

Joonas Seppälä

## LASTENSUOJELUYKSIKÖN ARVOT, STRATEGIA JA VISIO

Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosionomikoulutus  
Tammikuu 2022



## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

|  |                              |  |
|--|------------------------------|--|
| <b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>  | <b>Aika</b><br>Joulukuu 2021 | <b>Tekijä/tekijät</b><br>Joonas Seppälä                                  |
| <b>Koulutus</b><br>Sosiaalialan koulutus   |                              | <input checked="" type="checkbox"/> AMK<br><input type="checkbox"/> YAMK |
| <b>Työn nimi</b><br>LASTENSUOJELUYKSIKÖN ARVOT, STRATEGIA JA VISIO   |                              |  |
| <b>Työn ohjaaja</b><br>Pirjo Fors-Pennanen   | <b>Sivumäärä</b><br>33 + 3   |  |
| <b>Työelämäohjaaja</b><br>Heikki Vieresjoki  |                              |  |
| <p>Opinnäytetyön aiheena oli lastensuojelu yksikön strategian, vision ja arvojen luominen. Lastensuojelu yksikössä pidettiin opinnäytetyön tekijän johdolla yhteensä neljä interventiota. Interventioista kerättiin aineisto opinnäytetyöhön, ja tietoperustaa hain organisaatio- ja yritysstrategiaan liittyvistä julkaisuista.</p> <p>Aineiston ja tietoperustan pohjalta laadittiin opinnäytetyön kirjallinen raportti, joka jäi yritykselle käyttöön vastaaviin projekteihin arvo- ja strategiatyöskentelyn tueksi. Yksikkö ja sen henkilökunta, jossa interventiot pidettiin, oli tämän opinnäytetyön tekijälle entuudestaan tuttu. Opinnäytetyön tarkoituksena oli sitouttaa yksikön henkilökunta arvoihin, joiden avulla tehtiin strategia, joka johti vision laatimiseen. Opinnäytetyöllä pyrittiin vastaamaan kahteen kysymykseen, jotka olivat:<br/>Miten luodut arvot ja strategia näkyvät päivittäisessä työssä?<br/>Miten luodut arvot ja strategia näkyvät päätöksissä, joita yksikössä tehdään?</p> <p>Interventioissa käytyjen keskusteluiden perusteella yksikön työntekijät kokivat, että luodut arvot ja strategia näkyvät heidän jokapäiväisessä työskentelyssään. Luodut arvot ja strategia näkyvät myös päätöksissä, joita yksikössä tehdään. Luodut arvot näkyvät työntekijöiden mielestä tavassa ja miten asiakkaita kohdataan ja päätöksiä pohditaan luotujen arvojen kautta.</p> |                              |  |
| <b>Asiasanat</b><br>arvot, missio, strategia, visio  |                              |  |

**ABSTRACT**

|  |                              |                                 |
|--|------------------------------|---------------------------------|
| <b>Centria University of Applied Sciences</b>  | <b>Date</b><br>december 2021 | <b>Author</b><br>Joonas Seppälä |
| <b>Degree programme</b><br>Social Services   |                              |                                 |
| <b>Name of thesis</b><br>CHILD PROTECTION UNIT VALUES, VISION AND STRATEGY WORK  |                              |                                 |
| <b>Centria supervisor</b><br>Pirjo Forss-Pennanen  | <b>Pages</b><br>33+3         |                                 |
| <b>Instructor representing commissioning institution or company</b><br>Heikki Vieresjoki   |                              |                                 |
| <p>The topic of the thesis was creating the strategy, vision and values for a child protection unit. A total of four interventions were held in the child welfare unit under the direction of the author of the thesis. Material from the interventions was collected for the thesis, and I found the knowledge base from publications related to organization and company strategy.</p> <p>Based on the material and knowledge base, i prepare a written report of the thesis, which was left available to the company for similar projects to support value and strategy work. I knew the staff of the unit with whom the interventions were held. The purpose of the thesis was to commit the unit's staff to the values that led to the strategy that led to the vision. The thesis sought to answer two questions, which were:</p> <p>How are the values and strategy created reflected in daily work?<br/>How are the created values and strategy reflected in the decisions made in the unit?</p> <p>Based on the discussions in the interventions, the staff of the unit felt that the values and strategy created were reflected in their day-to-day work. The values and strategy created are also reflected in the decisions that are made in the unit.</p> |                              |                                 |
| <b>Key words</b><br>mission, strategy, values, vision  |                              |                                 |

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY**  
**SISÄLLYS**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 JOHDANTO.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2 OPINNÄYTETYÖN KOHDERYHMÄ JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....</b>             | <b>3</b>  |
| <b>3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TEHTÄVÄ.....</b>               | <b>4</b>  |
| <b>4 YRITYKSEN MISSO .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>5 YRITYKSEN ARVOT.....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>6 YRITYKSEN VISIO.....</b>   | <b>8</b>  |
| 6.1 Visio käsitteen vaikeus .....                                       | 8         |
| 6.2 Vision luomisen vaikeus .....                                       | 9         |
| 6.3 Vision hyödyt.....  | 9         |
| <b>7 YRITYKSEN STRATEGIA .....</b>                                      | <b>11</b> |
| 7.1 Strategian toteutusongelmat .....                                   | 12        |
| 7.2 Strategian tärkeys.....   | 12        |
| <b>8 TOIMINTATUTKIMUS .....</b>   | <b>14</b> |
| 8.1 Tutkimuksen osuus toimintatutkimuksessa .....                       | 15        |
| 8.2 Aineiston kerääminen.....   | 16        |
| <b>9 OPINNÄYTETYÖSSÄ TOTEUTETTUJEN INTERVENTIOIDEN TAVOITTEET .....</b> | <b>18</b> |
| 9.1 Opinnäytetyön ensimmäinen interventio: missio ja arvot .....        | 19        |
| 9.2 Opinnäytetyön toinen interventio: visio .....                       | 20        |
| 9.3 Opinnäytetyön kolmas interventio: strategia .....                   | 21        |
| 9.4 Opinnäytetyön neljäs interventio: yhteenvedo.....                   | 23        |
| <b>10 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET .....</b>                                  | <b>25</b> |
| 10.1 Interventioihin osallistuneiden taustatiedot.....                  | 25        |
| 10.1.1 Yksikölle laaditut missio ja arvot .....                         | 25        |
| 10.1.2 Yksikölle laadittu visio .....                                   | 26        |
| 10.1.3 Yksikölle laadittu strategia .....                               | 26        |
| 10.2 Opinnäytetyössä pidettyjen interventioiden yhteenvedo.....         | 27        |
| <b>11 OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS JA ETIIKKA .....</b>                   | <b>29</b> |
| <b>12 POHDINTA.....</b>   | <b>31</b> |
| <b>LÄHTEET .....</b>  | <b>33</b> |
| <b>LIITTEET</b>   |           |

**KUVIOT**

KUVIO 1. Yksikön käyttämä SWOT-analyysi .....22

**KUVAT**

KUVA 1. Toimintatutkimuksen mukainen spiraalimalli ..... 16

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe nousi työelämän tarpeista ja toiveesta. Opinnäytetyön tilannut yritys kuuluu suurempaan hyvinvointi palveluita tuottavaan organisaatioon. Yritys tuottaa lastensuojelun laitospalveluita ja yksikkö, johon opinnäytetyö tehtiin, on lastensuojelun erityisyksikkö. Yksikössä työskentelee vakituisesti kymmenen työntekijää, joiden kanssa opinnäytetyössä toteutetut interventiot pidettiin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli määrittellä lastensuojelun erityisyksikölle missio, jonka jälkeen luotaisiin yksikköön arvot, strategia sekä visio. Aiheen valintaan vaikutti sen ajankohtaisuus yksikössä.

Opinnäytetyö on hyödyllinen siten, että sen tulisi sitouttaa yksikön henkilökunnan ja esimiehen yhteisesti valittujen arvojen mukaiseen työ- ja päätöksentekotapaan. Opinnäytetyössä toteutetut interventiot lähensivät myös esimiehen ja henkilökunnan käsityksiä arvoista ja strategiasta sekä niihin liittyvistä käsitteistä. Opinnäytetyön tuloksista hyötyy myöhemmin myös koko organisaatio ja opinnäytetyötä voi käyttää tulevaisuudessa muiden yksiköiden vastaavissa projekteissa. Sopimus opinnäytetyöstä allekirjoitettiin yrityksen kanssa toukokuussa 2021.

Opinnäytetyön tilaajan kanssa sovittiin, että yksikön työntekijöiden kanssa pidetään kesän 2021 aikana interventiota, joiden tarkoituksena on, että yksikön työntekijät sisäistävät käsitteet missio, arvot, visio ja strategia. Opinnäytetyön aihe rajattiin kahteen kysymykseen, jotka olivat:

Miten luodut arvot ja strategia näkyvät päivittäisessä työssä?

Miten luodut arvot ja strategia näkyvät päätöksissä, joita yksikössä tehdään?

Yksikkö tarvitsi mission, arvot, vision ja strategian, koska niitä ei ollut nykyisten työntekijöiden kanssa koskaan tehty. Opinnäytetyön tarkoituksena oli, että yksikön työntekijät ja esihenkilö ymmärtävät, mikä on yksikön missio eli miksi yksikkö on olemassa sekä luoda yksikölle arvot, visio ja strategia. Viimeisessä interventiossa käsiteltiin opinnäytetyön kahta kysymystä ja yksikön työntekijät jakoivat kokemuksia siitä, miten luodut arvot ja strategia näkyvät yksikön työskentelyssä.

Opinnäytetyön tietoperustana on käytetty pääasiassa strategia- ja arvojohtamiseen liittyvää kirjallisuutta, vaikka opinnäytetyö ei varsinaisesti johtamiseen liitykään. Teoriaosuus kuvaa ja määrittää käsitteet missio, arvot, visio ja strategia.

Tässä opinnäytetyössä on kuvattu, miten kyseisen lastensuojeluyksikön henkilökunta ymmärsi käsitteet: missio, arvot, visio ja strategia. Opinnäytetyössä luotiin interventioiden avulla yksikön henkilökuntaa osallistaen yksikölle strategia, jota he alkavat yksikössä toteuttamaan.

## 2 OPINNÄYTETYÖN KOHDERYHMÄ JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on eräs Pohjois-Pohjanmaalla sijaitseva yritys, jolla on yksiköitä yhteensä seitsemän. Opinnäytetyö tehtiin varsinaisesti yhteen erityisyksikköön, mutta tarkoituksena on, että opinnäytetyöstä saatua kokemusta hyödynnetään myöhemmin vastaavissa arvo- ja visiotyöskentelyssä hyväksi myös yhtiön muissa yksiköissä. Opinnäytetyöstä hyötyvät ensisijaisesti kaikki yksikön työntekijät, koska arvot, visio ja strategia luodaan yhteistyössä kaikkien työntekijöiden kanssa, mikä lisää henkilöstön sitoutumista työskentelyyn. Interventioihin osallistuivat kaikki yksikön työntekijät. Yksikön henkilökunta koostui kymmenestä vakituisesta ohjaajasta sekä yksikönjohtajasta. Kaikki yksikön työntekijät osallistuivat vision, strategian ja arvojen luomiseen. Minä vedin interventiot sekä tein niistä kirjalliset muistiinpanot sekä lopulta kirjallisen raportin (opinnäytetyö). Opinnäytetyön tavoitteena oli auttaa koko organisaatiota jatkossa tekemään arvo- ja strategiatyötä jokaisessa yksikössä.

Lastensuojelulaitoksia ovat lastenkodit, koulukodit ja muut näihin rinnastettavat lastensuojelulaitokset. Muita lastensuojelulaitoksia ovat esimerkiksi vastaanottokodit ja nuorisokodit. (Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2022) Laitoksessa täytyy olla riittävät ja asianmukaiset tilat. Asuinyksikköjä voi olla yksi tai useampia. Yhdessä asuinyksikössä saa olla korkeintaan seitsemän lasta. Hoito- ja kasvatushenkilöstön määrässä ja henkilöstörakenteessa on huomioitava yksikön asiakaskunnan erityistarpeet ja toiminnan luonne. (Lastensuojelulaki 57 § - 60 §.) Henkilöstön riittävästä määrästä, osaamisesta ja perehdytyksestä on huolehdittava siten, etteivät niihin liittyvät puutteet aiheuta rajoitusten käyttämistä tai lapsen turvallisuutta vaarantavia ja ihmisarvoa alentavia rajoitustoimenpiteiden toteuttamistapoja ja käytäntöjä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022.)

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TEHTÄVÄ

Opinnäytetyön tavoite oli sitouttaa yksikön arvoihin kaikki työntekijät sekä johtajat. Tarkoitus oli henkilöstö osallistamalla kehittää yksikölle missio, strategia, visio ja arvot. Jokaisen osallisuus edistää työntekijöiden sitoutumista yhdessä luotuihin arvoihin, visioon sekä strategiaan. Yhteistyössä kaikkien työntekijöiden kanssa luodut arvot näkyvät tulevaisuudessa yksikön päätöksen teoissa sekä päivittäisessä työskentelyssä. Tavoitteena on, että opitaan yksikön työntekijöiden kesken suvaitsemaan erilaisia mielipiteitä ja lisäämään keskinäistä vuorovaikutusta. Opinnäytetyön tekijänä ammatillisen kehittymisen tavoitteita olivat, että opin ymmärtämään vision, strategian ja arvojen merkityksen työyhteisölle, sekä yritykselle. Lisäksi pidin interventioita, joiden avulla yksikön henkilökunnan ja esimiehen ymmärrys käsitteistä lähentyy.

Opinnäytetyön tehtävä oli:

1. kehittää työntekijät osallistamalla yksikön missio, arvot, visio ja strategia sekä selvittää:
2. miten luodut arvot ja strategia näkyvät päivittäisessä työssä ja
3. miten luodut arvot ja strategia näkyvät päätöksissä, joita yksikössä tehdään.

## 4 YRITYKSEN MISSO

Yrityksen mission eli toiminta-ajatuksen tulee vastata yrityksen olemassaolon tärkeimpään kysymykseen: Miksi yritys on olemassa? Hyvälle missiolle täytyy asettaa kaksi perusvaatimusta:

1. Missio on kaiken toiminnan perusta; missio on niin kantava, että se pystyy ohjaamaan yksikön toimintaa.
2. Missio on mahdollisimman pysyvä elementti yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa. (Kamensky 2008, 71.)

Missio voidaan määritellä ainakin raaka-aineiden, tuotteiden, prosessien, teknologian, asiakkaiden, markkinoiden, osaamisen tai tarpeiden näkökulmasta. Mission avulla yritys myös usein rajaa sitä, millä toimialalla toimitaan. Usein missiot rajaavat kuitenkin toimialan liian kapeaksi ja tekevät toiminnan joustamattomaksi. Ongelma on lähiaikoina kasvanut, kun toimialojen rajat ja sisältö muuttuvat nykyisin hyvin nopeasti ja arvaamattomasti. Tarvepohjaiset missiot ovat usein joustavampia ja pysyvämpiä, mutta johtavat toisinaan liian ympäröiväisiin määrityksiin. (Kamensky 2008, 72.)

Mission pitäisi pystyä ilmaisemaan organisaation olemassaolon tarkoitus. Tästä näkökulmasta on luonnollista, että tarve- ja asiakaslähtöiset missiot ovat vallanneet yhä enemmän alaa. On kuitenkin perusteltua ottaa huomioon myös muita sidosryhmiä, ennen kaikkea omistajat ja henkilöstö. Missioissa voidaan ilmaista myös jokin laajempi yhteiskunnallinen tehtävä, jota ei ole kohdistettu mihinkään tiettyyn sidosryhmään. (Kamensky 2008, 72.) Perusedellytys yrityksen mission toteuttamiselle on luonnollisesti se, että koko henkilöstö tuntee, ymmärtää ja sisäistää sen. Vain tällöin on mahdollista, että ihminen omalla työllään toteuttaa kaikin voimin yrityksen missiota. (Kamensky 2008, 73.) Mission merkitystä ei aina ymmärretä; suunnitteluprosessissa se ohitetaan liian kevyesti. Missiokeskustelu on monissa strategiaprosesseissa ollut suorastaan käännteentekevä ajatellen seuraavia valintoja. Eri yksiköiden tulee määrittää oma roolinsa eli missionsa suhteessa omiin markkinoihinsa ja organisaatiokokonaisuuteen. (Kauppinen 2022, 48.)

## 5 YRITYKSEN ARVOT

Arvojen määrittäminen tuli todella suosituksi 1990-luvulla. Tällöin suurin osa suuryrityksistä ja useat pienemmätkin yritykset määrittivät itselleen perusarvot. Arvojen takana ovat liikkeenjohdon teorit yrityskulttuurista. (Kamensky 2008, 76.) Ymmärrämme sisällämme, että arvot ovat tärkeä asia. Arvojen yksiselitteinen määrittäminen ei ole kuitenkaan kovin helppoa. Arvot ovat jotenkin epämääräinen, vaikeasti konkretisoitava käsite. Käsitteet ovat ajattelun työkaluja, joten johdonmukainen ajattelu edellyttää selkeitä käsitteitä. Voidaksemme viestiä toisten kanssa tarvitsemme yhteisiä käsitteitä. (Kauppinen 2002, 19.)

Valtaosa yrityksistä myöntää yrityskulttuurin suuren merkityksen, mutta kulttuurin konkretisointi liiketoiminnan hyödyksi tuottaa usein suuria vaikeuksia. Ylivoimaisesti suosituin tapa on ilmaista kulttuuri julkituotujen arvojen avulla. Arvoja on periaatteessa paljon, minkä vuoksi ne on asetettava tärkeysjärjestykseen. Ilmaistuja arvoja on yleensä kahdesta kymmeneen kappaletta ja yleisimmin niitä on neljä. Näitä nimitetään usein perusarvoiksi tai ydinarvoiksi. Perusarvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joille on ominaista voimakkuus ja pysyvyys sekä riippumattomuus ajasta ja paikasta. (Kamensky 2008, 78.)

Missio ja arvot liittyvät lähes aina toisiinsa. Missio kuvaa yrityksen toiminnan ydintä ja arvot kertovat, mikä toiminnan toteuttamisessa on tärkeää. Arvoja ei luoda missiosta, vaan arvojen kautta tulevat puitteet, joissa mission toteutuminen mahdollistuu. (Laamanen 2005, 71.) Yrityksen arvojen ja mission suhdetta yrityksen toimintaan on tutkittu. Kauppakamarin tekemä tutkimus osoittaa, että näillä on selkeästi olemassa yhteys. Yritysten henkilöstö ja johto arvoivat tutkimuksen mukaan, että yrityskulttuurin osa-alueet toteutuvat paremmin yrityksissä, joissa arvot on osattu määrittää. (Sunila 2014)

Koska koko organisaation täytyy tuntea, ymmärtää ja sisäistää perusarvot sekä osata soveltaa niitä omaan työhönsä, pitäisi arvojen määrittämisprosessin olla erityisen osallistava. Arvojen määrittäminen tulisi tehdä sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin, ja määrittämisen tulisi olla ennen kaikkea vuorovaikutteista. Yrityksen johdon on kuitenkin tehtävä lopullinen päätös, sillä arvojen on sovittava yhteen kaikkiin strategisen arkkitehtuurin pääelementteihin, ennen kaikkea missioon ja visioon. Sen jälkeen, kun arvojen määrittämisprosessi on tehty ja yrityksen johto on päättänyt yritykselle perusarvot, ovat

ne ehdottoman tärkeitä elementtejä, joita vastaan ei voi rikkoa missään tilanteissa. Arvojen täytyy pysyä, vaikka jossain tilanteessa ei niiden vuoksi saavuteta kilpailuetua tai toiminta toisi jopa tilapäistä haittaa kilpailutilanteessa. (Kamensky 2008, 79.)

## 6 YRITYKSEN VISIO

Menestyneen yrityksen erottaa keskinkertaisesta yrityksestä siitä, että niillä on hyvä ja selkeä visio, jonka ne jakavat koko organisaation jäsenten kesken innostavasti. Yrityksen johdolla ja esihenkilöillä on suuri rooli vision jalkauttamisessa niin, että se sitouttaa, motivoi ja antaa suunnan työntekijöille. Yrityksen jokaisen työntekijän työtehtävien tarkoitus on toteuttaa yritykselle laadittua visiota. (Konkka 2019.)

Vision tarkoitus on olla eräänlainen näkemys yrityksen tulevaisuuden kuvasta, jonka täytyisi toteutua pidemmällä aikavälillä. Visio on arvoperusteinen, ja se ulottuu pidemmälle aikavälille, kuten muutkin elämän elementit. Visio on yrityksen tulevaisuuden strateginen tahtotila. Yrityksen kyky luoda omaa tulevaisuutta korostuu sitä mukaa, mitä nopeammaksi ja moninaisemmaksi yrityksen toimintaympäristö muuttuu. Jokainen viime vuosikymmenien tutkimukset menestyneistä organisaatioista tulevat tulokseen, että voimakas ja selkeä visio on yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. (Kamensky 2008, 83.) Suurelle organisaatiolle ei riitä yksi visio, vaan jokaisen toimintayksikön on tulkittava sitä oman toimintansa kautta. (Kauppinen 2002, 31.)

Kauppinen (2002, 32) kirjoittaa kirjassaan, että visiota ei ole tarkalleen ottaen tehty saavutettavaksi, vaan visio hylätään jo kauan ennen kuin se saavutetaan, minkä jälkeen luodaan uusi visio. Vision tärkein ominaisuus on sen koordinoivassa vaikutuksessa. Visio antaa yhteisen tutkintapohjan tänä päivänä tehtäville ratkaisuille. Hyvä visio luo selkeyttä muutoksissa ja hyvä visio toimii kuin majakka suunnannäyttäjänä. Kauppinen (2002, 32) mielestä vision tarkoitus on myös helpottaa niitä, jotka epäilevät, ettei tarkkaa tulevaisuutta voi kukaan ennustaa. (Kauppinen 2002, 32.)

### 6.1 Visio käsitteen vaikeus

Visio-käsitteen sisältö on ristiriitainen: toisaalta hyvän vision on oltava voimakas, vaikuttava, todellinen ja selkeä tien näyttäjä, mutta toisaalta hyvän vision tulisi sisältää myös toiveita sekä rohkeita tavoitteita ja olla jopa suorastaan ”pelottava”. Samalla kun visio on epämääräinen esimerkiksi verrattuna valtaosaan konkreettista tavoitteista, se on silti parhaimmillaan kirkas tulevaisuuden näky. Näin ollen yrityksen visio poikkeaa käsitteenä niin sisällöltään kuin filosofialtaan kaikista muista strategisen

arkkitehtuurin käsitteistä puhumattakaan yrityksen operatiivisesta johtamisesta. (Kamensky 2008, 83, 84.)

## 6.2 Vision luomisen vaikeus

Strategisessa suunnittelussa pyritään sovittamaan yhteen ympäristön tarjoamat mahdollisuudet sekä yrityksen osaaminen ja resurssit. Suunnittelu tapahtuu yleensä nykyhetkestä eteenpäin ennustamalla tulevaisuutta ja pyrkimällä luomaan toteuttamiskelpoisia, realistisia suunnitelmia. Vaikka ulkoisten ja sisäisten tekijöiden yhteensovittaminen ja realismi ovat tärkeitä asioita hyvässä strategiatyössä, eivät ne kuitenkaan yksistään riitä. Huippuaseman saavuttaminen tai säilyttäminen vaatii myös venymistä, ja tämän aikaansaamisessa on visiolla olennainen rooli. (Kamensky 2008, 84.)

Jotta saadaan hyvä visio, täytyy sen luomisen olla luova prosessi; tarvitaan ennakkoluulottomuutta, mielikuvitusta, rohkeutta, intohimoa ja tunteiden käyttöä. Pelkkä luovuus ei riitä, vaan tarvitaan myös analyyttistä ja loogista ajattelua. Vision luomisessa on tärkeä nähdä pidemmälle tulevaisuuteen; miten ympäristötekijät muuttuvat ja tarjoavatko ne meille uusia mahdollisuuksia? Selkeää on, ettei tulevaisuuden muuttumisen näkeminen ole mitenkään helppoa. Siitä huolimatta ei kannata tulla siihen tulokseen, että tulevan suunnittelu olisi turhaa, koska emme voi varmuudella tietää tulevia muutoksia. Itseasiassa tulevaisuuden epävarmuus tulisi nähdä innoittavana lähteen, koska tulevaisuus voi tarjota rajattomasti uusia mahdollisuuksia. Yrityksen vision täytyisi olla tavoite, joka ylittää pidemmälle kuin yrityksen tämänhetkiset valmiudet ja resurssit. Vision tulisi olla konkreettinen tavoite ja määränpää, joka voidaan määritellä. Hyvän vision luomisen vaikeus heijastuu luonnollisesti vision toteuttamisen vaikeutena. Koska hyvä visio on voimakas ja kunnianhimoinen, joutuu sen uskottavuus useassa vaiheessa kovalle. (Kamensky 2008, 84, 85.)

## 6.3 Vision hyödyt

Visio ohjaa työtä kuten kartta matkaa. Visio on kuin eräänlainen kartta koko yritykselle, tavoite tai määränpää, johon halutaan yhdessä mennä. Kuten muillakin matkoilla, matkan varrella on aina hyvä olla pysähdyksiä sopivin välein. Visio tuo työhön merkityksellisyyttä. Tiimin jäsenillä, joilla on sama työ ja samat velvollisuudet, voi olla täysin eri näkemys työstään. Mikä heidät erottaa? Heidät erottaa heidän oma ajatuksensa työn merkityksellisyydestä ja visiosta siitä mihin työ johtaa. Organisaation henkilöstön asenne, motivoituminen ja tuottavuus sekä sitoutuminen työhön riippuvat paljolti siitä, kuinka he ymmärtävät tehtävänsä. (Konkka 2019.)

Vision hyödyt voidaan jakaa kolmelle tasolle, joita tarkastellaan. Ensimmäinen taso on samaa kuin kaikissa yrityksen strategisen arkkitehtuurin elementissä: parantaa yrityksen tulevaisuuden menestystä. Visio antaa pääsuunnan koko yrityksen toiminnalle pitkäksi aikaa eteenpäin ja on yksi liiketoiminnan tärkeimmistä ja samalla vaikeimmista johtamisen välineistä. Toinen taso on yrityksen elämäntehtävä: ohjata mission ja arvojen pohjalta toimintaa kohti visiota, joka konkretisoi sen, millaista menestystä yritys haluaa saavuttaa pitkällä aikavälillä. Kolmannen tason tehtävänä on arvioida sitä, millä tavalla visio auttaa muuta strategista arkkitehtuuria niin suunnittelu- kuin toteutusvaiheessa. Hyvä visio auttaa strategista suunnittelua. Vision tehtävänä on antaa yritykselle yhteinen kunnianhimoinen pääsuunta ja energisoida toimintaa kulkemaan kohti tätä päämäärää. Hyvän vision tunnusmerkkejä ovat: selkeys ja yksinkertaisuus, uskottavuus ja johdonmukaisuus, vaikuttavuus ja voimakkuus, joustavuus, suhde muuhun strategiseen arkkitehtuuriin sekä riittävä aikajänne. (Kamensky 2008, 86, 87.)

## 7 YRITYKSEN STRATEGIA

Strategia sanaa on käytetty alun perin sotateoriassa. Sana tulee kreikkalaisesta sanasta 'strategos', joka tarkoittaa taitoa johtaa sotaa. Strategian tarkoituksena sodassa on lyhyesti sodan voittaminen. Kiinalainen sotapäällikkö Sun Tzun mielestä tärkein strategisen johtamisen taito on välttää sota kokonaan. (Kamensky 2008, 16.) Sotaan liittyvissä teorioissa strategian tehtävä on, voittaa sota ja saada sotilaat onnistuneesti toimimaan hyvän suunnitelman mukaan. Organisaatioissa tavoite on onnistua siinä, että työntekijät toteuttavat johdon määrittelemää tavoitetta. Strategian tehtävä yrityksessä on toteuttaa yrityksen visiota ja johtajien määrittelemiä suunnitelmia ja jokapäiväistä toimintaa. Strategiaa voisi luonnehtia eräänlaiseksi säännöksi, jonka avulla päästään toivottuun tahtotilaan. (Malmi, Peltola & Toivanen 2010, 104.) Esa (2018) on haastatellut Vaasan yliopiston yrittäjyyden professori Annika Tidströmiä, joka kertoo, että strategian tehtävä on antaa yrityksen toiminnalle suuntaviivat ja helpottaa priorisoimaan asioita. Strategian täytyisi näkyä konkreettisina toimina ja vastata miten kysymykseen. Strategia kertoo mitä täytyy tehdä, että organisaatio voi päästä omiin tavoitteisiinsa ja vision toteutumiseen. (Esa 2018).

Strategia on eräs kaikista vanhimmista organisaatioiden johtamisen käsitteistä, sillä jo entiset sotapäälliköt ovat hyödyntäneet sen oppeja voittaakseen sodan historian saatossa. Strategia on käsitteenä laaja ja monitahoinen, minkä vuoksi sitä on vaikea kuvata lyhyellä määritelmällä. Kamensky (2008, 19) kuvaa strategiaa kolmella eri määritelmällä, jotka liittyvät toisiinsa, mutta myös täydentävät toisiaan.

**Strategiamääritelmä1:**

Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.

**Strategiamääritelmä2:**

Strategian avulla yritys hallitsee ympäristö.

**Strategiamääritelmä3:**

Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kamensky 2008, 19.)

Strateginen toimintaa on johtamista ja päätöksentekoa siitä, millaisin keinoin organisaatio tekee matkaa missiosta visioonsa. Tässä se tarvitsee avukseen arvoja, periaatteita ja normeja. Samalla sen on muokattava tavoitteitaan, työnjakonsa rakennetta, sisäisiä prosessejaan ja kulttuuriaan niin, että ne palvelevat vision saavuttamista. Nämä ovat vaativia tehtäviä ja edellyttävät määrätietoista johtamista. Asiat eivät tapahdu itsestään. Tässä voidaan erottaa toisistaan seuraavat vaiheet:

- Strateginen ajattelu
- Strategisten vaihtoehtojen kehittäminen
- Strategian toteuttaminen- strategian johtaminen
- Strateginen arviointi

Strateginen ajattelu on tulevaisuuteen kohdistuvaa ennakkoluulotonta ja moniulotteista ajattelua, jonka tulisi olla mahdollisimman riippumatonta ajankohtaisista realiteeteista ja rajoitteista. Se on myös vahvasti subjektiivisiin näkemyksiin perustuvaa ja hypoteettista. (Harisalo 2021, 173.)

Strategian laajuuden vuoksi strategian tulkinnasta on monia eri versioita. Usein strategiasta voi tulla mieleen johtajan pitämä pitkä monologi. Monesti strategia mielletään tulevaisuuden suunnitelmana, josta syntyy johdon ja työntekijöiden yhteinen strateginen suunnitelma. Strategian käytännön toteuttaminen on erityisen tärkeä, koska ilman onnistunutta toteutusta hyväkin suunnitelma muuttuu arvottomaksi. (Laamanen 2005, 61.)

### **7.1 Strategian toteutusongelmat**

Onnistuneeseen strategiatyöhön liittyy monesti ongelmia. Yksi syy on se, että toiminta ja strateginen ajattelu erottuvat liian paljon toisistaan. Strategia on liian etäinen erillinen asia eikä arkisen työn ja strategian muodostamaa yhteyttä osata nähdä riittävän hyvin. (Kehusmaa 2010, 27) Usein strategiat laaditaan liian yksinään eikä yrityksen kokonaisstrategiaa osata huomioida, minkä vuoksi eri yksiköiden yhteistyön tärkeyttä ei havaita riittävän hyvin. Irralliset ja huonosti johdetut prosessit selittävät monesti sen, miksi joillakin yrityksillä on haasteita kokonaiskuvan hahmottamisessa ja täten ongelmia syntyy myös strategian kanssa. (Kaplan, Norton & Lahnaoja. 2007, 280.)

### **7.2 Strategian tärkeys**

Strategian perimmäisenä tarkoituksena pitäisi olla toivottu tila, johon yritys haluaa päästä. Strategioita luodaan usein eri osa-alueille irralleen kokonaisuudesta. Yrityksen johdon tulisi ajatella yritystä kokonaisvaltaisemmin, mikä tarkoittaa, että johtajien täytyisi ajatella kokonaisuuden etua eikä keskittyä yksittäiseen osa-alueeseen. Yhtiön kokonaisvaltaisen käsityksen hallitseminen ja johdon onnistunut työskentely johtaa näkemykseen yhteisestä strategiasta. Kun johdolla on samanlainen käsitys strategiasta,

vaikuttaa se käsitykseen yrityksen resursseista ja auttaa kohdentamaan osaamista oikeisiin asioihin. Mikäli strategia huomioi kaikki näkökulmat, auttaa se strategian viestinnässä. Mikäli yrityksessä johtajat ja esihenkilöt ymmärtävät ja sisäistävät strategian, voivat he viestiä siitä ymmärrettävästi koko organisaatiolle. (Malmi ym.2010, 64.)

## 8 TOIMINTATUTKIMUS

Lähestymistapa tutkimuksessa on laadullinen. Laadullisen tutkimuksen keskeinen ominaispiirre on, että se perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Minä tarkastelen opinnäytetyössä teorian, empirian ja käytännön yhteyttä. Aineistoa tutkimustehtävän selvittämiseksi kerättiin interventioissa, joita pidin yksikön työntekijöiden kanssa.

Toimintatutkimus yhdistetään lähinnä laadulliseen tutkimusperinteeseen. Leimallista ja omintakeista tälle lähestymistavalle on tutkimuksen ja käytännön samanaikaisuus, eli toimintatutkimus yhdistää käytäntöä ja teoriaa. Vaikka toimintatutkimus on kieltämättä käytännönläheistä, myös siltä vaaditaan, että se käyttää tieteen menetelmiä systemaattisesti. (Puusa & Juuti 2020.) Käytännön näkökulmasta toimintatutkimukseen kytkeytyy aina uuden oppimista ja oivaltamista sekä siihen johtavan ymmärtävän prosessin tarkkailua, jonka seurauksena pitäisi käytännön elämässä tapahtua muutoksia ja myös toimintatutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan kytkeytyvän teoreettisen ymmärryksen tulisi lisääntyä. (Puusa & Juuti 2020.)

Toimintatutkimukselle ei ole kyetty rakentamaan yksiselitteistä määritelmää. Sitä sovelletaan monilla tieteenaloilla, ja kirjallisuudessa esiintyy lukuisia koulukuntia, jotka eroavat toisistaan niin menetelmiltään kuin tavoitteiltaan ja taustaoletuksistaankin. Kirjallisuudessa erotellaan toimintatutkimuksen ”aaltoja” ominaispiirteineen, joiden vallitsevina aikakausina toimintatutkimuksen kenttä monipuolistui ja kansainvälistyi. (Puusa & Juuti 2020.)

Toimintatutkimus yhdistyy tieteenfilosofiselta taustaltaan pragmatismiin, jossa korostuu paikallinen tietokäsitys ja tiedon rakentuminen inhimillisen toiminnan ja toimijoiden keskinäisen sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla. Toimintatutkimukseen liittyy keskeisenä elementtinä myös uuden oppiminen. (Puusa & Juuti 2020.) Organisaation tavoitteena toimintatutkimuksen tapauksessa on useimmiten lisätä organisaation itseymmärrystä ja ennen kaikkea kehittää konkreettisia muutostoimia ja viedä niitä käytäntöön. Lähestymistavaltaan toimintatutkimuksen prosessin tulee olla tutkimuksen kohteiden omaan osallistumiseen perustuvaa, ja toimintatutkimuksen tulee tähdätä toimintatapojen muutokseen. (Puusa & Juuti 2020.)

Tämä opinnäytetyö oli laadullinen työ. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Merkitykset ilmenevät suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Merkityskokonaisuudet vuorostaan ilmenevät ihmisistä lähtöisin olevina ja ihmiseen päätyvinä tapahtumina, kuten toimintana, ajatuksina, päämäärien asettamisina ja esimerkiksi yhteiskunnan rakenteina ja hallintavaltana. Tavoitteena on tavoittaa ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudestaan. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyllä tutkimuksella on mahdollista tavoittaa myös ihmisen merkitykselliseksi koettua elämän kulkua tai omaan elämään pidemmälle jaksolle sijoittuvia asioita. (Vilkkä 2021.)

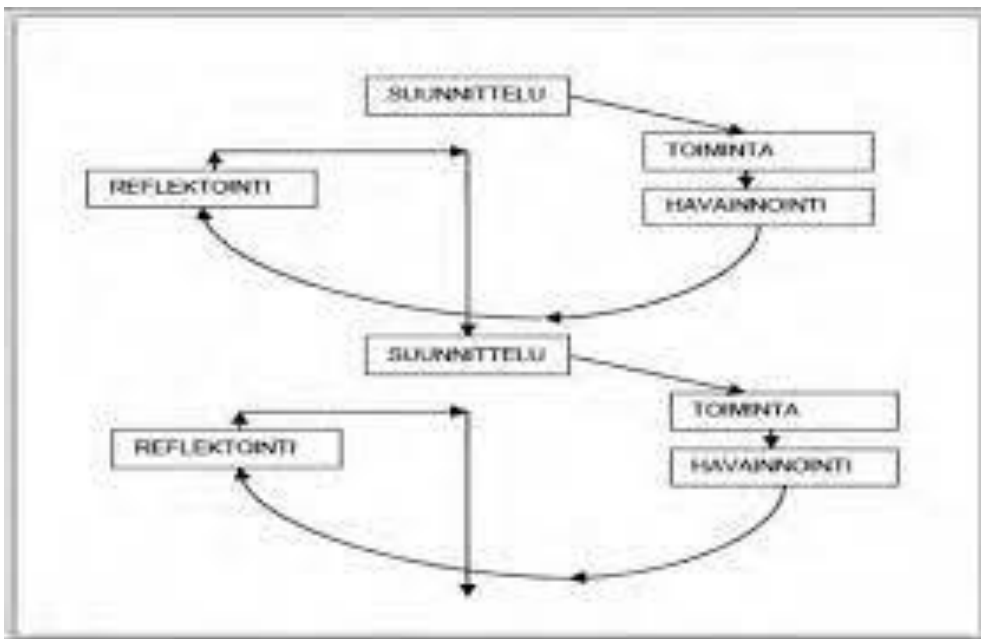
Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettavaan tutkimukseen sisältyy aina kysymys: mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan? Laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirre on, että tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen tavoitteena on tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää esimerkiksi ihmisen toiminnasta tai hänen tuottamistaan kulttuurituotteista jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. (Vilkkä 2021.) Laadullisen tutkimusmenetelmän luonteen ja tiedonintressin vuoksi tutkimuksessa korostuvat kolme näkökulmaa tutkimuskohteeseen. Nämä ovat konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Kontekstin ottaminen huomioon tarkoittaa, että tutkija ottaa selvää ja kuvaa tutkimustekstissään, millaisiin yleisiin esimerkiksi sosiaalisiin, kulttuurisiin ja ammatillisiin yhteyksiin tutkittava asia tai ilmiö liittyy. (Vilkkä 2021.)

### **8.1 Tutkimuksen osuus toimintatutkimuksessa**

Tutkimuksella on keskeinen osa toimintatutkimuksessa, vaikka tutkimus saattaa ajoittain hämärtyä. Toimintatutkimuksessa olisi tärkeää säilyttää tasapaino toiminnan kehittämisen ja tutkimuksen välillä. Usein vaarana on tasapainon järkkäytyminen siten, että toiminnan kehittäminen vie liian suuren osan, jolloin tutkimuksen intressit saattavat unohtua. (Puusa & Juuti 2020.) Toimintatutkimus on aina jäsenynty eräänlaisena reflektiivisenä spiraalina, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi ja toiminnan muuttaminen vuorottelevat jatkuvasti. Toimintatutkimuksen keskeinen piirre onkin pyrkimys reflektiiviseen ajatteluun ja sen avulla toiminnan parantamiseen. Reflektiivisyydellä tarkoitetaan sitä, että ajattelun kohteen olevien olioiden, objektien tarkastelun sijaan ajatteleva subjekti kääntyy pohtimaan itseään ajattelevana subjektina. Lisäksi tutkijan ja tutkimuksen kohde hämärtyy. Tutkijasta tulee toimintatutkimuksen prosessin edetessä yhä enemmän kohdeorganisaation paikallisen teorian sisällä toimiva henkilö, joka tulkitsee tilannetta omasta näkökulmastaan. Tutkimuksen kohteena olevista henkilöistä taas

tulee toimintatutkimuksen edessä omaa työtään tutkivia henkilöitä, jotka laajemminkin osallistuvat tutkimusprosessiin ollen samalla tietenkin myös toimijoita. (Puusa & Juuti 2020.)

Minä toteutin toimintatutkimuksen Salosen (2016, 13) esittelemän toimintatutkimuksen spiraalimallin tavoin (KUVA1). Spiraalimalli koostuu sykleistä, ja yhteen sykliin kuuluu neljä vaihetta; suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Minun työssäni tämä tarkoitti intervention suunnittelua, ohjaamani intervention pitämistä, palautteen keräämistä sekä interventiokerran reflektointia yhdessä yksikön työntekijöiden kanssa. Minun opinnäytetyössäni interventioita pidettiin neljä, jotka toteutettiin oheisen spiraalimallin tavoin.



KUVA1 Toimintatutkimuksen spiraalimalli (Salonen 2016, 16)

## 8.2 Aineiston kerääminen

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voi kerätä monella tavalla. Kaikki ihmisten tuottama materiaali kertoo jotakin kokemusten laadusta, joita ihmiset eläessään ovat kokeneet. Usein tutkimusaineistoksi valitaan ihmisten kokemukset puheen muodossa, jolloin tutkimusaineisto kerätään haastatteluina. (Vilka 2021.) Tutkimusaineistoa voi kerätä tutkimushaastattelujen sijaan myös havainnoimalla, joka tapahtuu esimerkiksi osallistavalla havainnoinnilla tai tarkkailemalla ihmisten toimintaa jossakin tilanteissa. (Vilka 2021.)

Valitsin itse aineiston keräämiseksi teemahaastattelun (LIITE 1) opinnäytetyön aiheista sekä sain aineistoa havainnoimalla ja tarkkailemalla yksikön työntekijöitä interventioiden aikana. Haastattelin työntekijöitä jokaisena interventiopäivänä aiheista: missio, arvot, visio ja strategia. Teemahaastattelu lienee yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto. Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teemat, joita tutkimushaastattelussa olisi välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Työelämän tutkimusperustaisissa kehittämishankkeissa, joissa tavoitteena on yhteisen kielen, käsitteiden, toimintatapojen ja keskustelun luominen ja ymmärtäminen, olisi mielekästä kokeilla myös ryhmähaastattelua tutkimusaineiston keräämisen keinona. (Vilka 2021.)

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä havainnointia tutkimusaineiston keräämisen metodina voidaan toteuttaa monella tapaa. Havainnointitapaan vaikuttaa, ollaanko havainnoimassa ihmisten välistä toimintaa vai ihmisten tuottamia kulttuurituotteita, kuten esineitä, kuva- tai tekstimateriaalia. Tutkimusaineiston keräämisen metodina osallistava havainnointi on toimiva, kun tutkittavasta yhteisöstä on ennestään vähän tietoa tai tieto ilmenee hiljaisena tietona. (Vilka 2021.)

Osallistavan havainnoinnin käyttäminen edellyttää yleensä yhteisöön sisään pääsemistä. Jos tutkija itse kuuluu tutkittavaan yhteisöön, tätä ongelmaa ei ole. Tällöin on kuitenkin mietittävä, millaisia riskejä tutkimusaineiston saamiseen ja sen laatuun liittyy. Riippuen yhteisöstä, sen koosta ja tutkimusongelmasta tutkittavat joko luottavat tai eivät luota tuttuun henkilöön tutkijan roolissa sekä hänen kykyynsä pysyä vaiti ulkopuolisille yksilöistä ja yhteisöä koskevista havainnoistaan. (Vilka 2021.) Minä käytin havainnointia, kun keräsin aineistoa interventioiden aikana. Havainnoin yksikön työntekijöitä interventioiden aikana. Havainnoin miten työntekijät toimivat ryhmässä sekä interventioissa syntyneitä tuloksia ja päätöksiä. Osallistuin interventioihin ja tein ryhmän sisällä tapahtuvaa havainnointia jokaisen interventioapäivän aiheesta. Jokaisen intervention aikana tein muistiinpanoja työntekijöiden toimimisesta ryhmässä ja tein tiivistelmän interventioapäivän tuotoksista yksikön työntekijöille. Havainnoin jokaisena interventiopäivänä oivalluksia, joita yksikön työntekijät saivat interventioiden aiheisiin liittyen. Havainnoin interventioiden aikana myös tuloksia, joita yksikön työntekijät yhdessä saivat aikaan. Viimeisellä interventiokerralla havainnoin ilmiöitä siitä, miten työntekijät ovat alkaneet toteuttamaan yhdessä sovittuja asioita edellisten interventioiden pohjalta. Tein havainnot interventioiden aikana tiettyjen teemojen avulla. (LIITE 3.)

## 9 OPINNÄYTETYÖSSÄ TOTEUTETTUJEN INTERVENTIOIDEN TAVOITTEET

Lähdin toteuttamaan opinnäytetyötä kesällä 2021. Pidin yksikön työntekijöiden kanssa kesä- ja heinäkuussa yhteensä neljänä päivänä intervention. Interventiot aloitettiin aina kunkin päivän aiheen teorian mukaan. Alustin päivän aiheen aina teorian kautta, jonka jälkeen yksikön työntekijät alkoivat työskentelemään teorian lähtökohdista kohti yksikön omia tavoitteita. Interventiot oli jaettu neljään osa alueeseen, jotka olivat; missio ja arvot, visio, strategia sekä yhteenveto näistä kaikista. Jokaisesta interventiosta keräsin aineistoa haastattelemalla työntekijöitä päivän aiheesta sekä havainnoimalla ja tarkkailemalla yksikön työntekijöitä.

Interventioiden tarkoitus oli, että työntekijät kävivät dialogista keskustelua aiheesta ja niissä mietittiin missiota, arvoja, visiota ja strategiaa kyseisen yksikön lähtökohdista. Interventiot olivat pituudeltaan 3-7 tuntia ja tein interventioista muistiinpanoja sekä yksikön työntekijöiden käyttöön aina tiivistelmän. Interventioiden tavoitteena oli se, että työntekijät sisäistävät käsitteinä mission, arvot, vision sekä strategian ja että saadaan laadittua kyseiselle yksikölle arvot, visio ja alustava strategia. Interventioiden jälkeen yksikön työntekijät vielä syventyvät strategiaan ja sen toteuttamiseen yhdessä yksikön esihenkilön kanssa.

Toimintatutkimus oli tarpeellinen, koska vanha visio oli tehty vuoteen 2020 saakka. Yksikössä oli menossa hetkellisesti poikkeustila, koska pitkäaikainen yksikönjohtaja erosi tehtävästään kesällä 2020. Yksikössä häntä sijaisti toisen yksikön yksikönjohtaja, mutta tarkoituksena oli alun perin, että heti kun uusi johtaja valitaan, luodaan yksikköön uusi visio sekä työtä ohjaavat arvot. Uusi yksikönjohtaja aloitti yksikössä työskentelyn 1.4.2021.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tarpeellinen ja sen tulokset tulevat välittömästi työelämässä käyttöön. Opinnäytetyöllä on merkitystä yksikölle, koska yksikön visio, arvot ja strategia auttavat koko työyhteisöä sitoutumaan työhön. Yksiköstä on aiemmin puuttuneet työtä ohjaavat arvot sekä strategia, jonka tarkoituksena on päästä yhdessä luotuun visioon. Yrityksen arvo- ja strategia johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa kyseiset asiat auttavat yritystä pääsemään tavoitteisiin huomattavasti paremmin kuin ilman niitä. Yksikköön luotavat työtä ohjaavat arvot ovat myös suuressa roolissa, koska ne ohjaavat päivittäistä työtä yksikössä sekä auttavat päätöksenteossa. Opinnäytetyö liittyy yksikönjohtajan valintaan sekä arvotyöskentelyyn, joka olisi täytynyt muutenkin kevään ja kesän aikana tehdä.

Tällä hetkellä yksikölle ei ole luotuja arvoja, visiota eikä strategiaa, joihin tällä opinnäytetyöllä pyrittiin löytämään ratkaisu.

Oman ammatillisen kehittymisen tavoitteita olivat arvo- ja strategia työskentelyn teorioihin tutustuminen, josta uskon olevan tulevaisuuden työelämässä hyötyä. Lisäksi mahdollistin omalla työpanoksellani kyseisen yksikön arvo- ja strategia työskentelyn yksikön kehittymisen kannalta. Itse sain paljon oppia arvo- ja strategiajohtamisen teorioista ja niiden vaikutuksesta yrityksen toimintaan.

Pidin interventiot siten, että dialogiselle keskustelulle interventioiden aikana olisi tarpeeksi aikaa, koska interventioiden tavoitteet olivat, että ne olisivat osallistavia. Minun ja opinnäytetyön tilaajan tavoitteena oli myös se, että jokainen yksikön työntekijä osallistuu interventioihin ja niiden kautta yksikön toiminnan kehittämiseen. Dialogisuus edistää osallisuutta ja voi olla jopa sen edellytys. Dialogisuutta on olla rakentavassa ja moninaisuutta kunnioittavassa vuorovaikutuksessa, fyysisesti tai virtuaalisesti. Tällöin asioita käsitellään rohkeasti ja ennakkoluulottomasti ja ryhmän kollektiivinen älykkyys tuottaa käsiteltävästä asiasta moniulotteisemman ja paremman kokonaiskuvan kuin kukaan osallistujista pystyisi yksin tuottamaan. Strategiaprosessin aikana dialogilla voi olla eri rooleja; sen avulla kerätetään tietoa ja näkemyksiä prosessin tueksi, luodaan yhteistä ymmärrystä ja rakennetaan kytköstä suunnittelun ja toimeenpanon välille. Dialogin avulla voidaan myös rakentaa tunnetason sitoutumista, kun ihmiset tulevat kohdatuiksi, kuulluiksi ja ymmärretyiksi. (Kilpinen 2022, 96.)

### **9.1 Opinnäytetyön ensimmäinen interventio: missio ja arvot**

Ensimmäisen intervention aihe oli yksikön mission sisäistäminen sekä puuttuvien ohjaavien arvojen laatiminen. Päivä aloitettiin sillä, että jokainen työntekijä sai pohtia seuraavia kysymyksiä; miksi kyseinen lastensuojelu yksikkö on olemassa ja mikä on sen perustehtävä? Päivän aluksi myös käytiin läpi missio- käsitettä. Missio käsitteenä oli yksikön työntekijöille tuttu ja jokainen työntekijä osasi kertoa, mitä missio käsitteenä tarkoittaa. Missio- aiheesta syntyi runsaasti keskustelua ja jokainen interventiossa oleva työntekijä otti osaa keskusteluun.

Interventiota jatkettiin siten, että pidin teoreettisen alustuksen, miksi yksikkö tarvitsee arvot, jotka ohjaavat työtä ja päätöksentekoa yksikössä. Työskentelyä ohjaavat arvot työntekijät kokivat tärkeiksi siitä syystä, että ne ovat luomisen jälkeen kaikille samat ja ne ohjaavat kaikkea tekemistä yksikössä. Interventio toteutettiin siten, että jokainen työntekijä sai käydä kirjaamassa taululle kolme arvoa, jotka

heidän mielestään sillä hetkellä toteutuvat yksikössä. Tämän jälkeen tarkasteltiin taulua ja sieltä poimittiin kolme perusarvoa, jotka yksikön työntekijät kokivat kaikkein tärkeimmäksi ja jotka olivat parhaiten yhteensopivat yksikön mission kanssa. Kamensky (2008) kertoo kirjassaan, että arvoja on periaatteessa paljon, minkä vuoksi ne on asetettava tärkeysjärjestykseen. Ilmaistuja arvoja on yleensä kahdesta kymmeneen kappaletta, yleisimmin niitä on neljä. Näitä nimitetään usein perusarvoiksi tai ydinarvoiksi. Perusarvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joille on ominaista voimakkuus ja pysyvyys sekä riippumattomuus ajasta ja paikasta. (Kamensky 2008, 78.) Yksikön työntekijät sekä yksikönjohtaja osallistuivat arvojen määrittämiseen, ja arvojen määrittäminen prosessina oli osallistava kaikille yksikön työntekijöille.

Kun yksikön henkilökunta oli valinnut yhdessä yksikönjohtajan kanssa kolme perusarvoa, alettiin interventiossa miettimään, mitä ne käytännössä tarkoittavat. Tässä jaoin yksikön työntekijät kolmeen eri ryhmään ja jokainen ryhmä kirjoitti jokaisesta valitusta arvosta muutaman lauseen kuvauksen, mitä se heidän mielestään tarkoittaa. Sitten kun jokainen ryhmä oli kirjoittanut oman kuvauksensa jokaisesta arvosta, tehtiin niistä yhteenveto kaikkien yksikön työntekijöiden kesken. Tämän jälkeen jokaisesta arvosta saatiin yksikön työntekijöiden kesken hyvä kuvaus siitä, että mitä kyseiset arvot tarkoittavat yksikössä. Arvoista tehtiin yksikön henkilökunnan toimistoon ”huoneentaulu” joka on muistutuksena kaikille työntekijöille yhteisesti laadituista arvoista.

Interventio päivän päätteeksi kysyin suullista palautetta päivästä yksikön työntekijöiltä ja palaute oli positiivista. Yksikön työntekijöiden mielestä on erittäin tärkeä tunne, että heidät on haluttu tällaiseen prosessiin mukaan ja työntekijät pitivät tärkeänä päästä yhteisesti miettimään arvoja, jotka määrittelevät yksikön työtä. Työntekijät kokivat myös, että he oppivat päivän aikana paljon. Moni ei ollut osannut ajatella, että perusarvot voivat olla yksikön toiminnan kannalta niin tärkeitä. Yksikön työntekijät kokivat myös saavan arvoista lisää itsevarmuutta työskentelyotteeseen sekä päätöksen tekemiseen.

## **9.2 Opinnäytetyön toinen interventio: visio**

Toinen interventio aloitettiin siten, että pidin teoreettisen alustuksen aiheesta visio. Kävimme työntekijöiden kanssa teorian tasolla läpi, miksi yrityksellä tulee olla visio, jota kohti edetään, sekä mitä visio käsitteenä tarkoittaa. Visio käsitteenä oli työntekijöille kohtuullisen tuttu, mutta ihmetystä aiheutti se, että hyvä visio antaa suuntaa koko yrityksen toiminnalle pitkäksi aikaa eteenpäin. Visio tyypillisesti määritellään noin 10 vuoden ajanjaksolle, mutta kyseisten työntekijöiden kanssa visio luotiin vuoteen 2025 saakka. Syy tähän oli se, että yksiköstä puuttui visio kokonaan ja työntekijöiden mielestä visio oli

helpompi määritellä hieman lyhemmäksi ajaksi. Yksikön visiossa pyrittiin siihen, että se olisi selkeä ja yksinkertainen. Kamensky (2008) kirjoittaa kirjassaan, että vision on luotava ihmisille selkeitä, yksinkertaisia mielikuvia. Hyvä visio on helposti viestitettävissä niin kuvallisin, kirjallisin kuin suullisin sanoin. Selkeä ja yksinkertainen visio auttaa painottamaan toiminnan oikein ja löytämään toiminnan fokuksen. (Kamensky, 2008)

Teoriaosuuden jälkeen yksikön työntekijät pääsivät yksikönjohtajan kanssa pohtimaan kysymystä; missä yksikkö haluaa olla vuonna 2025? Yksikön työntekijöiden tuli myös miettiä sitä, minkälainen rooli heillä on tulevaisuudessa osana suurempaa organisaatiota. Yksikön liiketoiminta on yritykselle hyvin kapea, koska yksikkö myy sijoittaville kunnille lastensuojelun laitospalveluita. Työntekijät olivat yksimielisiä, että visio täytyy rakentaa sen ympärille. Dialogia käytiin paljon siitä, että vision tulee palvella asiakkaita, tilaajia sekä yritystä. Yksikön vision laatimista helpotti se, että yksikkö ei käytännössä voi kasvaa tai laajentua mihinkään, koska asiakaspaikkamäärä on rajoitettu. Yksikön työntekijöiden oli aluksi vaikea ryhtyä miettimään, mitä hyvä visio voisi olla, koska törmättiin hyvin perinteiseen aiheeseen visiota mietittäessä, eli miten kukaan voisi nähdä tulevaisuuteen. Kävimme yksikön työntekijöiden kanssa läpi teoriaa. Kauppinen (2002) kertoo kirjassaan, että visiota ei tehdäkään saavutettavaksi. Usein visio hylätään jo ennen kuin se saavutetaan, minkä jälkeen luodaan uusi visio. Vision tarkoituksen painottaminen helpottaa niitä, jotka kiivailevat vision yksityiskohdista väittäen, ettei tarkkaa tulevaisuutta voi tietää, ja sehän on totta. (Kauppinen 2002, 32)

Yksikön työntekijät kävivät hyvää dialogia visiosta tämän jälkeen ja yksikönjohtajan johdolla he miettivät suuntaviivoja vuodelle 2025 saakka. Intervention tuloksena oli lopulta kaikkien työntekijöiden hyväksymä visio, joka palvelee asiakasta, ostajaa sekä yksikköä. Vision ääressä työskennellessä olivat myös edellisen intervention missio ja arvot vahvasti läsnä, ja käytiin jo alustavasti hieman seuraavan kerran teemaa eli strategiaa läpi. Interventiopäivä visiosta oli hyvin keskustelevalta, niin kuin jokainen muukin interventiopäivä. Yksikön työntekijöiden kanssa käyty interventio oli hyvä, koska intervention aikana jokainen työntekijä uskalsi kertoa rehellisesti oman mielipiteensä sekä perustella niitä.

### **9.3 Opinnäytetyön kolmas interventio: strategia**

Kolmannen interventiopäivän teema oli yksikön strategian luominen missiosta visioon yksikön arvojen mukaisesti. Interventiopäivä aloitettiin strategian teoriasta kertovalla orientaatiolla. Tämä interventio oli vaikein toteuttaa, koska strategia käsitteenä on hyvin laaja. Varsinainen strategian jalkauttaminen ei

kuulunut opinnäytetyöhöni, vaan se jäi tulevaisuuteen yksikönjohtajan tehtäväksi. Strategiaan kuuluu vahvasti myös taloudellinen puoli ja yksikössä taloudesta vastaa ainoastaan yksikönjohtaja, joten taloudellisia lukuja ja tavoitteita ei ainakaan näissä interventioissa avattu kaikille työntekijöille.

Intervention aluksi pidin tuttuun tapaan teoreettisen alustuksen strategia-aiheesta. Alustuksen jälkeen teimme koko yksikön henkilökunnan kanssa SWOT-analyysin yksiköstä. (KUVIO 1.) Analyysin avulla saatiin selville yksikön vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Analyysin pohjalta mietittiin, että miten vahvuuksista saadaan pidettyä jatkossakin kiinni ja miten heikkouksia saadaan parannettua sekä uhkia poistettua yksikön toiminnasta.

| <b>Yksikön sisäinen tila, nykytila</b>  | <b>VAHVUUDET<br/>käytä hyväksi</b>      | <b>HEIKKOUEDET<br/>paranna, poista</b> |
|---|---|--|
| <b>Asiakkaat</b><br><b>Palvelut, sisällön kehitys</b><br><b>Laatu</b><br><b>Henkilöstö, organisaatio</b><br><b>Talous, talouden ohjaus</b><br><b>Sisäiset prosessit</b> |   |  |
| <b>Organisaation toimintaympäristön muutokset, tulevaisuus</b>  | <b>MAHDOLLISUUDET<br/>käytä hyväksi</b> | <b>UHAT<br/>torju, lievennä</b>        |
| <b>Yleiset toimintaympäristön muutokset</b><br><b>Asiakkaat</b><br><b>Sidosryhmät</b><br><b>Muut alan toimijat</b>  |   |  |

KUVIO 1. Yksikön käyttämä SWOT-analyysi

Menestyvät yritykset rakentavat strategiansa muista erottuvien ja aitojen kyvykkyyksien (capabilities) varaan. Yritykset myös aktiivisesti kehittävät, uudistavat ja hankkivat strategian toteuttamista mahdollistavia kyvykkyyksiä. Strategisen johtamisen tärkeä lähtökohta onkin sen tunnistaminen, mitkä ovat yrityksen kyvykkyyksiä, mikä on niiden tila ja kehittämistarve, miten niitä voisi paremmin hyödyntää ja mitä täydentäviä kyvykkyyksiä on hankittava muualta. (Viitala & Jylhä 2019, 65.) Yksikön työntekijöiden kanssa kirjattiin ylös kyvykkyyksiä, joita yksiköllä jo on, sekä mitä kyvykkyyksiä yksikkö tarvitsee tulevaisuudessa.

Yksikön työntekijät olivat hyvin mukana interventiopäivässä ja kaikki työntekijät osallistuivat kiittävästi työskentelyyn. Mielestäni intervention aikana nousivat esille rehellisesti yksikön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Työntekijät osasivat myös miettiä tulevaisuutta hyvin myös siltä kannalta, että mitä yksikön toiminta tarvitsee tulevaisuudessa, koska kilpailu alalla on kovaa. Työntekijöiden kanssa valittiin strategiset painopistealueet, jotka oli jaettu neljään eri osa-alueeseen. Osa-alueet olivat; asiakkaat ja tilaajat, sisäiset prosessit ja toiminnan laatu, henkilöstö ja talous.

Neljästä eri osa-alueesta rakennettiin yksikön työntekijöiden kanssa toimintasuunnitelma (LIITE 2) tulevaisuuteen. Toimintasuunnitelmaan laadittiin ensin strategiset tavoitteet ja sen jälkeen toimenpiteet, joilla niihin päästään. Lopuksi jokaiselle tavoitteelle kirjattiin aikataulu, seuranta ja vastuhenkilö.

#### **9.4 Opinnäytetyön neljäs interventio: yhteenveto**

Neljännessä interventiossa käytiin yksikön työntekijöiden kanssa läpi aiempien interventioiden asioita ja mietittiin vastauksia kahteen oppimiskysymykseen:

Miten luodut arvot ja strategia näkyvät päivittäisessä työssä?

Miten luodut arvot ja strategia näkyvät päätöksissä, joita yksikössä tehdään?

Yksikön työntekijät osasivat nimetä hyvin yksikön arvojen merkityksen päivittäiseen työhön sekä etenkin päätösten tekeminen arvojen kautta tuntui aiempaa helpommalta. Intervention tarkoituksena oli tehdä yhteenveto aiempien interventioiden teemoista ja kerätä työntekijöiltä palautetta pitämistäni interventiopäivistä. Keräsin palautteen suullisena palautteena, koska yksikön työntekijät olivat jo minulle tuttuja.

Kilpinen (2022, 19-20) kirjoittaa kirjassaan; Inhimillinen strategia seuraavanlaisesti: Strategia rakennetaan neljästä peruselementistä; tahto, kyky, osallisuus ja toimijuus. Tahto tarkoittaa halua edistää yhteistä tarkoitusta ja olla osa suurempaa tarinaa. Kyky kertoo miten ihmisten osaaminen ja oppiminen saadaan palvelemaan yhteisiä tavoitteita ja tarkoitusta. Osallisuus on eräänlainen kokemus siitä, että jokainen yksilö on arvokas osa strategiaa. Toiminta ja tavoitteet määrittelevät suunnan ja mahdollistavat toimijuuden kohti yhteistä päämäärää. Dialogi ja kohtaamiset ratkaisevat, muuttuuko tarkoitus merkitykseksi ja tahdoksi, tavoiteltu kulttuuri tavaksi toimia, kyvykkyydet osaamiseksi ja tavoitteet teoiksi. Sitten kun strategia on inhimillistetty, jokainen yksilö tuntee strategian omakseen ja ymmärtää yrityksen vision ja oman roolinsa siinä. (Kilpinen 2022, 19-20.)

Kävimme yksikön työntekijöiden kanssa läpi vastuut, jotka eroavat toisistaan jonkin verran. Yksikönjohtajalla luonnollisesti on suurempi vastuu strategian tuomisesta käytäntöön, mutta kävimme toimitasuunnitelman pohjalta myös asiat, joihin jokainen työntekijä voi vaikuttaa. Työntekijöiden mielestä yksikköön luodut arvot kohtaavat yksikön mission ja vision ja työntekijöiden mielestä arvojen kautta on helpompaa tehdä päivittäistä asiakastyötä kuin ilman työtä ohjaavia arvoja. Yksikön työntekijät pitivät erityisen tärkeänä sen, että heidät oli otettu mukaan tällaiseen työskentelyyn, joka kuitenkin poikkeaa paljon yksikön perustehtävästä työstä.

## **10 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET**

Viimeisellä interventiokerran jälkeen aloin käymään aineistoa läpi, jonka olin kerännyt haastattelemalla yksikön työntekijöitä sekä havainnoimalla työntekijöitä interventio päivillä. Aineiston läpi käynti oli välillä työlästä ja ongelmaksi muodostui se, mikä on oleellista tietoa opinnäytetyötä varten ja mikä ei.

### **10.1 Interventioihin osallistuneiden taustatiedot**

Interventiopäiviin osallistui koko yksikön vakituinen henkilökunta. Yksikön henkilökunnassa on kymmenen vakituista ohjaajaa sekä yksikönjohtaja. Interventioihin pääsi osallistumaan joka kerta koko yksikön henkilökunta. Henkilökunnasta jokainen ohjaaja tekee samanlaista perustyötä paitsi yksikönjohtaja, joka toimii yksikön henkilökunnan lähiesihenkilönä. Yksikön henkilökuntaan oli tullut hiljattain muutoksia ja työhistoriaa yksiköstä heillä oli vaihtelevasti puolesta vuodesta liki kymmeneen vuoteen.

#### **10.1.1 Yksikölle laaditut missio ja arvot**

Ensimmäisen interventio päivän aiheena oli missio ja arvot. Yksikön työntekijöiltä tuli selkeitä vastauksia käsitteeseen missio. Jokainen yksikön työntekijä osasi nimetä, mitä missio käsitteenä tarkoittaa. Pitämäni teoria osuuden jälkeen missio tiivistettiin yksikön työntekijöiden kesken yhteen lauseeseen: Yksikön tehtävänä on tuottaa laadukkaita lastensuojelun laitospalveluita sekä toimia alati kehittyvänä yhteistyökumppanina muiden sosiaalialan toimijoiden kanssa.

Ensimmäisellä interventiokerralla laadittiin myös yksikölle työtä ohjaavat perusarvot. Haastattelin yksikön työntekijöitä perusarvoista ja he kokivat, että niiden puuttuminen on aiheuttanut aiemmin ristiriita tilanteita, joissakin ohjaustilanteissa. Interventiossa jokainen yksikön työntekijä sai kirjata kolme perusarvoa, ja kun jokainen oli ne kirjannut, laadittiin niistä luettelo. Tämän jälkeen luettelosta käytiin dialogista keskustelua ja työntekijät miettivät, mitkä arvot palvelevat yksikön työtä ja missiota parhaiten. Yksikön työntekijät valitsivat yksikölle seuraavat arvot: sitoutuminen, vastuullisuus ja kohtaaminen. Arvojen valinnan jälkeen yksikön työntekijät tekivät yhteenvedon siitä, miten valitut arvot näkyvät omalla vastuualueella päivittäisessä työssä.

Lopuksi arvojen valinnasta käytiin hyvää dialogia, jotta jokainen yksikön työntekijä pystyy valittuihin arvoihin sitoutumaan ja miettimään omaa työtään kyseisten perusarvojen kautta. Yhteinen mielipide oli se, että valitut arvot ovat yksikön toiminnan kannalta hyviä ja tärkeitä sekä ajankohtaisia. Yksikön työntekijöiden mielestä valittujen arvojen kautta on helppo tehdä päätöksiä sekä kohdata asiakkaita ja yhteistyökumppaneita.

### **10.1.2 Yksikölle laadittu visio**

Toisella interventioikerralla kävimme läpi yksikön visiota vuodelle 2025 saakka sekä käsiteltiin visio-käsitettä teorian kautta. Visio-käsite valikoitui yksikön toiselle interventioikerralle yrityksen johdon toiveesta. Yksikön työntekijät osasivat kertoa, mitä visio tarkoittaa, mutta työntekijöiden välillä oli paljon erimielisyyttä siitä, onko visiosta konkreettista hyötyä työhön liittyen. Kerroin teorian kautta tietoa vision tärkeydestä, minkä jälkeen yksikön työntekijät alkoivat miettimään, minkälaista visiota he voivat yksikölle rakentaa. Lastensuojeluyksiköllä on tietty perustehtävä ja esimerkiksi asiakaspaikat ovat rajattu lain puitteissa, joten visio ei voinut koskettaa mitenkään esimerkiksi talouden kasvua tai mitään siihen liittyvää laajentumista.

Yksikön työntekijät olivat yksimielisiä siitä, että vision olisi tärkeä olla työn laatuun liittyvä suunta, johon yksikkö haluaisi 2025 vuoteen mennessä päästä. Yksikön työntekijät päätyivät visiossa seuraavaan: Yksikössä jokaisella asiakkaalla on oikeus hyvään elämään, asiakkaan haasteista huolimatta. Yksikkö haluaa olla laadustaan tunnettu ja tilaaja asiakkaille ensisijainen valinta, kun he miettivät uuden nuoren sijoittamista.

### **10.1.3 Yksikölle laadittu strategia**

Kolmas interventio pidettiin aiheesta strategia. Aluksi haastattelin yksikön työntekijöitä käsitteestä strategia. Työntekijöiden tiedot strategiasta olivat hyvin erialisia ja strategia käsitteenä oli hieman vaikea sen käsitteen laajuuden takia. Teoriaosuuden jälkeen työntekijät ymmärsivät paremmin, miksi strategia on tärkeä laatia yksikön visioon pääsemisen varmistamiseksi. Strategian laatiminen aloitettiin tekemällä yksiköstä SWOT-analyysi, jonka jälkeen mietittiin strategisia valintoja. Strategisiksi valinoiksi valikoituivat: paikallisesti valtakunnallinen, omistautunut, kattavasti erikoistunut, luotettava osaaja, laadulla vaikuttavuus ja moderni johtaminen. Valintojen jälkeen mietimme, mitä kyseiset käsitteet tarkoittavat jokaisen työntekijän omalla vastualueella. Yksikön työntekijät jaettiin pienempiin ryhmiin ja jokainen ryhmä kirjoitti, mitä strategiset valinnat tarkoittavat käytännössä yksikössä.

Paikallisesti valtakunnallinen tarkoitti yksikön työntekijöiden mielestä sitä, että yksiköllä on hyvä maine paikkakunnalla, jossa se toimii, mutta yksikkö tunnetaan valtakunnallisesti hyvämaineisena johon sosiaalityöntekijät haluavat sijoittaa. Omistautunut tarkoitti yksikön työntekijöiden mielestä seuraavia asioita: Asiakastyössä ollaan sitoutuneita, aktiivisia ja oma-aloitteisia. Verkostoille välittyy viesti, että asiakkaiden asiat ovat yksikön työntekijöille tärkeitä. Työntekijöille välittyy viesti, että työ-kaverit ovat muille työntekijöille ja esihenkilölle tärkeitä. Kattavasti erikoistunut ja luotettava osaaja tarkoittaa, että yksikön työntekijöillä on riittävä määrä täydennyskoulutuksia niihin haasteisiin, joita yksikön asiakkailla on. Laadulla vaikuttavuus näkyy siten, että yksikössä on selkeät säännöt ja rakenteet arjen asioissa sekä asiakkaiden hoitoon liittyvissä asioissa. Lisäksi haetaan aktiivisesti uusia vaikutteita ja koulutuksia ajankohtaisiin aiheisiin, joka parantaa toiminnan laatua. Moderni johtaminen liittyi yksikön työntekijöiden mielestä lähinnä uuden esihenkilön toimintaan, johon oltiin lyhyen ajan kokemukseen perustuen tyytyväisiä. Yksikön esihenkilö käy parasta aikaa modernin johtamisen koulutusta, joka on vuorovaikutteista ja osallistavaa. Yksikön työntekijöiden mielestä tämä on mielekkäämpää, kun työntekijät saavat vastuuta myös päätöksistä mitä yksikössä tehdään. Työntekijöiden mielestä nyt yksikössä on selkeät vastualueet jokaisen työntekijän kesken.

Kolmannen intervention lopuksi laadittiin toimintasuunnitelma (LIITE 2) johon oli määritelty vastualueet sekä aikataulut sovituille asioille. Lisäksi toimintasuunnitelmaan kirjattiin myös asioiden mittaminen, mikäli se yksikön työntekijöiden mielestä oli mahdollista. Toimintasuunnitelmaa tarkasteltiin vielä myöhemmin neljännen intervention aikana.

## **10.2 Opinnäytetyössä pidettyjen interventioiden yhteenveto**

Neljännessä interventiossa yksikön työntekijöiden kanssa käytiin läpi aiempien interventioiden sisältöä sekä haastattelin työntekijöitä kertomaan omia vastauksia opinnäytetyön tehtäviin, joka oli selvittää:

Miten luodut arvot ja strategia näkyvät päivittäisessä työssä?

Miten luodut arvot ja strategia näkyvät päätöksissä, joita yksikössä tehdään?

Yksikön työntekijät kertoivat, että arvot ja strategia näkyvät yksikön käytännön asiakastyössä siten, että jokaisen yksikön asiakkaan hoitoa suunnitellaan yksikön arvojen mukaan. Yksikön työntekijät kuvasivat arvojen merkitystä sillä, että jokaisella työntekijällä on selkeämpi kuva, miten toimitaan ohjaus- ja rajaustilanteissa. Työntekijöiden ja yksikönjohtajan mukaan päätöksiä on aiempaa helpompi tehdä, kun niitä tarkastelee strategian ja arvojen kautta.

Yksikön työntekijät olivat yksimielisiä arvojen ja strategian tärkeydestä ja kokivat, että yksikön toimintaan on aiempaa helpompi sitoutua nyt, kun on saanut olla mukana laatimassa yksikölle arvoja sekä strategiaa. Pyysin suullisen palautteen työskentelystä minun kanssani ja työntekijät kertoivat, että interventiot olivat olleet mukavia, vaikka joillakin oli ollut ennakkoon odotuksia, että ne olisivat olleet tylsiä ja pitkästyttäviä. Työntekijöiden mielestä olin osannut ottaa oikeanlaisen roolin interventiossa ja työryhmän osallistaminen oli onnistunut siinä mielessä.

## 11 OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS JA ETIIKKA

Hyvä tieteellinen tutkimus noudattaa rehellisyyttä tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa sekä niiden esittämisessä ja lisäksi se vaatii yleistä huolellisuutta sekä tarkkuutta (TENK 2012). Hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia ovat TENKin ohjeen mukaan rehellisyys, huolellisuus ja tarkkaavaisuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja tulosten arvioinnissa. Tutkimusmenetelmät ovat tieteelliset kriteerit täyttyviä ja tulosten julkaiseminen tapahtuu avoimesti ja vastuullisesti. Tutkijat ottavat huomioon muiden tekemän työn ja kunnioittavat sitä. Muiden tutkijoiden tekemään työhön viitataan asianmukaisesti. Tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten tavoin. Syntyneet tietoaineistot ja data tallennetaan tieteellisen tiedon tavoin. (TENK 2012).

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen voi sanoa olevan luotettava, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eivätkä teoriamuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. (Vilka 2021.) Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tutkimuksen toteuttamisesta ja tutkimuksen luotettavuudesta ei voi pitää toisistaan erillisinä tapahtumina. Viime kädessä laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimukseensa tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. (Vilka 2021.)

Tutkimusluvut on hankittu ennen opinnäytetyön tekemisen aloittamista ja mahdollinen eettinen ennakkoarviointi on tehty. Jos opinnäytetyö tehdään ryhmässä, on sovittu ryhmän jäsenten välillä etukäteen työn tekemiseen liittyvistä oikeuksista, vastuista ja velvollisuuksista sekä tekijyydestä. Samoin on sovittu syntyneen tietoaineiston säilyttämisestä ja mahdollisesta käyttöoikeudesta myöhemmin. Rahoituslähteet ja mahdolliset muut sidonnaisuudet ilmoitetaan kaikille asianosaisille ja tutkimukseen osallistuville. Nämä myös raportoidaan tutkimuksen tuloksia raportoitaessa. (TENK 2012).

Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä mitään henkilötietoja ja organisaation nimi ei tule esille missään vaiheessa. Työn tilaaja saa opinnäytetyön, jota voi hyödyntää muiden yksiköiden kanssa tehtävästä vastaavanlaisesta työskentelyssä. Olen perehtynyt Centrian ohjeeseen hyvä tieteellinen käytäntö ja eettiset periaatteet, tutkimuseettisen neuvottelukunnan sivuihin sekä Centrian omiin ohjeisiin. Opinnäytetyön aihe nousi yksikön omista tarpeista, koska sinne täytyi tällainen työskentely tehdä. Yrityksen toiveena oli saada yksikön käyttöön arvot, visio ja strategian, jotka ohjaavat päivittäistä työtä yksikössä. Anoin

tutkimuslupaa opinnäytetyötäni varten yhtiön toiminnanjohtajalta. Jatkossa yksikön arvo- ja strategia-työskentelyn luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan ylläpitää ja parantaa tutkimalla, toteutuvatko arvot ja luotu strategia yksikössä toivotulla tavalla.

Opinnäytetyössä tein tutkimusta haastattelemalla ja havainnoimalla yksikön työntekijöitä ja tutkimusetiikka kulkee koko prosessin mukana, aina suunnittelusta tuloksiin asti. Interventioiden aluksi kerroin opinnäytetyöstäni kaikille yksikön työntekijöille, jossa kävimme opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen läpi etukäteen. Opinnäytetyön kautta yksikön työntekijät pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan yksikön toimintatapoihin ja päätöksenteko järjestelmän kehittämiseen. Koko opinnäytetyön aikana pidin huolen, että interventioiden muistiinpanot ja tulokset dokumentoidaan huolellisesti ja ne jäävät yksikön käyttöön. Opinnäytetyön tietoperusta ja menetelmät jäävät yrityksen käyttöön, joita se voi hyödyntää myös muiden yksiköiden vastaaviin kehitysprojekteihin.

## 12 POHDINTA

Opinnäytetyössä tekemäni interventiot yksikön työntekijöiden kanssa olivat opettavaisia tapahtumia minulle itselleni. Onnistuin mielestäni siinä, että sain työntekijät hyvin työskentelemään pitämässäni interventioissa. Opinnäytetyön tietoperustaan perehtyminen oli mielenkiintoista ja luin useamman kirjan lähes kokonaan arvo- ja strategiajohtamisesta. Interventioiden aikana haasteellista oli se, että yksikön työntekijät olivat hyviä keskustelemaan ja välillä dialogia syntyi runsaasti myös opinnäytetyöni ulkopuolisista asioista. Itselleni opinnäytetyön tekeminen oli monellakin tapaa haastava prosessi. Interventiot ja opinnäytetyön aiheeseen tutustuminen olivat mielenkiintoisia, mutta itse opinnäytetyön kirjoittamisen sovittaminen omaan työ ja perhe-elämään olivat erittäin haasteellisia. Opinnäytetyön kirjoittaminen venyi pitkälle siitä, mikä alkuperäinen tavoite oli.

Yksikön työntekijöiltä saamani palaute interventioista oli positiivista ja oman ammatillisen kehittymisen kannalta opinnäytetyön tekeminen oli palkitsevaa. Itse en ollut aiemmin juurikaan lukenut strategiseen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta tai pitänyt työryhmille samankaltaisia interventioita. Mikäli nyt aloittaisin uudelleen opinnäytetyön tekemisen, varaisin sille enemmän aikaa karsimalla esimerkiksi omien töiden tekemistä samaan aikaan. Opinnäytetyön aihe osoitti, että vastaavanlaisille töille on työelämässä tarvetta ja vastaanotto aiheeseen ja sen kanssa työskentelyyn oli positiivista. Opinnäytetyö oli ajankohtainen ja työelämälähtöinen, koska yksikkö tarvitsi sillä hetkellä arvo- ja strategiatyöskentelyä. Työn tilannut yritys sai oman yksikön tarpeisiin luotua opinnäytetyön avulla tarvittavat perusarvot ja strategiatyön hyvälle alulle. Yksikön työntekijät osallistuivat työskentelyyn myös hyvin ja heidän kokemuksensa olivat hyviä, mikä heidän mielestään lisää työhön sitoutumista.

Jatkossa interventioita voisi olla hieman enemmän, jotta syvemmälle strategia työskentelylle jäisi vielä enemmän aikaa, sekä interventioissa syntyisi enemmän arvokasta dialogia. Huomasin, että mikäli yksikön työntekijät ovat hyvin keskustelevaisia kuten tässä tapauksessa, aiheesta poiketaan helposti. Uskon, että useampi interventiopäivä, jotka olisivat kestoltaan lyhyempiä, palvelisi vastaavanlaista työskentelyä paremmin. Opinnäytetyöstä voisi tehdä jatkotutkimuksen siitä, miten alulle laitettu strategia työskentely on jatkunut nykyisten interventioiden jälkeen ja päästäänkö sillä siihen visioon, jonka yksikön työntekijät laativat. Lisäksi olisi mielenkiintoista tietää, onko visiota matkan varrella esimerkiksi kahden vuoden päästä jouduttu muokkaamaan tai ovatko yksikölle valitut perusarvot olleet oikeat.

## LÄHTEET

- Esa, M. 2018. *Strategia vastaa tärkeään kysymykseen – älä suhtaudu siihen liian ylimielisesti*. Saatavissa: <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/strategia-vastaa-tarkeaan-kysymykseen/>. Viitattu 12.03.2022.
- Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriat*. 2.painos. Helsinki: Tietosanoma/Art House Oy.
- Kamensky, M. 2008. *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. and Lahnaoja, H. 2007. *Strategian toteutus : synergiaetujen luominen balanced scorecardin avulla*. Helsinki: Talentum.
- Kauppinen, T. 2002. *Arvojohtaminen*. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.
- Kehusmaa, K.2010. *Strategiatyö – Organisaation voimanlähde*. Helsinki: Edita Prima.
- Kilpinen, P. 2022. *Inhimillinen strategia*. Helsinki: Alma Talent.
- Konkka, M. *Visio määrittää organisaation menestymisen*. LMI johtajuus kehittäjä. Saatavissa: <https://www.lmi.fi/visio-maarittaa-yrityksen-menestymisen/>. Viitattu 12.02.2022.
- Laamanen, K. 2005. *Johda suorituskyykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan*. Tampere: TammerPaino.
- Lastensuojelulaki, 2007. 57-60§ (12.4.2019/542) Henkilöstö. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>. Viitattu 12.02.2022
- Malmi, T., Peltola, J., Toivanen, J., 2006. *Balanced scorecard : rakenna ja sovelle tehokkaasti*. 5., uud. p. edn. Helsinki: Talentum.
- Puusa, A&Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaurdeamus
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf> Viitattu 3.4.2022.
- Sunila K. 2014. *Strategia organisaation kehittämisen ohjaajana*. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/72213/Opinnaytetyo.pdf?sequence=1> . Viitattu: 12.3.2022.
- THL 2022. *Lastensuojelun käsikirja*. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto/sijaishuollon-muodot/lastensuojelulaitokset>. Viitattu 15.02.2022.
- TENK. 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö*. saatavissa: <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>. Viitattu 10.1.2022.
- Viitala R & Jylhä E, 2019. *Johtaminen keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vilka H. 2021. *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

## Teemahaastattelu runko

1. Mitä interventiopäivän aihe (missio, arvot, visio ja strategia) tarkoittaa yksikön työntekijöiden mielestä?
  
2. Miksi yksikön työntekijöiden mielestä interventioiden aiheet (missio, arvot, visio ja strategia) ovat tärkeitä yksikön toiminnan kannalta?
  - Miten interventiokerran aiheen tulisi näkyä yksikön arkisessa jokapäiväisessä työskentelyssä?
  
  - Miten interventiokerran aiheen tulisi näkyä päätöksissä, joita yksikössä tehdään?
  
3. Mitä hyötyjä yksikön työntekijöiden mielestä interventioiden aiheista on yksikölle?
  
4. Mitä haittoja yksikön työntekijöiden mielestä intervention aiheista voi olla yksikölle?
  
5. Viimeisen intervention kysymys; Miten yksikön työntekijöiden kanssa yhdessä luodut arvot ja strategia näkyvät yksikössä? Miten arvot ja strategia näkyvät päätöksissä, joita yksikön työntekijät ovat tehneet?

| <b>4. TOIMINTASUUNNITELMA</b>   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <b>VISIO</b>  |  |  |  |
| <b>ARVOT</b>  |  |  |  |
| <b>NÄKÖKULMA</b>  | <b>STRATEGISET TAVOITTEET</b><br>Tavoitteet organisaation strategiasta ja päämääristä vastuualueelle / Tavoitteet analyysien pohjalta (SWOT) | <b>TOIMENPITEET</b><br>Mitä toimenpiteitä tehdään? Aikataulu | <b>MITTARI JA TAVOITEARVO</b><br><br><b>SEURANTA JA VASTUU</b> |
| <b>ASIAKKAAT</b><br>(esim. profiili, asiakastyytyväisyys markkina-alue)                               |  |  |  |
| <b>TOIMINNAN LAATU</b><br>(esim. DKT, verkostot, työryhmät)   |  |  |  |
| <b>HENKILÖSTÖ ORGANISAATIO</b><br>(esim. koulutukset, perehdyttäminen, resurssit, työvuorosunnittelu) |  |  |  |
| <b>TALOUS</b><br>(esim. hankinnat, investoinnit, hinnanmuutokset)                                     |  |  |  |
| <b>SISÄISET PROSESSIT</b><br>(esim. rekrytointi, asiakasohjaus)                                       |  |  |  |
| <b>MITÄ MUUTA?</b>  |  |  |  |

### **Interventioiden havainnointi teemat**

1. Työntekijöiden toimiminen ryhmässä. Mikä toimii ja mikä ei?
2. Interventioiden tulokset ja uuden oppiminen.
3. Interventioiden aiheisiin liittyvät uudet oivallukset työntekijöillä
4. Viimeisellä interventio kerralla; Miten työntekijät ovat alkaneet toimimaan edellisten interventioiden pohjalta laadittujen yhteisten arvojen ja strategian kautta.