., & Haverkamp, A. (2015). Overcoming resistance against quality control – a**  
3 **philosophical-empirical approach. International Journal of Quality & Reliability Management,**  
4 **32(1), 18–41. doi:10.1108/IJQRM-01-2013-0004**

## 6 **Lähtökohtia**

7  
8 Martínez-Lorente, Dewhurst & Dale (1998) on katsaus laatujohtamisen alkuun ja kehitykseen. Erilaisille  
9 historiakatsauksille on oma paikkansa tutkimuskirjallisuudessa.

10  
11 Piazza & Abrahamson (2020) on katsaus johtamisen muotihullutuksiin ja muoteihin. He viittaavat yhteen  
12 (Zbaracki 1998) tutkimukseen, joka pohti aikanaan laatujohtamisen retoriikkaa ja todellisuutta. Näiden  
13 perusteella pitää todeta, että retoriikkaan ja todellisuuteen pitää kiinnittää erityistä huomiota.

14  
15 Basden (2000, 2010) on viitattu aikaisemmin. Basden (2000, 2010) siis esittelee tiiviisti Herman  
16 Dooyeweerdin filosofiaa.

17  
18 Jahanyan, Azar & Danaee Fard (2012) on yksi sovellus Herman Dooyeweerdin filosofian soveltamisesta.  
19 Tämän perusteella ajattelin, että toinenkin esimerkki läpikäytyä Herman Dooyeweerdin filosofian  
20 soveltamisesta voi olla paikallaan.

21  
22 Zbaracki (1998) on klassinen artikkeli laatujohtamisen retoriikasta ja todellisuudesta. Asiaa kannattaa  
23 ainakin pohtia.

24  
25 Tässä mielessä artikkelin läpikäynti vaikutti mielenkiintoiselta. Tässä asiassa yhdistetään laatujohtamista  
26 ja Herman Dooyeweerdin filosofiaa. Laatujohtaminen voi tietysti olla hyvin tuntematonta johtamisen  
27 menetelmä nykyisille liikkeenjohdon sukupolville. Mutta yhdistelmänä tämä vaikutti mielenkiintoiselta  
28 alustavan lukemisen perusteella. Onko Herman Dooyeweerdin filosofia todella sovellettavissa?  
29

## 30 **Tiivistelmän tiivistelmä**

31  
32 Tämän tekstin tarkoitus on tutkia filosofian arvo ymmärrettäessä ja ylitettäessä vastustusta  
33 laadunhallinnalle (quality control). Tämä teksti kuvaa tapauksen, jossa Herman Dooyeweerdin filosofiaa  
34 sovellettiin annettaessa neuvoja yhden yhtiön standardointiprojektiin. Tekijät arvioivat hanketta ja  
35 vastustusta kuuden vuoden ajalta käyttäen samaa filosofiaa. Laadunhallinnan taloudelliset tavoitteet  
36 saavutettiin ilman suurempaa työntekijöiden vastustusta arvioimalla ei-taloudellisia tekijöitä. Osoittautui,  
37 että sosiaaliset tavoitteet eivät välttämättä ole haitallisia taloudellisille tavoitteille. Päinvastoin on vaikea  
38 saavuttaa taloudellisia tavoitteita ilman sosiaalisten tekijöiden huomiointia. Vaikka tapauksia on vain yksi,  
39 niin tulokset osoittavat, että monen näkökulman lähestymistapa laadunhallinnalle on hyvin lupaava.  
40 Lähestymistapa ei ole vain laatujohtamisen väline, mutta tapa arvioida eri näkökulmia järjestelmällisellä  
41 ja tasapainoisella tavalla.

## 43 **Johdanto**

44  
45 Laadunhallinta on osa laatujohtamista, joka keskittyy laadun vaatimusten täyttämiseen. Esimerkkeinä  
46 laadunhallinnasta ovat tarkat tuotteen ja suorituskyvyn määritelmät, ja paperityö ja toimintojen hallinnan  
47 järjestelmä. Laatuvaatimusten saavuttamista voidaan tukea prosessien standardoinnilla.

48  
49 Toimijat voivat nähdä standardoinnin kielteisesti, koska ne voivat rajoittaa vastuullisuutta, tarkoittaa  
50 suuria kustannuksia nykyisen käytännön muuttamisen ja standardiin sovittamisen vuoksi. Lisäksi

13.5.2026

OMA / 25 / v1  
Julkinen / www

51 standardit voivat johtaa yhdenmukaisuuteen. Monesti standardoinnin vastustus on vastaavaa kuin  
52 sääntöjen ja määräyksien vastustaminen. Standardointi voidaan usein nähdä epätoivottavana, turhana ja  
53 haitallisena sekaantumisen vapaiden ja erityisten ihmisten ja organisaatioiden toimintaan, jolloin he  
54 osaavat kyllä itse päättää asioistaan. Standardointi voidaan nähdä sääntöinä ulkopuolelta, jolloin toimijat,  
55 asiat ja olosuhteet muotoillaan yhdenmukaisella tavalla.

56  
57 Nämä vastaväitteet voivat sopia kaikkiin standardeihin, mutta luultavasti erityisesti johtamisen  
58 järjestelmän standardeihin, koska ne vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen enemmän kuin tekniset  
59 standardit. Tämä tutkimus keskustelee toisaalta johtamisen standardeista ja selvittää paradoksia  
60 toteuttamisen ja vastustamisen välillä. Tässä artikkelissa käytetään Dooyeweerdin filosofiaa ylittämään  
61 tämä jännite, ja tarjoaa perustan kokonaisvaltaiselle johtamiselle. Lähestymistapaa käytetään yhden  
62 yhtiön standardoinnin projektiin. Tutkimus kesti kuusi vuotta.

### 63 64 **Teoreettinen tausta**

65  
66 *Paradoksi: standardien hyöty ja standardien vastustaminen*

67  
68 Vapaus ja järjestys (freedom vs. order). Tästä mainitaan muutama lähde. Sosiaaliset yhteisöt törmäävät  
69 vapauden ja järjestyksen ristiriitaan.

70  
71 Tässä tekstissä keskitytään johtamisjärjestelmän standardeihin. Yli miljoona yhteisöä on hankkinut  
72 sertifikaatin osoittamaan laatujohtamisen vastaavuutta kansainvälisen ISO 9001 -standardin  
73 vaatimukseen. Eri tutkijat osoittavat ISO 9001 -standardin toteutuksen hyötyjä, osa ei löydä myönteisiä  
74 vaikutuksia ja jotkut raportoivat vaihtelevia myönteisiä/neutralia vaikutuksia. Paras selitys eroille  
75 näyttää olevan innokkuus toteuttaa standardia. Onko yhtiö sisäisesti innostunut toteuttamaan standardin  
76 tapana kehittää suorituskykyä, vai onko toteutus tarpeen, koska yhtiö tarvitsee sertifikaatin markkina-  
77 aseman vuoksi? Boiral ja Roy havaitsivat sisäisen innokkuuden myönteisen vaikutuksen suorituskyvyn  
78 parannukseen ISO 9001 -standardin toteutuksella. Heidän tuloksensa osoittavat, että jopa alhainen  
79 motivaatio voi innostaa parempaan ISO 9001 -standardin yhdentämiseen, jolloin ulkoinen paine ei  
80 välttämättä johda ihmisresurssien ongelmaan, jota Weber kuvaa eräänlaisena byrokratian häkkinä. Näissä  
81 tutkimuksissa innokkuus viittaa lähinnä yhteisön johdon innokkuuteen. Harvat tutkimukset ottavat  
82 työntekijät huomioon.

83  
84 Van Kemenade ym. keskittyvät työntekijöihin. He toteavat, että ammattilaiset ovat innokkaita  
85 osallistumaan, jos prosessilla on sisäistä lisäarvoa, sillä on innostava kohde, menetelmät ja aihe,  
86 yksinkertaiset säännöt sekä kontrolli ei ole vallitsevin arvo. He toteavat, että innokkuus osallistua riippuu  
87 myös työntekijän ominaisuuksista ja yhteisön erityispiirteistä. Toisin sanoen perusasenne on myönteinen,  
88 mutta eri ehtojen pitää toteutua. Jos eri ehtoja ei saavuteta, niin ammattilaiset voivat vain näytellä  
89 toteutusta tai huijaavat auditointia. Työntekijöiden osallistumisen on havaittu vaikuttavan ISO 9001  
90 -standardin toteutukseen.

91  
92 ISO 9001 katsoo yhteisöä hallittavien prosessien verkkona täyttämään asiakkaiden toiveet, ja sisältää  
93 mitattavia tavoitteita, johdon hallintaa ja kirjaamista. ISO 9001 on koonnut yhteen perusnäkökulman  
94 onnistuneesta organisaatiosta. Tällöin yhteisöt nähdään hallittavina ja ohjattavina yksiköinä, joita voidaan  
95 käyttää johdon välineinä täyttämään ennalta määrättyt tavoitteet, strategiat ja visiot. Tämä ei huomioi  
96 oppineita, jotka löytävä vikoja rationaalisissa malleissa yhteisöjen hallintaan ja johtamiseen, tai ne  
97 esittävät epäilyjä koko modernin käsitteelle. Naveh ja Erez totesivat ISO 9001 -standardin vuoden 1994  
98 versio kannustavan työntekijöitä keskittymään kirjaamiseen, standardointiin sekä sääntöjen ja prosessien  
99 noudattamiseen, mutta se ei lisännyt innovaation kulttuuria.

100

13.5.2026

OMA / 25 / v1  
Julkinen / www

101  
102 ISO 9001 -standardin vuosien 2000 ja 2008 versioissa pakolliset menetelmät vähenivät yhdeksästätoista  
103 kahdeksaan. Standardi ei määrää paljon paperityötä, mutta käytäntö voi olla erilainen. Kuitenkin jäljelle  
104 jääneet prosessit ”pakottavat” ihmiset toimimaan järjestelmän määräämällä tavalla. ISO 9001:2008 viittaa  
105 työntekijöihin ”ihmisresursseina” verraten niitä muihin resursseihin kuten laitteisto ja raha. Ei siis ole  
106 yllättävää, että tällainen järjestelmä voi aiheuttaa huolta ja levottomuutta työntekijöiden keskuudessa.

107  
108 *Foucault ja ISO 9001*

109  
110 Michel Foucault ja Jürgen Habermas tutkivat vallan järjestelmien suhdetta ihmiseen. He arvostelivat  
111 nykyaikaisten rationaalisuuden muunnoksia.

112  
113 Foucault tutki useita alueita, joita vallan suhteet muodostivat. Hänen tavoite oli luoda historia eri  
114 malleista, joissa ihmisistä on tehty kohteita. Hän tutki kidutusta, rangaistusta ja vankiloita, jotka ovat  
115 esimerkkejä nimettömästä vallasta. Vankilassa vangit ovat tarkkailtuja, jolloin he ovat erillään toisistaan,  
116 jolloin vangit ovat nähtyjä, mutta vangit eivät näe. Tätä voidaan laajentaa myös yksiihin eri yhteisöissä.  
117 Foucault siis totesi, että ihmiset kärsivät vallan käytöstä.

118  
119 ISO 9001 -standardin mukainen laatujärjestelmä on järjestelmä takaamaan yhteisön tuotteiden (voivat  
120 sisältää palveluita) vastaavuus asiakkaiden ilmaistujen ja ilmaistemattomien vaatimusten kanssa. Tämä  
121 hallinta saavutetaan prosessien hallinnalla, jotka asettavat menetelmät toimintatapojen kehittämiseen ja  
122 toteuttamiseen, kirjatuille menetelmille, rekisteröinneille, tuotteen erityispiirteiden mittaamiselle  
123 suhteessa vaatimukseen, asiakastyytyvyyttä mittaamiselle, korjaaville ja estäville toiminnoille, sisäisille  
124 ja ulkoisille auditoinnille sekä johdon katselmuksille. Työntekijöiden pitää käyttäytyä laatujärjestelmän  
125 määräämällä tavalla, mikä sisältää laatukäsikirjan sekä kirjatut prosessit ja ohjeet. Johtaja tai johtoryhmä  
126 ei ole ”määrävä kuningas” vaan osa järjestelmää. Johto havainnoi (johdon katselmuksia), mutta johto on  
127 myös havainnoinut sisäisissä ja ulkoisissa auditoinneissa.

128  
129 Tässä voi nähdä yhtäläisyyksiä Foucaultin järjestelmiin. Kun laatujärjestelmä on toteutettu, niin  
130 laatujärjestelmä toteuttaa vallan tavallistamista. Se on siis kurin menetelmä. Valtaa hoidetaan enemmän  
131 kuin hallitaan, jolloin se tulee alhaalta ylöspäin enemmän kuin ylhäältä alas, ja se ei ole alistavaa vaan  
132 tuottavaa. Määrätty käyttäytyminen suhteessa kuvattuihin prosesseihin ja seuraaviin mittauksiin,  
133 arviointeihin ja auditointeihin tekevät työntekijöiden käyttäytymisestä läpinäkyvää. Tämä ei tarkoita, että  
134 työntekijät eivät voisi tehdä mitään aloitteita. Päinvastoin aloitteet on määrätty järjestelmässä, koska se  
135 kuvaa vastuut, valtuudet ja tehtävät, jotka sisältävät korjaavat ja ehkäisevät toiminnot, ja jopa parannukset  
136 laatujärjestelmään. Kun työntekijöitä pakotetaan vahvistamaan järjestelmään, niin ISO 9001 menee  
137 pidemmälle kuin vanha vankilan järjestelmä. Sekä työntekijät ja johtajat on sidottu järjestelmään. Ei ole  
138 yllättävää, että työntekijät voivat ilmaista vastustusta. Gouldner havainnoi virallisten prosessien ja  
139 todellisen käyttäytymisen epävastaavuuden. Tällainen epävastaavuus on hankalaa yhteisöille, jotka  
140 pyrkivät laatuun tai yhteisöjä pakotetaan enemmän tai vähemmän asiakkaiden tai hallitusten puolelta  
141 toteuttamaan ISO 9001. Foucault auttaa ymmärtämään standardien vastustusta, mutta hän ei tarjoa  
142 hyväksyttävää ratkaisua.

143  
144 *Habermas ja ISO 9001*

145  
146 Habermas erottelee järjestelmän ja elämisen maailman. Elämisen maailma on todellisuus, jonka tavallinen  
147 ihminen ottaa huomioon tavallisena järkenä. Tällöin kaikki koettu on kyseenalaistamatonta, jolloin oma  
148 kokemus on ongelmatonta kunnes toisin ilmoitetaan. Järjestelmät määrittävät talouden (resurssit),  
149 poliittisen yhteisön (tavoitteet), muotoja säilyttävän järjestelmän (arvot) ja yhdenlaisten alajärjestelmien  
150 (normit) perusteella. Yhteiskunta on kriisissä, koska järjestelmät ”miehittävät” elämisen maailman.

13.5.2026

OMA / 25 / v1  
Julkinen / www

151 Järjestelmät täysin järkipäristettyjä ja ovat suhteessa aineelliseen tuotantoon, rahan ja vallan  
152 järjellistämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Järjellistämisen periaatteet ovat tehokkuus, laskettavuus,  
153 ennakoitavuus ja hallinta.  
154

155 Elämisen maailman koostuu ”kielellisestä teosta”, jolloin Habermas ehdottaa viestinnän teon purkavan  
156 elämisen maailman epämuodostumat. Viestinnällä on kolme toimintoa: ymmärryksen saavuttaminen  
157 (viestinnän teko auttaa välittämään kulttuurisesti säilöttyä tietoa); toiminnan yhteensovittaminen (tällöin  
158 normit toteutetaan sosiaalisella yhdistämisellä ja solidaarisuuden toteutuksella); ja sosiaalistamaan  
159 toimijat (tämä auttaa luomaan persoonallisuuden rakenteita). Yhteisymmärryksen käsite on tärkeä.  
160

161 Laatujärjestelmän toteuttamista ISO 9001 -standardin perusteella voidaan pitää ”järjestelmän” esittelynä  
162 yhteisön elämisen maailmaan, mikä voi ymmärrettävästi aiheuttaa vastustuksen tunteita. Yhteisöt ovat  
163 muutakin kuin aineellisen tuotannon yksiköitä, ja yhteisöt ovat tärkeitä yksilöiden identiteetille ja  
164 hyvinvoinnille. Habermas voisi arvostella ISO 9001 -standardin toteuttamista, ja erityisesti ihmisten  
165 supistamista ”henkilöstöresurssiksi”. Jos tällainen järjestelmä on väistämätön, Habermas varmaankin  
166 elämisen maailman viemistä järjestelmään. Tämä pitäisi tehdä viestinnän tekona. Työntekijöiden pitäisi  
167 keskustella ja neuvotella laatujärjestelmän kaikista osista ja järjestelmästä itsestään huomioiden sekä  
168 ulkoinen (markkinoiden) tilanne ja yhteisön elämän maailma. Jos he saavuttavat yhteisymmärryksen, niin  
169 järjestelmä täyttää paremmin työntekijöiden tarpeet; tai järjestelmää ei enää tarvita, koska yhteinen  
170 ymmärrys tarjoaa vaihtoehtoisen ohjaamisen muodon.  
171

172 Jos Foucault olisi kohdannut tämän kuvitteellisen ohjeen, niin hän olisi väittänyt, että tarve viestinnälle ja  
173 yhteisymmärryksen saavuttamiselle olisi osa järjestelmää. Habermas keskittyy moraaliskäytännöllisiin  
174 nykyaikaisten ja itsenäisten kohteiden suhteisiin, mutta tämä hallinto on olemassa toisen hallinnon  
175 rinnalla, jolloin Foucault arvioi sitä käytäntöjen, instituutioiden ja tietämyksen perusteella. Eli heidän  
176 lähestymistavat ovat täydentäviä ISO 9001 -standardin soveltamiselle, jolloin molemmissa tapauksissa  
177 jäljelle jää ristiriita vapauden ja määräävyyden välille. Yhteisön johto, tai jopa koko yhteisö, käyttää  
178 vapautta (laatu)järjestelmän toteutukselle, mutta järjestelmän toteuttamisen jälkeen järjestelmä rajoittaa  
179 yksityistä vapautta sisältäen myös johdon.  
180

181 *Vapauden ja määräävyyden ristiriidan arviointi*  
182

183 Vapaus ja määräävyys ovat keskeisiä arvoja länsimaisessa kulttuurissa. Goudzwaard väittää, että vapaus  
184 ja määräävyys ovat humanismin kaksi keskeistä tavoitetta. Oman vapauden toteuttaminen sisältää oman  
185 ympäristön hallinnan, mikä voi johtaa määräävyyden järjestelmien luomiseen, mutta tämä voi vaikuttaa  
186 muiden ihmisten vapauteen. Kuinka tämä ongelma voidaan ratkaista?  
187

188 Erasmus oli yksi humanismin perustajia, ja hän puhuu yksityisestä vapaudesta epätavallisesti nykyaikaan  
189 nähden: ”kukaan ei enää tottele, koska hän juovuksissa Kristuksen hengestä ja alkaa olla vapaa”. Hän  
190 liittyy vapauden kristinuskoon. Kristinuskon lähdeksi, Raamattu, kiinnittää huomiota vapauden ja  
191 määräävyyden jännitteeseen, mutta käyttää erilaisia termejä. Humanismin perusolettamus on ihmisen  
192 itsenäisyys, kun taas Raamatun mukaan ihminen on luotu ja alisteisessa asemassa luojaan nähden.  
193 Ihmiselle on annettu vapaus, mutta tällä vapaudella on tavoite. Ihmiset on asetettu vapaiksi rakastamaan  
194 lähimmäistä sekä luomaan ja kehittämään kulttuuria. Ihmisen vapaus sisältää mahdollisuuden olla  
195 vastustamatta luoja. Tätä voidaan kutsua ”synniksi”, mikä tarkoittaa ”tavoitteen ohittamista”. Synti on  
196 suhteessa itsenäisyyteen: voit itse valita omat tekemiset ollen riippumaton luojasta, ja kunnioittaa  
197 luomisen rakenteita ja Jumalan käskyjä. Eli myönteisessä mielessä ihmisen vapaus saavuttaa tavoitteensa  
198 palvelulla, mikä sisältää esineiden, yhteisöjen, järjestelmien luomisen sekä määräyksien ja järjestelmien  
199 määräämisen. Tällainen määräävyys sidottuna lähimmäisten palveluun on hyödyksi muille ihmisille ja  
200 luomiselle. Kuitenkin synti vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen, jolloin ihminen voi etsiä omaa

13.5.2026

OMA / 25 / v1  
Julkinen / www

201 itsenäisyyttä ja hän voi käyttää vapauttaan määräämään ympäristöä. Tällainen käyttäytyminen voi johtaa  
202 määräävyyden järjestelmään, jossa ihminen on sekä rikkoja että uhri. Tämä voi sisältää yhteiskunnalliset  
203 järjestelmät. Yksi esimerkki on Baabelin torni, jolla on paljon samanlaisuutta Foucaultin kuvaamiin  
204 järjestelmiin. Foucault esittää huolellisen arvion tällaisesta järjestelmästä ja perimmäiset syyt  
205 vastustukselle. Hänen näkemyksenä on kuitenkin liian kielteinen. Todellisuus osoittaa myönteisiä ja  
206 kielteisiä kehityskulkuja orjuuttamisesta ja vapautuksesta.

207  
208 Standardit viittaavat määräävyyteen, joka voi tuottaa yhteisöllisiä etuja, mutta voivat aiheuttaa myös  
209 työntekijöiden vastusta. Tässä tekstissä selvitetään kristillis-filosofisen lähestymistavan soveltuvuutta  
210 määräävyyteen, joka on luontaista standardeille. Tällöin arvioidaan ISO 9001 -standardin toteutusta,  
211 jolloin voidaan arvioida määräävyyden vaihtoehtoisia tapoja, jotta voidaan välttää vastustus. Tätä aihetta  
212 lähestytään Dooyeweerdin esittämällä ajatuksilla.

213  
214 *Dooyeweerd ja vapaus vastaan määräävyys*

215  
216 Dooyeweerd on kristillinen filosofi, joka käsittelee vapautta suhteessa määräävyyteen enemmän  
217 epäsuorasti. Dooyeweerd määrittelee ”vapauden” eri tavalla kuin yleisesti meidän kulttuurissa. Vapauden  
218 pitäisi olla ”merkityksellistä” tai muuten se ei ole vapautta. Merkityksellinen vapaus vastaa normeihin.  
219 Tällaiset normit soveltuvat kokonaisuuksiin, kuten yhteisöihin, ja erityispiirteisiin. Kirjoittajat keskittyvät  
220 erityispiirteiden vaihtelevuuteen. Vapaus on enemmän ”vapautta johonkin” kuin ”vapaus jostakin”:  
221 vapautta tehdä jotain merkityksellistä, johon on annettu mahdollisuudet luomisessa.

222  
223 *Erytispiirteet liittyen ISO 9001 -standardiin*

224  
225 Mitä ovat erityispiirteet? Voimme erotella todellisuudesta useista erityispiirteitä. Dooyeweerd erottelee  
226 viisitoista erityispiirrettä, jotka ovat erityisiä tapoja, joilla todellisuus voi olla merkityksellinen ja hyvä,  
227 jolloin todellisuus on olemassa. Nämä erityispiirteet ovat seuraavat: numerollinen, tilallinen, liike,  
228 aineellinen, elävä (orgaaninen elämä), henkinen (havainto), päättelevä (logiikka), historiallinen,  
229 kielellinen, sosiaalinen, taloudellinen, esteettinen, lainopillinen, eettinen ja hengellinen (usko, luottamus).  
230 Jokaiseen erityispiirteeseen liittyy omat lait, joita pitäisi kunnioittaa. Ensimmäiset kuusi erityispiirrettä  
231 ovat luonnonlakeja, joita voidaan toteuttaa ilman vastustusta. Yhdeksän seuraavaa erityispiirrettä  
232 tarkoittaa lakeja, jotka ovat määrääviä periaatteita, joita ihminen voi vapaudessaan noudattaa tai loukata;  
233 sekä tahattomasti (ilman tietoisuutta ohjaavista periaatteista) että tavoitteellisesti. ISO 9001 -standardin  
234 mukainen laatujohtaminen voidaan selittää rikkomalla ”ihmisperäistä” puolta laatujohtamisessa. Tämä ei  
235 ole yllätys. Tämän vuoksi kirjoittajat tutkivat kahta vähemmän todistettua erityispiirrettä, eli kielellinen ja  
236 hengellinen erityispiirre.

237  
238 Dooyeweerdin mukaan kielellinen erityispiirre tarkoittaa symbolista merkityksellisyyttä. Se on enemmän  
239 kuin kieli. Dooyeweerdin mukaan jokaiselle erityispiirteelle on määräävät periaatteet. Selkeys on yksi  
240 määräävä periaate kielelliselle erityispiirteelle. Laatujohtamisessa kielellinen erityispiirre tarkoittaa  
241 keskittyy viestintään järjestelmän toteuttamiseen ja käyttöön, jolloin järjestelmä on kuvattu  
242 laatujohtamisessa, menetelmissä ja ohjeissa. Kielellisen erityispiirteen rikkominen on yksi  
243 tyytymättömyyden lähde. Viestinnän kanavien parantaminen ja palautejärjestelmien käyttöönotto voi  
244 vähentää tyytymättömyyttä ja asiakaspalvelua.

245  
246 Hengellinen erityispiirre ei ole suhteessa uskontoon, vaan mahdollisuuteen uskoa. Luotettavuus on yksi  
247 tämän erityispiirteen ohjaava periaate. Yhteisön tavoitteen julistaminen on yhteisön ”tunnustus”, ja  
248 laatujohtamisen pitäisi olla suhteessa tähän; muuten kumpikin on epäluotettavaa. Ollakseen luotettava on  
249 yhteisön pitäisi tukea tätä politiikkaa. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan laatujohtamista.  
250 Laadunvarmistuksen pitäisi vahvistaa yhteisön lupautta, jotta se voi toimittaa luvattuihin asioihin.

13.5.2026

OMA / 25 / v1  
Julkinen / www

251 Luotettavuutta voidaan kunnioittaa sertifiointin tarkastuksella. Onko sertifikaatti kuitenkin luotettava?  
252 Edellä oleva tarkoittaa, että ISO 9001 -standardilla voi olla vähän vaikutusta, ei vaikutusta, myönteistä  
253 vaikutusta, jolloin perusyy tähän eroon on sisäinen innostus. On kuitenkin mahdollista hankkia  
254 sertifikaatti laatujärjestelmälle vähäisellä tai olemattomalla arvolla. Tämä kyseenalaistaa sertifikaatin  
255 arvon. ISO:n omat lehdet huomioivat luottamuksen puutteen. Epäluotettavien toimittajien työntekijät  
256 voivat kokea epämukavuutta yhteisön toiminnan peittelystä, jolloin heillä ei ole syytä olla ylpeitä  
257 työnantajastaan.

258

259 Esimerkit näistä kahdesta erityispiirteestä osoittavat, että ohjaavat lait eivät edusta vain asiantuntijoiden  
260 toimintaa, vaan yleistä viisautta ja aiheita ammatillisessa ja tieteellisessä kirjallisuudessa. On kuitenkin  
261 työlästä tutkia kaikkia Dooyeweerdin esittämiä erityispiirteitä. Tämän vuoksi käytännöllinen osuus  
262 tutkimuksesta keskittyy yhteen prosessiin eikä koko laatujärjestelmään. Tällöin tutkitaan johdon päätöstä  
263 standardoida yksi prosessi, jolloin tavoitellaan tehokkuutta, eli siis tutkitaan työntekijöiden vastustusta  
264 suhteessa standardointiin.

265

### 266 **Tutkimuksen lähestymistapa**

267

268 Vuosien 2003-2004 aikana kirjoittajat kehittivät lähestymistavan perustuen Dooyeweerdin filosofiaan,  
269 jolloin he tarkastelivat Voest Alpine Polynorm -yhtiön standardointiprojektia. Kirjoittajat ehdottivat  
270 ratkaisuja ja suosituksia. Kuusi vuotta myöhemmin kirjoittajat arvioivat lähestymistavan tuloksia, ja he  
271 keskittyivät selvittämään standardoinnin vastustusta vuosien mittaan. Ensimmäisen tapauksen kuvaus; toiseksi  
272 on tapauksen arviointi laatujohtamisen kirjallisuuden perusteella; kolmanneksi arvioidaan Foucaultin,  
273 Habermasin ja Dooyeweerdin ajatuksia.

274

275 Tieteellinen tutkimus tapaa keskittyä vain yhteen tai muutamaankin erityispiirteeseen, jolloin mahdollista  
276 jättää huomioimatta erilaisia näkökulmia ja huomioimatta todellisuus. Tutkimus alkoi elämisen maailman  
277 lähestymistavalla, joka on tavallinen sosiaalis-konstruktiviselle tutkimukselle. Kirjoittajat arvioivat  
278 tilannetta alhaisella tasolla, keskustellen vapaamuotoisesti prosessiin osallistuvien ihmisten kanssa ja  
279 tekemällä jäsentämättömiä haastatteluita. Tämän jälkeen kirjoittajat arvioivat tilannetta  
280 standardointiprojektin sijoittumista yhteisöön ja kuvasivat Dooyeweerdin esittämiä erityispiirteitä. Tämän  
281 vuoksi kirjoittajat tutkivat sisäisiä asiakirjoja, havainnoivat käyttäytymistä ja tekivät haastatteluita.  
282 Vuonna 2003 tehdyn kenttätöiden perusteella tehtiin raportti, joka kuvaa ja arvioi tilanteen, ja antaa  
283 suosituksia yhtiölle. Vuosina 2009 ja 2010 kirjoittajat tekivät kymmenen haastattelua pääasiassa vuonna  
284 2003 haastateltujen ihmisten kanssa, ja tutkivat uusia sisäisiä asiakirjoja selvittämään tehtyjä muutoksia.  
285 Kirjoittajat mittasivat seuraavia käsitteitä: työn tehokkuus suhteessa aikaan, työn standardointi suhteessa  
286 toteutetun standardin työskentelymenetelmiin ja tyytyväisyyteen. Erityisesti selvitettiin tyytyväisyyden  
287 käsitettä suhteessa standardoinnin hankkeisiin. Haastattelujen aineisto nauhoitettiin, kirjattu ja arvioitu.  
288 Kirjoittajat saattoivat kuvata kuvalla vastustusta suhteessa standardointiin ajan mittaan.

289

### 290 **Standardoinnin hanke Voest Alpine Polynorm -yhtiössä**

291

#### 292 *Tapausyritys ja osasto*

293

294 Tapausyritys on Voest Alpine Polynorm Automotive. Yritys kehittää ja valmistaa autojen runkojen osia  
295 kuten ovet ja katot. Yhtiöllä on hyvä asema eurooppalaisten autonvalmistajien joukossa. Tuotanto vaatii  
296 osien muotoiluun erityisiä työkaluja. Yritys tekee, ylläpitää ja tarvittaessa korjaa työkaluja, jolloin  
297 käytössä on työkalujen huone (Toolroom). Osien muotoilu ohutlevystä vaatii ammattimaisia teknisiä  
298 taitoja, jolloin voidaan tehdä ohutlevystä oikeanmuotoisia osia.

299

13.5.2026

OMA / 25 / v1  
Julkinen / www

300 Osat tehdään syvän kuvauksen prosessissa, jolloin ohutlevyn ajetaan muotoonsa työkaluilla. Syvän  
301 kuvauksen keskeisiä muuttujia ovat ohutlevyn ominaisuudet, reikien halkaisijat suhteessa reikiä tekevään  
302 koneeseen, reikäkoneen ja työkalun välinen etäisyydet, reiän säteet, työkalun kulman säteet, pitävän  
303 laitteen voima, osien vastustus ja voitelu. Erityisesti epäsymmetriset osat voivat olla käytännössä hyvin  
304 vaikeita. Levyn metalli ei saa hajota muotoilussa, joten on tärkeää huomioida kaikki oleelliset tekijät.  
305 Tässä tutkimuksessa tutkitaan työkalujen huone (Toolroom) toimintoja arvioiden oleellisia tekijöitä  
306 vaikuttamassa muotoiltavuuteen syvän kuvauksen prosessissa.

307

308 Voestalpine Polynorm -yhtiöllä on sertifioitu laatujärjestelmä perustuen standardiin ISO TS 16949, joka  
309 taas on laajennus ISO 9001 -standardille huomioiden erilaisia lisävaatimuksia autojen valmistukseen.  
310 Yksi lisätty aihe on johdon tekemä katselmus tuotteen toteutukselle ja tukiprosesseille varmistamaan  
311 prosessien tehokkuus ja vaikuttavuus.

312

### 313 *Ongelma*

314

315 Työkalujen huone (Toolroom) toteuttaa standardoidun prosessin muotoiltavuudelle osana  
316 laatujärjestelmää. Tämän tuloksena työkalujen saattaminen tuotantoon vaatii vähemmän aikaa ja  
317 hylättävän aineiston määrä on vähentynyt merkittävästi. Kuitenkin prosessin kuvaus (menetelmä)  
318 mahdollistaa erilaiset työmenetelmät, ja eri ryhmät todellakin eroavat menetelmiltään. Johto ajatteli, että  
319 työmenetelmien standardointi saa aikaan enemmän vaikuttavuutta. Tällöin olisi mahdollista muuntaa  
320 standardia erilaisten työmenetelmien parannusten löytymisen jälkeen. Tämä voisi tarkoittaa ”parhaita  
321 käytäntöjä”.

322

323 Standardoinnin projekti voidaan nähdä kahdella tavalla. Projekti voi olla yhtiön toteutus kansainvälisestä  
324 standardista, mutta se voi myös johtaa uuden yhtiönlaajuisen standardin kehittämiseen ja toteuttamiseen.  
325 Toista kirjoittajaa pyydettiin selvittämään kuinka työkalujen huoneen (Toolroom) työmenetelmiä  
326 voitaisiin standardisoida.

327

### 328 *Ensivaikutelma: standardoinnin projektin vastustus*

329

330 Tutkija oli mukana työkalujen huoneessa (Toolroom) kymmenen kuukautta osaksi perustuen tutkijan  
331 tekniseen taustaan. Ensivaikutelma ja melko vapaamuotoiset haastattelun kahdentoista työntekijän kanssa  
332 paljasti, että vanhemmat työntekijät esittivät enemmän vastustusta kuin nuoremmat työntekijät.

333

### 334 *Erityispiirteiden arviointi*

335

336 Erityispiirteiden arviointi perustuu useampaan haastatteluun työntekijöiden tasolla, lokikirjoihin, sisäisiin  
337 asiakirjoihin ja havaintoihin. Työkalujen huoneen (Toolroom) toimintaa arvioitiin kaikilla Dooyeweerdin  
338 esittämällä viidellätoista erityispiirteillä. Esimerkiksi työkalujen korjaamisen prosessi viittaa  
339 numerolliseen erityispiirteeseen käyttämällä eri työmenetelmiä. Työkalut sijaitsevat työkalujen huoneessa  
340 (Toolroom) (tilallinen erityispiirre) ja koostuu koneesta, joka siirtyy (liikkeen erityispiirre) muuttamaan  
341 (aineellinen erityispiirre) levyn muotoonsa huomioiden ergonomiset standardit (elämän erityispiirre).  
342 Kuitenkin tämän prosessin standardointi voi johtaa vastustukseen (psykkinen erityispiirre), ja vaatii  
343 toimintojen tutkimusta ja parhaan käytännön valitsemista (analyttinen erityispiirre). Nykyinen standardi  
344 oli kehitetty ja laitettu toimintaan menneisyudessa (historiallinen erityispiirre). Kuitenkin oletettiin, että  
345 kirjoitettu (kielellinen erityispiirre) standardi työmenetelmille on toteutettu hyväksyttävällä tavalla  
346 (sosiaalinen erityispiirre), mikä johtaisi parempaan tehokkuuteen (taloudellinen erityispiirre).  
347 Kuvauksella on jokin tietty muoto (esteettinen erityispiirre). Kuvauksen pitäisi vastata asiakkaan  
348 määrityksiä (lainopillinen erityispiirre). Työkalujen huoneen (Toolroom) tavoite (uskomisen erityispiirre)

13.5.2026

OMA / 25 / v1  
Julkinen / www

349 on palvelulla (eettinen erityispiirre) asiakkaita joustavalla tavalla. Tämän jälkeen tutkija arvioi miten  
350 toiminta oli suhteessa erityiseen (määräävä) lakiin jokaisessa erityispiirteessä.

351

352 Vastaava arviointi tehtiin muutosprosessille ja tavoitellulle (standardoitu) tilanteelle. Jokaisen  
353 erityispiirteen suhteen tutkija ennakoii myönteisiä ja kielteisiä seurauksia prosessien standardoinnin  
354 vuoksi tutkimalla mahdollisia muutoksia toiminnassa suhteessa vastaaviin lakeihin jokaisessa  
355 erityispiirteessä.

356

357 Erityispiirteiden arviointi alkuperäisessä tilanteessa, muutosprosessissa ja tavoitellussa tilanteessa antoi  
358 tuloksena yleisnäkymän oleellisiin erityispiirteisiin liittyen tutkimuskysymykseen. Vaikka kaikki  
359 erityispiirteet ovat tärkeitä, niin jotkin erityispiirteet osoittautuivat tärkeämmäksi kuin toiset. Jokaisen  
360 sovellettavan erityispiirteen määräävät vaatimukset pitäisi löytää ja kunnioittaa. Dooyeweerdin  
361 näkökulmasta katsottuna tämä on oleellinen ehto projektin onnistumiselle. Työkalujen huoneeseen  
362 (Toolroom) sovellettuna tämä tarkoittaa tietämystä työkalun arviointiin. Riittämätön tieto voi johtaa  
363 (alitajuisesti) väärään arvioon, mikä on esimerkki toimimattomasta linjasta analyttisen erityispiirteen  
364 normeihin liittyen. ”Parhaan käytännön” standardointi olettaa, että kaikilla on samat taidot ja tietämys  
365 tekemään ”arvion” ”parhaan käytännön” mukaan. Kerätty aineisto osoittaa, että tämä ei ole näin, jolloin  
366 pitää kiinnittää erityistä huomiota analyttiseen erityispiirteeseen. Vastaavalla tavalla tutkija arvioi  
367 tarvetta jokaisen erityispiirteen erityiseen huomioon standardointiprosessin aikana. Seuraavat  
368 erityispiirteet tarvitsivat huomiota:

369

370

- psyykkinen erityispiirre: työntekijöiden innostaminen on merkityksellistä
- sosiaalinen erityispiirre: millä ehdoilla todellinen toisten kunnioitus on tärkeää
- kielellinen erityispiirre: kielellinen ja ei-kielellinen viestintä on tärkeää
- uskomisen erityispiirre: luottamus ja sitoutuminen on tärkeää
- analyttinen erityispiirre: tarvitaan samatasoista tietoa ja taitoja
- historiallinen erityispiirre: mitkä tapahtumat ja mikä johdon käyttäytyminen  
376 menneisyydessä selittävät nykyisen vastustuksen standardoinnin suhteen, jolloin vastustus  
377 pitää huomioida.

378

379 Dooyeweerdia seuraten on tärkeää arvioida, että miten toiminta on suhteessa määrääviin vaatimuksiin  
380 näille erityispiirteille, jotta voidaan välttää vastustusta standardointiprojektissa.

381

382 Käytännön liikkeenjohdon näkemykset voivat auttaa liiketoiminnan vastaavuudessa määrääviin  
383 vaatimuksiin, koska nämä viittaavat kokemuksiin ”toimimisesta” ja ”toimimattomuudesta”. Psyykkisen,  
384 sosiaalisen, kielellisen ja uskomisen erityispiirteet voidaan ymmärtää ja johtaa näkemyksillä suhteessa  
385 kannustukseen.

386

387 *Liiketoiminnan arviointi standardointiprojektissa*

388

389 Tutkijat tutkivat numerollisen (menetelmien määrä) erityispiirteen ja taloudellisen erityispiirteen  
390 (tehokkuus) näkemyksiä suhteessa standardointiin.

391

392 Tietämyksen hallintaa tarvitaan toimimaan analyttisen erityispiirteen normien mukaisesti  
393 standardoidussa tilanteessa; työntekijöiden pitää ensiksi oppia toisiltaan. Tietämyksen eri tyypit  
394 soveltuvat: ilmaisematon ja ilmaistu tietämys, ja aihe, menetelmä, sosiaalisuus ja toimiva tietämys.  
395 Bucklerin mukaan oppiminen on prosessi, joka vaatii kolme ehtoa: keskittyminen, innostava ympäristö ja  
396 oikeat tekniikat. Nonaka erottaa neljä tietämyksen muutosta: sosiaalistuminen (hiljaisesta tiedosta  
397 hiljaiseen tietoon), sisäistäminen (ilmaistusta ilmaisemattomaan), ulkoistamiseen (ilmaisemattomasta  
398 tiedosta ilmaistuun) ja yhdistelyyn (ilmaistusta ilmaisemattomaan). Mom ym. toteavat kolme vaihetta

13.5.2026

OMA / 25 / v1  
Julkinen / www

399 tietämyksen muunnokselle: päätös, siirto ja yhdentäminen. Bucklerin mukaan oppiminen vaatii  
400 siirtymistä eri vaiheissa tai alueissa (tietämättömyys, herääminen, ymmärtäminen, sitoutuminen,  
401 toimeenpano ja uudelleenarviointi). Tutkijat sovelsivat näitä näkemyksiä työkalujen huoneelle  
402 (Toolroom) annettaville suosituksille.

403

404 Historiallinen erityispiirre liittyy muutoshalukkuuteen. Halukkuus liittyy työntekijöiden kannustamiseen,  
405 ja vastaavasti muutoksen vastustus perustuu ymmärtämättömyyteen johdon halusta tehdä jotain; miksi ja  
406 miten.

407

408 Tämä johtopäätös on linjassa Dooyeweerdin esityksiin – kaikkia ”ihmisten erityispiirteiden” normeja  
409 pitää kunnioittaa, jotta voidaan toimia onnistuneesti.

410

411 Psykkinen erityispiirre viittaa työntekijöiden tunteiden ymmärrykseen ja hallintaan  
412 standardointiprosessin aikana. Toiminta psykkinen normien mukaisesti ihmisen pitäisi pysyä (tai tulla)  
413 innostuneina.

414

415 *Suosituksia toteutukselle*

416

417 Kirjoittajat huomioivat, että työkalujen huone (Toolroom) voisi hyötyä työmenetelmien standardoinnista,  
418 mutta yhteisö ei ollut täysin valmistautunut ehdotettuun standardointihankkeeseen. 1) Aiemmin mainitut  
419 aiheet on esitetty aikaisemmassa tekstissä, jolloin tavoitteena oli auttaa käyttämään työkalujen huonetta  
420 (Toolroom) toimimaan yhdessä mainittujen erityispiirteiden kanssa. Tämän vuoksi tutkijat esitti seuraavat  
421 suosituksen työkalujen huoneen (Toolroom) johtamiselle:

422

- 423 • Kehitä yhteinen tavoite ja visio. Standardointihankkeen tavoitteen pitää ehdottoman selvä  
424 ja tavoitteesta pitäisi viestiä säännöllisesti (kielellinen erityispiirre). Tämä on tärkeää  
425 tehokkaalle oppimisprosessille (analyttinen erityispiirre), innostukselle (fyysinen  
426 erityispiirre) ja muutoshalukkuudelle (historiallinen erityispiirre),
- 427 • Käytä voimavaroja yksilöllisten erojen hallintaan perustuen oleelliseen tietoon ja taitoon  
428 (analyttinen erityispiirre), koska tämä mahdollistaa annettujen standardien saavuttamisen,
- 429 • Vahvista sosiaalista tietämystä, jolloin työntekijät voivat oppia toisiltaan (analyttinen  
430 erityispiirre). Hajautettu ja epämuodollinen rakenne edistää sosiaalisen tiedon kehittymistä
- 431 • Innosta työntekijöitä ilmaisemaan (kielellisesti ja ei-kielellisesti) ajatuksia, huolenaiheita ja  
432 tunteita standardointihankkeeseen liittyen sekä anna heille palautetta (kielellinen  
433 erityispiirre). Tämä lisää ymmärrystä (analyttinen erityispiirre), jolloin tuloksena on  
434 sitoutumista (hengellinen erityispiirre) ja toimintaa.
- 435 • Kiinnitä huomiota sitoutumiseen (”Kyllä pystymme”)
- 436 • Anna työntekijöille aikaa sopeutua muutoksen ajatukseen (historiallinen erityispiirre)
- 437 • Ole joustava – työntekijät tarvitsevat vapautta vaikuttaakseen muutokset sekä haluavat  
438 tulla otetuksi huomioon todellisesti, jolloin prosessin aikana voidaan tehdä säätöä  
439 (hengellinen erityispiirre).
- 440 • Ota käyttöön hajautettu lähestymistapa selkeällä projektirakenteella (historiallinen  
441 erityispiirre).

442

443 *Tapauksen selvittäminen vuosina 2004-2009*

444

445 Vuoden 2009 loppuneljänneksellä ja vuoden 2010 alussa tutkijat selvittivät, että miten heidän suosituksia  
446 oli noudatettu ja oliko työntekijöiden joukossa ollut vastusta. He haastattelivat työkalujen huone  
447 (Toolroom) johtajaa, joka kuvasi muutoksia ja toimenpiteitä vuodesta 2004 alkaen. Johtaja aloitti  
448 muutoshankkeen heti tutkijan poistuttua yrityksestä. Suositukset oli toteutettu epämääräisesti eikä

13.5.2026

OMA / 25 / v1  
Julkinen / www

449 selkeästi ilmaistuna. Työkalujen huoneen (Toolroom) johtaja palkkasi konsultin, joka sovelsi  
450 ihmisläheistä lähestymistapaa, joka perustui sosiaaliseen konstruktivismiin. Konsultti ei saanut  
451 käyttöönsä tutkijan raporttia, jossa oli arviot ja suositukset, jolloin hän aloitti aivan alusta ja haastatteli eri  
452 henkilöitä aineiston keräämiseksi. Hän keskittyi enemmän johtamiseen kuin standardointiin. Kuitenkin  
453 osa tietämyksen hallintaa oli tehdä hiljainen tieto näkyväksi tiedoksi, jolloin voitaisiin käyttää ilmaistua  
454 tietoa toistuvasti, mikä on taas standardointia. Konsultin keskeisiä aiheita olivat seuraavat: kuinka oppia  
455 toisilta, kuinka tehdä hiljainen tieto näkyväksi tiedoksi, kuinka standardoida ja parhaiden käytäntöjen  
456 toteuttaminen.

457

458 Hankkeen alkuvaihe tarkoitti työkalujen huoneen (Toolroom) työmenetelmien selvittämistä. Konsultti  
459 järjesti työpajoja, ja tutki ihmisten käsitystä työstä, selvitti eri osastojen mukaanottoa sekä selvitti  
460 työntekijöille tärkeitä aiheita. Keskeisiä kysymyksiä olivat seuraavat: kuka, mitä, missä, miksi ja kuinka?  
461 Työntekijät ilmaisivat omia odotuksia ja näkökulmia, jolloin kehitettiin yhteinen näkemys työkalujen  
462 huonetta (Toolroom) varten.

463

464 Seuraava vaihe oli miellekarttojen laatiminen, jolloin määriteltiin standardi käsitteellisesti. Hankkeesta  
465 tuli kuitenkin paljon laajempi ja monimutkaisempi, koska yhtiö haluna oli lisätä suorituskykyä ja alentaa  
466 kustannuksia hyvin voimakkaan kilpailun vuoksi. Standardointihankkeen sijaan hankkeen piti muuntaa  
467 työkalujen huone (Toolroom) hyvin linjatuksi ja kypsäksi yhteisöksi, jolloin työnteko, oppiminen ja  
468 innovaatiot olivat keskeisiä tekijöitä. Monimutkaisempi hanke jatkui tietämyksenhallinnan painotuksella,  
469 jolloin käytettiin erilaisia ryhmiä. Tietämyksenhallinta ei ollut onnistunut, vaikka innostuneet johtajat  
470 eivät ymmärtäneet hankkeen rakennetta ja monimutkaisuutta. Säännöt ja ohjeet olivat liian  
471 monimutkaisia, epämääräisiä ja tarpeettomia ollen jopa tehottomia. Ulkopuolinen konsultti ei onnistunut  
472 selittämään hankkeen tavoitteita; osaksi koska johtaja halusi rajoittaa konsultin yhteyksiä työkalujen  
473 huoneen (Toolroom) työntekijöiden kanssa. Tämän tuloksena työntekijät menettivät luottamuksen ja  
474 innostuksen hankkeeseen, jolloin he eivät enää tukeneet hanketta. Vähän myöhemmin ulkopuolinen  
475 konsultti korvattiin sisäisellä hankkeen johtajalla. Uudella johtajalla oli erilaisia ajatuksia hankkeeseen  
476 liittyen. Uusi johtaja lopetti kokeilut, ja yritti toteuttaa omat näkemykset. Työkalujen huoneen (Toolroom)  
477 työntekijät eivät tukeneet aloitteita, jolloin hanke eteni ilman edistystä.

478

479 Työkalujen huoneen (Toolroom) työntekijät tunnistivat tarpeen tehokkuudelle johtuen lisääntyneestä  
480 kansainvälisestä kilpailusta. Yhden tuotannon ryhmän kanssa uusi johtaja aloitti hankkeita alhaalta päin  
481 oman näkemyksen mukaisesti. Tuotannon ryhmän mukaan johtaja ei ollut tietoinen tästä, ja he näyttelivät  
482 olevansa samassa linjassa ajatusten kanssa, jos johtaja osallistui johonkin tapaamiseen. Tämä  
483 ”näytelmällinen toteuttaminen” jatkui vuoteen 2009 saakka, jolloin johtaja lähti pois yrityksestä. Tämän  
484 jälkeen työkalujen huoneen (Toolroom) työntekijät jatkoivat avoimesti standardoinnin hanketta. He  
485 päättivät pitää standardin yksinkertaisena ja määrittelivät kolme ammattitaidon astetta. Tällöin  
486 kuvauksissa käytettiin enemmän kuvia kuin tekstiä. Harjoittelua tarjottiin ryhmä kerrallaan eikä siis koko  
487 osastolle kerralla. Lopputuloksena oli, että tietämyksen standardien kirjoittaminen väheni huomattavasti

488

489 Standardoinnin toiminnot voi jakaa seuraavasti:

490

- 491 1. työkalujen huoneen (Toolroom) työntekijöiden alkuperäinen standardoinnin vastustus
- 492 2. vastustus vähenee hankkeen alkuvaiheessa
- 493 3. vastustus lisääntyy hankkeen aikana
- 494 4. vastustus on huipussaan standardoinnin toteutusvaiheessa
- 495 5. vastustus vähenee hankkeen viimeisissä vaiheissa.

496

497 Tämän jälkeen voidaan arvioida viisi muutosta vastustuksessa.

498

13.5.2026

OMA / 25 / v1  
Julkinen / www

- 499 1. Vuonna 2003 erityisesti vanhemmat työntekijät olivat tyytymättömiä johdon  
500 päätökseen standardoida. Tutkijan osallistuminen vähensi vastustusta vähän.
- 501 2. Hanke alkoi vuonna 2004 moniulotteisella lähestymistavalla. Epäsuorasti moni tutkijan  
502 suosituksista toteutettiin. Yhteinen tavoite ja visio määriteltiin työpajoissa, jolloin  
503 tavoite oli selvästi ilmaistu ja tietämyksenhallinnasta tuli tärkeää hankkeessa. Kaikki  
504 ymmärsivät tarpeen muutokselle, ja lähestymistavaksi valittiin vähittäinen toteutus.  
505 Alkuvaiheessa työntekijät olivat innokkaita ja yhteistyöhön halukkaita.
- 506 3. Viimeistä suositusta ei kuitenkaan toteutettu. Hanke ei ollut hajautettu tai selvästi  
507 rakennettu. Hankkeen ryhmä muutti alhaalta-ylöspäin-lähestymistavan ylhäältä-alas-  
508 lähestymistapaan, jolloin useita muita suosituksia ei toteutettu. Yhteinen tavoite ja  
509 visio olivat epäselviä ja standardista tuli liian monimutkainen. Keskeiset työntekijät  
510 menettivät luottamuksen ja innostuksen, jolloin sitoutuminen väheni ja standardoinnin  
511 vastustus lisääntyi
- 512 4. Vastustusta oli eniten toteutusvaiheessa. Työntekijät eivät enää tukeneet hanketta ja  
513 standardia ei toteutettu.
- 514 5. Ryhmien johtajat olivat vakuuttuneita, että työkalujen huone (Toolroom) voisi hyötyä  
515 standardoinnista. Pienen hetken jälkeen pieni ryhmä aloitti muuntamaan hiljaista  
516 käytännöllistä tietämystä ilmaistuksi tiedoksi standardin muodossa. Tarjoamalla  
517 työntekijöille tietämystä vakioidussa muodossa oletettiin, että työkalujen huoltamisen  
518 prosessi voitaisiin saada tehokkaammaksi. Uuden standardin toteutus oli onnistunut.  
519 Standardi oli helppo ymmärtää, jolloin käytettiin enemmän kuvia kuin tekstiä. Tällöin  
520 standardi nähtiin enemmän uutena lähestymistapana ongelmien ratkaisuun kuin  
521 työkalujen tekijöiden ennalta määrättyinä hallinnan keinona.
- 522

### 523 Tapauksen arvio

524  
525 Kirjoittajat arvioivat viittä vaihetta käyttämällä laatujohtamisen kirjallisuutta sekä soveltamalla  
526 Foucaultin, Habermasin and Dooyeweerdin filosofiaa.

### 527 *Laatujohtamisen kirjallisuus*

528  
529 Työkalujen huone (Toolroom) johto oli vahvasti innostunut aloittamaan standardoinnin hankkeen, jolloin  
530 he olivat vakuuttuneet tarpeesta ylläpitää kilpailukykyä. Heidän sitoutuminen ei välttänyt vastustusta.  
531 Vastustus lisääntyi erityisesti viestinnän puutteeseen. Alkuperäinen innostus ja tyytyväisyys hävisi, koska  
532 ”humaaneille” erityispiirteille asetettiin määrääviä vaatimuksia, jolloin erityisesti kielellistä erityispiirrettä  
533 rikottiin.

534  
535 Van Kemenade ym. ovat kehittäneet mittarit ammattilaisten laatujohtamiseen osallistumisen  
536 innostukselle. (vaihe 1) Suurin syy alkuperäiselle standardoinnin vastustukselle on työkalujen tekijöiden  
537 vapauden rajoittaminen. Vastustuksen vähäisyys alkuvaiheessa ja lopussa (vaiheet 1 ja 5) voidaan  
538 ymmärtää Van Kemenade ym. perusteella. Lisääntynyt vastustus (vaiheet 3 ja 4) johtui seuraavista:  
539 säännöt ja mallit olivat liian monimutkaisia, jolloin niitä piti seurata tarkasti. Jäykkyys aiheutti hallintaa  
540 enemmän kuin vapautta määräävänä tekijänä toteutuksessa. Lisäksi työkalujen huoneen (Toolroom)  
541 ammattilaisten omistajuuden vähentyminen väheni koska työtä tehtiin ulkopuolisessa ryhmässä  
542 ulkopuolisen asiantuntijan ohjaamana. Koska johto oli osa tätä ryhmää, niin myös heidän tukensa väheni.

### 543 *Foucault*

544  
545 Työkalujen huone (Toolroom) eivät vastustaneet järjestelmää sinänsä vaan enemmän vaikutusta heidän  
546 osastonsa. Standardin (ISO TS 16949) mukaisesti työkalujen huone (Toolroom) johto aikoi standardoida

13.5.2026

OMA / 25 / v1  
Julkinen / www

549 prosessit tuotantoalueen tasolla. Työntekijöiden oletettiin käyttäytyvän ennalta määrättyjen sääntöjen ja  
550 ohjeistuksen mukaisesti. Tämä suunnitelma (vaihe 1) aiheutti vastustusta. Mitä todellisemmaksi  
551 suunnitelma osoittautui (vaiheet 3 ja 4), niin sitä suurempaa oli vastustus. Aikomus pakottaa  
552 tuotantoryhmät käyttämään standardia (vaihe 4) aiheutti eniten vastustusta. Foucault auttaa meitä  
553 ymmärtämään vastustusta. Työntekijät vastustivat ehdotettua työn muotoa, ja he pakenivat  
554 ”järjestelmästä” enää tukematta sitä. Kuitenkin vapaaehtoinen päätös kehittää toinen standardi (vaihe 5) ja  
555 vastustuksen puute vaiheessa 2 ei ole linjassa Foucaultin esityksen kanssa.

556

557 *Habermas*

558

559 Vastustusta voi arvioida myös Habermasin esityksien mukaisesti. (1) Alkuperäinen vastustus vuonna 2003  
560 väheni viestinnän tekojen vuoksi. (2) Alkuvaiheen vastustuksen poissaolo voidaan osaksi ymmärtää  
561 tämän viestinnän teon vuoksi. Kuitenkin tämä onnistunut hankkeen alku ei ollut riippuvainen vain  
562 viestinnän määräävistä vaatimuksista. (3) Työkalujen huoneen (Toolroom) ”elämisen maailma” oheassa  
563 kehitettiin ”järjestelmää”, jota työntekijät eivät pitäneet kyseenalaisena ja oletettuna. (4) Järjestelmä piti  
564 toteuttaa työkalujen huoneen (Toolroom) elämisen maailmassa, jolloin tämä aiheutti vastustusta, koska se  
565 oli liian monimutkainen ja liian teoreettinen. Habermas ei kuitenkaan mainitse muita Dooyeweerdin  
566 esittämiä ihmisten erityispiirteitä. Toisaalta voi todeta, että rikkomalla vain yhtä kielellistä erityispiirrettä  
567 hanke voi epäonnistua.

568

569 *Dooyeweerd*

570

571 Dooyeweerdin mukaan kaikkia erityispiirteitä pitäisi kunnioittaa. Tutkijoiden tekemä ongelman arvio  
572 osoittaa, että noudattamalla Dooyeweerdin filosofia voidaan havaita mitkä erityispiirteet tarvitsevat  
573 enemmän huomiota. Tutkimalla työkalujen huonetta (Toolroom) voidaan havaita, että kaikkia  
574 (ihmisperäisiä) erityispiirteitä ei huomioitu, mikä selittää alkuperäisen vastustuksen. Johtuen  
575 vääranlaisesta viestinnästä (kielellinen erityispiirre) ja työntekijöiden arvioiden ohittamisesta (sosiaalinen  
576 erityispiirre) innostus (henkinen erityispiirre) ja luottamus (hengellinen erityispiirre) standardointiin  
577 väheni. Lisäksi sitoumus (hengellinen erityispiirre) ja halu muutokselle perustuen vaikeasti  
578 ymmärrettävään (analyttinen erityispiirre) standardiin väheni voimakkaasti. Uudessa vaiheessa (vaihe 5)  
579 kaikki suosituksen toteutettiin taas ilman selviä ilmaisuja. Vastustuksen sijaan saavutettiin standardoinnin  
580 muoto, joka ratkaisi hallinnan ja vapauden ristiriidan.

581

582 *Yleinen tapauksen arvio*

583

584 Foucault ja Habermas auttavat ymmärtämään standardoinnin hankkeen vastustusta. Kuitenkin heidän  
585 esityksensä eivät riitä selittämään alkuperäistä vastustuksen vähäisyyttä ja antamaan hyväksyttävää  
586 ratkaisua hankkeen vastustukselle. Habermas ehdotus viestinnän teosta ja Foucaultin ehdotus  
587 pakenemisesta eivät ratkaise ristiriitaa hallinnan (kehitysryhmä) ja vapauden (tuotannon ryhmä) välillä.

588

589 Dooyeweerdin mukaan taloudellinen erityispiirre on johtava erityispiirre yhtiössä. Hukan hallinta  
590 johtamalla vähäisiä lähteitä on keskeistä talouden erityispiirteelle. Suunnittelulla ja toimeenpanemalla  
591 standardoinnin hankkeen johto tunnisti talouden erityispiirteen. Työkalujen tekijät totesivat  
592 laatuajattelun ”pakollisena pahana”, jolla varmistettiin asiakkaalle oikeiden tuotteiden toimittaminen.  
593 Lisäksi ilman standardin (ISO TS 16949) sertifiointia Voestalpine Polynorm olisi liiketoiminnan  
594 ulkopuolella.

595

596 Kirjoittajat toteavat, että Dooyeweerdin filosofia tarjoaa paremman selityksen hankkeen vastustuksen  
597 laadulle hankkeen eri vaiheissa.

598

13.5.2026

OMA / 25 / v1  
Julkinen / www599 **Johtopäätökset ja keskustelu**

600

601 Laatujohtamisen standardit voivat tuoda etuja, mutta ne voivat aiheuttaa myös vastustusta, koska ne  
602 koskevat suoraan ihmisten käyttäytymistä. Tällainen standardien toteutus yhteisössä johtaa  
603 kirjoitettuihin prosesseihin ja työhjeisiin. Vastustus standardoinnin tähän muotoon voidaan osaksi  
604 selittää laatujohtamisen kirjallisuudella.

605

606 Standardien hyödyn paradoksi ja niiden vastustus voidaan todeta perustavaa laatua olevassa  
607 ”järjestyksen” ja ”vapauden” välisessä jännitteessä sosiaalisessa yhteisössä. Sekä Foucault että Habermas  
608 eivät anna ratkaisua tämä jännitteen ratkaisulle. Merkittävä vapaus tarkoittaa vastetta erilaisille normeille.  
609 Nämä normit voivat (yhteisöllinen ja muut) olla suhteessa rakenteisiin ja viiteentoista erityispiirteeseen,  
610 joilla ”asiat” (esim. prosessit) toimivat.

611

612 Kirjoittajat havainnoivat, että standardoinnin taloudelliset tavoitteet voidaan saavuttaa ilman  
613 työntekijöiden vastustusta. Arvio osoittaa, että sosiaaliset tavoitteet eivät välttämättä ole haitallisia  
614 taloudellisten tavoitteiden ohella. Huomioimalla kaikki erityispiirteet (Dooyeweerd) ja liittyvät normit,  
615 Dooyeweerdin filosofia auttaa määrittelemään syyt standardoinnin vastustukselle, jolloin voidaan kehittää  
616 lähestymistapa ylittämään vastustus. Dooyeweerdin teorian mukaiset hukan vähentämisen mukaiset  
617 erityispiirteet auttavat arvioimaan ongelman, jolloin voidaan valita järjestelmällisesti oleelliset  
618 liiketoiminnan teoriat hankkeeseen; tällöin voidaan tehdä kokonaisvaltainen arvio suosituksista.

619

620 Tämän vuoksi ratkaisu on tutustuttaa johtajat lähestymistapaan. Tällöin he voivat huomioida, että  
621 liiketoiminnan aiheita voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta, jolloin voidaan välttää jäykkiä  
622 ratkaisuja, jotka tuottavat enemmän haittaa kuin hyötyä. Kirjoittajan esittämällä tavalla voidaan yhdistää  
623 näkemyksiä yhden näkökulman tutkimuksista kohti useamman näkökulman yhdistävää käytäntöä ja  
624 tutkimuksia.

625

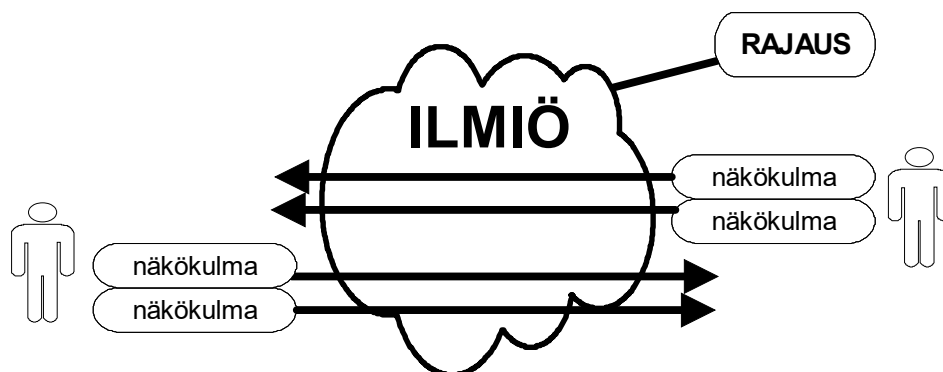
626

627 **OMA ARVIO**

628

629 Aiheeseen sopivasti esitän seuraavan kuvan. Erilaisiin ilmiöihin voidaan ottaa hyvin erilaisia näkökulmia.

630



631

632

633 Artikkelin perusteella voi todeta, että Dooyeweerd esittää viisitoista (15) erityispiirrettä, joiden  
634 perusteella omia näkökulmia voisi tarkastella asianmukaisesti. Varmaankaan emme ole aina täysin  
635 tietoisia kaikista viidentoista (15) erityispiirteiden alaisista näkökulmista.

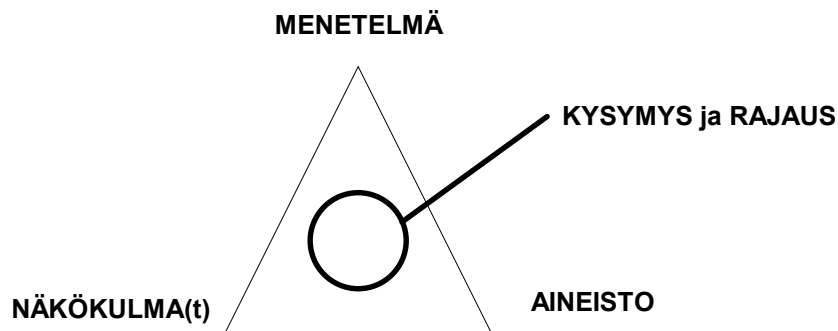
636

637 Itse olen korottanut näkökulmat keskeiseksi aiheeksi tieteellisessä tutkimuksessa.

13.5.2026

OMA / 25 / v1  
Julkinen / www

638



639

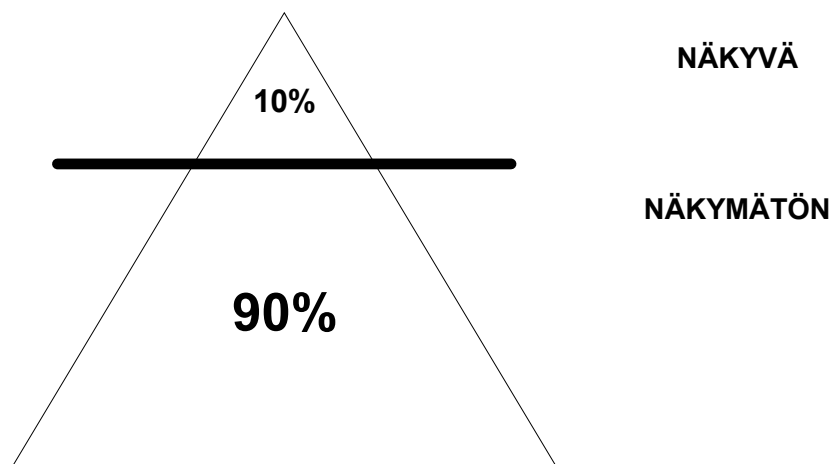
640

641 Artikkelin perusteella voi todeta mahdollisuudet tarkastella asiaa useista näkökulmista.

642

643 Itse olen todennut erilaisten yhteisöjen erilaiset näkyvät ja näkymättömät tekijät. Monesti näemme vain  
644 pelkkää pintaa, ja emme ymmärrä syvempiä merkityksiä.

645



646

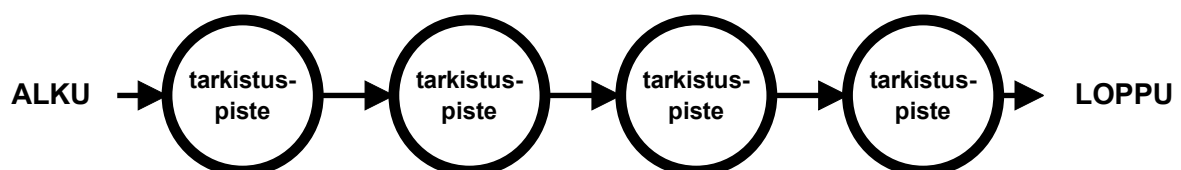
647

648 Schrijvers (2003) perusteella pitää todeta valtapelit työelämässä. Erilaiset valtapelit ovat monesti hyvin  
649 näkymätön osa jotain yhteisöä. Erilaisista valtapeleistä ei välttämättä jää mitään näkyvää. Artikkelin  
650 perusteella pitää todeta, että tapausyrityksessä käytiin läpi erilaisia valtapelejä perustuen standardoinnin  
651 hankkeeseen.

652

653 Itse olen päätenyt suosittamaan erilaisia tarkistuspisteitä, joissa voidaan käydä asioita läpi hyvin monesta  
654 näkökulmista.

655



656

657

658 Artikkelissa mainittiin työntekijöiden itsensä kehittämät kuvat ohjeistuksissa. Tämä tukisi Topi, Lucas &  
659 Babaian (2006) tutkimusta, jolloin tutkittiin erilaisten epävirallisten aineistojen merkitystä virallisen

13.5.2026

OMA / 25 / v1  
Julkinen / www

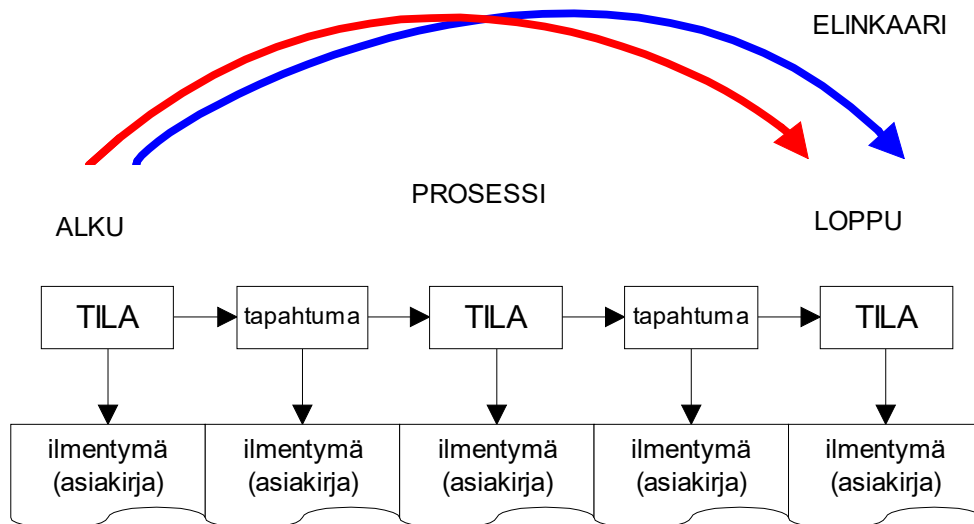
660 tietojärjestelmän ohessa. Mahdollisesti tapausyhtiön tapauksessa nostettiin erilaiset epäviralliset aineistot  
661 osaksi virallisia aineistoja työntekijöiden ymmärtämässä muodossa.

662  
663 Itse olen enemmän vaikuttanut tietojärjestelmien tutkimuksen puolella lukemalla artikkeleita ja tekemällä  
664 artikkeliarvioita. Eritasoisia artikkeliarvioita olen julkaissut täysin avoimesti erilaisissa asiayhteyksissä.

665  
666 Näin tietojärjestelmien tutkimuksen puolella voi todeta, että käsiteltävässä artikkelissa mainittu  
667 ”järjestelmä” olisi voinut olla aivan hyvin virallinen tietojärjestelmä kuten toiminnanohjausjärjestelmä.  
668 Myös virallisia tietojärjestelmiä jossain yhteisössä voidaan tarkastella hyvin monesta näkökulmasta.

669  
670 Itse olen erotellut elinkaaren ja prosessin jossain järjestelmässä, jolloin jäljelle voi jäädä tilojen ja  
671 tapahtumien ilmentymiä. Käsiteltävässä artikkelissa mainittu historiallisuus voisi olla hyvä lähtökohta.  
672 Erilaisten asioiden elinkaaret voivat jäädä vaikuttamaan pitkäänkin johonkin yhteisöön. Asioista voi olla  
673 jäljellä erilaisia asiakirjoja, mutta ne eivät kerro koko totuutta.

674

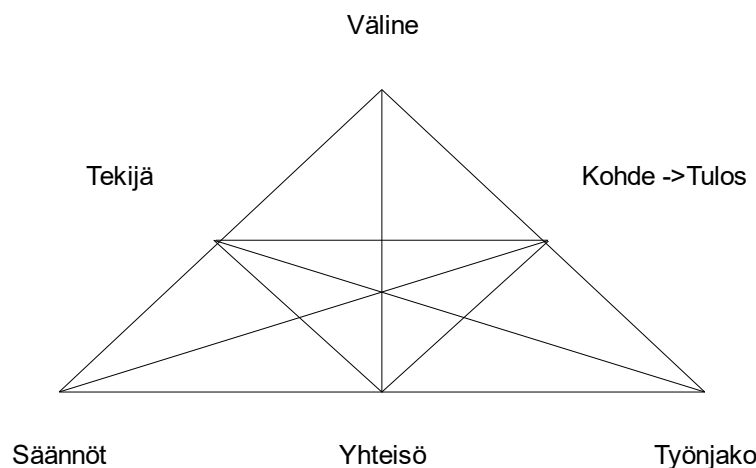


675

676

677 Tähän kohtaan pitää mainita Engeström (eri lähteiden perusteella: 1987, 1995, 1999, 2000 ja 2001).

678



679

13.5.2026

OMA / 25 / v1  
Julkinen / www

- 680  
681 Käsiteltävän artikkelin perusteella pitää todeta, että erityisesti sääntöihin taisi osua paljon  
682 muutosehdotuksia. Varmaankaan työn kohteesta ei ollut epäselvyyttä, mutta säännöt ja työnjako taisivat  
683 olla vaikeimpia asioita käsitellyssä tapauksessa.  
684  
685 Yleisesti voi todeta, että erilaiset kehittämishankkeet voivat olla hyvinkin monivaiheisia; tässäkin  
686 tapauksessa samaa asiaa käsiteltiin vuosikausia. Aina välillä kehittämishanke voi epäonnistua pahastikin.  
687  
688  
689 Basden, A. (2000). On the Multi-Aspectual Nature of Information Systems. Teoksessa J.-M. Heimonen &  
690 M. Ruohonen (Toim.), Pertti Järvinen 60 vuotta: Työtä tieteen hyväksi (ss. 49–60). Tampere:  
691 Tietojenkäsittelytieteiden laitos, Tampereen yliopisto.  
692  
693 Basden, A. (2010). On using spheres of meaning to define and dignify the IS discipline. *International*  
694 *Journal of Information Management*, 30(1), 13–20. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2009.11.006  
695  
696 Engeström, Y. (1987). *Learning by Expanding: An activity-theoretical approach to developmental*  
697 *research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.  
698  
699 Engeström, Y. (1995). *Kehittävä työntutkimus: Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Hallinnon  
700 kehittämiskeskus.  
701  
702 Engeström, Y. (1999). *Expansive Visibilization of Work: An Activity-Theoretical Perspective*. *Computer*  
703 *Supported Cooperative Work (CSCW)*, 8(1–2), 63–93. doi:10.1023/A:1008648532192  
704  
705 Engeström, Y. (2000). Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. *Ergonomics*,  
706 43(7), 960–974. doi:10.1080/001401300409143  
707  
708 Engeström, Y. (2001). *Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization*.  
709 *Journal of Education and Work*, 14(1), 133–156. doi:10.1080/13639080020028747  
710  
711 Jahanyan, S., Azar, A., & Danaee Fard, H. (2012). Utilising multi-aspectual understanding as a  
712 framework for ERP success evaluation. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(5), 479–504.  
713 doi:10.1108/17410391211265151  
714  
715 Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (1998). Total quality management: Origins and  
716 evolution of the term. *The TQM Magazine*, 10(5), 378–386. doi:10.1108/09544789810231261  
717  
718 Piazza, A., & Abrahamson, E. (2020). Fads and Fashions in Management Practices: Taking Stock and  
719 Looking Forward. *International Journal of Management Reviews*, 22(3), 264–286.  
720 doi:10.1111/ijmr.12225  
721  
722 Schrijvers, J. P. M. (2003). *Valtapelit työelämässä: Vehkeilyn ja juonittelun taito* (S. Hellsten, Käänt.).  
723 Helsinki: Rastor.  
724  
725 Topi, H., Lucas, W., & Babaian, T. (2006). Using informal notes for sharing corporate technology know-  
726 how. *European Journal of Information Systems*, 15, 486–499. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000637  
727  
728 Zbaracki, M. J. (1998). The Rhetoric and Reality of Total Quality Management. *Administrative Science*  
729 *Quarterly*, 43(3), 602–636. doi:10.2307/2393677

13.5.2026

OMA / 25 / v1  
Julkinen / www

730

731 **Liite 1: Lisenssi**732 **Nimeä-Epäkaupallinen-Ei muutoksia 4.0 Kansainvälinen**

733

734 Avoimesti lisensoitu teos

735

736 Tämä teos on lisensoitu Nimeä-Epäkaupallinen-Ei muutoksia 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä. Teoksen  
737 uudelleen käytön yhteydessä pitää mainita kirjoittaja. Valittu lisenssi tarkoittaa, että teoksen sisältö on  
738 vapaasti käytettävissä, kunhan alkuperäislähteeseen viitataan.

739

740 Lisenssin kansantajuinen esitys on seuraavalla www-sivulla:

741

742 <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fi>

743

744



745

746 NIMI:

747 Teoksen tekijä on ilmoitettava siten kuin tekijä tai teoksen lisensoija on sen määrännyt (mutta ei siten että  
748 ilmoitus viittaisi lisenssinantajan tukevan lisenssinsaajaa tai teoksen käyttötapaa).

749

750 Ei muutettuja teoksia

751 Teosta ei saa muuttaa, muunnella tai käyttää toisen teoksen pohjana.

752

753 Epäkaupallinen

754 Lisenssi ei salli teoksen käyttöä ansiotarkoituksessa.

755

756 Lisenssin perusteellinen juridinen esitys on seuraavalla www-sivulla:

757

758 <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.fi>

759

760 [jatkuu seuraavalla sivulla]

761

13.5.2026

OMA / 25 / v1  
Julkinen / www

762

## 763 **Liite 2: Vastuulausekkeita**

764

### 765 **Yksittäisen ihmisen yksittäistä tulkintaa yksittäisistä asioista / aiheista**

766

767 Tämä teos on yksittäisen ihmisen tulkintaa eri asioista / aiheista, eikä edusta minkään (rekisteröidyn tai  
768 rekisteröimättömän) yhteisön virallista tai epävirallista kantaa. Tässä teoksessa mainitut mielipiteet eivät  
769 ole (lainopillisia) neuvoja, ja lukijoita kehoitetaan itse perehtymään huolellisesti tässä teoksessa  
770 mainittuihin asioihin / aiheisiin.

771

772 Tämä teos ei kata tulevaisuuden kehittymistä, jolloin tässä teoksessa mainitut ennustukset voivat  
773 osoittautua vääräksi. Vastaavalla tavalla tämä teos ei kata menneisyyden tulkintaa, jolloin tässä teoksessa  
774 tehdyt arviot menneisyydestä voivat osoittautua vääräksi.

775

### 776 **Poliittisia vastuulausekkeita**

777

778 Tämä teos käsittelee useita poliittisia mielipiteitä erilaisista asioista / aiheista. Nämä mielipiteet eivät  
779 kuitenkaan ole virallisia neuvoja poliittisen päätöksen perustaksi. Teoksen lukijoita kehoitetaan lukemaan  
780 kukin mielipide yksittäisen henkilön ajatuksena, koska esitetyt mielipiteet eivät ole minkään yksittäisen  
781 puolueen (rekisteröity tai rekisteröimätön) virallisia mielipiteitä. Lisäksi esitetyt poliittiset mielipiteet  
782 eivät edusta minkään puoleen (rekisteröity tai rekisteröimätön) jäsenjärjestön (rekisteröity tai  
783 rekisteröimätön) virallista kannanottoa.

784

785 Teoksessa esitetyt poliittiset mielipiteet eivät kata Suomen, Euroopan tai maailmanlaajuisen politiikan  
786 menneisyyttä tai tulevaisuutta, ja ovat vain yksittäisen henkilön yksittäisiä mielipiteitä.

787

788 Teoksessa esitetyt poliittiset mielipiteet eivät ole tarkoitettu virallisen tai epävirallisen ehdokkuuden  
789 tukemiseksi missään vaalissa millään tasolla, eli teoksessa esitetyt poliittiset mielipiteet eivät ole  
790 virallisiin vaaleihin valmistautuvan virallisen tai epävirallisen ehdokkaan mielipiteitä. Mahdollisissa  
791 virallisissa vaaleissa (teoksen julkaisun jälkeen) virallisena ehdokkaana esitetyt poliittiset mielipiteet ovat  
792 oma kokonaisuutensa, ja virallisissa vaaleissa (teoksen julkaisun jälkeen) virallisen ehdokkaan julkiset  
793 mielipiteet ovat tämän teoksen ulkopuolella, ja tämä teos ei ennakoit tulevia mahdollisia poliittisia  
794 mielipiteitä virallisissa vaaleissa (teoksen julkaisun jälkeen).

795

### 796 **Viitattujen www-sivujen sisältö**

797

798 Tässä teoksessa viitataan erilaisiin www-sivuihin. Viitattujen www-sivujen laillinen sisältö on tarkistettu  
799 tämän teoksen julkaisuhetkellä, mutta monen viitattun www-sivu sisältö tulee mahdollisesti muuttumaan  
800 tämän teoksen julkaisun jälkeen. Kaikki muutokset viitatuilla www-sivuilla ovat viitattujen www-sivujen  
801 omistajien / ylläpitäjien vastuulla. Kaikki uusi laillinen ja/tai laitton sisältö viitatuilla www-sivuilla ei ole  
802 tämän teoksen kirjoittajan vastuulla, ja tämän teoksen lukijoita kehoitetaan huolellisesti välttämään www-  
803 sivuilta ladattavien laittomien sisältöjen käyttöä.

804

### 805 **Kaupallinen sisältö / Yleishyödyllisyys**

806

807 Tämä teos ei sisällä kaupallista sisältöä, eikä tätä teosta ole tarkoitettu kaupalliseksi sisällöksi, ja käytetyn  
808 lisenssin mukaisesti tämä teos on tarkoitettu ei-kaupalliseksi sisällöksi. Tämä teos ei sisällä kaupallisen  
809 yhteisön (rekisteröity tai rekisteröimätön) liike- tai ammattisalaisuuksia.