Marjo Vuorinen

STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN VALTION KOULUKODEILLA

Perehdytyksen kehittämisellä kohti elävää strategiaa

Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK
Maaliskuu 2023

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	**Aika** Maaliskuu 2023	**Tekijä/tekijät** Marjo Vuorinen
Koulutus Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen		☐ AMK ☒ YAMK
Työn nimi STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN VALTION KOULUKODEILLA. Perehdytyksen kehittämisellä kohti elävää strategiaa		
Työn ohjaaja Yliopettaja, TtT Annukka Kukkola		**Sivumäärä** 55+7
Työelämäohjaajat Johtaja Carl-Johan Strömberg, apulaisrehtori Jan Weckström		

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka tarkoituksena oli kuvata Valtion koulukotien esihenkilöiden näkemyksiä strategian jalkauttamisesta ja valita tulosten pohjalta organisaation elävää strategiaa tukeva kehittämisaihe. Aiheeksi valikoitui perehdytyksen kehittäminen strategian jalkauttamisessa. Tavoitteena oli, että esihenkilöt saavat valmiuksia strategian jalkauttamiseen, mikä mahdollistaa myös henkilöstön ja asiakkaiden osallisuuden strategiaprosessiin. Näiden edellä mainittujen asioiden kautta voidaan organisaatiossa toteuttaa elävää strategiaa.

Opinnäytetyön menetelmänä oli toimintatutkimus, jossa tutkimusosion aineistonkeruu toteutettiin avoimella kyselylomakkeella. Kyselylomake lähetettiin 31 tiedonantajalle, joista 11 vastasi kyselyyn. Tiedonantajat olivat Valtion koulukotien johtajia ja tiiminvetäjiä. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysilla. Tulosten mukaan strategian jalkauttamista tukevia tekijöitä olivat osallisuus, selkeä strategia, aktiivinen strategian ylläpitäminen ja hyvä tiedotus. Osa strategian jalkauttamista tukevista asioista koettiin myös jalkauttamista heikentävinä, kuten perehdytys. Perehdytyksen lisäksi strategian jalkauttamista heikentävä tekijä oli puutteet tiedonkulussa.

Saatujen tulosten pohjalta kehittämistoiminnan kohteeksi valittiin perehdytyksen kehittäminen strategian jalkauttamisessa. Kehittämisosio toteutettiin ideointityöpajoina, jotka pidettiin kaikille viidelle koulukodille erikseen. Ideointityöpajoihin osallistui sekä johtotehtävissä työskenteleviä että hoito-, kasvatus- ja opetustehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Ideointityöpajoissa tärkeimpinä keinoina perehdytyksen kehittämiseen strategian jalkauttamisessa nousivat esille strategian näkyväksi tekeminen, asiakasosallisuus, esihenkilön toimiminen esimerkkinä sekä uuden työntekijän vastuu strategiaan perehtymisestä. Jatkossa tulokset käsitellään koulukotien johtoryhmissä ja jalkautetaan tiiminvetäjien johdolla osastojen arkeen. Ideointityöpajojen tulosten jalkauttamista arvioidaan sisäisissä auditoinneissa, joissa arvioidaan strategian toteutumista ja sen pysymistä elävänä. Arviointia tehdään myös johdon katselmuksessa.

Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että perehdytystä strategian jalkauttamiseksi tulee olla enemmän. Strategian tulee olla esillä fyysisessä ympäristössä ja arjen puheessa. Osallisuutta tulee hyödyntää vielä enemmän esimerkiksi pelien ja ohjattujen keskusteluiden kautta. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää yrityksissä ja organisaatioissa, joissa kehitetään strategiaa, perehdytystä, strategista johtamista sekä elävää strategiaa osallisuutta hyödyntämällä.

Asiasanat elävä strategia, osallisuus, perehdytys, strategia, strategian jalkauttaminen, strateginen johtaminen

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	**Date** March 2023	**Author** Marjo Vuorinen
Degree programme Development and Leadership in Social Services and Health Care, Master's Degree Programme		
Name of thesis IMPLEMENTING STRATEGY AT STATE-OWNED REFORM SCHOOLS. Developing orientation towards a dynamic strategy		
Centria supervisor Principal lecturer Annukka Kukkola PhD (Health Sciences)		**Pages** 55+7
Instructor representing commissioning institution or company Director Carl-Johan Strömberg, Vice Principal Jan Weckström		

The thesis was conducted as action research with the purpose of describing the views of the supervisors of state-owned reform schools on the implementation of the strategy and selecting a development topic that supports the organization's dynamic strategy based on the results. The topic chosen was the development of orientation in implementing the strategy. The goal was to provide competencies for implementing the strategy for the supervisors, which would also enable personnel and clients to participate in the strategy process. Through these factors, a dynamic strategy can be implemented in the organization.

The method used was action research, where data collection for the research section was carried out using an open questionnaire. The questionnaire was sent to 31 respondents, of whom 11 responded. The respondents were directors and team leaders of reform schools. The data was analyzed using inductive content analysis. According to the results, factors supporting the implementation of the strategy were participation, a clear strategy, active strategy maintenance, and good communication. Some of the factors supporting the implementation of the strategy were also perceived as weakening it, such as orientation and deficiencies in communication.

Based on the results obtained, the focus of development was chosen as the development of orientation in implementing the strategy. The development section was carried out through brainstorming workshops held separately for all five reform school units. The workshops were attended by both those working in leadership positions and those working in care, education, and teaching positions. The most important means of developing orientation in implementing the strategy were making the strategy visible, client participation, supervisors acting as examples, and the responsibility of new employees to familiarize themselves with the strategy.

In the future, the results will be processed in the leadership teams of reform school units and implemented in everyday work under the guidance of team leaders. The implementation of the results from the brainstorming workshops will be evaluated in internal audits and management reviews, which will assess the implementation of the strategy and its ability to remain dynamic. In conclusion, orientation for implementing the strategy needs to have more presence in the physical environment and everyday language. Participation needs to be utilized even more, for example, through games and guided discussions. The results of the thesis can be used in companies and organizations that develop strategy, orientation, strategic management, and a living strategy using participation.

Key words dynamic strategy, orientation, participation, strategic management, strategy, strategy implementation

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO 1

2 YLEISTÄ STRATEGIASTA 3
2.1 Strategian perusta ja rakenne 3
2.2 Strategiaprosessi 4
2.2.1 Skenaariotyöskentely 5
2.2.2 Asiakkaiden ja kilpailijoiden tuntemus 6
2.2.3 Mittarit ja analyysit 6
2.3 Keskeisiä strategisia suuntauksia 7
2.3.1 Suunnittelulähtöinen strategia 7
2.3.2 Strategiatypologia 8
2.3.3 Strateginen asemointi 8
2.3.4 Mintzbergin 5P-malli 9
2.4 Valtion koulukotien strategia 10

3 ELÄVÄ STRATEGIA JA SEN JALKAUTTAMINEN 12
3.1 Strategian jalkauttaminen 14
3.2 Strategian jalkauttamisen johtaminen 16
3.3 Perehdytys strategian jalkauttamisessa 18

4 OPINNÄYTETÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS 21

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN 22
5.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä 24
5.2 Toimintatutkimus lähestymistapana 24
5.3 Aineistonkeruu 25
5.4 Aineiston analyysi 26

6 ESIHENKILÖIDEN NÄKEMYKSIÄ STRATEGIAN JALKAUTTAMISESTA 28
6.1 Esihenkilöiden näkemyksiä strategian jalkauttamista tukevista tekijöistä 28
6.2 Esihenkilöiden näkemyksiä strategian jalkauttamista heikentävistä tekijöistä 30
6.3 Yhteenveto tutkimustuloksista 30

7 PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN STRATEGIAN JALKAUTTAMISESSA 32
7.1 Ideointityöpaja osallistavana kehittämistoimintana 32
7.2 Ideointityöpajojen toteutus 33
7.3 Keinot perehdytyksen kehittämiseen strategian jalkauttamisessa 35
7.3.1 Strategian tekeminen näkyväksi arjessa 35
7.3.2 Esihenkilön toimiminen esimerkkinä 36
7.3.3 Uuden työntekijän vastuu strategiaan perehtymisestä 36
7.3.4 Asiakasosallisuus 37
7.3.5 Yhteenveto perehdytyksen kehittämisen keinoista strategian jalkauttamisessa 39
7.4 Kehittämistyön tulosten jalkauttaminen 39

8 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN POHDINTA 41
8.1 Keskeisten tulosten pohdinta 41

8.2 Opinnäytetyön eettisyys 44
8.3 Opinnäytetyön luotettavuus 46
8.4 Ammatillinen kasvu 48
8.5 Johtopäätökset 49
8.6 Jatkotutkimusaiheet 50

LÄHTEET 51
LIITTEET

KUVIOT

KUVIO 1. Kilpailukykyisen strategian muodostus 9
KUVIO 2. Opinnäytetyön prosessi 23
KUVIO 3. Esihenkilöiden näkemys strategian jalkauttamiseen vaikuttavista tekijöistä 31
KUVIO 4. Keinot perehdytyksen kehittämiseen strategian jalkauttamisessa 39

1 JOHDANTO

Vallitseva taloustilanne on saattanut julkiset palvelut erityisen tarkastelun ja paineen alle (Kallinen 2018; Einola & Kohtamäki 2015). Tilannetta haastavat kasvavat palvelutarpeet ja samalla niiden tuottamiseen vaadittavien resurssien väheneminen. Julkisen sektorin optimaalinen ja kustannustehokas johtaminen on korostunut, ja samalla näkökulma johtamisessa on kohdistunut strategisiin tavoitteisiin ja toiminnan laatuun suhteessa niihin. (Kallinen 2018.) Kiristyvä taloustilanne edellyttää palveluiden tehokasta järjestämistä ja kykyä nopeaan reagointiin. Tilanteen haastavuus korostaa tehokkaan johtamisjärjestelmän sekä strategian toteutumisen vaatimusta. (Einola & Kohtamäki 2015, 5.) Tehokas strategian toteuttaminen on kriittinen osa organisaation menestystä ja mahdollinen kilpailuedun lähde (Tawse & Tabesh 2021). Silti strategian laatiminen ja sen jalkauttaminen ovat organisaatioille haaste. Digitalisaatio ja globalisaatio ovat saaneet aikaan yhteiskunnan kompleksisuuden, läpinäkyvyyden ja vuorovaikutuksen räjähdysmäisen kasvun (Einola & Kohtamäki 2015, 5). Asiakkaat haluavat alhaisia hintoja, korkeaa laatua ja laadukasta palvelua, kun taas työntekijät haluavat korkeita palkkoja, laadukkaita työoloja ja luontaisetuja (Park 2023, luku 6.2).

Suomalaisten yritysten strategiatuntemusta on selvitetty tutkimuksessa, johon osallistui 10 000 työntekijää 150 organisaatiosta. Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että strategiat oli yleisesti yrityksissä kirjattu selkeästi, mutta siitä huolimatta vain 13 % johdosta ja 8 % keskijohdosta osasi määritellä virallisen strategian ja vain 2 % työntekijöistä tiesi yrityksen strategiset tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi. (Laakso 2016.) Organisaation suorituskyky kärsii, jos strategiaan sitoutuminen ja sen toimeenpano epäonnistuu. Yrityksillä, joilla on vahva strategia, on taipumus menestyä paremmin. Näinä myrskyisinä aikoina yritykset tarvitsevat strategiaa enemmän kuin koskaan ennen. Yritykset joutuvat tekemään haastavia päätöksiä siitä, millä strategioilla ja keinoilla ne voivat menestyä kilpailussa. Tämä edellyttää, että johtajat pystyvät tekemään tilanteen vaatimat linjanvedot. (PwC 2019, 18.) Kilpailukykynsä vahvistamiseksi organisaatioiden on etsittävä keinoja, jotka luovat edellytyksiä innovaatioille ja paremmalle suorituskyvylle. Esihenkilöiden tulee siis luoda organisaation ilmapiiri, joka edistää kehitystä ja vahvistaa innovaatioiden edellyttämiä valmiuksia. (Berraies, Chaher & Yahia 2014, 82, 84.)

Valtion koulukotien nykyinen strategia valmistui vuonna 2022. Strategian muodostaminen oli mittava prosessi, johon osallistuivat koulukotien henkilökunta, koulukoteihin sijoitetut lapset sekä sidosryhmät. Strategian jalkauttamiseksi Valtion koulukodeilla on selkeä prosessi, mutta olemassa olevasta toimintamallista huolimatta sekä johdon että henkilöstön keskuudesta nousi esiin vaihtelevia kokemuksia

strategian jalkautumisen toteutumisesta. Opinnäytetyöni aihe nousi toimeksiantajan tarpeesta saada strategiasta toimiva ja elävää strategiaa tukeva työkalu. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Valtion koulukotien esihenkilöiden näkemyksiä strategian jalkauttamisesta ja valita tulosten pohjalta organisaation elävää strategiaa koskeva kehittämisaihe. Kehittämisaiheena on organisaatiossa olemassa olevan perehdytyksen kehittäminen tukemaan strategian jalkauttamista. Opinnäytetyön tavoitteena on, että esihenkilöt saavat valmiuksia strategian jalkauttamiseen, mikä mahdollistaa myös henkilöstön ja asiakkaiden osallisuuden strategiaprosessiin. Näiden edellä mainittujen asioiden kautta voidaan organisaatiossa toteuttaa elävää strategiaa. Valitsin opinnäytetyön näkökulmaksi esihenkilön toiminnan, koska johtaminen on avainasemassa strategian jalkauttamisessa.

Koska opinnäytetyön tarve nousi työelämästä ja sen lähtökohtana oli käytänteiden kehittäminen, toteutin opinnäytetyön toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on syklinen prosessi, jossa vuorottelevat suunnittelu, toteutus ja toteutetun toiminnan arviointi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 60–61; Toikko & Rantanen 2009, 66). Opinnäytetyön tutkimusote on kvalitatiivinen. Toteutin opinnäytetyön tutkimusosion avoimella kyselylomakkeella. Tiedonantajina olivat Valtion koulukotien johtajat sekä tiiminvetäjät. Opinnäytetyön kehittämistoiminnan kohde nousi tutkimusosion tuloksista, joissa esihenkilöt kuvasivat puutteellista perehdytystä strategian jalkauttamiseen. Kehittämistyön menetelmäksi valitsin ideointityöpajat. Ideointityöpajoihin osallistui sekä johdon että henkilöstön edustusta kaikista Valtion koulukodeista. Kehittämistoiminnasta saadut tulokset koskivat elävää strategiaa ja strategian jalkauttamista, ja tämän vuoksi elävä strategia on keskeinen teema opinnäytetyössäni. Muut keskeiset teemat ovat strategian jalkauttaminen, johtaminen strategian jalkauttamisessa, osallisuus ja perehdyttäminen.

2 YLEISTÄ STRATEGIASTA

Strategia on päätös sekä suunnasta, johon organisaatio on menossa, että keinoista, joilla tulevaisuuden menestys saavutetaan (Sutinen & Haapakorva 2021, 42; Viitala & Jylhä 2019, luku 2). Strategia voidaan määritellä organisaation pitkäaikaisiksi valinnoiksi ja toimiksi jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Strategiassa tavoitellaan jotain, ja jotta tavoitteeseen voidaan päästä, tarvitaan muutoksia. (Pettersen 2021, 15–16.) Muutoksessa ovat niin organisaatioiden toimintaympäristöt kuin asiakkaiden odotuksetkin (Tuomi & Sumkin 2010, 14). Muutos on strategiassa aina sisäänrakennettuna, sillä strategia on päätös kilpailukykyä parantavista tarkkaan rajatuista muutoksista, jotka vievät organisaatiota haluttuun suuntaan. Strategian laatimisen tai päivityksen myötä kaikki asiat eivät muutu, vaan muuttuvat tekijät on strategiassa rajattu ja määritelty. (Sutinen & Haapakorva 2021, 42.) Strategian voi käsittää kokonaismallina, joka on joustava ja dynaaminen. Se on yhteistyön tulos, jonka tekemiseen osallistuvat organisaation koko henkilöstö, asiakkaat sekä sidosryhmät. (Tuomi & Sumkin 2010, 14, 25.)

Strategian käsite juontaa juurensa kreikan sanasta strategos ja se tarkoittaa "yleistä" (Horwath 2020). Strategia on alun perin yhdistetty sodankäynnin taisteluihin ja taktiikoihin, ja menestymisen sodassa sanottiin usein riippuvan kenraalien ja komentajien henkilökohtaisista ominaisuuksista. Strategian kehittymiseen on myötävaikuttanut moderni teollinen kapitalismi, joka teki läpimurtonsa Englannin teollisen vallankumouksen myötä 1700-luvun lopulla. Osakeyhtiölaki asetettiin 1840-luvulla ja sen myötä syntyi ajatus siitä, että organisaatiot ovat välineitä, joiden tavoitteena on luoda parasta mahdollista tulosta mahdollisimman pienellä vaivalla. Entiset perheyritykset, joissa joku perheestä toimi johtajana, väistyivät osakeyhtiöiden tieltä. Osakeyhtiöllä oli johto, joka raportoi hallitukselle, joka puolestaan oli vastuussa yhtiön tuloksesta. Koska yrityksen tulevaisuus on epävarma, alettiin liiketoiminnan hallintaa tehdä monin eri tavoin epävarmuuden vähentämiseksi. Nykyaikaista teollista kapitalismia ohjasivat kilpailu ja nopea teknologinen kehitys. Tällainen kasvutalous perustui arvon luomista, työtä ja innovaatiota painottavaan järjestelmään, joka loi perustaa strategian muodostumiselle. (Pettersen 2021, 21–23.)

2.1 Strategian perusta ja rakenne

Toiminnan kenttä on strategian perusta. Toiminnan kenttä saadaan selville määrittelemällä toimiala ja

kilpailuympäristö, jossa toimitaan. Kilpailijoiden tunteminen auttaa selvittämään, mikä omassa osaamisessa tarjoaa kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin. Toiminnan kentän määrittelyllä saadaan selville myös verkostokumppanit sekä tarpeet ydinosaamisen vahvistamiselle. (Tuomi & Sumkin 2010, 38.) Toiminnan kenttää tulee tarkastella tulevaisuuden kautta, ja määrittely on samalla strateginen valinta: mitä tuotetaan, kenelle ja miten. Toimintaympäristön tulevaisuuden näkymissä tulee ottaa huomioon megatrendit eli tiedostetut tulevaisuudet muutokset, kuten väestön ikääntyminen ja teknologian kehitys, sekä heikot signaalit, jotka ovat aavistuksia tulevaisuuden muutoksista. (Tuomi & Sumkin 2010, 38–40; Viitala & Jylhä 2019, luku 2.)

Toiminnan kentän määrittelyllä vahvistetaan visiota (Tuomi & Sumkin 2010, 38). Visio eli tavoitetila on organisaation perustarkoitus ja vastaa kysymyksiin ”Miksi ollaan tekemässä?” sekä ”Minkälainen yritys on päästyään tavoitteeseensa?” Visio on tarpeeksi haastava, elävä ja jatkuva, ja sitä muokataan toimintaympäristön muuttuessa ja päämääriä kohti edetessä. (Viitala & Jylhä 2019, luku 2.) Missio puolestaan kertoo yrityksen toiminta-ajatuksen ja vastaa kysymykseen ”Miksi yritys on olemassa?” Missiossa on kiteytettynä yrityksen tehtävä sekä maailmassa yleisesti että sen omassa toimintaympäristössä. (Viitala & Jylhä 2019, luku 2; Tuomi & Sumkin 2010, 52; Kamensky 2015, luku 2.3.) Arvot taas ovat yrityksen eettinen kivijalka. Organisaatiossa työskentelevien ihmisten merkityksen kokemus perustuu arvoihin ja ne ohjaavat ihmisten toimintaa. (Viitala & Jylhä 2019, luku 2; Kamensky 2015, luku 2.3.) Arvojen määrittely kuuluu strategiaprosessiin ja ne vastaavat kysymykseen ”Miksi teemme tätä työtä?” (Tuomi & Sumkin 2010, 51).

2.2 Strategiaprosessi

Strategiaprosessin tehtävä on hahmottaa organisaatiolle suunta ja kuvaus siitä, mitä aiotaan tehdä sinne pääsemiseksi. Strategia kuvaa siis tien tavoitteeseen eli ne prioriteetit, jotka organisaatio asettaa jatkuvan kehityksen perustaksi. (Jacobsen & Thorsvik 2021, 38.) Ympäristön nopeutunut muutostahti vaatii strategialta prosessimaisuutta. Strategian prosessimaisuuteen vaikuttavat myös saatavilla oleva tieto ja tiedonsaantinopeus, sillä digitalisaation avulla datan käsittely ei ole yhtä kallista eikä sen saamisen viive enää rajoita strategiatyötä entiseen tapaan. (Ritakallio & Vuori 2018, 11.) Menestys uuden strategian löytämisessä on suurempi, jos etsintää ohjaa selkeä, mielekäs käsitys organisaation missiosta, pitkän aikavälin strategisista tavoitteista, ydinosaamisesta sekä nykyisestä suorituskyvystä (Yukl & Gardner 2020, 362). Organisaatiossa työskentelevät tarvitsevat tiedon siitä, mitä tavoitellaan, minkä vuoksi, ja mitä keinoja käyttämällä. Mitä yhtenäisempi käsitys yrityksessä työskentelevillä henkilöillä on

näistä tekijöistä, sitä systemaattisempana rintamana he työskentelevät niitä kohti. Päämäärät ja keinot määritellään organisaation strategiassa, jonka perusta muodostuu missiosta, arvoista, liikeideasta ja visiosta. (Viitala & Jylhä 2019, luku 2.)

2.2.1 Skenaariotyöskentely

Skenaariotyöskentely on strategiaprosessissa tulevaisuuden tekemisen työkalu. Strategiaprosessi perustuu oletukseen siitä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Strategiassa yritetään muotoilla tulevaisuutta huolimatta siitä, että tulevaisuus on epävarma. Skenaariosuunnittelu auttaa ennakoimaan, käsitteellistämään ja oppimaan tulevaisuudesta. Hyväksymällä epävarmuus tullaan paremmiksi strategian kehittäjiksi ja saadaan strategia toimimaan. Skenaariotyöskentelyn voi aloittaa tunnistamalla kriittiset oletukset eli listaamalla sellaisia olettamuksia tulevaisuudesta, joiden perusteella nykyinen strategia olisi toimiva. Sen jälkeen tunnistetaan kaikkein epävarmimmat ja toisaalta todennäköisimmät olettamukset. Prosessissa on oleellista ottaa huomioon trendit ja itsestään selvinä pidetyt totuudet. (Ritakallio & Vuori 2018, 19–25; McKeown 2012, 214–215.) Todennäköistä, uhkaavaa ja toivottavaa tulosta tarkastellaan kysymällä, ketä varten olemme olemassa, mikä on toimintamme ydin, mikä on ydinosaamisemme, mitä tekemällä ajateltu skenaario toteutuu ja minkälaisia resursseja skenaario tarvitsee toteutuakseen (Tuomi & Sumkin 2010, 76).

Skenaariotyöskentelyssä on kuitenkin pidettävä mielessä, että skenaariotkaan eivät ole kiveen hakattuja, vaan niitä tulee tarkastella jatkuvasti. Tällöin puhutaan liikkuvista skenaarioista, jotka perustuvat pitkän aikavälin tavoitteelle. Tavoite sisältää tämän hetken parhaan mahdollisen suunnitelman siihen, miten resursseja ja osaamista kehitetään ja hyödynnetään. (Ritakallio & Vuori 2018, 26.) Pitkän aikavälin tavoitteelle aikaikkuna voi olla noin viisi vuotta, lyhyemmän aikavälin tavoite voi olla esimerkiksi vuosittainen. Suunnittelutyössä on syytä pohtia myös pidempää, esimerkiksi kymmenen vuoden aikajatkumoa. (Kohtamäki 2020.) Huolimatta siitä, että pitkän aikavälin tavoite saattaa muuttua radikaalistikin matkan varrella, on sen määrittely tärkeää. Sen lisäksi, että se ohjaa nykyhetken toimintaa, lisää se uskottavuutta niin työntekijöiden kuin sidosryhmien silmissä. (Ritakallio & Vuori 2018, 26.) Pitkän aikavälin tavoitteet perustuvat strategian visioon ja missioon, ja ne antavat suunnan strategisille suunnitelmille (Yukl & Gardner 2020, 360). Tavoitteiden aikavälistä riippumatta edellyttää strategiatyöskentely niin tavoitteiden suuntaan toteutetun toiminnan seurantaa kuin tavoitteiden toteutumisen seurantaa (Kohtamäki 2020). Tavoitetilaa ei siis lyödä lukkoon, vaan sitä pidetään ennemminkin suunnan antajana isossa kuvassa (Ritakallio & Vuori 2018, 26).

2.2.2 Asiakkaiden ja kilpailijoiden tuntemus

Asiakkaiden tuntemus auttaa tietämään, mitä palveluita tai tuotteita asiakkaat tarvitsevat. Tämä tieto edesauttaa onnistuneen strategian luomista. Sen lisäksi, että tiedetään asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset, on tärkeää selvittää myös, mitä he ajattelevat organisaation tuotteista ja palveluista. Oleellista on myös kilpailijoiden tuntemus. Kilpailijoiden tuotteiden ja palveluiden tuntemus antaa pohjan omien tuotteiden ja prosessien arvioinnille, ja tarjoaa hyviä ideoita niiden parantamiseksi. (Yukl & Gardner 2020, 360–361.) Strategiassa keskeistä on näkemys siitä, mitä vaaditaan kilpailussa pärjäämiseen sekä idea- että toimenpidetasolla. Tästä saadaan juonnettua pitkän tähtäimen päämäärät sekä konkreettiset nykyhetken tavoitteet. (Viitala & Jylhä 2019, luku 2.)

Tärkeää on tunnistaa myös olosuhteet, jotka tarjoavat etua, kuten alhaiset käyttökustannukset, työntekijät, joilla on erityisosaamista, erityinen suhde tavarantoimittajiin tai positiivinen maine esimerkiksi tuotteen tai palvelun laadukkuuden tai asiakaspalvelun osalta. Kilpailuedun määrittämiseksi tulee tunnistaa niin heikkoudet kuin vahvuudet sekä arvioida, kuinka kauan nykyiset vahvuudet ja heikkoudet todennäköisesti jatkuvat. Nykyisillä vahvuuksilla saavutettava kilpailuetu riippuu paitsi siitä, kuinka kauan ne kestävät, myös siitä, kuinka vaikeaa kilpailijoiden on toistaa niitä tai päihittää ne. (Yukl & Gardner 2020, 362.)

2.2.3 Mittarit ja analyysit

Strategiatyön pohjana voidaan käyttää eri mittareita ja analyyseja, jotka antavat tietoa toiminnan kentästä. Strategista suunnittelua edesauttaa kokonaisvaltainen objektiivinen arvio nykyisestä suorituskyvystä suhteessa strategisiin tavoitteisiin ja verrattuna kilpailijoiden suoritukseen. Arviointiin tarvittava tieto saadaan sisäisen ja ulkoisen seurannan avulla. Erilaiset mittarit ja analyysit ovat hyödyksi prosessissa. (Yukl & Gardner 2020, 362.) Tällaisia analyysejä ovat esimerkiksi ulkoinen ympäristöanalyysi, johon kuuluvat poliittiset, ekologiset, sosiaaliset, teknologiset, ekonomiset sekä lakeihin ja asetuksiin perustuvat tekijät, sekä tyypilliset strategiset ryhmät, eli sellaiset ryhmät yrityksiä, jotka toimivat markkinoilla käyttäen samanlaisia strategioita. Sisäisellä ympäristöanalyysilla puolestaan analysoidaan yrityksen sisäistä ympäristöä, eli niitä resursseja ja kyvykkyyksiä, joita yrityksessä on, sekä sitä johta-

misjärjestelmää, joka resursseja johtaa. Strategiaa tulee seurata vähintäänkin kvartaaleittain ja reagoida, jos tavoitteita ei olla saavuttamassa. (Kohtamäki 2020.) Suorituskyvyn indikaattoreita kannattaa tarkastella useiden viime vuosien ajalta ja analysoida samalla edistymistä kohti strategisia tavoitteita. Prosessissa tulee tunnistaa tuotteet tai palvelut, jotka menestyvät samoin kuin ne, jotka eivät täytä odotuksia. Oleellista on tunnistaa myös ne konkreettiset resurssit, jotka tällä hetkellä tarjoavat etua kilpailijoihin verrattuna. (Yukl & Gardner 2020, 362.)

2.3 Keskeisiä strategisia suuntauksia

Strategian kehitys ja eri koulukunnat ovat kehittyneet merkittävästi etenkin 1960-luvulta lähtien. On silti syytä huomioida, että suuntaukset ja kehitysvaiheet eivät sulje toisiaan pois, vaan toimivat pikemminkin jatkumona kehityskaaressa. (Kamensky 2015, luku 2.)

2.3.1 Suunnittelulähtöinen strategia

Suunnittelulähtöisen strategian lähtökohta on strategisissa tavoitteissa. Tämän koulukunnan vaikutusvaltaisimpana teoksena pidetään Ansoffin ”Corporate Strategy”-kirjaa, joka julkaistiin 1965. Suunnittelulähtöisen strategian keskeiset viestit ovat muodollinen menettely, muodollinen koulutus, muodollinen analyysi ja paljon tilastoja. Strategiaa ohjasi tuolloin joukko korkeasti koulutettuja suunnittelijoita, jotka olivat osa erikoistunutta strategisen suunnittelun osastoa. Tällä osastolla oli suora yhteys toimitusjohtajaan. (Mintzberg ym. 2017, luku 3.) Teoksessaan Ansoff esittelee nk. Ansoffin matriisin, jota organisaatiot voivat hyödyntää strategiasuunnittelussaan. Matriisissa organisaatio valitsee kilpailustrategian neljästä vaihtoehdosta, jotka ovat vahvista, laajenna, kehitä ja erilaistu. Ansoffin malli sopii erityisesti yrityksille, joilla on kasvutavoitteita. (Viitala & Jylhä 2019, luku 2.)

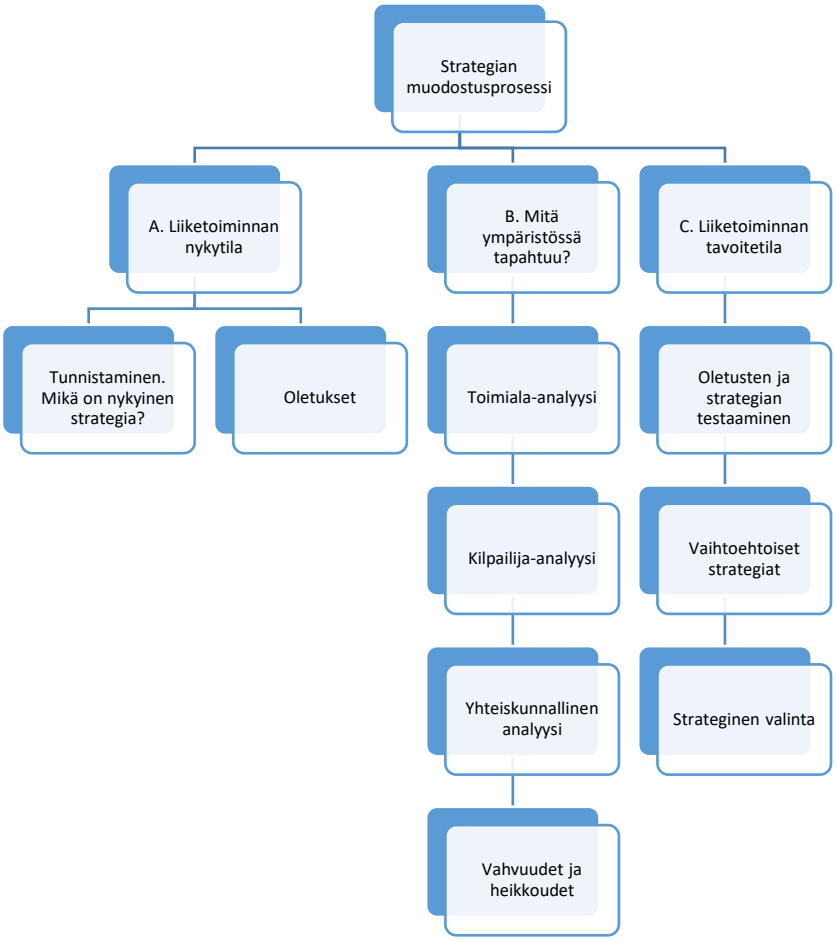
Perinteisessä suunnittelukoulukunnassa strategiatyö on nähty strategiaan erikoistuneiden asiantuntijoiden tehtävänä pitkän tähtäimen suunnitelmana, jossa analyysi, strategian valinta ja strategian toteuttaminen ovat toisistaan erillisiä toimintoja (Einola & Kohtamäki 2015, 9). Ansoffilaista suunnitteluprosessia on kritisoitu sen kompleksisuudesta ja siitä kuvastuu, kuinka tämän koulukunnan kulta-aikoina on vielä eletty stabiileissa olosuhteissa kymmeniä vuosia ennen internetiä (Kohtamäki 2020; Kohtamäki 2021).

2.3.2 Strategiatypologia

Miles ja Snow kehittivät 1970-luvulla strategisen suunnittelun mallin, jossa yritykset jaetaan neljään luokkaan niiden valitseman strategian perusteella. Mallia kutsutaan strategiatypologiaksi ja sen avulla on mahdollista ymmärtää sekä omaa että kilpailijoiden toimintaa markkinoilla. Mallin luokat on nimetty etsijöiksi, puolustajiksi, analysoijiksi ja reagoijiksi. Etsijä etsii markkinoilla aggressiivisimmin uusia mahdollisuuksia, kun taas puolustaja on huolissaan vakaudesta. Tämän vakauden puolustaja pyrkii säilyttämään kehittämällä ensisijaisesti toiminnan tehokkuutta. Analysoija sijoittuu puolustajien ja etsijöiden väliin kahdella eri markkina-alueella, joista toinen on suhteellisen muuttumaton ja toinen puolestaan nopeasti muuttuva. Analysoija pyrkii minimoimaan riskit ja maksimoimaan mahdollisuuden voittoon. Reagoija puolestaan reagoi vastaantuleviin muutoksiin ilman rakennetta tukevaa strategiaa. (Viitala & Jylhä 2019, luku 2; Mintzberg ym. 2017, luku 11.)

2.3.3 Strateginen asemointi

Strategisen asemoinnin periaatteen mukaan yrityksen tulee perustaa strategiansa hyvin pitkälle menevään erilaistamiseen sekä hyvin mataliin kustannuksiin. Jollei yritys toimi niin, päätyy se hyvin mitäänsanomattomaan strategiaan. (Kohtamäki 2020.) Strateginen johtaminen sai uuden suunnan 1980-luvulla Porterin julkaistuaan teoksensa ”Competitive Strategy”, joka loi perustan strategisen asemoinnin koulukunnalle. Merkittävin tekijä tässä koulukunnassa on ollut yksinkertainen ja vallankumouksellinen ajatus siitä, että vain tietyt strategiat ja asemat talousmarkkinoilla ovat toivottavia millä tahansa toimialalla. (Mintzberg ym. 2017, luku 4; Viitala & Jylhä 2019, luku 2.) Porterin (1998, luku ”Introduction, 1980”) mukaan kilpailukykyinen strategia muodostetaan A-, B- ja C-vaiheiden kautta (KUVIO 1). Kumuloimalla tätä logiikkaa eri toimialoilla strategisen asemoinnin koulukunta päätyi rajalliseen määrään perusstrategioita esimerkiksi tuotteiden eriyttämisen osalta (Mintzberg ym. 2017, luku 4).



KUVIO 1. Kilpailukykyisen strategian muodostus (mukaillen Porter 1998).

2.3.4 Mintzbergin 5P-malli

Mintzbergin 5P-malli on strategian kehittämisen malli, joka muodostuu viiden P:n kautta. Mallin viisi P:tä tulevat strategiasta suunnitelmana (plan), vastahyökkäyksenä (ploy), kaavana (pattern), asemointina (position) ja perspektiivinä (perspective). Suunnittelu on se osa prosessia, jolloin mietitään tavoitteet ja suunnitellaan kuinka niihin päästään. Strategista vastahyökkäystä voi käyttää kilpailussa pärjäämiseen, ja strategian voi myös nähdä toiminnan kaavana tai mallina. Perspektiivin kautta hahmotetaan laajemmin toimintaympäristöä. (Viitala & Jylhä 2019, luku 2.) Mintzberg on työllään haastanut liian suunnittelulähtöistä strategista ajattelua ja viitannut siihen, että 10 % strategioista toteutuu suunnitellulla tavalla ja loput 90 % jollain ihan muulla tavalla. Hänen mukaansa on turhaa suunnitella strategioita liian monimutkaisiksi, ja työtä pitäisi sen sijaan tehdä osallistavasti ja realistisesti. Oleellista on

huomioida, että sattumanvaraisuudella eli emergenssillä on huomattava merkitys organisaatioiden toiminnassa. Ylisuunnittelulla paitsi jätetään huomioimatta emergenssin merkitys, myös vaikutetaan ihmisten motivaatioon heikentävästi. (Kohtamäki 2021.)

2.4 Valtion koulukotien strategia

Valtion koulukotien nykyinen strategia on julkaistu 2022. Strategian luomisessa lähtökohtana oli osallisuus. Strategian tekemiseen pyrittiin osallistamaan koulukoteihin sijoitetut lapset, koulukotien työntekijät, johtokunta, kuntien sosiaalityöntekijät sekä Valtion koulukotien johtokunta. Lisäksi strategiatyössä olivat osallisina Valtion koulukotien tulosohjauksesta vastaavat Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL sekä Opetushallitus. Tausta-ajatuksena oli, että yhteiskehittämisellä synnytetään sitoutumista yhteiseen suuntaan, ja parannetaan strategiatyön ihmislähtöisyyttä. Sijoitetuille lapsille oli suunnattu Webropol-kysely sekä koulupäivien aikana toteutetut työpajat strategiaan liittyen. Myös työntekijöille oli järjestetty Webropol-kyselyt sekä ammattiryhmäkohtaiset työpajat. Sidosryhmille lähetettiin Webropol-kyselyt. Strategiaa tehdessä oli myös selvää, että strategian tulee elää eikä sitä sidota määräajaksi, vaan sen toteutumista seurataan ja sitä päivitetään tarpeen mukaan. Valtion koulukotien strategia on vahvasti yhteydessä koulukotien laatu- ja turvallisuuspolitiikkaan. (Valtion koulukodit 2022a.)

Valtion koulukotien strategiassa missiona on lapsen hyvän elämän, kehityksen ja kasvun turvaaminen. Missiossa on mainittu arvostus ja kunnioitus, turvallinen ja vakauttava arki, ammatillisuus ja asiantuntijuus sekä lapsen oleminen keskiössä. Strategian visiona on, että Valtion koulukodit on yhteiskunnallisesti merkittävä vaativimman sijaishuollon valtakunnallinen toimija. Visiota on avattu sanoittamalla, että Valtion koulukodit pitää kiinni lapsista, joita heille viimesijaisesti sijoitetaan, ja että perheiden ja lasten auttamista tehdään tutkimukseen perustuvalla työotteella. Vision mukaan Valtion koulukodeilla on vahva ammattitaito, arvostava vuorovaikutus ja moniammatillinen työskentelyote, ja kyseessä on yhteiskunnallinen sijaishuollon vaikuttaja ja suunnannäyttäjä. Arvot strategiassa ovat turvallisuus, lapsilähtöisyys, inhimillisyys ja osallisuus. (Valtion koulukodit 2022c.)

Strategian jalkauttaminen tapahtuu Kompassi-mallin mukaisesti. Jokainen tiimi laatii arvoihin pohjautuen omat tiimikohtaiset Kompassi-tavoitteet strategian toteuttamisesta arjessa. Tavoitteet kirjataan Valtion koulukotien laadunhallintajärjestelmään Karttaan. Tavoitteet asetetaan vuosikellon mukaan syksyllä ja niiden arviointi tapahtuu keväällä. On tärkeää, että tavoitteet käydään yhdessä läpi ja myös johto asettaa omat tavoitteet. Johdon tulee olla kiinnostunut tiimien tavoitteista ja siitä, miten strategia

jalkautuu arkeen. Vuonna 2022 tiimit olivat nostaneet seuraavanlaisia Kompassi-tavoitteita: vakauttava arki ja omaohjaajatyön kehittäminen, turvallisuus ja niihin liittyvien rakenteiden ylläpitäminen, koulun ja osastojen välisen yhteistyön kehittäminen. Valtion koulukotien strategian jalkauttamisprosessissa korostetaan, että tavoitteiden kautta voidaan todentaa, kuinka strategiaa toteutetaan arjessa. Sen vuoksi tavoitteiden asettaminen on ensiarvoisen tärkeää. (Valtion koulukodit 2022b.)

Strategian arviointia toteutetaan Valtion koulukodeilla sekä organisaatio- että yksikkötasoilla sisäisissä auditoinneissa sekä johdon katselmuksissa vuosikellon mukaisesti. Valtion koulukotien uusi asiakastyytyväisyyskysely Pulssi on linkitetty vahvasti strategiaan. Vuosittaista toimintakertomusta tehdessä arvioidaan tavoitteiden toteutumista sekä strategian jalkautumista arkeen. Arviointi lähetetään koottavaksi vuotuiseen toimintakertomukseen. Lähtökohtana strategian jalkauttamisprosessissa on, että strategia puretaan mittareiksi ja toistuvaksi tekemiseksi yhdessä koko henkilöstön kanssa, ja se tuodaan sujuvaksi osaksi arkea ilman, että kehitystyö kuormittaa operatiivista tekemistä. Vasta toistuvan tekemisen muutos mahdollistaa resurssien ja energioiden kohdistumisen yhdessä valittuun strategiseen suuntaan. (Valtion koulukodit 2022a; Valtion koulukodit 2022b.)

3 ELÄVÄ STRATEGIA JA SEN JALKAUTTAMINEN

Elävällä strategialla tarkoitetaan jatkuvaa skenaarioiden luomista, jatkuvaa analytiikkaa, jatkuvaa kokeilua, muokkaamista, reflektointia, sidosryhmien kuuntelua ja ennen kaikkea strategian jatkuvaa toteuttamista. Elävän strategian tarve nousee jatkuvasti muuttuvasta toimintaympäristöstä, jossa myös organisaation oma strategian uudistaminen vaikuttaa muihin toimijoihin. Tämä puolestaan antaa heille painetta strategian uudistamisessa. Liike on jatkuvaa eikä odotettavissa ole muutosten vähentymistä, päinvastoin. (Ritakallio & Vuori 2018, 13–15.) Strategioita tulisi tehdä siten, että strategiatyöhön osallistuvat ihmiset kokevat, että strategia vahvistaa työn merkityksellisyyttä. Organisaatiossa työskentelevien tulee päästä vaikuttamaan strategiaan, ja tunnistamaan niitä keinoja ja muutostarpeita, joita organisaatiossa on. Jos ihmiset eivät koe pystyvänsä aidosti vaikuttamaan, eivät he sitoudu strategian toteuttamiseen, ja silloin strategisiin tavoitteisiin ei ylletä. (Kohtamäki 2021.) Elävä strategia on keskeinen teema opinnäytetyössä, koska myös Valtion koulukotien toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, ja strategian tulee elää mukana ja etsiä ratkaisuja muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin.

Strategia saadaan elämään osallisuuden kautta, ja siksi myös osallisuus on yksi opinnäytetyön keskeisistä teemoista. Osallisuuden on viimeaikaisen tutkimuksen perusteella nähty olevan strategiatyön kehittämisen ydintekijä (Kohtamäki, Kraus, Mäkelä, & Rönkkö 2012). Osallistavan strategiatyön tavoitteena on lisätä erilaisten näkökulmien syntyä ja samalla myötävaikuttaa yhteisen ymmärryksen löytymiseen organisaation eri toimijoiden kesken (Einola & Kohtamäki 2015, 7–8). Henkilöstön näkemykset, toiveet ja resurssit vaikuttavat nykyään oleellisesti strategiaan, vaikka päävastuu suunnitelmasta on edelleen johdolla (Syrjälä, Takala & Vanhala 2008, 38). Myös asiakasosallisuuden merkitys strategiatyössä on huomionarvoista, sillä esimerkiksi vaativan sijaishuollon piirissä olevat lapset tuovat esiin osallisuuden merkitystä. Heidän toiveenaan on tulla nähdyksi yksilöinä ja kokonaisina ihmisinä, jotta heidän äänensä tulee kuuluviin kokemusten ja ehdotusten kautta (Lastensuojelun Keskusliitto 2020).

Mäntynen (2013) on tutkinut opettajan kokemusta sosiaalisesta roolistaan ja osallisuudestaan koulun strategiaprosessissa. Mäntysen tutkimustuloksista käy ilmi, että työyhteisössä koettiin osallisuutta ja tunnettiin visiot, mutta samalla näkyi vaikeutta visioiden yhdistämisessä arkityöhön sekä reflektion vähäisyyttä. Lisäksi yhteisten arvojen sijaan omat arvot koettiin ensisijaisina. (Mäntynen 2013, 43.) Alanteen (2017, 57–59) mukaan arvoilla on merkitystä siinä, kuinka mielekkääksi työ koetaan, ja strategia ja arvot ovat selkeästi yhteydessä työtyytyväisyyteen. Myös Park (2015) suosittelee johtajia ottamaan henkilöstöä mukaan päätöksentekoon. Parkin (2015, 618) tutkimuksen mukaan työntekijöiden

laaja-alainen osallistuminen organisaation talousasioihin sekä muuhun päätöksentekoon paransi sekä myyntiä että organisaatioon sitoutumista.

Šilenskytė (2020) tuo tutkimuksessaan esille, kuinka työntekijöiden samankaltainen sitoutuneisuus ammattiin, työhön, uraan, tai työn ulkopuolisiin asioihin, rohkaisi työntekijöitä yhtenäisyyteen ja sitoutumaan työskentelemään yhteisesti. Šilenskytėn (2020) tutkimustuloksissa nousi esiin, että jos käytännöt ja järjestelmät luovat henkilöstön keskuudessa sellaisen käsityksen, että he voivat toteuttaa henkilökohtaisia sitoumuksiaan näiden järjestelmien kautta, olivat henkilöt halukkaita vastavuoroisuuteen ja siten käyttäytymään sopusoinnussa yrityksen strategian kanssa. Näin ollen sitoutuminen ja vastavuoroisuus voivat vahvistaa ja täydentää toisiaan. (Šilenskytė 2020, 150–155.) Myös Masalin (2013) tuo tutkimuksessaan esiin vastavuoroisuuden merkitystä strategista toimijuutta vahvistavana tekijänä. Vastavuoroiset työkäytänteet vahvistavat sanatonta vuorovaikutusta, joka tukee strategiaan sitoutumista ja sen mukaista toimintaa (Masalin 2013, 171).

Nykyaikaisessa strategiatyöskentelyssä korostuvat sosiaaliset tekijät ja henkilöstön saaminen mukaan strategiseen ajatteluun (Syrjälä ym. 2008, 38). Strategiatyö on jatkuva prosessi, jossa ihmiset pyrkivät selittämään sekä itselleen että ympäristölleen strategiatyön sisältöä (Laine, Katila & Salmi 2017, 112). Osallistava strategiatyö on sitoutumista, käytännön oppimista, jatkuvaa sopeutumista ja reagointia sekä tavoitteellista toimintaa päämääriä kohti (Einola & Kohtamäki 2015, 8, 12). Sitoutuminen toimii osallistavan strategiatyön kääntöpuolena (Tirronen 2014, 76). Henkilöstön osallistuminen strategiatyöskentelyyn takaa parhaan lopputuloksen silloin, kun koko henkilöstö pyrkii yhdessä asetettuihin päämääriin (Saarti, Savolainen, Juppi, Lahtinen, Willman, Kautonen & Tuominen 2021, 24). Osallisuuden kokemus syntyy siitä, että työntekijä kokee olevansa arvokas osa strategiaa. Arvokkuuden kokemusta edesauttaa työyhteisön ja sidosryhmien ottaminen mukaan strategiatyöhön. Strategia henkilökohtaistuu osallisuuden myötä, ja dialogissa työntekijöiden suhde tasa-arvoistuu ja johtaja-johdettava-asetelma väistyy. Dialogi sekä luo että vahvistaa työyhteisön osallisuutta. Yhteisohjautuvuus hyödyttää inhimillistä strategiaa, sillä yhteisohjautuvat työyhteisöt rakentavat osallisuutta. Myös itsenäinen päätöksenteko vahvistuu. Kollektiivisen johtamisen ytimessä on ihmisten työn mielekkyys sekä sisäisen motivaation vahvistaminen. (Kilpinen 2022, 19, 108, 112, 199–200, 228.) Parhaimmillaan strategiatyö vahvistaa yhteenkuuluvuutta työyhteisössä ja toimii jaettuna ”henkisenä karttana”, jonka avulla ihmiset toimivat yhdessä päämäärän saavuttamiseksi (Viitala & Jylhä 2019, luku 2).

3.1 Strategian jalkauttaminen

Strategian jalkauttaminen on sen varmistamista, että kaikki organisaatiossa tietävät, mikä strategian merkitys on omassa työssä. Strategian jalkauttamisen ydin on käydä strategia läpi kunkin työntekijän tai osaston vastuualueen kautta, jolloin henkilöstö ymmärtää, mikä on oma osuus strategian saamisessa elämään käytännössä. Jalkauttamisessa, kuten strategiatyössä muutenkin, on syytä välttää monimutkaisuutta. Selkeä ja pelkistetty strategia on helpommin sisäistettävissä ja sitä kautta jalkautettavissa työn arkeen. (Tuomi & Sumkin 2010, 28–29, 32, 80.) Strategian toimeenpano mahdollistetaan organisaation toiminnoilla ja rakenteilla (Poutanen 2017, 90). Strategia toimii priorisoinnin välineenä, jonka kuuluu olla mukana kaikissa arjen valinnoissa (Sutinen & Haapakorva 2021, 37, 40–41). Organisaation menestyksen edellytys on strategian onnistunut toteuttaminen. Jatkuvassa muutoksessa olevan elävän strategian jalkauttaminen edellyttää toisenlaisia keinoja kuin aiempien perinteisten mallien mukaisen strategian jalkautus. Elävä strategia ei ole liikkumaton viisivuotissuunnitelman mukaisesti, kuten ennen totuttiin ajattelemaan. Tämä vaatii erilaisia keinoja myös henkilöstön motivoimiseen, kuten runsasta kommunikaatiota organisaation eri toimijoiden välillä sekä selkeää vastuiden, prioriteettien ja roolien määrittelyä. (Ritakallio & Vuori 2018, 149–151.)

Strategia voidaan jalkauttaa osaksi arkea toimimalla strategian mukaisesti ja valitsemalla strategiaa tukevat kehittämisen painopisteet. Valmiiksi saatettu strategia siirtyy prosessissa yksikkö- tai tiimitason työvälineeksi, ja edelleen oman vastuualueen strategian työstämisen välineeksi. Prosessiin suunnitellaan ja aikataulutetaan johdon ja vastuuhenkilöiden yhteinen työskentely, sekä koko organisaation kattavat tilaisuudet. (Tuomi & Sumkin 2010, 28–29, 32.) Strategian jalkauttamisen tukena voi käyttää erilaisia strategiatyökaluja, kuten sosiomateriaalisten käytäntöjen hyödyntämistä. Tällaisia käytäntöjä ovat osallistuminen, strategiatyöpajat ja strategiatyökalujen yhdistäminen. (Einola 2018, 49.) Strategian jalkauttaminen edellyttää myös riittävän kompetenssin omaamista. Esimerkiksi taloushallintastrategian toteuttamiseksi organisaatiolla on oltava riittävää asiantuntemusta toimiakseen kilpailijoitaan tehokkaammin. Sen lisäksi organisaatiolla on oltava dynaaminen johtamiskyky kehittää ja ylläpitää osaamista, sitoutumista ja tehtävien koordinointia. (Tawsha & Tabesh 2021.)

Strategian jalkauttaminen vaatii tunnetason panostusta. Johtamisen on pystyttävä vakuuttamaan, että strategia on hyvä ja yhteistyö kannattavaa. (Ritakallio & Vuori 2018, 156.) Kilpinen (2022) kyseenalaistaa koko jalkauttamisen käsitteen ja pitää sitä perinteiseen, ei ihmiskeskeiseen strategiaan kuuluvana. Hän peräänkuuluttaa strategian jalkauttamisen sijaan puhetta strategian inhimillistämisestä. Ih-

miskeskeisessä strategiassa strategia tulee osaksi arkea arjen tekojen sisäistämisen ja henkilökohtaistamisen aikaansaamaan sitoutumisen kautta. Perinteisessä strategiassa puolestaan jalkauttamista ohjataan ensisijassa tavoitteilla, jotka määrätään ylhäältäpäin toteutettaviksi, eikä tarkastelussa ole se, ovatko työntekijät ylipäätään sisäistäneet strategiaa. Osallistamalla ei jalkauttamista tarvita. Tällöin työntekijät kokevat strategian merkitykselliseksi ja toteuttavat sitä työssään, he ilmentävät strategian arvoja sekä hankkivat strategian toteuttamiseen tarvittavaa osaamista. (Kilpinen 2022, 80–88.) Myös Alanne (2017) tuo tutkimustuloksissaan esille työntekijöiden pyrkimystä toteuttaa strategiaa omassa tehtävässään. Hän kuvaa, kuinka työntekijät lähtökohtaisesti haluavat tehdä arvojansa vastaavaa työtä ja arvojensa kohtaavuuden lisäävän työn merkityksellisyyden kokemusta. Tämä tukee strategian jalkautumista työn arkeen. (Alanne 2017, 57.)

Syrjälän (2008) mukaan strategian jalkauttamisen välineenä voidaan käyttää myös fyysistä tilaa. Tällöin muutoksilla fyysisessä tilassa voidaan konkretisoida ja ankkuroida myös abstraktimpia muutoksia. Tilaa voidaan esimerkiksi käyttää hyödyksi pohtimalla tilaan sidottuja työn tekemisen tapoja ja samalla organisaation, ryhmien sekä yksilöiden välistä vuorovaikutusta suhteessa strategiaan. (Syrjälä 2008, 46–47.) Kaliannan ja Adjovu (2015, 161, 166–167) ovat tutkineet työntekijöiden keskeisiä sitouttamisstrategioita osana organisaation menestystä, ja myös he nostavat fyysisen ympäristön tärkeäksi osaksi yrityksen menestystä.

Jalkauttaminen epäonnistuu, jos strategia ei ole yhteisen toiminnan ja tahdon tulos. Tällöin strategia on valmisteltu johdon kesken ja toimitettu valmiina työntekijöiden toimeenpantavaksi. (Saarti ym. 2021, 20.) Jos strategia tulee ylhäältäpäin ojennettuna, tuntuu organisaation toiminta tällöin helposti ulkokultaiselta, ja aiheuttaa sitoutumisvaikeutta sekä keskijohdolle että työntekijöille. Keskijohdon merkitys strategian jalkauttamisessa on keskeinen ja keskijohdon mukaan saaminen prosessiin edellyttää, että ihmiset otetaan osallisiksi strategiatyöhön, eikä se ole vain ylimmän johdon asia. (Kohtamäki 2021.) Ei silti riitä, että osallistamista tapahtuu strategiatyön pinnallisella tasolla, jolloin keskitytään saamaan osallistujilla oleva tieto johdon käyttöön. Ihmisten kertomat tarinat ja tulkinnat ovat strategian syntymisen paikkoja, joissa strategia tulee eläväksi arjessa. Organisaation johdolla tulisi olla ymmärrys näiden tarinoiden voimasta osana strategian jalkautumista. (Laine ym. 2017, 113.) Isossa kuvassa strategian jalkauttaminen kytkeytyy siihen, minkälaisena työntekijät kokevat yrityskulttuurin, minkälaisia tarinoita siitä kerrotaan, ja kuinka tätä kulttuuria pystytään muuttamaan. Ongelmaksi voi muodostua työyhteisön taipumus kertoa tarinoita, jotka pysäyttävät toivotun strategisen muutoksen. Tällöin johtajan tehtävänä on kertoa ja vahvistaa tarinoita, jotka tukevat muutosta. (Syrjälä ym. 2008, 47.)

Strategian jalkauttaminen voi epäonnistua myös, jos työntekijät ymmärtävät strategian erilailla kuin johto on tarkoittanut. Työntekijät usein havainnoivat strategian toteutumista konkreettisena ja näkyvänä muutoksena työympäristössä. Tällöin ymmärrys strategiasta saattaa olla ristiriidassa tarkoitetun todellisuuden kanssa. Voi esimerkiksi olla, että organisaation linjauksissa on auki kirjoitettuna strategiaan liittyviä ohjeita työntekijän näkökulmasta, ja ohjeistukseen perehtymällä ajatellaan työntekijöiden ymmärtävän yrityksestä kaiken oleellisen. Kuitenkin työntekijät havainnoivat ympäristöään samalla, kun lukevat ohjeita, ja tulkitsevat vastaako ympäristö ohjeita, ja toteutuvatko sanotut asiat yhteisön puheissa ja käyttäytymisessä. (Syrjälä ym. 2008, 50.) Jos työntekijät kokevat yrityksen arvojen ja tekojen olevan ristiriidassa, kärsii heidän luottamuksensa organisaatioon, ja samalla yrityksen imago heikkenee. Yritysten kannattaakin panostaa henkilökohtaistamiseen, ja keskustella yksilökohtaisesti siitä, mitä kukin työntekijä kokee strategian tarkoittavan itselleen. (Alanne 2017, 56–59.)

3.2 Strategian jalkauttamisen johtaminen

Johtamisen tarkoituksena on saada strategia jokapäiväiseksi toiminnaksi. Tähän pääsemiseksi tulee pystyä rakentamaan yhteys strategian ja kaikkien organisaatiossa toimivien ihmisten välille. (Kilpinen 2022, 18–20.) Strategisen johtamisen keskiössä on tulevaisuuden tavoitteiden ja toimintamallien selkeyttäminen sekä niihin fokusoiminen (Tuomi & Sumkin 2010, 14). Moderni strateginen johtajuus ei edes yritä luoda pysyvää määritelmää strategian sisällöstä. Sen sijaan keskitytään elämään jatkuvan epävarmuuden, muutoksen ja uuden luomisen keskellä. (Ritakallio & Vuori 2018, 11.)

Ylimmän johdon toiminta on keskeisessä roolissa arvioitaessa organisaation muutosprosessin tehokkuutta. Johtoryhmän toiminnan tulee yhtä aikaa olla symbolista ja aineellista, ja pitää sisällään vastavuoroisen ajattelun ja toiminnan. (Einola & Kohtamäki 2015, 19.) Tavoitteiden takana seistään yhdessä: ylemmän johdon tuki ja avoin keskustelu korostaa ja vahvistaa keskijohdon käsitystä itsestään vastuullisena ja aktiivisena toimijana. Johto toimii esimerkkinä muille, sillä jos johdossa vedetään hankalissa tilanteissa mutkat suoriksi, heijastuu se suoraan seuraavaan portaaseen ja ohjaa tällä tavoin negatiivisella tavalla suoritustasoa. (Hiekkataipale 2018, 76.) Jokaisen vastuuesihenkilön tulee ymmärtää, mitä yhteisen rintaman vaatimus tarkoittaa kunkin tulosalueella. Lisäksi tulee nähdä, mitä tekemällä edistetään isomman tavoitteen toteuttamista. (Havunen 2022, 17.) Organisaation johto rakentaa dialogisen keskusteluyhteyden kautta organisaation toimintaa ja strategiaa vuorovaikutuksessa organisaation muiden tasojen kanssa (Einola & Kohtamäki 2015, 16).

Keskijohdolla on avainrooli organisaation kehittämisessä. Keskijohdon tulee kyetä vastaanottamaan ja hyödyntämään ylimmän johdon viestiä ja sitouttamaan organisaatiota yhteiseen toimintaan. (Einola & Kohtamäki 2015, 19.) Keskijohdon toimijat ovat erinomaisia strategisia kommunikaattoreita sekä organisaatioiden strategiaprosessien edistäjiä. Huolimatta keskijohdon keskeisestä roolistaan strategiaprosessissa, on keskijohto usein laiminlyöty tässä kontekstissa. (Kärnä 2016, 127, 129.) Keskijohdon ymmärrys strategiasta ja sen merkityksestä oman työn kannalta on keskeinen tekijä strategian tehokkaassa toteutuksessa. Ymmärrystä voidaan syventää esimerkiksi osallisuudella strategian laadintaan. (Einola & Kohtamäki 2015, 10.) Ulospäin strategia ja strateginen muutos näkyvät loogisina ja tarkoin suunniteltuina päätöksinä, viesteinä ja toimenpiteiden joukkona, joilla pyritään vaikuttamaan organisaation toiminnan uuteen suuntaan ja toimintaprosesseihin. Nämä prosessit luovat uutta organisaatiokulttuuria ja tässä prosessissa keskijohto on välttämätön strategisen muutoksen toimeenpanija. (Peltoniemi 2018, 208.) Mikäli keskijohdolla on tunne ja tieto siitä, että tässä ratkaistaan heidän päivittäisen työnsä sisältö keskeisiltä osin pitkälle tulevaisuuteen, löytyy heiltä motivaatiota osallistua strategiatyöhön. Jotta tähän päästään, tulee strategian näkyvän ja konkreettisen yhteyden käytännön työhön olla vahvempi. (Sutinen & Haapakorva 2021, luku 1.)

Intken (2020) tutkimustuloksissa sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien strategiseen osaamiseen liitettiin muutoksen, prosessien ja ihmisten johtaminen. Kaikki nämä edellyttävät verkostoitumista ja yhteistyötä, mikä on onnistuneen johtamisen edellytys. Johtajilta edellytetään näkemystä tulevaisuudesta ja kehittämistarpeista tilanteessa, jossa heidän työtään ohjaa talous ja strategia. Strateginen johtaminen ja suunnittelu ovat toiminnan lähtökohta. Johtajien haasteena on suunnitelman jalkauttaminen käytännön työhön. Henkilöstön ottaminen mukaan uudistuksiin ja kehittämiseen on korostunut, mikä puolestaan korostaa viestinnän merkitystä muutosten johtamisessa. Henkilöstön tulee olla ajan tasalla muutoksen tavoitteista ja vaikutuksista työn arkeen. (Intke 2020, 30–37.) Ketolan (2016) tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivat lähijohtajat kokevat perustyön ja asiakkaan hoitamisen johtamisen olevan johtamisen keskiössä. Lähijohtajan kenttään kuuluu päivittäisen arjen sujuvuudesta huolehtimisen lisäksi vastuu henkilöstöstä ja taloudesta. Perustyön ei kuitenkaan koettu tutkimuksen mukaan riittävän, vaan peräänkuulutettiin tulevaisuuden visioita ja niiden johtamista. Työkenttää haastavat jatkuvat muutokset. Työmäärä on lisääntynyt ja työntekijöiden määrä vähentynyt. Lisäksi lähijohtajien mukaan nykypäivän hoitajat tiedostavat hyvin heidän velvollisuutensa, eivätkä ole valmiit tekemään sen enempää. Arvojen merkitys johtamisessa korostuu, kun organisaatioiden omistuksessa ja rakenteissa saattaa tapahtua nopeitakin muutoksia. (Ketola 2016, 40, 68.)

Ajatus johtajuudesta yksittäisen johtajan sijaan tukee ihmiskeskeistä strategiaprosessia. Johtajuus on ominaisuus, joka syntyy vuorovaikutuksessa ja dialogisuudessa. Johtajia tarvitaan edelleen, sillä yhteisohjautuvuus ei synny omin päin, ja jonkun tarvitsee ohjata laivaa. Hallinnollisen esihenkilön sijaan kaivataan valmentavaa johtajaa, jonka kanssa voi sparrailla yrityksen strategisia linjoja, suhteuttaa siihen omaa työtä, prioriteetteja, tavoitteita sekä kehittymistä. (Kilpinen 2022, 214.) Ihmisten johtaminen ei ole strategiasta käsin tarkasteltuna pelkästään johdon vastuulla, vaan koko yhteisön tulisi sitoutua siihen. Strateginen johtaminen edellyttää kokonaisvaltaista käsitystä organisaation toiminnasta. Jotta siihen päästään, tarvitaan sitoutumista ja toimintojen välistä koordinaatiota. (Tirronen 2014, 76.) Strategian päämäärät tarkentavat organisaation toimintaa konkreettisiksi tavoitteiksi. Huolimatta siitä, että päävastuu strategiasta on ylimmällä johdolla, tarvitaan sen toteuttamiseen koko henkilöstö. (Viitala & Jylhä 2019, luku 2.) Organisaatiossa voi olla monia erilaisia näkemyksiä tulevasta strategiasta, ja ehkä jopa todisteita näiden näkemysten tueksi. Yksi johtajan tärkeimmistä rooleista on kyky punnita tällaisia erilaisia näkemyksiä, tulkita tietoja. Johtajalta vaaditaan kykyä tehdä oikea-aikaisia päätöksiä, investoida tärkeimpiin resursseihin sekä valmiuksia saada muut ostamaan nämä päätökset. (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér 2017, 412.)

3.3 Perehdytys strategian jalkauttamisessa

Perehdytyksellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla työntekijä oppii tuntemaan työtehtävät, työolosuhteet, toimintatavat ja työyhteisön. Perehdytyksellä edesautetaan työntekijää sopeutumaan työyhteisöön ja pyritään tekemään hänen olostaan turvallinen. Perehdyttämisessä käytetään erilaisia työvälineitä, kuten kirjallinen perehdytysmateriaali, sähköiset järjestelmät ja oppaat sekä henkilökohtainen ohjaus. Perehdyttäjän tehtävänä on välittää uudelle työntekijälle organisaation strategia arvoineen ja visioineen. (Surakka 2009, 72–76.) Uudelle työntekijälle on suositeltavaa laatia kirjallinen perehdytyssuunnitelma, johon kirjataan aihealueittain sekä organisaatioon että käytännön työhön liittyvät osa-alueet ja aikataulu perehdytykselle. Perehdytyssuunnitelmassa huomioidaan perehdytettävien asioiden ohella työntekijän työkokemus ja tausta. (Surakka 2009, 73–74; Lehto 2022, 2.)

Perehdytyksen kulmakivenä toimivat yrityksen arvot ja johtamiskulttuuri. Jos nämä puuttuvat tai niihin sitoutuminen puuttuu, on olemassa riski siihen, että perehdytyksestä tulee sattumanvaraista toimintaa, josta puuttuvat selkeät tavoitteet ja päämäärä. Ihmisiä ei pystytä sitouttamaan, mutta osallistaa heitä

voi, ja osallistaminen voi johtaa sitoutumiseen. Myös perehdytyksessä osallistava malli on mahdollinen. Silloin esimerkiksi perehdytyksen aikataulua ja sisältöä muovataan tarvittaessa spontaanin ajatuskulun mahdollistamiseksi. (Otollinen 2016, 115–120, 126.)

Seppälä (2019, 29) on tutkinut osastonhoitajien arvioita perehdytyksestään sekä ehdotuksia perehdytyksen kehittämiseksi. Tutkimuksen tuloksissa käy ilmi, että perehdytys koettiin niukkana ja kaikkein tyytymättömimpiä oltiin arvojen ja strategian perehdytykseen. Hasalan (2023) tutkimuksen mukaan perehdytyksellä on ilmeinen merkitys työhön sitoutumisessa ja vaihtuvuuden vähentämisessä. Hasalan (2023) tutkimuksessa hyvänä ja sitoutumista tukevana perehdytyksenä pidettiin sellaista perehdytystä, joka on selkeää, tavoitteellista ja vastaa lähijohtajan osaamisvaatimuksiin ja tarpeisiin. Perehdytykseen tulee käyttää aikaa sisällön sisäistämiseksi ja prosessin läpisaamiseksi. Tärkeänä koettiin myös kokemus siitä, että on olemassa joku, jonka puoleen voi tarvittaessa kääntyä. Lähijohtaja tarvitsee paljon apua ja tukea työssään perehdytyksen ollessa keskeinen tukemisen muoto. Perehdytyksen merkitys oli niin ilmeinen, että sen tulee olla yksi organisaation prioriteeteista. (Hasala 2023, 38–40.)

Hasalan (2023) mukaan epäonnistunut perehdytysprosessi vaikuttaa esihenkilöiden vaihtuvuuteen. Jos esihenkilöt kokevat jääneensä ilman riittävää tukea ja johtamista, vähentää se sitoutumista organisaatioon. Henkilöt, jotka olivat lähteneet organisaatioista, kokivat saamansa perehdytyksen puutteelliseksi. (Hasala 2023, 30–32.) Myös Ketolan (2016, 43) mukaan lähijohtajalla tulee olla mahdollisuus saada säännöllisesti omalta esihenkilöltään tukea tehtävässään. Heikko perehdytys ja riittämätön tuki myötävaikuttavat myös muun henkilöstön vaihtuvuuteen. Hasalan (2023) mukaan esihenkilöiden vaihtuvuutta lisää jatkuvat rekrytointiprosessit ja työntekijöiden vaihtuvuus. Tämän koettiin olevan pois varsinaisesti lähijohtamisesta (Hasala 2023, 33).

Valtion koulukodeilla perehtyminen ja perehdyttäminen kuuluvat kaikkien virkamiesten työtehtäviin. Henkilöstö perehdytetään roolin ja tehtävien mukaisiin työtehtäviin. Valtion koulukotien perehdyttämisohjeissa korostetaan, että perehdytyksen toteutumisesta huolehtiminen on jokaisen työyhteisön jäsenen omalla vastuulla. Mitä paremmin työntekijä huolehtii oman perehdytyksensä, sitä mukavampi hänen on toimia työyhteisön jäsenenä. Työskentelyn lähtökohtana koulukodeilla on arvostava ja osallistava suhtautuminen niin lapseen ja lapsen perheeseen, kuin työtovereihin ja yhteistyökumppaneihin. Tämä tarkoittaa ennen kaikkea hyvää käytöstä sekä ammattilaisen roolin säilyttämistä kaikissa työhön liittyvissä tilanteissa ja niiden käsittelyssä. (Valtion koulukodit 2023.)

Valtion koulukodeilla on kehitetty uusi perehdytysohjelma, joka otetaan käyttöön kevään 2023 aikana. Uusi perehdytysohjelma kattaa koko organisaation, kun aiemmin jokaisella koulukodilla oli oma perehdytysohjelma yksikkökohtaisine painotuksineen. Uusi perehdytysohjelma on sisällöltään kattavampi ja rakenteeltaan loogisempi kuin aiemmat yksikkökohtaiset ohjelmat, ja siinä on avattu myös strategian prosessit. Perehdytyksen varmistaminen siirtyy sähköiseksi aikaisempien seurantalomakkeiden sijaan. Sähköisestä järjestelmästä esihenkilöt pystyvät tarkistamaan perehdytyksen etenemistä kehityskeskusteluiden yhteydessä. (Tuuliainen 2022.)

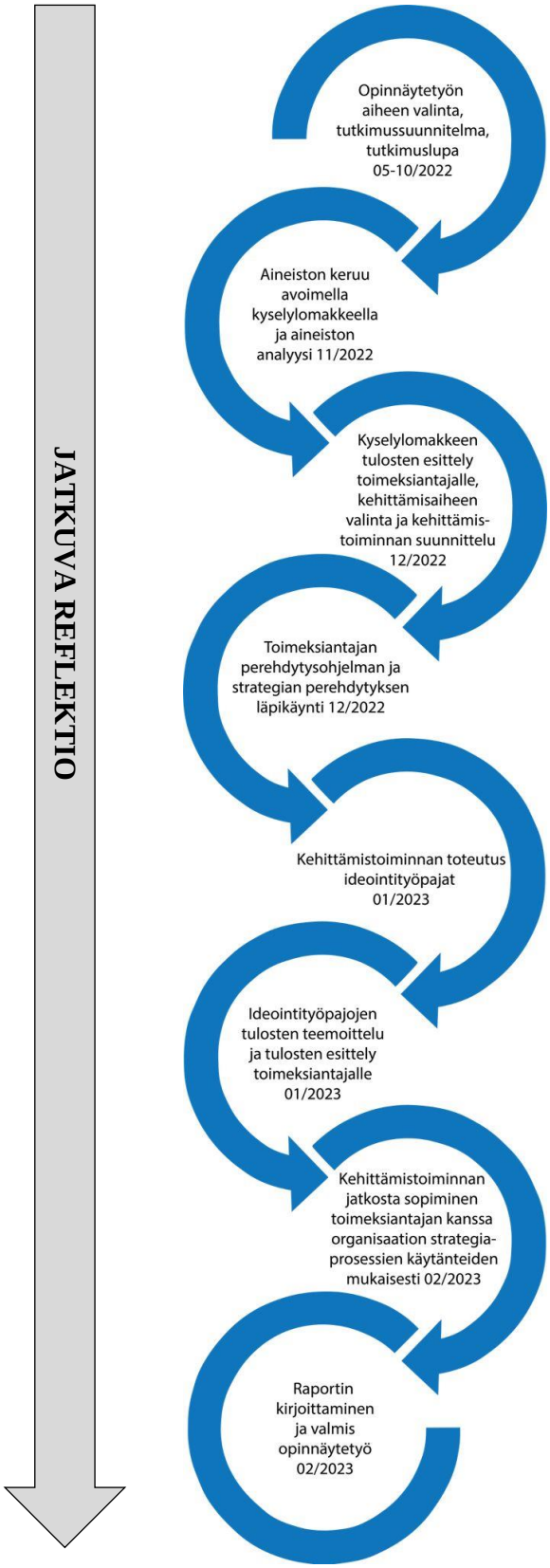
4 OPINNÄYTETÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Valtion koulukotien esihenkilöiden näkemyksiä strategian jalkauttamisesta. Opinnäytetyön tutkimusosion tutkimuskysymys oli, millainen on esihenkilöiden näkemys strategian jalkauttamisesta Valtion koulukodeilla. Tulosten pohjalta valittiin organisaation elävää strategiaa koskeva kehittämisaihe. Kehittämisaiheeksi muodostui organisaatiossa olemassa olevan perehdytyksen kehittäminen tukemaan strategian jalkauttamista. Opinnäytetyön tavoitteena oli, että esihenkilöt saavat valmiuksia strategian jalkauttamiseen, mikä mahdollistaa myös henkilöstön ja asiakkaiden osallisuuden strategiaprosessiin. Näiden edellä mainittujen asioiden kautta voidaan organisaatiossa toteuttaa elävää strategiaa.

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Toteutin opinnäytetyön laadullisena tutkimuksena ja käytin toimintatutkimusta lähestymistapana. Opinnäytetyö on tutkimuksellista kehittämistoimintaa, jossa tarve opinnäytetyölle nousee käytännön työelämästä. Opinnäytetyön toimintaympäristönä oli Valtion koulukodit ja opinnäytetyön tutkimusosion kohderyhmänä Valtion koulukotiyksiköiden johtajat ja tiiminvetäjät, yhteensä 31 tiedonantajaa. Toteutin tutkimusaineiston keruun avoimella kyselylomakkeella, johon vastasi 11 tiedonantajaa. Analysoin aineiston induktiivisella sisällönanalyysilla. Esittelin tulokset toimeksiantajalle ja samassa yhteydessä valitsimme kehittämisaiheeksi perehdytyksen kehittämisen strategian jalkauttamisessa, ja kehittämistyön menetelmäksi ideointityöpajat.

Ideointityöpajoihin osallistui sekä johdon että henkilöstön edustusta kaikista Valtion koulukodeista. Kehittämistoiminnan toteutuksen jälkeen arvioin ja reflektoin työelämästä nousseita asioita ja laajensin opinnäytetyön näkökulmaa perehdytyksestä muutokseen kohti elävää strategiaa. Opinnäytetyöprosessi on kuvattuna kuviossa 2.



KUVIO 2. Opinnäytetyön prosessi (mukaillen Toikko & Rantanen 2009; Järvinen & Järvinen 2011; Kananen 2014b.; Heikkinen 2006.)

5.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä

Valtion koulukodit on vaativan sijaishuollon ja vaativan erityisen tuen perusopetuksen valtakunnallinen palveluntuottaja. Koulukodit toimivat Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen THL:n sekä koulukotikoulujen perusopetuksen osalta Opetushallituksen alaisuudessa. Valtion koulukotiyksiköitä ovat Lagmansgården Pedersöressä, Limingan koulutuskeskus Limingassa, Sairila Mikkelissä, Sippola Kouvolassa ja Vuorela Vihdissä. (Valtion koulukodit 2022b.) Valtion koulukodit työllistivät vuonna 2022 noin 400 työntekijää ja koulukoteihin oli sijoitettuna noin sata lasta (Strömberg 2022). Tutkimusosion kohderyhmänä oli Valtion koulukotien ylin johto sekä hoito- ja kasvatushenkilöstön lähijohto eli koulukotien johtajat sekä tiiminvetäjät (N = 31). Opinnäytetyön kehittämisvaiheessa mukaan tuli myös opetushenkilöstöä. Opinnäytetyössä käytetään käsitettä esihenkilö ja sillä viitataan kaikkiin johtamisen tasoihin koulukotien sisällä eli koulukotien johtajiin, vastaaviin ohjaajiin, tiiminvetäjiin sekä apulaisrehtoreihin.

Opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluivat itseni lisäksi Lagmansgårdenin johtaja, Lagmansgårdenin koulukotikoulun apulaisrehtori sekä Centria-ammattikorkeakoulun yliopettaja.

5.2 Toimintatutkimus lähestymistapana

Opinnäytetyön tarve nousi käytännön työelämästä, jossa oli jo olemassa prosessit strategian jalkauttamiseen, mutta niiden hyödyntämisessä ja käytössä koettiin olevan vaihtelua organisaation sisällä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Valtion koulukotien esihenkilöiden näkemyksiä strategian jalkauttamisesta ja valita tulosten pohjalta organisaation elävää strategiaa koskeva kehittämisaihe. Opinnäytetyön lähestymistavaksi valitsin toimintatutkimuksen.

Toimintatutkimus on eräänlaista jatkuvaa toiminnan parantamista ja kehittämistä, jota työelämässä tapahtuu luonnostaan. Toimintatutkimus liittyy oleellisesti käytännön työelämään ja siellä ilmeneviin ongelmiin, ongelmien tiedostamiseen ja niiden poistamiseen. (Kananen 2014b, 7, 11.) Toimintatutkimuksessa lähestytään asioita siitä näkökulmasta, miten niiden tulisi olla sen sijaan, että keskityttäisiin vain siihen, miten ne ovat. Tavoitteena on siis muutos nykyisessä todellisuudessa ja muutoksen kohteena esimerkiksi yhteisön toimintatavat sekä itse toimintatilanne. (Ojasalo ym. 2015, 61.) Toimintatutkimus kohdistuu erityisesti vuorovaikutukseen pohjautuvaan sosiaaliseen toimintaan. Ihmisiä ohjaa

yhteinen tulkinta tai näkemys yhteisestä toiminnasta ja sen tarkoituksesta. Toiminta on yhteisesti sovittua ja sen lisäksi sillä on merkitys toimijoiden kesken. (Heikkinen 2006, 16–17.)

Toimintatutkimuksessa keskeistä on siis osallisuus eli muutosta tavoitellaan ratkaisemalla ongelmia yhdessä. Se lähtee liikkeelle niistä, joita ongelma koskee, ja heidän kyvystään löytää itse ongelmaan ratkaisu. (Kananen 2014b., 11; Ojasalo ym. 2015, 58.) Oleellista toimintatutkimuksessa on toiminnan kehittäminen, muutos, yhteistoiminta, tutkimus ja tutkijan mukanaolo. Toimintatutkimus on luonteeltaan prosessimaista, sillä toimintaa kehitetään jatkuvasti toisiaan seuraavilla havainnointi-seuranta-suunnittelu-toiminta-sykleillä. (Kananen 2014b., 11; Heikkinen 2006, 16–17.) Toimintatutkimus luetaan kuuluvaksi laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen, jossa tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, syvällinen ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen (Kananen 2014b., 20–21).

Opinnäytetyön tutkimusotteeksi valitsin kvalitatiivisen tutkimuksen, koska tutkimus tapahtui luonnollisessa ympäristössään, ja siinä huomio oli tutkittavien näkemyksissä. Lisäksi tavoitteena oli kokonaisvaltainen ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Kvalitatiivisella tutkimuksella halutaan raamittaa ilmiötä, ja se pyrkii ongelman ymmärtämiseen, eli vastaamaan kysymykseen ”Mistä tässä on kyse?” (Kananen 2019, 25). Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, jolloin tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160). Nämä tekijät tukivat opinnäytetyön lähestymistavan valintaa.

5.3 Aineistonkeruu

Keräsin aineiston avoimella kyselylomakkeella Webropol-kyselynä. Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi avoimen kyselylomakkeen, koska opinnäytetyöllä kuvattiin tiedonantajien näkemyksiä strategian jalkauttamisesta. Avoin kyselylomake on soveltuva menetelmä silloin, kun kuvataan mitä henkilö ajattelee tai syitä toiminnalle (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84). Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä on todella mielessään, ja vastaaja saa ilmaista itseään omin sanoin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 196). Avoimet kysymykset myös tuottavat suljettuja kysymyksiä enemmän ja laajempaa tietoa (Kananen 2014a, 79). Etuna avointen kysymysten käyttämisessä on, että vastausten joukossa voi olla hyviä ideoita, ja niiden avulla on mahdollista saada selvitettyä vastaajan mielipide perusteellisesti. Myös mahdollisuus aineiston luokitteluun on monella tavalla etu. (Valli 2018, 114.)

Kyselylomakkeen kysymykset perustuivat aiheeseen liittyvään aiempaan teoriaan sekä opinnäytetyön tutkimuskysymykseen. Kysymysten muotoilussa pyrin tutkimusongelman kannalta kattavaan ja selkeään kysymyksenasetteluun, sekä täsmälliseen kielen käyttöön. Esitestasin kyselylomakkeen lähettämällä sen sähköpostilla ohjausryhmäni yhteyshenkilön kautta kolmelle tutkimusjoukkoon kuuluvalle henkilölle. Esitestauksella arvioidaan lomakkeen toimivuus. Tutkimusongelman ja kyselylomakkeen suhteen arvioidaan mittaavatko kysymykset sitä, mitä ne on tarkoitettu mittaamaan, ja saatujen kokemusten pohjalta kysymykset tarvittaessa muotoillaan uudelleen (Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta & Heiskanen 2017, 92). Esitestauksesta saamani palautteen perusteella muokkasin kysymyslomaketta lisäämällä tiedotteeseen tiivistelmän siitä, mitä jalkauttaminen tarkoittaa, sekä lisäämällä kysymyksen siitä, miten tutkittava on toteuttanut strategian jalkauttamista omassa työssään.

Valitsin tiedonantajiksi koulukotien johtajat ja tiiminvetäjät, koska heillä on tietoa strategian jalkauttamisesta. Tutkittaviksi valittujen tulisi tietää aiheesta mahdollisimman paljon, ja tavoitteena on valita ne henkilöt, jotka tietävät eniten tutkittavasta asiasta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 110; Kananen 2014a., 97). Aineisto kerättiin Webropol-kyselynä 7.-27.11.2022. Kyselylomakkeen (LIITE 2) ja tiedotteen (LIITE 1) lähetti tutkittaville sähköpostilla Lagmansgårdenin johtaja. Seurasin lomakkeiden palautumista ja aineiston saturaatiota, muistutin ohjausryhmäni yhteyshenkilön kautta kahdesti kyselyyn vastaamisesta ja ilmoitin pidentäneeni tutkimuksen vastausaikaa alkuperäisestä kahdesta viikosta kolmeen viikkoon. Vastauksissa alkoivat kertaantua samat asiat, jolloin aineiston kylläänytymistä eli saturaatiota tapahtui. Saturaatiolla tarkoitetaan tiedon keräämistä siihen saakka, kunnes uutta tietoa ei enää saada (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 110). Yhteensä tiedonantajia oli 31 henkilöä, joista 11 vastasi kyselyyn.

5.4 Aineiston analyysi

Käytin analyysimenetelmänä induktiivista sisällönanalyysia, joka on aineistolähtöinen menetelmä. Induktiivisessa sisällönanalyysissa aineisto luokitellaan tutkimuksen ongelmanasettelun ohjaamana, ja siinä pyrkimyksenä on luoda tutkimusaineistosta sellainen teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysia ei ohjaa aiemmat havainnot tai teoriat (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 167). Kerätty tutkimusaineisto pelkistetään eli redusoidaan. Sen jälkeen samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään. Tässä vaiheessa tehdään ratkaisu, haetaanko aineistosta samanlaisuuksia vai erilaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Valli 2018). Induktiivisella sisällönanalyysilla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä

kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Sisällönanalyysissa etsitään tekstin merkityksiä ja pyritään kuvaamaan aineiston sisältöä sanallisesti. Analyysi etenee vaiheittain: ensin päätetään, mikä aineistossa kiinnostaa, sitten käydään aineisto läpi ja erotetaan sekä merkitään ne asiat, jotka kuuluvat kiinnostuksen piiriin. Sen jälkeen kerätään merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta, jonka jälkeen ne luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään. Lopuksi laaditaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aloitin analyysin lukemalla aineiston läpi useaan kertaan. Sen jälkeen luin aineistoa tutkimuskysymyksen ohjaamana, ja etsin aineistosta vastauksia tutkimuskysymykseen alleviivaamalla samaa asiaa kuvaavat asiat samoilla väreillä. Kun olin merkinnyt samanlaisuudet värikoodein, valitsin autenttiset lainaukset, pelkistin ilmaukset ja luokittelin ne alaluokkiin, joille annoin niitä kuvaavat nimet. Tämän jälkeen yhdistelin samaa asiaa kuvaavat alaluokat pääluokiksi ja annoin pääluokille niiden sisältöä kuvaavat nimet. Yhteen alaluokista ei muodostunut kokoavaa pääluokkaa, joten se on analyysissa alaluokkana. Olen kuvannut aineiston analyysin taulukkona (LIITE 3).

6 ESIHENKILÖIDEN NÄKEMYKSIÄ STRATEGIAN JALKAUTTAMISESTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Valtion koulukotien esihenkilöiden näkemyksiä strategian jalkauttamisesta ja valita tulosten pohjalta organisaation elävää strategiaa koskeva kehittämisaihe. Tavoitteena oli, että esihenkilöt saavat valmiuksia strategian jalkauttamiseen, mikä mahdollistaa myös henkilöstön ja asiakkaiden osallisuuden strategiaprosessiin. Näiden edellä mainittujen asioiden kautta voidaan organisaatiossa toteuttaa elävää strategiaa. Opinnäytetyön tutkimusosion tutkimuskysymys oli, millainen on esihenkilöiden näkemys strategian jalkauttamisesta Valtion koulukodeilla. Tutkimus toteutettiin avoimella kyselylomakkeella ja kyselyyn vastasi 11 esihenkilöä. Esihenkilöt kuvastivat vastauksissaan strategian jalkauttamista tukevia sekä heikentäviä tekijöitä.

6.1 Esihenkilöiden näkemyksiä strategian jalkauttamista tukevista tekijöistä

Esihenkilöiden mukaan strategian jalkauttamista tukivat osallisuus, selkeä strategia ja hyvä tiedotus, esihenkilöiden hyvä perehdytys sekä aktiivinen strategian ylläpitäminen. Osallisuuden kuvattiin vaikuttavan jalkauttamiseen positiivisesti. Esihenkilöiden näkemyksen mukaan henkilökunta on ollut tietoinen strategiasta ja osallistunut strategiatyöhön. Lopputulos nähtiin yhteisen työn tuloksena. Osallisuuden ansiosta strategia elää jo valmiiksi mukana arjessa. Esihenkilöiden vastauksissa nousi esiin myös asiakasosallisuus: sijoitettujen lasten ääntä on kuunneltu ja toimintaa pyritään muokkaamaan lasten näköiseksi. Toiminta arjessa kuvattiin lapsilähtöiseksi. Asioita pyritään järjestämään ja tekemään lasten toiveiden mukaisesti. Lapset ovat myös olleet mukana luomassa strategian tavoitteita. Valtion koulukotien strategia muodostui ensimmäistä kertaa osallistavalla työmenetelmällä, ja se nähtiin hyvänä.

> *Parhaiten onnistuttiin henkilökunnan osallistamisessa koko prosessiin.*

> *Erityisen hyvä juttu on myöskin se, että meillä on otettu aina nuorison edustajia strategiapäiville mukaan kun arvoja, tavoitteita ja niiden käytännön toteutumista on arvioitu.*

> *Strategian osallistava työmenetelmä oli erinomainen.*

Strategian selkeys ja käytännönläheisyys nousivat esiin strategian jalkauttamista tukevina tekijöinä. Esihenkilöt kuvasivat, että arvot, missio ja tavoitteet ovat konkreettisia ja helposti nivottavissa arkeen ja kohtaamisiin, eivätkä ne ole teoriahattaroita tai korulauseita, vaan jokaisen tavoitettavissa olevia konkreettisia käytännön asioita. Arvojen selkeyden nähtiin edesauttavan työntekijöiden sitoutumista niihin. Esihenkilöiden näkemyksen mukaan strategian tulee olla osa jokaisen perustyötä. Tuloksissa kuvattiin, että siinä on jo hyvin onnistuttu strategian käytännönläheisyyden myötä.

> *Strategia on mielestäni käytännön läheinen. Siitä pystyy helposti avaamaan asioita ihan arkeen ja käytäntöön.*

Myös hyvä ja ajantasainen tiedonvaihto ja tiedottaminen nousivat vastauksissa strategian jalkauttamista tukevaksi tekijäksi. Esihenkilöiden näkemyksen mukaan strategian valmistumisesta tiedotettiin hyvin. Sen lisäksi he kuvasivat laitoksen toiminnan rakenteiden, kuten esimerkiksi kokouskäytäntöjen, mahdollistavan jalkauttamisen ja asioiden läpiviemisen konkreettisesti joka tasolle sekä käytännön työhön lasten kanssa. Lisäksi nähtiin, että työntekijät saavat mahdollisuuden olla ajan tasalla päätöksenteossa. Tätä tukevat esimerkiksi kokouspöytäkirjat, jokapäiväiset raportit osastolla työryhmän kesken sekä työryhmäpäivät tarkempaan tiedon vaihtoon.

> *Tiedotus on ollut hyvää ja ajantasaista.*

Vastauksissa nousivat esiin myös hyvä perehdytys sekä aktiivinen strategian ylläpitäminen. Esihenkilöiden näkemyksen mukaan on tullut hyvin ylätasolta asti perehdytystä, jota esihenkilö on sitten itse vienyt omassa organisaatiossa eteenpäin. Vastauksissa kuvattiin myös, kuinka perehdytys on ollut osa luonnollista mukanaoloa ja tapahtunut ikään kuin huomaamatta siinä sivussa. Strategiaa oli pidetty yllä keskustelemalla ja avaamalla strategian tarkoitusta, eli mitä se tarkoittaa omassa työssä ja miten sitä ymmärretään. Strategian nähtiin olevan perusarkeen liittyvien asioiden sanottamista.

> *Strategia ohjaa joka päivä työtämme ja tuomme sitä esiin puheissa ja toiminnassa.*

> *Hyvin on tullut perehdytystä ihan ylätasolta ja sitten sitä on itse vienyt omassa organisaatiossa eteenpäin mm. eri kokousten yhteyksissä.*

6.2 Esihenkilöiden näkemyksiä strategian jalkauttamista heikentävistä tekijöistä

Esihenkilöiden mukaan strategian jalkauttamista heikensivät puutteet tiedonkulussa ja esihenkilöiden heikko perehdytys. Esihenkilöiden vastauksissa osa strategian jalkauttamista tukevista asioista koettiin myös jalkauttamista heikentävinä. Esihenkilöt kuvasivat puutteita tiedonkulussa heikentävänä tekijänä. Vastauksissa kuvattiin, kuinka pyrkimyksenä on toimia strategian mukaan ja että siitä on keskusteltu, mutta silti strategia on melko vähän jokapäiväisessä puheessa mukana. Nähtiin myös, että dialogiseen yhteiseen pohdintaan tarvittaisiin enemmän aikaa. Esihenkilöt toivoivat tarpeeksi aikaa keskustella kaikkien kanssa siitä, miten strategian sisältö ymmärretään. Vastauksissa tuotiin myös esille, että tiiminvetäjillä on omia palavereita, joissa jaetaan tietoa. Lisäksi tiiminvetäjät kuuluvat laajaan johtoryhmään. Näistä tekijöistä huolimatta tiedon ei aina nähty kulkevan perusteluineen tiiminvetäjille saakka.

> *Se (strategia) ei kulje arjessa luonnollisesti puheessa, vain silloin kun joku muistaa sen erikseen mainita.*

> *Haastavassa resurssitilanteessa vain työajan panostus menee ihan perusasioihin, arjen pyörittämiseen ja sujumiseen, "tulipalojen" sammuttamiseen jne, joten ei siinä strategiat ensimmäisenä mielessä ole.*

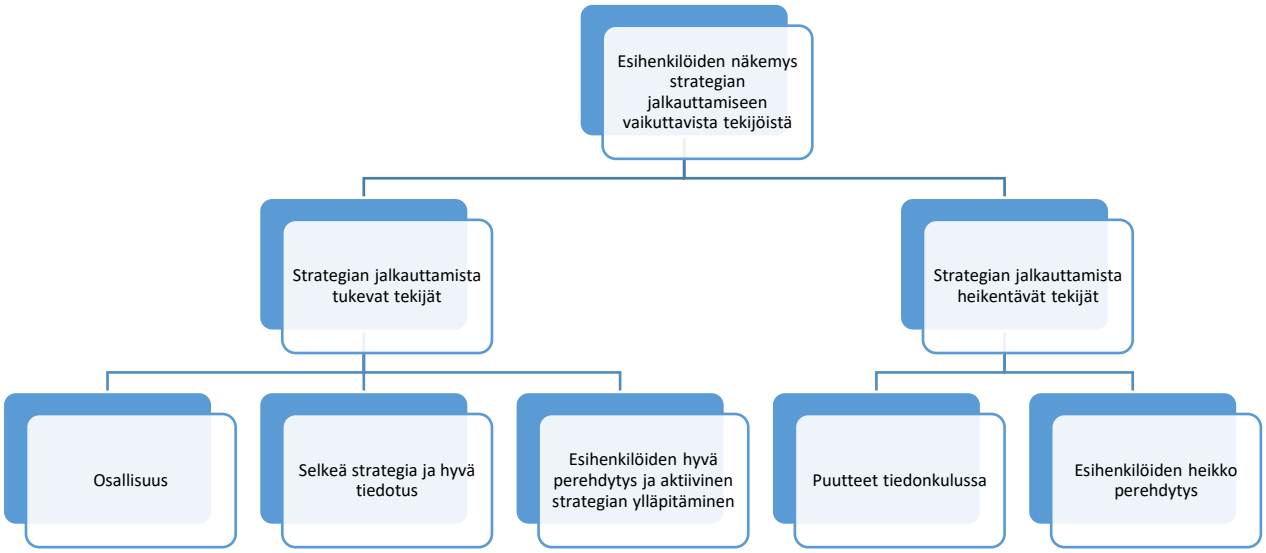
Esihenkilön saama perehdytys strategian jalkauttamiseen nousi esiin strategian jalkauttamista tukevana tekijänä, mutta vastauksissa painottui näkemys siitä, että esihenkilön saama perehdytys nähtiin puutteellisena ja siihen toivottiin enemmän panostusta. Vastauksissa tuli ilmi myös, että esihenkilöiden saama perehdytys on ollut heikoilla tai sitä ei ollut saatu lainkaan.

> *Perehdytys on ollut kevyttä ja tuki jalkauttamiseen ei ole ollut keskiössä perehdyttämisessä.*

> *Perehdytyksen merkitystä ei voi koskaan vähätellä ja siihen tulisi panostaa todella paljon enemmän jokaisella tasolla!*

6.3 Yhteenveto tutkimustuloksista

Esihenkilöiden näkemysten perusteella strategian jalkauttamista tukevat osallisuus, selkeä strategia ja hyvä tiedotus sekä hyvä perehdytys ja aktiivinen strategian ylläpitäminen. Strategian jalkauttamista puolestaan heikentävät puutteet tiedonkulussa sekä esihenkilöiden kokema heikko perehdytys strategian jalkauttamiseen. Esihenkilöiden näkemykset strategian jalkauttamiseen vaikuttavista tekijöistä kuvattuna kuviossa 3.



KUVIO 3. Esihenkilöiden näkemys strategian jalkauttamiseen vaikuttavista tekijöistä

7 PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN STRATEGIAN JALKAUTTAMISESSA

Esittelin avoimen kyselylomakkeen tulokset Teams-videoneuvottelussa ohjausryhmälleni 14.12.2022. Paikalla tapaamisessa olivat myös Valtion lastensuojeluyksiköiden johtaja, kehittämispäällikkö sekä yhdestä koulukodista johtaja sekä yhden koulukodin vastaava ohjaaja. Keskustelimme tulosten pohjalta kehittämistoiminnan kohteesta sekä organisaatiossa meneillään olevasta strategiatyöstä. Avoimen kyselylomakkeen tuloksissa nousi esille esihenkilöiden näkemys perehdytyksen riittämättömyydestä strategian jalkauttamiseen. Ehdotin aiheeksi organisaatiossa olemassa olevan perehdytyksen kehittämistä tukemaan strategian jalkauttamista. Kehittämistyön menetelmäksi ehdotin ideointityöpajoja, jotka pidettäisiin erikseen jokaisella koulukodilla. Ideointityöpajojen tavoitteeksi esitin löytää keinoja perehdytyksen kehittämiseen strategian jalkauttamisessa, ja niiden kautta lisätä esihenkilöiden valmiuksia strategian jalkauttamiseen. Ehdotukseni kehittämistyön aiheesta ja menetelmästä hyväksyttiin.

Keskustelimme myös kehittämistoimintaan osallistuvista henkilöistä ja sovimme, että pyytäisin paikalle jokaisesta koulukodista sekä esihenkilöitä että henkilöstön edustusta kuten ohjaajia, opettajia, erityistyöntekijöitä, eli hoito-, kasvatus- ja opetusalan henkilöstöä ilman esihenkilövastuuta. Lisäksi sovimme, että käymme vielä erillisessä tilaisuudessa yhden koulukodin johtajista kanssa läpi Valtion koulukotien uuden perehdytysohjelman, ja siitä erityisesti strategiaan perehdyttämistä koskevan osuuden. Tämän tilaisuuden pidimme Teams-videoneuvotteluna 27.12.2022. Tapaamisessa keskustelimme myös vuosikellosta, strategiapäivistä ja kompassitavoitteista, eli strategian jalkauttamiskäytänteistä Valtion koulukodeilla, jotta olen tietoinen ajantasaisesta strategiaprosessista organisaatiossa ideointityöpajoja ajatellen.

7.1 Ideointityöpaja osallistavana kehittämistoimintana

Ideointityöpaja kuuluu luovan ongelmanratkaisun menetelmiin ja sen perusajatuksena on tuottaa ideoita ryhmässä. Osallistujia ideointityöpajassa on yleensä n. 6–12. Ideointityöpajassa on määrätty runko, jonka noudattamisesta työpajan vetäjä huolehtii. Vetäjän johdolla ryhmä ideoi ratkaisua esitettyyn ongelmaan. Ideointityöpajan vaiheet ovat esivaihe, lämmittelyvaihe, ideointivaihe ja valintavaihe. Esivaiheessa asetetaan työpajalle tavoite, ja lämmittelyvaiheessa päästetään irti mieltä rajoittavista ennakkokäsityksistä. Ideointivaiheessa ideoita pyritään tuottamaan ilman, että niitä tarvitsisi perustella.

Ideoiden arviointi on tässä vaiheessa kiellettyä. Vetäjä toimii kirjurina kirjaten ylös ideat. Esiin nousseita ideoita pyritään samalla jalostamaan ja yhdistelemään. Kun vetäjä huomaa ideoiden tuottamisen hidastuvan, voi hän herätellä ideointia uudelleen käyntiin esimerkiksi kirjoittamalla taululle sanan, ja pyytämällä osallistujia kertomaan, mitä heille tulee siitä mieleen. Valintavaiheessa ideoita arvioidaan kriittisemmin ja pyritään valitsemaan parhaat ideat. Yksi vaihtoehto on esimerkiksi käydä läpi kierros, jossa jokainen merkitsee parhaana pitämänsä idean +-merkillä. (Ojasalo ym. 2015, 161.)

Ideointityöpajassa ryhmän vetäjän vaikutus tuloksellisuuteen on oleellinen. Vetäjä pitää huolta sääntöjen noudattamisesta, rytmittää ja tarvittaessa myös vauhdittaa työpajan kulkua. Vetäjä aistii herkällä korvalla mahdolliset haasteet ideoinnissa, ja ohjaa ryhmän toimintaa sen perusteella. Ideointityöpajan perussääntöjä on viisi: ideoita ei arvioida, rohkaistaan villeihin ideoihin, määrä korvaa laadun, kehitetään muiden ideoita, kaikki osallistujat ja ideat ovat yhtä tärkeitä. (Ojasalo ym. 2015, 162–163.)

Ideointityöpajat ovat osallistavaa kehittämistä, jossa on tarkoitus tuottaa suuri määrä ideoita. Ideat voivat olla aluksi käyttökelvottomia, mutta niistä voi jalostua yhteistyössä hyviä, toteuttamiskelpoisia ideoita. Ideointityöpajoissa pyrkimyksenä on luopua mieltä rajoittavista ajatuksista ja pyrkiä luovaan ongelmanratkaisuun yhdessä. (Ojasalo ym. 2015, 160–161.) Tämä tuki kehittämistyön menetelmän valintaa osana toimintatutkimusta. Myös toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu yhteistyö yhteisön jäsenten kanssa, sillä he ovat oman toimintansa asiantuntijoita (Ojasalo ym. 2015, 59; Toikko & Rantanen 2009, 17). Tämän vuoksi yhdessä kehittämällä saadaan usein aikaiseksi parempi ratkaisu kuin ulkopuolelta annetut ideat. Parhaiten oman toimintansa haasteet tuntevat yhteisön jäsenet itse, kunhan he vain ovat avoimia muutokselle. Tutkijan osuus on tuoda ryhmään ulkopuolinen ja teoreettinen näkökulma, joka edesauttaa ratkaisun löytymistä. Työyhteisön itsensä löytämä ratkaisu voi myös olla helpompi ottaa vastaan kuin ulkopuolella tuotettu. Lisäksi osallisuuden kautta on mahdollista päästä käsiksi työyhteisön hiljaiseen tietoon sekä saada osallistujien ammattitaito ja osaaminen laajentamaan kehittämistoiminnan näkökulmaa. (Ojasalo ym. 2015, 58.)

7.2 Ideointityöpajojen toteutus

Kehittämisosion ideointityöpajojen tavoitteena oli löytää keinoja perehdytyksen kehittämiseen strategian jalkauttamisessa ja lisätä niiden kautta esihenkilöiden valmiuksia strategian jalkauttamiseen. Pidin viisi ideointityöpajaa Teams-videoneuvotteluna, yhden kullekin koulukodille. Jokaiseen ideointityöpajaan oli varattu tunti aikaa. Ensimmäiset kolme työpajaa pidettiin 13.1.2023 ja loput kaksi 19.1.2023.

Työpajoihin osallistui yhteensä 24 henkilöä, joista 20 oli esihenkilöasemassa. Kahden koulukodin kohdalla ideointityöpajojen osallistujat edustivat hoito- ja kasvatushenkilökuntaa, kolmessa koulukodissa työpajoihin osallistui hoito- ja kasvatushenkilökunnan ohella opetushenkilöstä.

Aloitin ideointityöpajat pitämällä n. kymmenen minuutin kestoisen alustuksen opinnäytetyöni pääpiirteistä sekä ideointityöpajoista PowerPoint-esityksenä, jonka jälkeen kysyin, onko osallistujilla kysyttävää tai kommentoitavaa, ja vastasin mahdollisiin kysymyksiin. Sen jälkeen annoin osallistujien tehtäväksi pohtia, mitkä ovat parhaat keinot perehdyttää henkilöstö strategian jalkauttamiseen. Pyysin jokaista osallistujaa miettimään ensin itsekseen aihetta ja kirjoittamaan ideoita itselleen ylös. Ohjeistin, että he voivat kirjoittaa niin kauan, kun uusia ideoita tulee esiin, ja kertoa minulle, kun ovat valmiit. Kirjoittamisen aikana näytin vielä dian, jossa kysyin mahdollisia lisäideoita synnyttääkseni, että ”Miten talossa jo pidempään olleiden perehdytys?” ja ”Miten perehdytys eri työtehtävissä toimivilla, miten perehdytetään opettaja, miten ohjaaja, miten johtaja, jne.?” Yhden koulukodin osallistujaryhmä valitsi yksilötyöskentelyn sijaan tuottaa alusta alkaen yhteisen ideapaketin keskustelemalla aiheesta keskenään niin, etten tutkijana kuullut keskustelua.

Kun osallistujat ilmoittivat, että ideointi on valmis, pyysin heitä kertomaan minulle ideansa ja kirjoitin ne samalla Word-tiedostoon mahdollisimman autenttisesti. Kun ideat oli koottu, näytin ne osallistujille ja kysyin, olenko ymmärtänyt oikein, ja tarvittaessa muokkasin sisältöä. Kaikissa koulukodeissa syntyi tässä yhteydessä vapaata keskustelua, ideoita täsmennettiin, yhdisteltiin ja kehitettiin. Saatoin myös ottaa esille aiemmissa ideointityöpajoissa syntyneitä ideoita ja kysyä osallistujilta ajatuksia niistä. Lopuksi pyysin vielä kutakin osallistujaa valitsemaan omasta mielestään tärkeimmät ideat ja merkitsin ne Word-tiedostoon. Kysyin vielä, onko jotain mitä osallistujat haluaisivat muuttaa, lisätä tai poistaa. Kun osallistujat kokivat, että kaikki oleellinen on mukana, kerroin prosessin etenevän siten, että työpajojen jälkeen kokoan kehittämistyön tulokset, esittelen ne ohjausryhmälle, ja pohdimme siellä, miten tulokset jalkautetaan käytäntöön. Kerroin myös opinnäytetyön valmistumisen suunnitellusta aikataulusta.

Jokainen ideointityöpaja tuotti n. 10–20 ideaa. Ideat olivat osin toistensa kaltaisia ja myös koulukotien välillä oli paljon yhtäläisyyksiä. Kun olin pitänyt kaikki ideointityöpajat, luin jokaisen koulukodin tuottamat ideat läpi ja aloin etsiä samankaltaisuuksia. Sen jälkeen teemoittelin ideat eli yhdistin samaa aihetta käsittelevät asiat saman teeman alle (KUVIO 4.). Kehittämistoiminnan tuloksissa nostan esille teemoja, jotka osallistujat itse nostivat tärkeimmiksi, sekä teemoja, jotka toistuivat koulukotien välillä. Lisäksi tuon esille osallistujien yksittäisiä ideoita siitä, mitä konkreettisia keinoja strategian jalkauttamiseen voisi soveltaa.

7.3 Keinot perehdytyksen kehittämiseen strategian jalkauttamisessa

Ideointityöpajojen tavoitteena oli löytää keinoja perehdytyksen kehittämiseen strategian jalkauttamisessa, ja niiden kautta lisätä esihenkilöiden valmiuksia strategian jalkauttamiseen. Keinoina perehdytyksen kehittämiseen strategian jalkauttamisessa nousi esiin strategian tekeminen näkyväksi arjessa, esihenkilön toimiminen esimerkkinä, uuden työntekijän vastuu perehtymisestä ja asiakasosallisuus.

7.3.1 Strategian tekeminen näkyväksi arjessa

Ideointityöpajoissa nousi esiin, että strategian jalkauttamista edesauttaa, jos strategia on nykyistä enemmän esillä työn arjessa. Osallistujat toivat esiin kokemuksia siitä, kuinka strategiaa sanana vierastetaan ja kuinka sen käsittää helposti yleväksi jutuksi, joka ei kosketa työn arkea, vaikka todellisuudessa strategia on nimenomaan sitä perusarjen työtä. Työpajoissa ideoitiin, että jalkauttamista helpottaisi, jos strategiasta voisi puhua toimintatapana tai toimintamallina, jotta saataisiin se arkikielessä sujuvammaksi. Tämän lisäksi peräänkuulutettiin aikaa ja areenoita yhteiselle pohdinnalle, jolloin voi yhdessä perehtyä ja syventyä strategiaan liittyviin asioihin, kuten siihen, miten tämä näkyy minun työssäni ja miten haluaisin, että se näkyy. Myös moniäänisyyttä korostettiin - ei voi olla vain yksittäinen tiimi ja ajankohta, jossa strategiaa käydään läpi, vaan tarvitaan säännöllistä esillä pitämistä ja arviointia. Keinoina ehdotettiin työvuorolistalle merkattua perehdytystuntia, lyhyitä strategiateemaisia keskusteluhetkiä esihenkilön kanssa, kuten tiiminvetäjä-vartti, ja että strategia nostettaisiin esille jokaisessa osastokokouksessa.

Työpajoissa nousi esiin toive, että strategia löytyisi edelleen myös painettuna esitteenä osastoilta, jotta se olisi joka paikassa käden ulottuvilla. Koettiin epätodennäköisenä, että osaston henkilökunta lähtee työn arjessa sitä erikseen tietokoneen uumenista kaivamaan, ja lisäksi koettiin, että sitä on ylipäätään hankala järjestelmästä löytää. Myös strategiateemaisia huoneentauluja kaivattiin sekä osastoille että kaikkiin työhuoneisiin, osalla koulukodeista näitä jo olikin. Uutena ideana tulivat työvaatteet, joihin olisi painettu strategian sisältöä. Mitä enemmän strategia on näkyvillä ympärillä, sitä helpompaa ja luontevampaa sen jalkauttaminen on.

7.3.2 Esihenkilön toimiminen esimerkkinä

Esihenkilön toiminta esimerkkinä kaikilla organisaation tasoilla koettiin ideointityöpajoissa tärkeänä strategian jalkauttamisen kannalta. Koettiin, että strategian kirkastaminen on johtajan tehtävä: johtaja pitää tiimeille alustusta, tekee siellä näkyväksi, mitä strategia käytännössä tarkoittaa, ja näyttää, ettei se ole mitään ylimaallista, vaan tavallisia asioita jokapäiväisessä toiminnassa. Esihenkilön esimerkillä johtaminen edellyttää sitä, että esihenkilö on itse sisäistänyt strategian ja sen myötä tuo sitä esille relevanteissa kohdissa. Konkreettisten esimerkkien viljely ja tavoitteen kirkastaminen arkipäivän puheessa ovat avainasemassa: sanoitetaan esimerkiksi, että tämä ratkaisu oli meidän arvojen mukainen, tai pohditaan tilanteen jälkeen, että miten meillä nyt toteutui se, että lapsi oli tässä keskiössä. Tällöin työntekijöiden on helpompi sisäistää strategia. Arjen sanoittamisen ohella strategian jalkauttamista edesauttaa, kun strategia otetaan mukaan tavoitteenasetteluun myös ryhmätasolla ja henkilökohtaisissa tavoitteissa. Ideoinnissa nousi esiin myös kehityskeskustelut, jotka ovat oiva foorumi nostaa keskusteluun se, kuinka työntekijä ymmärtää strategian.

7.3.3 Uuden työntekijän vastuu strategiaan perehtymisestä

Ideointityöpajoissa peräänkuulutettiin uuden työntekijän omaa vastuuta hankkia ja omaksua tietoa. Koettiin, että työntekijän oma aktiivisuus edesauttaa strategiaan perehtymistä ja sen jalkauttamista. Oman perehtymisen jälkeen vasta tehtäisiin yhteistä työstöä, jota seuraisi jonkinlainen arviointi. Työpajoissa pidettiin tärkeänä, että uudelle työntekijälle selkeästi sanoitetaan, että kun olet täällä töissä, tulee sinun tietää nämä asiat. Uuden työntekijän kohdalla toivottiin myös pystyttävän ottamaan huomioon, kuinka paljon aikaa työntekijä tarvitsee uuden tiedon omaksumiseen.

Koulukotien yhtenäiseksi käytännöksi strategian perehdytyksessä voi nousta jo osittain käytössä oleva käytäntö ottaa strategia ja arvot esille jo työpaikkailmoituksessa. Ilmoituksessa on käytetty mainintaa ”Työntekijä on halukas ja valmis sitoutumaan koulukotien strategiaan ja yhteisiin arvoihin.” Uutena ideana nousi esiin, että ilmoituksen pohjalta asia on helppo ottaa esiin jo työpaikkahaastattelussa, jossa samalla selvitetään, onko hakija perehtynyt strategiaan ja arvoihin ja osaako niistä sanoa kysyttäessä. Koettiin, että uusi työntekijä on tässä vaiheessa avoin kaikelle uudelle, ja perehtyneisyys asiaan kertoo myös motivaatiosta. Samalla työnhakija joutuu itse pohtimaan, että ovatko nämä asiat sellaisia, että voin työskennellä tässä yhteisössä, ja pystyn näihin asioihin sitoutumaan.

Strategiaan perehdyttämiselle toivottiin korvamerkittyä aikaa, jolloin voidaan esimerkiksi skenaariotyöskentelyn keinoin käydä läpi perinteisiä koulukotiarjen tilanteita ja sitä, miten strategiaan pohjaten niissä toimitaan. Uuden työntekijän kohdalla pidettiin tärkeänä, että hänelle kerrotaan missä pääsee tutustumaan strategiaan, ja että se olisi helposti luettavissa ja nähtävissä.

7.3.4 Asiakasosallisuus

Työpajoissa korostettiin, että strategiaan perehtyminen ja sen jalkauttaminen ei ole vain henkilöstön keskinäistä toimintaa, vaan arvojen mukaisesti lapsi on keskiössä tässäkin. Tällöin lähtökohta koko strategisen toiminnan tarkastelulle on, että käsitellään ja toimitaan yhdessä lasten kanssa. Käytännön työvälineinä ideointityöpajoissa nousi esille, että lasten kanssa omaohjaajatyöskentelyssä käytettävissä Oma Boxi -korteissa voisi olla kortteja strategiateemalla. Näiden korttien on joka tapauksessa tarkoitus olla käytössä jokaisen sijoitetun lapsen kanssa työskennellessä, ja korteista voi ottaa teemoja niin yksilökeskusteluihin kuin teemaryhmiin. Tällöin strategia tulee mukaan puheeseen ja tukee strategian jalkauttamista. Lisäksi tuli useampikin idea strategiateemaisesta pelistä, jota voi pelata lasten kanssa. Peli voi olla nettipeli-tyyppinen kuten työyhteisöpeli Topaasia, johon voi luoda omat kysymykset tai väittämät. Niiden pohjalta sitten otetaan kantaa ja keskustellaan strategiasta. Vaihtoehtoisina ideoina ehdotettiin lauta- tai korttipeliä. Yksi ehdotuksista oli strategiateemainen tietovisa eri osastojen välillä.

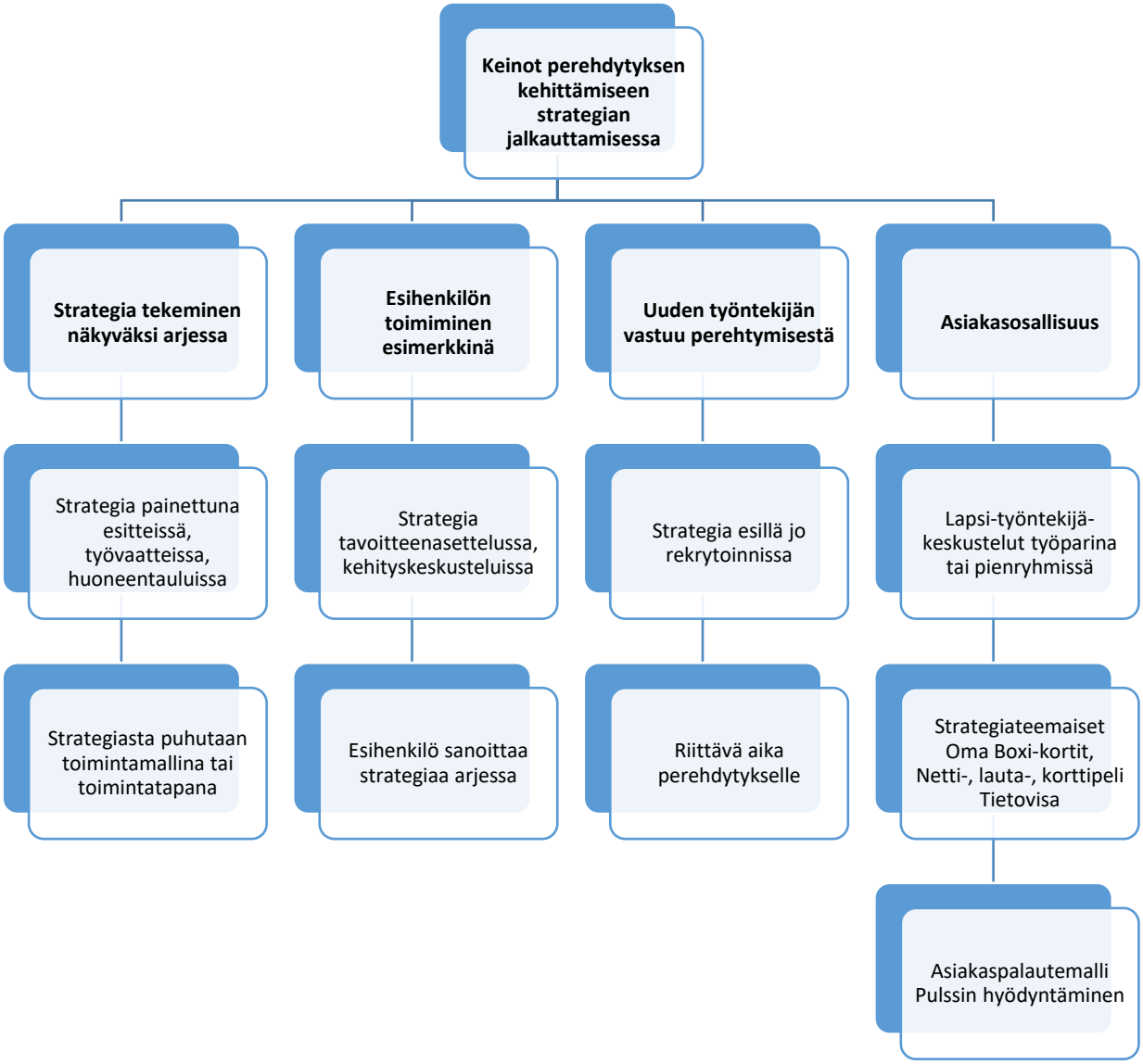
Jokaisesta lapsesta kirjoitetaan kuukausittain raportti lähettävälle sosiaalityöntekijälle. Yksi idea oli, että kuukausiraportteihin poimittaisiin strategiasta arvoja, jolloin omaohjaaja voi kirjoittaessaan peilata, miten arvojen toteutuminen on näkynyt tämän lapsen arjessa ja jalkauttaa sitä kautta strategiaa. Työpajoissa syntyi myös pohdintaa siitä, minkälaisissa tilanteissa sijoitettujen lasten kanssa päästään parhaiten sellaiseen keskusteluyhteyteen, että esimerkiksi strategiaa pystytään käsittelemään. Kokemusten mukaan ryhmä lapsia ei useinkaan toimi niin hyvin kuin työntekijä-lapsi-työpari. Hyvänä koettiin myös johdettu pienryhmäkeskustelu, jossa keskustelulla olisi sellainen vetäjä, joka tuntee strategian hyvin. Näissä tilanteissa saisi myös työntekijän selittämään auki strategiaa, ja jotta voi selittää, pitää jollain tavalla ymmärtää strategian sisältö. Tämä edesauttaisi osaltaan strategian jalkautumista. Tällainen työskentely voisi kuulua uuden lapsen perehdytyspakettiin, pidempään sijoitettuina olleilta voi myös kysyä kokemuksia asiasta.

Ideointityöpajoissa nostettiin esille strategian jalkauttamisen kannalta tärkeänä asiana uusi asiakaspalautemalli Pulssi, jonka kautta strategia tulee tutummaksi niin työntekijöille, lapsille, sijoittajille kuin

huoltajille. Asiakaspalautemallin kysymyksistä osa on strategiaan pohjautuvia. Palaute kyselystä tulee koulukodin käyttöön nopeasti, jolloin siihen voidaan tarvittaessa myös reagoida nopeasti. Asiakaspalautemalli myös itsessään on osa strategianmukaista toimintaa.

7.3.5 Yhteenveto perehdytyksen kehittämisen keinoista strategian jalkauttamisessa

Ideointityöpajojen aiheena oli organisaatiossa olemassa olevan perehdytyksen kehittäminen tukemaan strategian jalkauttamista. Ideointityöpajoista nousseet keinot perehdytyksen kehittämiseen strategian jalkauttamisessa on koottu kuvioon 4.



KUVIO 4. Keinot perehdytyksen kehittämiseen strategian jalkauttamisessa

7.4 Kehittämistyön tulosten jalkauttaminen

Tapasimme 27.1.2023 Lagmansgårdenin johtajan kanssa ja kävimme läpi opinnäytetyön ideointityöpajojen tulokset. Samalla pohdimme, kuinka kehittämistyön tulokset saadaan elämään käytännössä. Sovimme, että tulosten jalkauttamiseksi hän lähettää ne kaikille koulukotien johtajille, jonka jälkeen ne otetaan esille yksiköiden osastokokouksissa ja myös koulukotien strategiapäivillä.

Keskustelin tulosten jalkauttamisesta 23.2.2023 myös Valtion koulukotien erityisasiantuntijan kanssa. Erityisasiantuntija koordinoi Valtion koulukodeilla laatua ja sertifiointia. Hänen kanssaan sovimme, että opinnäytetyöni tulokset otetaan mukaan koulukotiyksiköiden johtoryhmiin. Ideointityöpajojen tulokset annetaan johtoryhmistä eteenpäin tiiminvetäjille eli lähijohtajille jalkautettavaksi osastojen arkeen. Ideointityöpajojen tulosten jalkauttamista arvioidaan sisäisissä auditoinneissa, joissa arvioidaan yhtenä osana strategian toteutumista ja sen pysymistä elävänä. Arviointia tulosten jalkautumisesta tehdään myös johdon katselmuksessa.

8 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Valtion koulukotien esihenkilöiden näkemyksiä strategian jalkauttamisesta ja valita tulosten pohjalta organisaation elävää strategiaa koskeva kehittämisaihe. Opinnäytetyön tutkimusosiossa kuvasin esihenkilöiden näkemyksiä strategian jalkauttamisesta ja tulokset jaoin strategian jalkauttamista tukeviin ja heikentäviin tekijöihin. Opinnäytetyön tutkimusosion tuloksista noussut kehittämisaihe oli perehdytys strategian jalkauttamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli, että esihenkilöt saavat valmiuksia strategian jalkauttamiseen, mikä mahdollistaa myös henkilöstön ja asiakkaiden osallisuuden strategiaprosessiin. Näiden edellä mainittujen asioiden kautta voidaan organisaatiossa toteuttaa elävää strategiaa.

Pohdinnassa tarkastelen opinnäytetyön kyselylomakkeen tuloksia sekä ideointityöpajojen tuloksia. Pohdin myös prosessia etiikan ja luotettavuuden näkökulmasta. Osana pohdintaa on oman ammatillisen kasvun arviointi, opinnäytetyöstä nousseet johtopäätökset sekä jatkotutkimusaiheet.

8.1 Keskeisten tulosten pohdinta

Kyselylomakkeen tuloksissa nousi esiin esihenkilöiden näkemys heikosta perehdytyksestä. Vastauksissa nousi esiin myös, että perehdytystä tai tukea strategian jalkauttamiseen ei ollut saatu lainkaan. Esihenkilöiden näkemyksen mukaan perehdytykseen tulisi panostaa enemmän kaikilla tasoilla. Huomio on tärkeä, sillä riittämätön tuki ja perehdytys paitsi haittaa strategian jalkautumista, voi myös heikentää esihenkilöiden sitoutumista organisaatioon. Esihenkilöiden tulee saada omilta johtajiltaan eli keskijohdolta ja ylimmältä johdolta riittävä perehdytys ja tuki strategian jalkauttamiseen. Hasalan (2023, 31) tutkimuksessa lähijohtajat kuvasivat omien esihenkilöiden johtamistaitojen olevan merkittävässä roolissa, kun heiltä kysyttiin, mitkä tekijät aiheuttaisivat päätöksen lähteä organisaatiosta. Lähijohtajat odottivat omilta esihenkilöiltään läsnäoloa ja tukea ajatuksilleen. Tutkimuksessa kuvattiin, että keskijohdon tapa johtaa voi sekä vahvistaa lähijohtajien sitoutumista tai edistää vaihtuvuutta, riippuen johtamisen käytänteistä.

Kyselylomakkeen tuloksissa nousi myös esiin esihenkilöiden näkemys osallisuuden merkityksestä strategian jalkauttamista tukevana tekijänä. Valtion koulukodit tavoittelivat osallistavalla strategiapro-

sessilla henkilöstön sitoutumista ja samaan suuntaan työskentelyä (Valtion koulukodit 2022a). Kyselylomakkeen tuloksissa kävi ilmi, että osallisuuden merkitys Valtion koulukodeilla on monipuolisesti ymmärretty, se kattaa henkilöstön ohella asiakkaat ja sidosryhmät. Henkilöstön osallisuus on elävän strategian peruselementtejä. Modernissa strategiakirjallisuudessa jopa kyseenalaistetaan erillisten jalkauttamistoimenpiteiden tarpeellisuus, kun strategiasta tulee osallisuuden myötä luonnollinen osa arkea. Henkilöstön osallisuus strategiatyöhön strategian luomisprosessista jalkauttamiseen ja arviointiin, pitää strategian elävänä arjessa ja lisää henkilöstön sitoutumista paitsi strategiatyöhön, myös organisaatioon ja sen arvoihin. Tämä taas lisää tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta organisaatioon. Myös Alanteen (2017) mukaan henkilöstöä tulee ottaa osalliseksi strategiaan ja näkemään sen voimavarana, sillä osallisuus paitsi helpottaa strategian toimeenpanoa, myös edesauttaa positiivisen työnantajakuvan syntymistä. Työnantajan kannattaa panostaa strategian jalkauttamiseen sekä arvoihin, joihin henkilöstö voi yhtyä, sillä työtyytyväisyys tuo kilpailuetua (Alanne 2017, 57–59).

Valtion koulukodit on myös rakentaneet monia käytäntöjä strategisen osallisuuden tueksi, kuten Pulssi-kyselyt. Kyselylomakkeen tulosten pohjalta en näe haastetta niinkään perusrakenteissa ja käytänteissä, vaan arkipäivän toiminnassa ja strategian kytkemisessä siihen. Kyselylomakkeen tuloksista nousi esiin näkemys siitä, että strategia on esillä vain silloin, kun joku muistaa sen erikseen mainita. Koettiin, että osallisuutta tulee vielä vahvistaa ja sitä kautta saada strategian eläväksi työn arjessa joka päivä, eikä vain erillisillä strategiateemaisilla päivillä.

Ideointityöpajojen tuloksissa nousi esiin strategian näkyväksi tekeminen arjessa keinona perehdytyksen kehittämiseen strategian jalkauttamisessa. Työpajoissa toivottiin, että strategia löytyisi edelleen painettuna esitteenä osastoilta, ja myös strategiateemaisia huoneentauluja kaivattiin sekä ideoitiin työvaatteita, joihin olisi painettu strategian sisältöä. Syrjälä, Takala ja Vanhala (2008) ovat tutkineet fyysistä tilaa strategian jalkauttamisen apuvälineenä. Fyysinen tila on näkyväksi tekemisen väline ja motiivi henkilötasolla, sillä se kiinnostaa työntekijöitä. Tilan voidaan nähdä ankkuroivan organisaation toimintaa, sillä tila ja siihen liittyvät elementit ovat konkreettisimpia muutoksen airueita. Parhaimmillaan tila mahdollistaa työtapojen muutoksen ja ohjaa toimintaa johdon toivomaa muutosta kohden. (Syrjälä ym. 2008, 50–51.) Ymmärrän ideointityöpajoihin osallistuneiden näkemykset siitä, että mitä enemmän strategia on näkyvillä fyysisessä ympäristössä, sitä luontevammin se jalkautuu työn arkeen. Valtion koulukotien aikaisempi strategia oli painettuna esitteenä työhuoneiden pöydillä ja henkilöstön tuli sitä selailtua esimerkiksi odotellessaan kokouksen alkua. Se oli myös helppo antaa uuden työnteki-

jän mukaan kotiin luettavaksi. Päätökset painottaa viestintä ensisijassa digitaalisiin kanaviin ovat moderneja ja ekologisia, mutta niiden kääntöpuolena on riski tärkeiden asioiden unohtumiseen. Jo nyt ideointityöpajoissa tuotiin esille, että harvemmin kukaan alkaa erikseen etsimään strategiaa tietokoneelta.

Ideointityöpajojen tuloksissa nousi esiin myös strategian johtamisen merkitys keinona perehdytyksen kehittämiseen strategian jalkauttamisessa. Osallistujat kuvasivat, kuinka esihenkilö omalla esimerkillään tuo strategiaa arkeen, ja sanoittaa sitä sopivissa tilanteissa. Poutanen (2017) tuo tutkimuksessaan esille, että strategian toimeenpano edellyttää paitsi prosessien määrittelyä myös johdon ja esihenkilön esimerkin. Poutasen (2017) tutkimuksen kohdeorganisaation henkilökunta koki strategian toteuttamisessa ensisijaisina tekijöinä prosessien määrittelyn sekä esihenkilön esimerkin strategian toteuttamisessa. Ideointityöpajojen tuloksissa nousi esiin, että on johdon tehtävä näyttää, ettei strategia ole mitään ylimaallista, vaan tavallisia asioita jokapäiväisessä toiminnassa. Toisaalta kyselylomakkeen tuloksissa tuli ilmi, että haastavassa resurssitilanteessa työajan panostus menee tulipaljon sammuttamiseen eikä siinä strategiat ole ensimmäisenä mielessä. Peltoniemi (2018) huomauttaa, että esihenkilöillä on paljon muutakin tehtävää kuin viedä eteenpäin strategisia tavoitteita ja muutoksia kuten jokapäiväisen toiminnan jatkuvuus, asiakkaiden palvelut, henkilöstöhallinto sekä yllättäen esiin nousevat tehtävät. Huolimatta siitä, että strategiatyöllä haetaan muutosta myös juuri näihin jokapäiväisiin tehtäviin ja niiden tekemisen tapaan, ei muutos tapahdu ennen kuin uudet käytänteet ja toimintatavat ovat tulleet osaksi arkityötä (Peltoniemi 2018, 206). Jos strategia ei ole esihenkilölle tuttu, ei hän jalkauta sitä arjessaan, ja jos strategia ei ole työntekijöille tuttu, jäävät toimenpiteet strategian jalkautumiseksi toteutumatta (Laakso 2016).

Valtion koulukotien toiminnan luonne lastensuojelun vaativan sijaishuollon toimijana on täynnä akuutteja haasteita, jotka edellyttävät nopeaa reagointia. Silti huomio esihenkilöiden merkityksestä osana strategiaprosessia on relevantti. Huolimatta siitä, että toimintaympäristö tulee aina edellyttämään tietynasteista reaktiivisuutta, lisää strategian puutteellinen jalkautuminen tarvetta äkkiratkaisuihin. Strategian tehtävänä on ohjata käytännön linjoja ja tarjota perustelut ratkaisuille, eli toimia työkaluna arjen työssä. Jos strategian mahdollistama kehitys jää toteutumatta, ovat ratkaisut helposti summittaisia ja lyhytnäköisiä vailla kokoavaa viitekehystä. Samalla vaarantuu organisaation läpileikkaavien yhtenäisten käytänteiden muodostuminen. Tässä prosessissa strategian jalkauttamisen johtaminen on keskiössä.

Ideointityöpajojen tuloksissa nousi esiin tarve ajalle ja foorumeille strategiseen keskusteluun sekä strategian johtamisen merkitys. Valtion koulukotien jalkauttamisprosessiin kuuluu erilaisia strategiaan liittyviä tilaisuuksia, mutta ideointityöpajoissa peräänkuulutettiin myös lyhyempiä hetkiä arjessa, kuten

tiiminvetäjä-vartti, sekä strategian esille nostamista osastokokouksissa. Arjessa toistuvasti tapahtuvat keskustelut tukevat tehokkaasti osallisuutta ja strategian jalkauttamista, mutta niissä korostuu myös esihenkilön määrätietoisuus strategian ylläpitämisessä. Jos esihenkilö itse ei ole sisäistänyt strategiaa ja sen vaikutusta käytännön työhön, ja tehnyt päätöstä sen jalkauttamisesta työn arkeen, tulee näistä hetkistä helposti foorumeita muunlaiselle keskustelulle. Sekin on tietenkin strategian jalkauttamisen kannalta mahdollista niin kauan, kun esihenkilö osaa sitoa keskustelua organisaation strategiaan, ja määrätietoisesti päättää tehdä niin. Peltoniemi (2018) huomauttaa, että strategisen muutoksen viestiä rajoittaa oletus siitä, että työntekijät eivät halua kuulla puhetta, jossa mainitaan strategia. Esihenkilöltä itseltään vaaditaan syvää merkityksellistämistyötä ennen kuin hän pysty muokkaamaan korkean tason tavoitteita konkreettisiksi työohjeiksi. Esihenkilön tulee tässä prosessissa myös tunnistaa ja hallita omaan ajatteluunsa vaikuttavia piilokäsityksiä. (Peltoniemi 2018, 207–208.)

8.2 Opinnäytetyön eettisyys

Työtäni ohjasi tieto siitä, että tutkimus tulee suorittaa hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, jotta se voi olla luotettava ja uskottava sekä eettisesti hyväksyttävä. Hyvää tieteellistä käytäntöä on se, että tutkimuksessa noudatetaan tarkkuutta, rehellisyyttä ja huolellisuutta niin tutkimustyössä kuin tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä arvioinnissa (TENK 2012, 6).

Tutkimusaiheen pohdinnassa kuuluu selkeyttää se, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan, ja mikä on syy tutkimukseen ryhtymiselle. Tutkimusaiheen valinta itsessään on eettinen ratkaisu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 154; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 218.) Opinnäytetyöni aihe nousi toimeksiantajan tarpeesta saada strategiasta toimiva ja elävää strategiaa tukeva työkalu. Tutkimuslupani hyväksyi ja opinnäytetyösopimuksen allekirjoitti Valtion lastensuojeluyksiköiden johtaja.

Tutkittavien suojaan kuuluu, että tutkijan on selvitettävä osallistujille tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmät ja mahdolliset riskit, sekä osallistujien vapaaehtoinen suostumus, oikeus kieltää jälkikäteen itseään koskevan aineiston käyttö, ja oikeus tietää oikeutensa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 155–156). Tutkijan on huolehdittava siitä, että tutkimukseen osallistuminen on aidosti vapaaehtoista ja että osallistujilla on mahdollisuus kieltäytyä tutkimuksesta kaikissa sen vaiheissa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 218–219). Tutkimuksessa tiedotin tutkimukseen osallistujia tutkimusluvasta, osallistumisen vapaaehtoisuudesta, luottamuksellisuudesta sekä tietojen käsittelystä ja säilyttämisestä

(LIITE 1). Kyselylomakkeen alussa osallistujilta kysyttiin tietoista suostumusta vastausten käyttämiseen opinnäytetyössä. Ideointityöpajoissa kerroin etukäteen, että osallistuminen on vapaaehtoista ja osa ideointityöpajoihin suunnitelluista henkilöistä jättivät osallistumasta tilaisuuteen.

Anonymiteetti liittyy vahvasti tutkimuksen eettisyyteen. Anonymiteetilla tarkoitetaan sitä, ettei tutkimustietoja luovuteta tutkimusprosessin ulkopuolisille henkilöille. Osallistujia ei myöskään saa tunnistaa työstä ja tämä tulee huomioida myös raporttia kirjoitettaessa. Tarvittaessa osallistujien anonymiteetti voidaan turvata jättämällä pois ryhmittäisten erojen raportointi tunnistettavuuden vuoksi. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 221.) Kyselylomakkeessa varmistin esihenkilöiden anonymiteetin valitsemalla kyselylomakkeen asetuksista, että vastaukset kerätään anonyymisti. Ideointityöpajoissa kysyin luvan käyttää ammattinimikkeitä ja henkilökunnan määriä. Huomion anonymiteetin myös raportin kirjoittamisessa ja päätin anonymiteetin säilyttämiseksi kirjoittaa osallistujamääristä yleisellä tasolla, yksilöimättä koulukoteja tai ideointityöpajoihin osallistuneiden tarkkoja ammattinimikkeitä.

Aineiston säilyttämisen ja tuhoamisen osalta vaatimus on, että tutkimusaineisto tulee säilyttää lukitussa paikassa ja sähköisessä sijainnissa salasanalla suojattuna. Tutkijan tulee varmistaa, ettei kenelläkään saa olla pääsyä aineistoon. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 221.) Säilytin aineiston sähköisesti salasanalla suojatussa tilassa, ja aineisto oli vain minun käytössäni. Tuhosin aineiston opinnäytetyön valmistuttua.

Yksi keskeisiä eettisiä tarkastelukulmia on plagiointi eli jonkun muun kirjoittaman tekstin suora lainaaminen ilman, että käyttää lähdeviitettä. Plagiointiin lasketaan myös, jos tutkijalla ei ole aineistoa tulostensa perusteeksi, tai tutkija muokkaa tuloksia vastaamaan tarkoitusperiään. Lisäksi tutkijan ei tule arvottaa tuloksia käyttäen esimerkiksi ”jopa”- tai ”vain”-tyyppisiä käsitteitä tulosten esittämisessä, vaan tulokset kuvataan puhtaina tuloksina. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 224.) Opinnäytetyössä olin tarkka tulosten oikeellisuudesta ja sitouduin opinnäytetyön teoriapohjassa rehellisyyteen ja objektiivisuuteen sekä oikeaoppiseen viittaustekniikkaan. Opinnäytetyöni tarkastettiin plagioinnin tunnistamisohjelmalla.

Tutkijan roolissa en ollut esteellinen eli en ollut käsiteltävään asiaan, sen asianosaisiin tai asiassa tehtävän ratkaisun vaikutuspiiriin muuten kuuluviin henkilöihin sellaisessa suhteessa, että se saattaisi vaarantaa puolueettomuuteni. Toimintatutkimusta on karkeasti jaoteltuna mahdollista tehdä kahdella tavalla eli tutkija joko kehittää omaa työtään tutkivalla otteella tai etsii itselleen tutkimuskohteen tutkit-

tavaksi ja kehitettäväksi (Huovinen & Rovio 2006, 94). Olen aiemmin työskennellyt Lagmansgårdenilla ja opinnäytetyöprosessi alkoi työsuhteeni aikana. Opinnäytetyöprosessin alussa kehitin työtäni tutkivalla otteella, mutta siirryttyäni töihin toisaalle, muodostui roolistani tutkija-toimija.

8.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät uskottavuus, siirrettävyys, riippumattomuus ja läpinäkyvyys (Juuti & Puusa 2020, luku 11). Tutkijan tulee tuottaa lukijoille uskottava selitys aineiston kokoamisesta ja analysoinnista. Tulokset ja johtopäätökset tulevat ymmärrettävämmiksi, kun tutkija kertoo tekemisistään tarkkaan ja yksityiskohtaisesti. Työn raportoinnin on kuvattava ilmiöitä niin, että lukijat vakuuttuvat siitä, että asiat todella ovat tapahtuneet ja niiden kuvaus on asianmukaista. (Juuti & Puusa 2020, luku 11; Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 6.) Tieteelliseltä tiedolta edellytetään perinteisesti myös objektiivisuutta ja riippumattomuutta subjektiivisista tekijöistä tai arvoista. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuus on korvaantunut vakuuttavuuden tarkastelulla. Tällöin keskiössä on tehtyjen valintojen läpinäkyvyys ja niiden perusteleminen. Kehittämistoimintaa analysoidessa on usein syytä pohtia myös mahdollista ristiriitaisuutta tai epävarmuutta prosessissa. (Toikko & Rantanen 2009, 127–129.)

Opinnäytetyön tutkimusosassa toteutin aineistonkeruun avoimella kyselylomakkeella. Tutkimuksen kohderyhmäksi olin valinnut koulukotien ylimmän johdon sekä hoito- ja kasvatushenkilöstön lähijohdon eli johtajat ja tiiminvetäjät. Tiedon kerääminen kehittämistoiminnassa ei voi olla yhtä syvällistä kuin tutkimuksessa, mutta tietoa pyritään silti keräämään kehittämistoiminnan tarkoituksen kannalta perustellusti (Toikko & Rantanen 2009, 119). Tutkimuskysymyksenä oli, millainen on esihenkilöiden näkemys strategian jalkauttamisesta Valtion koulukodeilla, ja sain vastaukset tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen validiteetilla viitataan siihen, että tutkimuksessa on mitattu sitä, mitä oli tarkoituskin mitata (Toikko & Rantanen 2009, 122). Muodostin kyselylomakkeen kysymykset opinnäytetyön tutkimuskysymyksen pohjalta, minkä jälkeen esitestasin kyselylomakkeen ja muokkasin lomaketta esitestauksen perusteella. Kyselyn vastasi 31 esihenkilöstä 11, kyselylomakkeen neljästä kysymyksestä (LIITE 2) ensimmäiseen vastasi 11 osallistujaa, kolmeen viimeiseen 10 osallistujaa.

Tutkimusajankohtaan liittyen koulukotien arkea ja henkilöstöresurssien tarvetta rytmittää peruskoulujen rytmi, jolloin myös lomakaudet painottuvat peruskoulujen loma-ajankohtiin. Tutkimusajankohtana

oli marraskuu, joka lähtökohtaisesti ei ole sesonkikuukausi loma-ajankohdan kannalta, enkä näin ollen näe ajankohdan aiheuttaneen merkittävää katoa. Vastausprosentti tutkimuksessa oli 35 %. Siihen, miksi prosentti ei ollut korkeampi, voi olla vaikuttanut opinnäytetyön aihe. Opinnäytetyön ideointityöpajoissakin nousi esiin kommenttia, että osallistujien määrä pieneni, kun heille kerrottiin kehittämistoiminnan aihe. Tällä viitattiin siihen, että strategia teemana koettiin epäkiinnostavana. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeintä aineiston saturaatio, ei vastaajien määrä. Vastauksissa alkoivat kertaantua samat asiat eli saturaatiota tapahtui. Aineiston analyysin tein tutkimuskysymyksen ohjaamana taulukkomuotoisena (LIITE 3). Olin huolellinen tutkimusasetelmassa ja raportoinnissa luotettavuuden toteutumiseksi.

Kehittämistoiminnan menetelmänä oli ideointityöpajat ja lähetin jokaiseen koulukotiin etukäteen tiedotteen ideointityöpajojen sisällöstä ja aiheesta. Toimintatutkimuksessa keskeistä on osallisuus ja opinnäytetyön kehittämisosiossa pyrkimyksenäni oli osallistaa henkilökuntaa kehittämiseen. Toikon ja Rantasen (2009) mukaan osallistamisen käsitteenä voi tulkita niin, että joku ulkopuolinen osallistaa eli ohjaa, opastaa jopa ”pakottaa” osallistujia johonkin, ja usein käytetäänkin sen sijaan osallisuuden käsitettä. Kuitenkin osallistamisen voidaan nähdä olevan toimintaa osallistujien omilla ehdoilla ja heidän itsensä ohjailemaan suuntaan, jolloin osallistamisen voi nähdä johtavan omaehtoiseen osallisuuteen. Osallistamisen ja osallisuuden käsitteet ovat siis toisiinsa kytköksissä ja osallistaminen voidaan nähdä mahdollisuuksien tarjoamisena osallisuuden ollessa mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 90.) Toimintatutkimuksessa tutkijan tehtävänä on rohkaista ihmisiä tarttumaan asioihin, jotta niitä voidaan kehittää paremmaksi kehityksen hyödyttäessä heitä itseään (Heikkinen 2006, 20).

Ideointityöpaja kehittämistoiminnan menetelmänä on osallistava. Kuhunkin ideointityöpajaan osallistui 3–6 henkilöä. Pyysin ideointityöpajoissa jokaista ensin ideoimaan paperille omia ideoitaan ja vasta sen jälkeen jakamaan niitä yhteisesti. Tämän tein, jotta osallistujien persoonat tai asemat eivät rajoittaisi osallistujien rohkeutta tai halua tuoda ajatuksiaan esille. Ideointityöpajoissa kirjoitin osallistujien ideat Word-tiedostoon ja sen jälkeen näytin ne heille ja varmistin, että olin ymmärtänyt oikein. Sen jälkeen kysyin lupaa käyttää ideoita opinnäytetyössä ja mahdollisesti muiden koulukotien ideoinnissa, sekä tarjosin mahdollisuutta poistaa tai muokata ideoita. Ideointityöpajojen tuloksiin valitsin mukaan kaikki ideat, jotka koskivat strategian jalkauttamista. Pois jäivät asiat, jotka eivät suoraan liittyneet aiheeseen, tai jotka koskivat käytänteitä, jotka toimivat vain tietynlaisissa olosuhteissa. Kehittämistoiminnassa oleellista on myös tuotetun tiedon käyttökelpoisuus (Toikko & Rantanen 2009, 125). Tällä tavoin toimimalla varmistin tulosten luotettavuuden.

Opinnäytetyön kehittämistoiminnan kohde nousi kyselylomakkeen tuloksista, joissa esihenkilöt kuvasivat puutteellista perehdytystä strategian jalkauttamiseen. Ideointityöpajoissa havainnoin, että kehittämistyön tulokset eivät käsitelleet vain perehdytystä strategian jalkauttamiseen, vaan laajemmin strategian jalkauttamisen keinoja. Tämän jälkeen arvioin ja reflektoin työelämästä nousseita asioita ja päädyin laajentamaan näkökulmaa perehdytyksestä muutokseen kohti elävää strategiaa. Tavoitteena oli lisätä esihenkilöiden keinoja strategian jalkauttamiseen, mikä mahdollistaa myös henkilöstön ja asiakkaiden osallisuuden strategiaprosessiin, ja että näiden edellä mainittujen asioiden kautta voidaan organisaatiossa toteuttaa elävää strategiaa. Toimintatutkimus etenee spiraalimaisesti suunnittelun, toteutuksen, havainnoinnin ja reflektoinnin sykleissä, ja siinä muutos voi olla toisenlainen kuin alussa on tavoiteltu tai muutos voi myös olla kokonaan tapahtumatta (Ojasalo ym. 2015, 59–61).

Kehittämistoiminnassa keskeisenä voidaan pitää tiedon sovellettavuutta käytännön tarpeisiin (Toikko & Rantanen 2009, 125). Opinnäytetyöni tuloksissa korostuu käytännönläheisyys eli asiat, joilla voidaan edistää työn arjessa perehdytyksen kehittämistä strategian jalkauttamisessa. Kehittämistyön tulokset syntyivät työyhteisöstä itsestään ja sanoitin ne työyhteisön käyttämällä kielellä, jotta niiden kautta voidaan luontevasti toteuttaa elävää strategiaa Valtion koulukodeilla. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää Valtion koulukotien lisäksi organisaatioissa ja yrityksissä, joissa strategian on tarkoitus ohjata toimintaa ja elää arjessa. Kyselylomakkeen tuloksista nousseet strategian jalkauttamista tukevat tekijät ovat teemoja, joiden vahvistaminen edistää strategian jalkauttamista organisaatiosta riippumatta. Kyselylomakkeen tuloksista nousseet strategian jalkauttamista heikentävät tekijät tuovat näkyväksi haasteita, joita johtamisella voidaan pyrkiä välttämään strategiaprosesseissa. Ideointityöpajoista nousseet keinot perehdytyksen kehittämiseen strategian jalkauttamisessa ovat siirrettävissä konteksteihin, joissa kehitetään strategiaa, perehdytystä, strategista johtamista sekä elävää strategiaa osallisuutta hyödyntäen. Olen esitellyt opinnäytetyön toteutuksen tarkkaan ja läpinäkyvästi, jotta lukija voi arvioida tulosten soveltuvuutta omaan yhteisöönsä, ja itse arvioida opinnäytetyön luotettavuutta.

8.4 Ammatillinen kasvu

Työelämän kehittäminen ja johtaminen ovat sosiaali- ja terveysalan YAMK-koulutuksen ydin, ja koulutus antaa valmiuksia niin ihmisten, palveluiden kuin itsen johtamiseen. Kyseessä on työelämälähtöinen koulutus, jonka keskiössä on elinikäinen oppiminen, asiakaslähtöisyys sekä henkilöstö voimavarana. (Centria-ammattikorkeakoulu 2023.) Opinnäytetyöprosessini kesti n. yksitoista kuukautta ja vahvisti hyvin laaja-alaisesti kehittämisen ja johtamisen osaamistani. Opinnäytetyön tekeminen työn

ohessa vahvisti sekä itsensä johtamisen että prosessijohtamisen taitoja. Toimialakenttä asetti haasteita organisaation ollessa suhteellisen iso valtakunnallinen toimija, jossa yksiköt tarjoavat osin vaihtelevia palveluita, ja myös toimintakulttuureissa on eroja. Johtamistaitoja harjoitettiin myös ideointityöpajoissa, joissa roolini ei ollut pelkästään johtaa prosessi alusta loppuun, vaan myös innostaa, herätellä näkökulmia ja luoda vapautunutta, positiivista ilmapiiriä.

Opinnäytetyöprosessi opetti minulle myös strategisesta johtamisesta, strategian jalkauttamisesta sekä toimintatutkimuksesta tutkimuksellisen kehittämistoiminnan menetelmänä. Oivaltavaa prosessissa oli ymmärtää muutoksen luonne, sekä tietynlainen muutoksen vääjäämättömyys sekä strategiatyössä että toimintatutkimuksessa menetelmänä. Toimintatutkimus menetelmänä on opettanut epävarmuuden sietoa ja luottamusta prosessiin. Osana ammatillista kasvua oli myös taitojen kehittyminen tiedon hakemisessa. Nopeuteni ja tekniikkani tiedon lukemisessa ja arvioinnissa paranivat merkittävästi. Kehittäminen on jatkuvaa, ja sitä oli ilo ja kunnia päästä tekemään ohjausryhmäni kanssa. Kiitän heitä avusta ja ymmärryksen lisäämisestä sekä tuesta, rohkaisusta ja suunnan kirkastamisesta silloin, kun sitä on tarvittu.

8.5 Johtopäätökset

Strategian jalkauttamiskäytänteet antavat esihenkilöille keinoja johtaa elävää strategiaprosessia. Jotta prosessi jalkautuu käytäntöön, tarvitaan strategian jokapäiväistä esillä pitämistä, sen normaalistamista arkikielelle. Siihen tämä opinnäytetyö tarjoaa monenlaisia keinoja, jotka ovat sovellettavissa myös muihin organisaatioihin Valtion koulukotien lisäksi. Nykyinen strategia Valtion koulukodeilla on uusi ja se on ollut suuri panostus organisaation toimintaan.

Keskeiset johtopäätökset perehdytyksen kehittämisessä strategian jalkauttamisessa Valtion koulukodeilla:

1. Perehdytykseen strategian jalkauttamisessa tulee varata enemmän aikaa. Keskijohdon vastuulla on tukea lähijohtoa strategian jalkauttamisessa koordinoimalla perehdytystä ja järjestämällä riittävä aika sille.

2. Strategian tulee olla enemmän esillä. Esihenkilöiden vastuulla on sanoittaa arjen tapahtumia strategian kautta ja ottaa strategia esille tavoitteenasettelussa yksilö-, yksikkö- ja asiakastasolla.

Ylimmän johdon vastuulla on huolehtia, että strategia tulee näkyväksi fyysisessä ympäristössä.

3. Osallisuutta tulee hyödyntää enemmän. Organisaatiossa kehitetään menetelmiä, joilla asiakkaiden ja henkilöstön osallisuutta jokapäiväiseen strategiatyöhön nostetaan esimerkiksi pelien ja ohjattujen keskusteluiden kautta.

4. Johtoryhmien vastuulla on huolehtia, että strategian jalkauttamista arvioidaan jatkuvan kehittämisen periaatteiden (PDCA-malli) mukaan, jotta strategia elää jatkossakin.

8.6 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön pohjalta nousseet jatkotutkimusaiheet:

Millä tavoin ideointityöpajoissa nousseet keinot perehdytyksen kehittämiseksi strategian jalkauttamisessa ovat edistäneet strategian jalkautumista?

Millä tavoin henkilöstön, asiakkaiden ja sidosryhmien osallisuus strategiaprosessissa vaikuttaa organisaation toimintaan?

LÄHTEET

Alanne, A. 2017. *"Jottei työ ala tuntua merkityksettömältä" – strategian tunteminen ja yhteys työtyytyväisyyteen palvelualan yrityksessä*. Helsinki: Helsingin yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Saatavissa: http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201710315603 Viitattu 2.2.2023.

Berraies, S., Chaher, M., Yahia, B. 2014. Employee Empowerment and Its Importance for Trust, Innovation and Organizational Performance. *Business Management and Strategy* 5(2), 82-103. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/271712546_Employee_Empowerment_and_Its_Importance_for_Trust_Innovation_and_Organizational_Performance Viitattu: 10.2.2023.

Centria-ammattikorkeakoulu. 2023. *Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (ylempi AMK)*. Saatavissa: https://net.centria.fi/koulutukset/sosiaali-ja-terveysalan-kehittaminen-ja-johtaminen-ylempi-amk/ Viitattu 30.1.2023.

Einola, S. 2018. *The interplay between the sociomaterial, cognitive and paradox views in the field of strategy as practice: "How can we know what we think until we see what we do"*. Vaasa: Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Saatavissa: https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-813-9 Viitattu 28.1.2023.

Einola, S., Kohtamäki, M. 2015. *Osallistava strategiaprosessi kunnassa.* Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavilla: https://issuu.com/universityofvaasa/docs/einola___kohtam__ki_2015_osallistav Viitattu 7.2.2023.

Hasala, H. 2023. *Sosiaali- ja terveysalan lähijohtajien kokemuksia vaihtuvuudesta ja organisaatioon sitoitumisesta*. Lahti: LAB-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. Saatavissa: https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202301251639 Viitattu 20.2.2023.

Havunen, R. 2022. *Alaisena esimies*. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Heikkinen, H. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio ja L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat.* Vantaa: Dark Oy.

Hiekkataipale, M. 2018. *Between a rock and a hard place: Middle managers' ethical decision making and behaviour in the organisational context*. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Väitöskirja. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7382-7 Viitattu 27.6.2022

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. *Tutki ja kirjoita.* 13–14., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Horwath, R. 2020. *The Origin of Strategy.* Saatavissa: https://www.strategyskills.com/the-origin-of-strategy/ Viitattu 10.2.2023.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio ja L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat.* Vantaa: Dark Oy.

Intke, H. 2020. *Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien kokemuksia johtamisosaamisen kehittämisestä.* Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Saatavissa: http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20201170 Viitattu 20.2.2023.

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. 2021. *Hur moderna organisationer fungerar.* 5., uudistettu painos. Lund: Studentlitteratur AB.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P. 2017. *Exploring Strategy - Text and Cases.* New York: Pearson Education Limited.

Järvinen, P., Järvinen, A. 2011. *Tutkimustyön metodeista*. 2., uudistettu painos. Tampere: Opinpajan kirja.

Juuti, P., Puusa, A. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* Helsinki: Gaudeamus.

Kaliannan, M., Adjovu, S. 2015. Effective employee engagement and organizational success: a case study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 2015(172), 161-168. Saatavissa: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815003870 Viitattu 12.2.2023.

Kallinen, H. 2018. *Tiedon merkitys ja hyödyntäminen terveydenhuollon strategisessa johtamisessa muuttuvassa toimintaympäristössä*. Oulu: Oulun yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Saatavissa: http://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-201812043214 Viitattu 17.12.2022.

Kananen, J. 2019. *Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen.* Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja.

Kananen, J. 2014a. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta.* Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja.

Kananen, J. 2014b. *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?* Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185.

Kankkunen, P., Vehviläinen-Julkunen, K. 2015. *Tutkimus hoitotieteessä*. 3–4., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kamensky, M. 2015. *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum.

Ketola, M. 2016. *Lähijohtaja arkijohtajana. Lähijohtajien kokemuksia lähijohtamisesta ja sen muutoksista.* Vaasa: Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Saatavissa: http://osuva.uwasa.fi/handle/10024/1629 Viitattu 21.2.2023.

Kilpinen, P. 2022. *Inhimillinen strategia*. Helsinki: Alma Talent.

Kohtamäki, M. 2021. *Strategiaprosessi.* Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavissa: https://www.youtube.com/watch?v=k1KGtamDuXU Viitattu 6.2.2023.

Kohtamäki, M. 2020. *Strateginen johtaminen, strategiaprosessi.* Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavissa: https://www.youtube.com/watch?v=8O9UYMbA2Aw Viitattu 6.2.2023.

Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M., Rönkkö, M. 2012. The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 18(2), 159-178. Saatavissa: https://doi.org/10.1108/13552551211204201 Viitattu 21.1.2023.

Kärnä, E. 2016. *Strategy: From managers' toy to practitioners' tool to successful implementation*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6659-1 Viitattu 20.7.2022.

Laakso, L. 2016. *Yritysten strategiat hepreaa sekä johdolle että työntekijöille.* Kauppalehti 13.4.2016. Saatavissa: https://www.kauppalehti.fi/uutiset/yritysten-strategiat-hepreaa-seka-johdolle-etta-tyontekijoille/b08d2948-906f-3209-886f-8a2f09969cc1 Luettu 10.2.2023.

Laine, P-M., Katila, S., Salmi, P. 2017. Kirkon strategia kerronnallisena käytäntönä – Kamppailu strategiatyöstä ja strategian sisällöstä. *Hallinnon tutkimus* 36(2), 104–117. Saatavissa: https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99613/57247 Viitattu 8.2.2023.

Lastensuojelun Keskusliitto. 2020. *Kannanotto: Lastensuojelun sijaishuoltoon on panostettava.* Saatavissa: https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/Kannanotto-Lastensuojelun-sijaishuoltoon-panostettava.pdf Viitattu 8.2.2023.

Lehto, M. 2022. *Laadukas perehdytys työhön sitouttavana tekijänä.* Mikkeli: XAMK. Opinnäytetyö YAMK. Saatavissa: https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202201201523 Viitattu 17.1.2023.

Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Heiskanen, T. 2017. Kyselyhaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander ja J. Ruusuvuori (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja.* Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Masalin, L. 2013. *Yhteisöllinen strateginen toimijuus: Tapaustutkimus metsäteollisuusyrityksestä*. Väitöskirja. Espoo: Aalto-yliopisto. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-5201-4 Viitattu 7.1.2023.

McKeown, M. 2012. *The Strategy Book.* Lontoo: Maverich & Strong Limited.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. 2017. *Strategy Safari: Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management.* 2, uudistettu painos. New Jersey: FT Publishing.

Mäntynen, M. 2013. Opettajan kokemus sosiaalisesta roolistaan ja osallisuudestaan koulun strategiaprosessissa – tapaustutkimus laatupalkitusta koulusta. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 15(1), 32–46. Saatavissa: https://journal.fi/akakk/article/view/113866/67170 Viitattu 8.2.2023.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otollinen, P. 2016. *Osallistamisen oivalluskirja kaikille – Arkisia esimerkkejä työelämästä.* Tampere: Mediapinta.

Park, R. 2015. Employee participation and outcomes: organizational strategy does matter. *Employee Relations* 37(5), 604-622. Saatavissa: http://dx.doi.org/10.1108/ER-09-2014-0107 Viitattu 11.2.2023.

Park, S-B. 2023. Bringing strategy back in: Corporate sustainability and firm performance. *Journal of Cleaner Production* 388(136012). Saatavissa: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136012 Viitattu 8.2.2023.

Peltoniemi, J. 2018. *Kaiken keskellä: Keskijohto strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Saatavissa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7514-2 Viitattu 20.7.2022.

Pettersen, L. 2021. *Vad är strategi?* Lund: Studentlitteratur AB.

Porter, M. E. 1998. *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* 2., uudistettu painos. New York: Free Press.

Poutanen, E. 2017. *Henkilöstön näkemyksiä strategian toimeenpanosta*. Vaasa: Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Saatavissa: http://osuva.uwasa.fi/handle/10024/4360 Viitattu 8.2.2023.

PwC. 2019. *The Strategy Crisis – Insights from the Strategy Profiler.* Saatavissa: https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/cds/the-strategy-crisis.pdf Viitattu 10.2.2023.

Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. *Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen*. Helsinki: Alma Talent.

Saarti, J., Savolainen, L., Juppi, M., Lahtinen, H., Willman, M. Kautonen, H., Tuominen, K. 2021. Tieteelliset kirjastot vuonna 2030 – katsaus keskeiseen strategiatyöhön. *Signum* 54(1), 16–25. Saatavissa: https://journal.fi/signum/article/view/107806/63040 Viitattu 8.2.2023.

Seppälä, A-L. 2019. *Osastonhoitajien arvioita perehdytyksestään sekä ehdotuksia perehdytyksen kehittämiseksi*. Helsinki: Metropolia. Opinnäytetyö YAMK. Saatavissa: http://www.theseus.fi/handle/10024/267076 Viitattu 22.2.2023.

Šilenskytė, A. 2020. *Corporate Strategy Implementation: How Strategic Plans Become Individual Strategic Actions Across Organizational Levels of the MNC*. Vaasa: Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Saatavissa: http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-919-8 Viitattu 29.1.2022.

Strömberg, C-J. 2022. Henkilökohtainen tiedonanto, puhelinkeskustelu. 26.8.2022.

Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. *Pelastetaan strategia: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi*. Helsinki: Alma Talent.

Surakka, T. 2009. *Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia*. Helsinki: Tammi.

Syrjälä, J., Takala, T., Vanhala, J. 2008. Fyysinen tila strategian jalkauttamisen apuvälineenä. *Hallinnon tutkimus* 27(3), 38–54. Saatavissa: https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100664/58202 Viitattu: 8.2.2023.

Tawse, A. & Tabesh, P. 2021. Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European management journal* 39(1), 22–33. Saatavissa: https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005 Viitattu 19.7.2022.

TENK. 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.* Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf Viitattu 21.8.2022.

Tirronen, J. 2014. Suomalaisten yliopistojen strateginen johtaminen. *Hallinnon tutkimus* 33(1), 70–77. Saatavissa: https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98662/56817 Viitattu 8.2.2023.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. 3., uudistettu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. *Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudistajille*. Helsinki: Talentum Media.

Tuuliainen, T. 2022. Henkilökohtainen tiedonanto, Teams-palaveri. 27.12.2022.

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle.* Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtion koulukodit. 2023. *Perehdytysohjelma.* Organisaation sisäinen asiakirja.

Valtion koulukodit. 2022a. *Strategia 2022. Myönteisen muutoksen tiellä. Esimiesinfo*. Organisaation sisäinen asiakirja.

Valtion koulukodit. 2022b. *Toimintakertomus.* Organisaation sisäinen asiakirja.

Valtion koulukodit. 2022c. *Valtion koulukotien strategiset linjaukset*. Saatavissa: https://valtionkoulukodit.fi/tutkimus-ja-kehittaminen/strategia/ Viitattu 22.1.2023.

Viitala, R., Jylhä, E. 2019. *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.

Yukl, G., Gardner, W. 2020. *Leadership in Organizations.* 9., uudistettu painos. New York: Pearson Education Limited.

LIITE 1

TIEDOTE OPINNÄYTETYÖHON OSALLISTUVALLE

Opinnäytetyön nimi: Strategian jalkauttamisen kehittäminen Valtion koulukodeilla

Opinnäytetyön tarkoitus: Opiskelen Centria ammattikorkeakoulussa kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Tutkintoon sisältyy opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Valtion koulukotien esihenkilöiden näkemyksiä strategian jalkauttamisesta ja tulosten perusteella kehittää jalkauttamisen käytäntöjä kaikissa viidessä koulukodissa.

Mitä strategian jalkauttaminen tarkoittaa? Strategia on priorisoinnin ja johtamisen väline, jonka tulee ohjata toimintaa kaikissa arjen valinnoissa niin organisaatiotasolla, esihenkilötyössä kuin koko henkilöstön toiminnassa. Jalkauttamisella tarkoitetaan kaikkea strategian toteuttamiseksi tehtävää toimintaa, kuten esimerkiksi sellaista työskentelyä, jonka avulla työntekijää autetaan ymmärtämään, mitä hän itse voi tehdä strategian toteutumiseksi.

Tutkimuslupa: Opinnäytetyötä varten on saatu tutkimuslupa Valtion lastensuojeluyksiköiden johtajalta Kaisa Lepolalta. Opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluu Lagmansgårdenin johtaja Carl-Johan Strömberg, Lagmansgårdenin apulaisrehtori Jan Weckström sekä opinnäytetyön ohjaaja Centria ammattikorkeakoulun yliopettaja Annukka Kukkola.

Tutkimuksen kulku: Opinnäytetyön lähestymistapa on toimintatutkimus. Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Viimeinen vastauspäivä on 20.11.2022. Tutkimukseen osallistuu 31 tiedonantajaa, joista kaikki ovat Valtion koulukotien johtajia ja tiiminvetäjiä.

Vapaaehtoisuus: Osallistuminen on vapaaehtoista.

Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen: Vastaaminen on täysin luottamuksellista. Sekä tutkimuksen tekijää että tutkimukseen osallistujia sitoo vaitiolovelvollisuus. Tiedonantajien yksityisyys ja tietosuoja turvataan. Opinnäytetyön tekijänä noudatan salassapitovelvollisuutta. Tiedonkeruu toteutetaan Webropol-ohjelmalla, jonne vastaukset palautuvat nimettöminä ja jonne ainoastaan minulla on salasanallinen pääsy. Saatu aineisto säilytetään tietoturvallisesti vain tutkimuksen tekijän salasanalla turvatulla tietokoneella. Tulosten esittämisvaiheessa toimitaan niin, ettei yksittäisen henkilön vastauksia voida tunnistaa. Saatu aineisto tuhotaan opinnäyteyön valmistuttua. Tutkimuseettisiä periaatteita noudatetaan opinnäytetyön kaikissa vaiheissa.

Opinnäytetyön tuloksista tiedottaminen: Suunnitelman mukaan opinnäytetyö valmistuu maaliskuussa 2023. Saadut tulokset ovat luettavissa sähköisesti Theseus-tietokannasta.

Annan mielelläni lisätietoa tutkimuksesta.

Ystävällisin terveisin Marjo Vuorinen
Centria-ammattikorkeakoulu

LIITE 2

AVOIN KYSELYLOMAKE

Kysymykset:

1. Miten olet toteuttanut strategian jalkauttamista omassa työssäsi?

2. Millaisissa asioissa mielestäsi on onnistuttu strategian jalkauttamisessa?

3. Mitkä asiat eivät mielestäsi toimi strategian jalkauttamisessa?

4. Minkälaista perehdytystä ja tukea olet saanut strategian jalkauttamiseen?

Taulukko 1. Aineiston analyysi tutkimuskysymysten ohjaamana

Esihenkilöiden näkemyksen mukaan strategian jalkauttamisprosessia tukevat tekijät			
ALKUPERÄISET ILMAISUT	**PELKISTETYT ILMAISUT**	**ALALUOKAT**	**PÄÄLUOKAT**
”Henkilökunta on ollut tietoinen strategiatyöstä ja myös osallistunut siihen.” ”Parhaiten onnistuttiin henkilökunnan osallistamisessa koko prosessiin.” ”Tavoitteisiin ja arvoihin palataan keskustelussa tiimin ja työntekijöiden kanssa pitkin vuotta niin strategiapäivillä, osastokokouksissa, kehityskeskusteluissa jne. Näin osallistetaan koko henkilökuntaa ja jalkautetaan strategiaa konkreettiseksi arjen työksi.”	-> Henkilökunnan tietoisuus ja osallisuus -> Henkilökunnan osallistaminen prosessiin -> Henkilökunnan osallistaminen strategian jalkauttamiseen	Henkilökunnan osallisuus	Osallisuus
”Lasten ääntä kuunnellaan ja toimintaa pyritään muokkaamaan nuorten näköiseksi.” ”Erityisen hyvä juttu on myöskin se, että meillä on otettu aina nuorison edustajia strategiapäiville mukaan kun arvoja, tavoitteita ja niiden käytännön toteutumista on arvioitu.” ”Nuoria osallistetaan arkeen osastokokouksien sekä yksilöaikojen kautta.”	-> Lasten ääntä kuunnellaan -> On otettu nuorison edustajia mukaan -> Nuoria osallistetaan	Nuorten osallisuus	
”Strategian osallistava työmenetelmä oli erinomainen.” ”Tämä nykyinen strategia valmistui ensimmäisen kerran osallistavalla menetelmällä ja se pysyi arjen makuisena.”	-> Osallistava työmenetelmä erinomainen -> Strategia valmistui osallistavalla menetelmällä	Osallistava työmenetelmä	

ALKUPERÄISET ILMAISUT	PELKISTETYT ILMAISUT	ALALUOKAT	PÄÄLUOKAT
”Jokapäiväiset raportit osastolla työryhmän kesken, jolloin voi myös siirtää myös koko koulukotia koskevat ja tiedotettavat asiat. Lisäksi on myös työryhmäpäivät tarkempaan tiedon vaihtoon. Työntekijät saavat myös tietoon pöytäkirjat kokouksista ja mahdollisuuden olla ajantasalla päätöksenteossa.”	-> Raportit, työryhmäpäivät ja pöytäkirjat tiedon vaihtoon.		
”Tiedotus on ollut hyvää ja ajantasaista.”	-> Hyvä ja ajantasainen tiedotus		
”Strategian valmistumisesta tiedotettiin ja siitä tehdyt huoneentaulut on jaettu työpisteisiin.”	-> Strategian valmistumisesta on tiedotettu	Hyvä ja ajantasainen tiedon vaihto ja tiedottaminen	
”Laitoksen toiminnan rakenteet ja esimerkiksi kokouskäytännöt mahdollistavat jalkauttamisen ja asioiden läpiviemisen konkreettisesti joka tasolle ja käytännön työhön nuorten kanssa.”	-> Toiminnan rakenteet mahdollistavat asioiden läpiviemisen		Selkeä strategia ja hyvä tiedotus
”Siinä että arvot, missio ja tavoitteet ovat konkreettisia ja helposti nivottavissa arkeen ja jaoksen työhön ja jokaiseen kohtaamiseen.”	-> Arvot, missio ja tavoitteet ovat konkreettisia		
”Arvot ovat selkeät, työntekijät tietävät ne nyt ja pystyvät niihin sitoutumaan.”	-> Arvot selkeät		
”Asiat on selkeitä ja selkokielisiä, jotta ne ymmärtää.”	-> Asiat ovat selkeitä	Strategian selkeys ja käytännönläheisyys	
”Strategia on mielestäni käytännön läheinen. Siitä pystyy helposti avaamaan asioita ihan arkeen ja käytäntöön.”	-> Strategia on käytännönläheinen		

ALKUPERÄISET ILMAISUT	PELKISTETYT ILMAISUT	ALALUOKAT	PÄÄLUOKAT
”Pitänyt keskusteluja uuden strategian ympärillä tiiminvetäjien kanssa, on yritetty avata strategian tarkoitus ja mitä se tarkoittaa meidän työssä ja miten me ymmärrämme sitä.”	-> Pitänyt keskusteluja strategian ympärillä	Strategian pitäminen esillä keskusteluissa ja toiminnassa	Hyvä perehdytys ja aktiivinen strategian ylläpitäminen
”Pitänyt asiaa esillä.”	-> Pitänyt asiaa esillä		
”Keskusteluja on pidetty mutta strategia on vielä aika uusi, jalkautumisessa pitää vielä tehdä paljon työtä. Suunta on oikein.”	-> Pidetty keskusteluja		
”Strategia on hyvin paljon meidän perusarkeen liittyvien asioiden sanoittamista.”	-> Strategia on perusarkeen liittyvien asioiden sanoittamista		
”Strategia ohjaa joka päivä työtämme ja tuomme sitä esiin puheissa ja toiminnassa.”	-> Strategiaa tuodaan esiin puheissa ja toiminnassa		
”Hyvin on tullut perehdytystä ihan ylätasolta ja sitten sitä on itse vienyt omassa organisaatiossa eteenpäin mm. eri kokousten yhteyksissä.”	-> Hyvä perehdytys, jota vienyt eteenpäin	Hyvä perehdytys ja ohjaus johtoryhmästä	
”Johtoryhmä on ohjannut työskentelyä.”	-> Johtoryhmän ohjaus		
”Siis että olen ollut töissä kun työtä on käynnistelty ja luotu, niin perehdytys on ollut osa luonnollista mukanaoloa ja tapahtunut ikäänkuin huomaamatta siinä sivussa.”	-> Perehdytys ollut luonnollista mukanaoloa		

Esihenkilöiden näkemyksen mukaan strategian jalkauttamisprosessia heikentävät tekijät			
ALKUPERÄISET ILMAISUT	**PELKISTETYT ILMAISUT**	**ALALUOKAT**	**PÄÄLUOKAT**
”Olemme keskustelleet siitä (strategiasta) ja pyrimme toimimaan sen mukaan. Melko vähän se on kuitenkin jokapäiväisessä puheessa mukana.” ”Se (strategia) ei kulje arjessa luonnollisesti puheessa, vain silloin kun joku muistaa sen erikseen mainita.”	-> Strategia melko vähän puheessa mukana -> Strategia ei kulje luonnollisesti puheessa	Strategia ei kulje luonnollisesti mukana arjen keskusteluissa	Puutteet tiedonkulussa
”Aikaa tarvitaan enemmän dialogiseen keskusteluun ja pohtimiseen. Enemmän aikaa ja mahdollisuutta keskustella.” ”Että olisi tarpeeksi aikaa keskustella kaikkien kanssa miten sisältö ymmärretään.” ”Haastavassa resurssitilanteessa vain työajan panostus menee ihan perusasioihin, arjen pyörittämiseen ja sujumiseen, "tulipalojen" sammuttamiseen jne, joten ei siinä strategiat ensimmäisenä mielessä ole.”	-> Enemmän aikaa keskustelulle -> Enemmän aikaa keskustella -> Työajan panostus menee perusasioihin	Ei tarpeeksi aikaa keskustelulle	
”Tiiminvetäjien omat palaverit jossa jaetaan tietoa. Lisäksi tiiminvetäjät osallistuvat laajaan johtoryhmään. Valitettavasti tieto ei kuitenkaan kulje perusteluineen aina tiiminvetäjille saakka.” ”Tiedon kulku on hyvää, mutta ei ehkä aina riittävää.”	-> Tieto ei aina kulje tiiminvetäjille -> Tiedonkulku ei ehkä aina riittävää	Tiedonkulku ei aina riittävää	

ALKUPERÄISET ILMAISUT	PELKISTETYT ILMAISUT	ALALUOKAT
”En mitään” (perehdytystä strategian jalkauttamiseen).	-> Ei perehdytystä	
”Perehdytys on ollut kevyttä ja tuki jalkauttamiseen ei ole ollut keskiössä perehdyttämisessä.”	-> Perehdytys ollut kevyttä	
”Oma perehdytys on ollut aika heikolla mutta olen ollut mukana kehittämässä sitä (strategiaa), jotain ymmärrystä minulla varmasti on.”	-> Perehdytys ollut aika heikkoa	Heikko perehdytys
”Perehdytyksen merkitystä ei voi koskaan vähätellä ja siihen tulisi panostaa todella paljon enemmän jokaisella tasolla!”	-> Perehdytykseen tulisi panostaa enemmän	