

**STRATEGINEN JOHTAMINEN**  
**Case A-klinikkasäätiö**

Johanna Mononen  
Pro gradu -tutkielma  
Sosiaalihuoltotiede  
Itä-Suomen yliopisto  
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos  
Toukokuu 2013

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO  
Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta  
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos  
Sosiaalhallintotiede

MONONEN, JOHANNA: Strateginen johtaminen  
Case A-klinikkasäätiö

Pro gradu -tutkielma, 73 sivua, 4 liitettä (10 sivua)

Tutkielman ohjaajat: VTM Minna Joensuu, YTT Sari Rissanen

Toukokuu 2013

---

Avainsanat: strateginen johtaminen, strategia, postmoderni

Strategisella johtamisella on pitkät perinteet, jotka ovat edelleen näkyvissä monien organisaatioiden strategioissa. Strategiatyöskentelyn rooli on korostunut myös sosiaali- ja terveysalalla. Tämän tutkimuksen tehtävänä oli kuvata A-klinikkasäätiön strategiaa ja strategista johtamista työntekijöiden ja johtajien näkemyksiin perustuen. Tutkimuksessa tarkasteltiin strategian sisältöä, millaista strateginen johtaminen on A-klinikkasäätiöllä ja miten strategia näkyy käytännön työssä huomioiden rationaalisen ja postmodernin ajan erityispiirteet.

Aineisto kerättiin kohdeorganisaatiosta tätä tutkimusta varten laaditulla strukturoidulla kyselylomakkeella. Kysely sisälsi myös avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen vastausprosentti oli 20 % (n=155). Tutkimusaineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin SPSS for Windows 18.0 ohjelmalla. Aineistoa kuvailtiin frekvenssi- ja prosenttijakaumin sekä korrelaatioiden ja ristiintaulukoinnin avulla. Aineistosta tehtiin faktorianalyysin pohjalta viisi summamuuttujaa, joita testattiin yksisuuntaisen varianssianalyysin (ANOVA) avulla. Laadullinen aineisto analysoitiin laadullisella sisällön luokittelulla.

Tutkimuksen tulosten mukaan A-klinikkasäätiön strategia on kattava ja pohjautuu arvoihin. Johtajien ja työntekijöiden näkemykset strategiasta ja strategisesta johtamisesta poikkeavat toisistaan. Johtajat näkevät strategian rationaalisesti, jolloin strateginen johtaminen on ennalta sovitun suunnitelman toteuttamista. Tulosten mukaan työntekijät toivovat strategia-ajatteluun postmoderneja piirteitä, kuten asiakasnäkökulmaa, avoimuutta ja vuorovaikutusta. A-klinikkasäätiön strategiatyöskentelyyn tarvittaisiin osallisuuden vahvistamista, johtamisen työkalujen määrittelyä ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista.

Strategia ja strateginen johtaminen ovat organisaation toiminnan tarkastelun, arvioinnin ja kehittämisen edellytys. Niiden tarkoitus on tehdä näkyväksi tehtyä työtä, nostaa esiin kehittämiskohteita ja luoda yhteisiä tavoitteita. Strategian pitäisi olla organisaation koko henkilöstön omakseen tunteva ja strategiatyöskentelyn kaikille kuuluva.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND

Faculty of Social Sciences and Business Studies  
Department of Health and Social Management  
Social Management Sciences

MONONEN, JOHANNA: Strategic Management  
Case A-klinikkasäätiö

Master's thesis, 73 pages, 4 appendices (10 pages)

Advisors: M. Soc. Sc Minna Joensuu, Phd Sari Rissanen

May 2013

---

Keywords: strategic management, strategy, postmodernism

Strategic management has old traditions which are still visible in many of the strategies of organizations. The role of strategy work has been highlighted in social and health care. The purpose of this study was to describe the A-Clinic Foundation strategy and strategic management based on the views of employees and managers. The study looked at the content of strategy, what kind of strategic management A-Clinic Foundation has and how the strategy is reflected in the practical work while taking notice of the rational and post-modern period features.

The data was collected from the target organization using a structured questionnaire which was drawn up for this study. With a survey response rate of 20% (n = 155), the data was analyzed statistically using SPSS for Windows 18.0 software. The material was described as frequency and percentage, as well as the correlations and cross-tabulation. It was carried out on the basis of factor analysis into five sum variables that were tested using the one-way analysis of variance (ANOVA). The survey also included qualitative questions and this data was analyzed using qualitative content classification analysis.

The results indicate that the A-Clinic Foundation Strategy is comprehensive and is based on its core values. The managers and employees views of strategy and strategic management differ from each other. Managers see the strategy in a rational way, where strategic management is implementation of a pre-agreed plan. According to the results, employees think that there should be more post-modern features in strategic thinking, such as the customer's perspective, transparency and interaction. A-Clinic Foundation's strategic work should include more involvement, a definition of the management tools and commitment to common objectives.

Strategy and strategic management are required when reviewing, evaluating and developing the organization's performance. Their purpose is to make the work visible, highlight areas of development and create common goals. The strategy is supposed to be assimilated by the whole organization and strategy work should concern all employees.

TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	STRATEGINEN JOHTAMINEN	9
2.1	Strategia	9
2.2	Strateginen johtaminen	11
2.2.1	Postmoderni strateginen johtaminen	14
2.2.2	Strategia käytännössä	19
2.3	Strategisen johtamisen tutkimus	21
3	TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUKSEN TAVOITE	24
4	TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT	26
4.1	Tutkimuksen kohderyhmä	26
4.2	A-klinikkasäätiö kohdeorganisaationa	27
4.3	Kuvaus kyselylomakkeesta	29
4.4	Aineiston analyysimenetelmät	32
4.4.1	Faktorianalyysi summamuuttujan muodostamiseksi	34
4.4.2	Summamuuttujien tunnuslukuja	37
5	TUTKIMUSTULOKSET	41
5.1	Vastaajien taustatiedot	41
5.2	A-klinikkasäätiön strategian sisältö	43
5.3	Strateginen johtaminen A-klinikkasäätiöllä	49
5.4	Strategia käytännössä	53
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	59
6.1	Luotettavuuden arviointi	59
6.1.1	Tutkimuksen eettisyys	61
6.2	Pohdinta	63
6.3	Jatkotutkimusaiheita	68

LÄHTEET

## LIITTEET

Liite1. Kyselylomake

Liite 2. Tutkimuksen saateviesti

Liite 3. Muistutusviesti 1

Liite 4. Muistutusviesti 2



## 1 JOHDANTO

Strateginen johtaminen on tänä päivänä yleisesti käytetty käsite, mutta sitä pidetään edelleen vaikeaselkoisena ja hankalasti ymmärrettävänä asiana. Useat organisaatiot ovat ajautuneet tilanteeseen, jossa johdon laatimilla strategioilla ei ole toivottua vaikutusta käytäntöön. Strategisella johtamisella on kuitenkin edelleen merkitystä, mutta sen sisältö ja menettelytavat kaipaavat uudistamista. Uudenlaisten strategisten menetelmien hallitseminen vaatii ensin perinteisen strategisen johtamisen ajattelutapojen, keinojen ja menetelmien osaamista. (Juuti & Luoma 2009, 13- 23.) Sosiaalialan strateginen ajattelu on viime vuosina lisääntynyt ja varsinkin johdon kyky ottaa huomioon ja ennakoita kokonaisuutta on korostunut. Sosiaalialan strategiseen johtamiseen liittyy keskeisesti johtamisosaamista korostavia piirteitä, joissa johtajilta vaaditaan varsinkin ongelmanratkaisukykyä ja toimintaprosessien hallintaa. (Niiranen, Seppänen- Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010,4.)

Vuori (2001, 166- 187) tuo kaikilla aloilla varmasti esiintyvän näkökulman, jonka mukaan ongelmat eivät ratkea johtajia vaihtamalla tai resursseja lisäämällä vaan pikemminkin kunkin organisaation ja työyhteisön toimintamallien itsestänselvyiksiä kyseenalaistamalla. Vartolan (2004, 219) mukaan byrokratiateoria korostaa, että onnistuneessa johtajuudessa voikin siis olla enemmän kyse kyvystä motivoida ihmisiä, saada aikaan hyvä organisaatioilmasto ja -kulttuuri, luoda toimivia sosiaalisia verkostoja ja kehittää vahvoja organisaatioideologioita. Joustavuus on organisaatiokulttuurin kehittymisen edellytys ja onkin syytä muistaa, että kulttuuri voi vaikuttaa johtamiseen paljon enemmän kuin johtaminen kulttuuriin.

Benders ja Van Veen (2001, 22- 53) korostavat eri osatekijöiden vaikutusta kokonaisuuteen. Empiiristä tutkimusta tehtäessä on muistettava olla varovainen kun erotellaan keskustelua ja sen vaikutusta organisaation sisällä ja tutkitaan mitkä tekijät vaikuttavat tehtyihin tulkintoihin. Johtamisen muoti-ilmiökeskustelussa on aiheellista huomioida myös näkökulma, jonka mukaan puhutaan samasta viinistä eri pullossa. Vanhat ideat ovat kuitenkin monesti hyvinkin käyttökelpoisia ja aikaisempia kokemuksia voidaan hyödyntää sekä suorasti että epäsuorasti. Samalla keskustelu voi tuoda esiin johtamisen käytäntöjen jatkuvuutta, jossa vanhoja ideoita pakata uudestaan. Vuori (2001, 182- 185) nostaa esiin vanhoja havaintoja, joiden mukaan on syytä pohtia liittyvätkö tietyt asiat

oppimiseen vai asenteisiin ja mitkä asiat ovat organisaation johtamisen ja oppimisen kannalta olennaisimpia. Resurssien kohdentamisesta puhuttaessa siihen voidaan lähes poikkeuksetta liittää kommunikoinnin parantaminen, koska toimimattomat ihmissuhteet haittaavat yhteistyötä enemmän kuin riittämättömät resurssit. Niihin ilmiöihin, jotka tuntuvat vähiten tärkeiltä, tulisi kiinnittää useimmiten eniten huomiota.

Strategia ja strateginen johtaminen ovat keskeisiä käsitteitä myös sosiaali- ja terveysalalla. Organisaatiot laativat erilaisia toimintasuunnitelmia ja strategioita pärjätäkseen kilpailussa ja saadakseen toteutettua perustehtävänsä. Perinteisesti sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden ajatellaan olevan joustavia ja ympäristön muutoksiin reagoivia, koska palvelut tuotetaan ihmisten ja yhteiskunnan tarpeita varten. Strategisella ajattelulla on pyritty saamaan toiminnasta läpinäkyvämpää ja suunnitelmallisempaa unohtamatta kuitenkin tärkeintä eli asiakasta. Näistä lähtökohdista sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden strategioiden voi ajatella olevan hyvin muuntautumiskykyisiä, ajan hermolla olevia malleja, joiden avulla palveluja tuotetaan luovasti ja uutta kohden suunnataan innovatiivisesti.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan strategista johtamista varsin perinteisestä näkökulmasta, jossa strategia syntyy Ansoffin (1984, 15, 59) mukaan rationaalisen suunnittelu-prosessin tuloksena. Strateginen toiminta voidaan pilkkoa suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin kuitenkin niin, että samalla huomioidaan organisaation suhde toimintaympäristöön ja kilpailuasemaan. Strateginen johtaminen voidaan ajatella olevan eri tason johtajien järjestelmällinen lähestymistapa hoitaa työnsä. Juutin ja Luoman (2009, 25) mukaan strategia voidaan yleisesti määritellä organisaation pitkän tähtäimen suuntana ja menestyksen reseptinä, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimusten mukaan alle kolmasosa tärkeistä strategia-aloitteista pääsee tavoitteisiinsa, joten on tärkeää selvittää strategian käytäntöön viemiseen liittyvät keskeiset tekijät ja toiminnot. (Miller 2002, 360.)

Organisaation kannalta strategian onnistunut käytäntöön vieminen on merkittävässä roolissa menestyksen suhteen, (Aaltonen & Ikävalko 2002, 415) mutta hyväkään strategia ei aina takaa menestystä tämän päivän jatkuvasti muuttuvissa ja monimuotoisissa olosuhteissa. (Juuti & Luoma 2009, 13–14.) Strategian toteuttamisessa johtajat kohtaavat entistä enemmän haasteita (Paarlberg & Bielefeld 2009, 237). Johtamista tarvitaan



strategian sitouttamisessa, sen käyttöön viemisessä ja toteuttamisessa, mutta ongelmana on, että strategisia päätöksiä ja valintoja ei viestitetä työntekijöille ymmärrettävällä tavalla. Strategian toteuttaminen ei ole pelkästään johtamisen asia ja siksi johdon laatiman strategian käyttöönottoa on syytä tarkastella kriittisesti yhdessä henkilöstön kanssa sillä henkilöstö on avainasemassa strategian toteuttamisessa. (Kaplan & Norton 2002, 237–240.)

Tämän pro gradu-tutkimukseni tarkoituksena on tarkastella strategista johtamista. Tutkimuksessa teoria pohjautuu perinteiseen rationaaliseen ajatteluun strategisesta johtamisesta, mutta olen liittänyt strategisen johtamisen-käsitteen koko strategia-ajatteluun. Käyttämäni jaottelu strategisen johtamisen rationaalisisista ja postmoderneista maailmankuvista noudattelee Juutin ja Luoman (2009) sekä Danyn (2009) ajatuksia. Näkökulma tuo mielestäni esiin strategisen johtamisen monisäikeisyyden ja strategian mahdollisuuden olla ympäröivään yhteiskuntaan sopiva ja perustyötä konkreettisesti palveleva. Tutkimuksessa kuvailen aineiston avulla A-klinikkasäätiön strategiaa ja strategista johtamista sekä selvitän näkykö säätiön strategiatyöskentelyssä yhteyttä käytännön kanssa tai löytyykö siitä postmoderneja piirteitä, kuten joustavuutta, asiakaslähtöisyyttä ja avointa vuorovaikutusta.

A-klinikkasäätiö on voittoa tavoittelematon organisaatio, joka toimii valtakunnallisena päihdealan asiantuntijaorganisaationa. Säätiöllä on tehty viime vuosien aikana valtakunnallinen palvelurakennemuutos, jonka myötä myös strategia on pyritty saamaan entistä paremmin käytäntöä palvelevaksi. Perinteisen strategiatutkimuksen pohjasta huolimatta otin pro gradu-tutkimukseeni mukaan postmodernin näkökulman, jonka avulla pyrin löytämään strategiatyöskentelystä ja strategisesta johtamisesta uudenlaisia piirteitä. Tarkastelen strategista johtamista postmodernisuuteen sopivien pienten teorioiden kautta, kysymällä jokaiselta työntekijältä näkemystä ja kokemusta strategiasta sekä strategisesta johtamisesta. Tässä tutkimuksessa pyrin muodostamaan kokonaisvaltaisen kuvan strategisesta johtamisesta kunnioittamalla sen perinteitä, mutta haastamalla sen vastaamaan tämän päivän haasteisiin, joihin postmodernisuudella ja strategia käytäntönä -tutkimuksella on paljon annettavaa.

## 2 STRATEGINEN JOHTAMINEN

### 2.1 Strategia

Strategia käsitteenä on lähtöisin sodankäynnissä käytetyistä termeistä, jossa *stratos* merkitsi armeijaa ja *-ag* johtamista. Strategia sodankäyntiin liittyvänä ilmaisuna, sai alkunsa antiikin Kreikassa, josta se otettiin käyttöön liike-elämässä tarkoittaen pitkän tähtäimen toimintasuunnitelmaa. (Kamensky 2000, 16, Juuti & Luoma 2009, 15.) Strategia sanan käyttö yleisty liikkeenjohdon terminä toisen maailmansodan aikoihin (Juuti & Luoma 2009, 15) ja Furrer, Thomas ja Goussevskaia (2008, 3–4) paikantavat strategian nousseen keskusteluihin 1970-luvulla, jolloin johtamisorientoituneisuudesta ja yksittäisten organisaatioiden tarkastelusta siirryttiin kohti laajempaa lähestymistapaa. Tällöin keskityttiin kuvailemaan miten strategiat oli luotu ja viety käytäntöön sekä pyrittiin ymmärtämään strategian ja sen esiintymisen välistä suhdetta eli pääasiassa organisaation ja ympäristön vuorovaikutusta.

Strategian määrittäminen yksiselitteisesti on haastavaa ja Juuti ja Luoma (2009, 25–26) ovat antaneet strategialle monia toisiaan täydentäviä merkityksiä. Strategia voidaan nähdä pitkän tähtäimen suuntana ja organisaation menestyksen reseptinä tai tapana, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan koko ajan muuttuvassa ympäristössä. Strategia on mahdollista määritellä ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähteenä, jolla tavoitellaan usein taloudellista hyötyä. Strategian tarkastelu tapana, jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja eri sidosryhmien odotukset, korostaa puolestaan strategian merkitystä tavoitteisiin pääsemisessä ja toisaalta myös luotettavana yhteistyökumppanina. Myös Kamensky (2008, 19) määrittelee strategiaa monesta ulottuvuudesta käsin. Strategia on organisaation keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suunnan valitsemista huomioiden koko ajan muuttuvan maailman.

Strategian avulla yritys voi hallita ympäristöään, mikä Juutin ja Luoman (2009, 14) mukaan ei tämän päivän pirstaleisessa ja muuttuvassa maailmassa ole mahdollista. Myös Kamensky (2008, 20) toteaa tämän haasteen ja korostaa ympäristön hallinnan olevan organisaation sopeutumista ympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä ympäristön muokkaamista ja siihen vaikuttamista. Strategian avulla organisaation on mahdollista

hallita sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä niiden välistä vuorovaikutusta niin, että asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa.

Lyhyesti määriteltynä strategia on tapa ajatella, toimia ja erottua (Harisalo 2009, 237). Tunnettu strategia-ajattelija Michael Porter (1988, 13) yhdistää strategian vahvasti osaksi asemointia, arvon tuottamista ja kilpailuetujen luomista. Tavoitteena on tällöin luoda oma erityinen asema ja luoda sellaista kilpailuetua, jota muilla ei ole. Strategian ensisijainen tavoite on siis löytää ne keinot, joilla kilpailijat voitetaan. Toinen tunnettu strategia-ajattelija Henry Mintzberg (1996, 12- 19) puolestaan tarkastelee strategiakäsityksiä viidestä eri osa-alueesta käsin, jotka muodostavat 5 P:tä. Strategia on tarkoituksellinen suunnitelma organisaation tulevaisuudesta (plan) ja sillä tarkoitetaan johdonmukaista toimintaa. Strategia kuvaa organisaation valitsemaa asemaa markkinoilla suhteessa muihin (position), toimien myös liiketaloudellisena juonena (ploy). Strategia voidaan nähdä toimintamallina (pattern) tai näkökulmana (perspective).

Strategiaa voidaan tarkastella myös organisaation perustehtävästä käsin, kuten Lindroos ja Lohivesi (2004, 17- 27) ovat tehneet. Perustehtävän eli mission tai toiminta-ajatuksen tarkoituksena on täsmentää organisaation olemassaolon syy, jolloin organisaation toiminta pystytään kohdistamaan paremmin ja tavoitteiden saavuttamisen keinot on mahdollista määritellä. Visio on organisaation julkisesti täsmennetty näkemys siitä, millaiseksi se haluaa tulla. Visio ja strategia muodostavat organisaation toimintalinjan, muodostaen toiminnan punaisen langan. Koko ajan muuttuvassa maailmassa pysyvän tai tiukasti tulevaisuutta ohjaavan vision tai tavoitteen asettaminen ei tosin ole välttämättä mahdollista, vaan sen sijaan tarvitaan organisaation kykyä muuttua ja muuttaa strategiaansa paremmin aikaa vastaavaksi (Kamensky 2000, 20- 21).

Parhaimmillaan strategia on organisaation käytännössä elävä jatkuva prosessi tai toimintatapa. Strategiaa voidaan tarkastella eri vaiheiden mukaan, jolloin aloitetaan kyseiselle organisaatiolle sopivan strategiamallin tai prosessin suunnittelusta. Laatimisen jälkeen strategiaa aletaan toteuttaa käytännössä, sitä seurataan ja arvioidaan sekä päivitetään ajoittain. Eri vaiheet ovat osittain päällekkäisiä eikä niiden tarkka erottaminen olekaan mielekäästä. (Kehusmaa 2010, 16.) Lindroos ja Lohivesi (2004, 27- 30) korostavat strategian ja strategiaproessin koostuvan joukosta pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan visiossa esiin noste-

tut päämäärät. Strategia on monitasoinen ja se voi samassakin organisaatiossa kohdistua moneen eri kohtaan, jolloin strategioita voi olla useita. Strategia on kuitenkin koko organisaatiolle tarkoitettu yhteinen ohje siitä, miten sen tulee toimia ja sen on oltava julkinen ja kaikille tiedossa oleva.

## 2.2 Strateginen johtaminen

Strategisesta johtamisesta puhuttaessa on syytä hahmotella ensin eri käsitteiden välisiä yhteyksiä. Kamensky (2008, 27) tarkastelee strategisen johtamisen käsitteen kehittymistä ajallisesti. Pitkän tähtäyksen suunnittelusta on siirrytty ensin strategiseen suunnitteluun, jonka jälkeen on alettu puhua strategisesta johtamisesta. Strategisesta ajattelusta on puolestaan jatkettu strategiseen vuorovaikutusjohtamiseen, johon siirtyminen on edellytys monimutkaisessa ympäristössä toimimiselle. Toikka (2002, 111) käyttää strategisen ajattelun käsitettä merkitykseltään laajimpana, joka kattaa strategisen analyysin, suunnittelun, johtamisen ja oppimisen. Strategisen johtamisen voidaan ajatella sisältävän sekä strategian luomisen että toteuttamisen, vaikka varsin usein painopiste on strategian toteuttamisessa.

Petersin ja Pierren (2003, 5- 18) mukaan strateginen suunnittelu on strategisen johtamisajattelun kulmakivi. Strateginen johtaminen linkittyy strategiseen suunnitteluun ja toteuttamiseen lisäämällä huomiota budjetointiin, suorituskyvyn mittaamiseen, johtamiseen ja arviointiin sekä palautteeseen näiden osa-alueiden keskinäisissä suhteissa. Strateginen johtaminen on myös keskeinen integroiva prosessi, joka näyttää organisaation suunnan ja varmistaa yhdenmukaistettujen pyrkimysten avulla strategisten tavoitteiden saavuttamisen. Juuti ja Luoma (2009, 14) korostavat strategisessa johtamisessa suunnittelun ja toteutuksen perättäisyyden sijasta niiden toimimista samanaikaisesti ja osittain päällekkäin.

Strateginen johtaminen on organisaation olemassaolon perusteiden, arvojen ja päämäärien tiedostamista ja tulevaisuuden suunnittelemista niistä käsin (Harisalo 2009, 175). Tavoitteena on varmistaa organisaation menestyminen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, vaikka nykyisessä nopealiikkeisessä maailmassa hyväkään strategia tai onnistunut strateginen johtaminen ei takaa menestystä (Juuti & Luoma 2009, 14). Strateginen johtaminen mahdollistaa kuitenkin pitkän aikavälin tavoitteiden asettamisen, tuo muka-

naan jatkuvuutta ja auttaa kohdistamaan toiminnan painopisteet organisaatiolle parhaiten sopiviin kohteisiin. Strategisen johtamisen voidaan ajatella mahdollistavan ja avaavan päätöksenteon prosessit ja organisaatiossa olevat erilaiset järjestelmät koko organisaation tietoisuuteen ja käyttöönotetuksi tavoitteiden saavuttamiseksi. (Harisalo 2009, 180,238.)

Strategisessa johtamisessa (management of strategy) käytetään valittuja toimintatapoja strategisen tahtotilan saavuttamiseksi (Harisalo 2009, 245), mutta tämän päivän jatkuvasti muuttuvissa oloissa strategian on oltava muutakin kuin luettelo lähitulevaisuuden tavoitteista tai epämääräinen mahtipontinen ilmaisu parhaaksi tulemisesta. Nopealiikkeisessä maailmassa strategisella johtamisella on edelleen paikkansa, mutta se edellyttää uudenlaisten tekijöiden, kuten tunteiden ja ihmisten kokemusten huomioimista (Juuti & Luoma 2009, 13- 14). Johtamisen on oltava tarkkailevaa, arvioivaa, korjaavaa ja ennakkoluulotonta toimintaa, jossa eri yksiköt ja eri tehtävissä toimivat työntekijät miettivät oman tapansa edistää strategiatyötä. Strategisessa johtamisessa voidaan erottaa kaksi eri tasoa, joista toisessa on kyse tarkoitusten ja merkitysten johtamisesta (leadership) ja toisessa asioiden johtamisesta (management). Organisaation ylin johto edustaa strategista johtamista, jossa keskitytään tarkoitusten ja merkitysten kanssa työskentelyyn kun taas keskijohto keskittyy operatiiviseen johtamiseen. Johtamisen luonteet poikkeavat toisistaan, vaikka tämän päivän organisaatioissa johtajuus on monimuotoista eikä selkeä raja ole ehkä edes mielekäästä. (Harisalo 2009, 244- 245.)

Strategisen johtamisen merkityksen korostuminen on myös muokannut strategian käsitettä, käsitystä strategiaprosessista ja eri toimijoiden rooleista prosessin osana. Strategiakeskustelu on sisällöllisesti ja toiminnallisesti laajentunut ja nykyään strategia nähdään koko henkilöstöä osallistavana jatkuvana prosessina, joka kuuluu kaikille. (Juuti & Luoma 2009, 14, Sydänmaalakka 2001, 215.) Juuti ja Luoma (2009, 13) korostavat tämän päivän strategiselle johtamiselle asetettujen paineiden lisääntymistä ja koko henkilöstön strategiakeskusteluun mukaan ottamisen haasteellisuutta. Henkilöstö kokee usein strategian olevan kaukana heidän työstään, jolloin sen suunnitteluun tai toteuttamiseen sitoutuminen ei onnistu. Parhaimmillaan strategisen johtamisen avulla koko organisaatio saadaan tekemään strategian mukaista työtä (Harisalo 2009, 244).

Strateginen johtaminen liitetään usein organisaatioihin, joiden ajatellaan olevan hierarkisia sekä byrokraattisia. Weber (1992, 73) käyttää käsitettä ideaalimalli, kuvaamaan puhdasta byrokraattista hallintomallia, jossa ihmiset työskentelevät selkeiden ohjeiden mukaan ja valta on jaettu osaamisen perusteella. Byrokraattisen organisaation on tarkoitus toimia rationaalisesti ja laskelmoidusti johdon asettamien tavoitteiden mukaisesti. Samasta asiasta puhutaan myös strategisessa johtamisessa, jossa keskeisenä toimintaa määrittävänä tekijänä on tavoitteiden mukainen toiminta (Furrer & Thomas & Goussevskaia 2008, 15). Morganin (1996, 13- 31) käsite mekaanisista organisaatioista sisältää ajatuksen byrokraattisesti organisoidusta toiminnasta, jossa työskennellään ennalta määrätyn suunnitelman, strategian mukaisesti.

Tutkimukseni kohdeorganisaatio eli A-klinikkasäätiö on oman strategiansa (A-klinikkasäätiön strategia vuoteen 2015) mukaisesti uudistamassa palveluitaan ja syventämässä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Organisaatiossa tehty palvelurakennemuutos ja toiminnan jatkuva kehittäminen on tehty suunnitelmallisesti, mutta joustavasti. A-klinikkasäätiön eri alueiden toimintatapojen yhtenäistäminen on tuonut mukanaan kuitenkin myös lisää byrokratiaa ja mekaanistanut toimintaa niin, että A-klinikkasäätiön voidaan katsoa olevan rationaalisen maailmankuvan mukaisesti strategiaansa toteuttava. Tehdyt muutokset ja tavoitteisiin pääseminen vaativat välillä jäykkienkin rakenteiden olemassaoloa, jolloin myös muutoksien läpivieminen voi sujua kivuttomammin. A-klinikkasäätiön strategiassa vuoteen 2015 määritellään postmoderneja piirteitä, joiden mukaan strategiatyöskentely kuuluu koko henkilökunnalle ja yhteistyökumppaneille.

Byrokratia organisaatioihin liittyvänä asiana on pysyvä. Muuttuvat organisaatiot ja erilaiset vaatimukset työnteolle vaativat tietynlaisten rakenteiden olemassa olemista, jolloin myös poliittisten intressien olemassa olo on vain hyväksyttävä. Monimutkaisten ongelmien purkaminen pienempiin osiin ja niiden ratkaiseminen askel kerrallaan jatkuu (Weber 1992, 66- 67), vaikka Juuti ja Luoma (2009, 103- 104) korostavat tällaisen rationaalisen maailmankuvan olevan houkuttelevuudessaan harhaanjohtava. Rationaalisuus antaa organisaatiolle strategisia työkaluja ja teorioita, jotka johtajan on ymmärrettävä käsittääkseen ympäröivää yhteiskuntaa. Rationaalinen johtamiskäsitys luo hyvän perustan, jonka hallitseminen luo pohjan tämän päivän postmodernille joustavana, kyseenalaistavana ja ennakkoluulottomana strategisena johtajana toimimiselle.

### 2.2.1 Postmoderni strateginen johtaminen

Postmoderni maailmankuva viittaa ajanjaksoon, jota kutsutaan moderniksi ajaksi tai yhteiskunnaksi, mutta sillä voidaan tarkoittaa myös tieto- ja todellisuuskäsitystä, yhteiskunnan kehitysvaihetta tai tietynlaista ajattelutapaa, joten se ei ole aatesuuntana yhteneväinen. Käsitettä käytetään viittaamaan epäselvät rajat omaaviin ilmiöihin ja sen katsotaan olevan omiaan tarkasteltaessa nykypäivän yhä moniulotteisempia organisaatioita. Erilaisista ajattelutavoista muodostuvia näkemyksiä voidaan kutsua postmoderniksi kun niitä yhdistää kriittinen suhde tietoon, yleistettävyyteen ja yksilön tuottamaan tietoon. (Juuti & Luoma 2009, 176–179, 273, Dany 2009, 137–138. )

Postmodernin käsitteeseen on liitetty epäselvät ja monitulkintaiset käsitykset, joiden tarkoituksena on avata uudenlaisia näkökulmia. Suurten kertomusten tarkastelusta on siirrytty tuottamaan pieniä paikallisia tarinoita, joissa keskenään erilaiset näkökulmat ja merkitykset luovat äärettömiä tulkinnan mahdollisuuksia. (Juuti & Luoma 2009, 176–177, 201.) Postmoderni johtaminen yhdistää organisaatiossa toimivia jokapäiväisen vuorovaikutuksen osia (Dany 2009, 137). Juutin ja Luoman (2009, 201–202, 273) mukaan postmodernille ajalle tyypillistä on epäjatkuvuus, nopea muutos ja pirstaleisuus, jotka muuttuvat koko ajan ihmisten välisissä suhteissa ja ympäröivässä maailmassa. Postmodernissa strategiassa pyritään suuntautumaan uudenlaiseen, muita konsepteja ylivoimaisempaan ajatteluun, jossa etsitään keinoja joiden avulla kyetään hyödyntämään moniäänisyyttä, avoimuutta ja dialogia.

Postmodernin maailmankuvan mukaan yhdeksi keskeiseksi haasteeksi strategisessa johtamisessa on muodostunut henkilöstön, esimiesten sekä poliittisten päätöksentekijöiden välinen kommunikointi ja yhteistyö. Tarvitaan aitoa vuoropuhelua johtavien viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden sekä henkilöstön välillä. Vaikka poliittisilla järjestelmillä olisi valtaisa kapasiteetti käytössään sekä suuri koko niin siitä huolimatta ne eivät keskity riittävästi keskeisiin ongelmiin (Mortensen 2010, 356). Postmodernilla ajalle tyypillisistä tehtävien moninaisuudesta ja jaosta huolimatta valtasuhteita ei ole mahdollista paeta (Willmot 2005, 106). Peters ja Pierre (2003, 5) näkevät strategisen suunnittelun ratkaisuna yhteistyön riittämättömyyteen ja strategian toteuttamisen hankaluuksiin. Poliittisten päätösten ja käytännön välistä vuorovaikutusta lisää yhdessä laaditut strategiset suunnitelmat, joissa voidaan sopia myös käytäntöön viemisen toteutuksesta, tavoit-

teiden onnistumisen seurannasta sekä suunnitelman päivittämisestä. Samalla voidaan helpottaa hallituksen roolia päätöksenteossa sekä auttaa saamaan yhteisön tilanteesta laajemman kuvan.

Strategian tarkastelussa lähtökohdaksi voidaan ajatella sen suunnittelua. Mintzberg (1996, 10) puhuu strategiasta suunnitelmana, joka on sidoksissa ympäröivään maailmaan. Tässä tutkimuksessa postmodernismi luo raamit ympäröivän maailman muodossa huomioiden Morganin (1997, 429) korostaman asian, jossa yhden näkökulman ja horisontin avaaminen sulkee aina samalla toisia. Strategisen suunnittelun voidaan katsoa kehittyneen Petersin ja Pierren (2003, 3) mukaan ensisijaisesti yksityisellä sektorilla. Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana strateginen suunnittelu on kasvanut räjähdysmäisesti myös julkisella puolella sekä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Strategista suunnittelua voidaan hyödyntää yhtä hyvin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla yhteiskunnassa, jossa organisaatiot taistelevat selvitäkseen yhä monimuotoisemmista, postmodernille ajalle tyypillisistä haasteista. Strategiaan liittyen Nutt (2006, 289–291, 312) löysi eroja, mutta ennen kaikkea myös yhtäläisyyksiä vertaillessaan päätöksentekoa yksityisellä ja julkisella sektorilla. Strategian toteuttamisen kannalta postmodernin ajan vaatimuksen mukainen verkostoituminen ja yhteistyö ovat hänen mukaansa haasteellisempaa julkisissa organisaatioissa.

Juuti ja Luoma (2009, 218) tuovat esille, että postmoderni strategia poikkeaa radikaalisti perinteisestä suunnitteluorientoituneesta strategiasta. Postmoderni strategia on merkityksenantoa tukeva aktiivisen osallistumisen väline, eikä joukko väittämiä, joiden kautta organisaation tulevaisuus halutaan kuvata. Postmoderni strategia on tunteita sisältävä kannanotto eikä järkeen vetoava suunnitelma. Tulevaisuuden ennakoimattomuus on muuttanut strategia-ajattelua suunnittelukeskeisyydestä kohti laaja-alaista strategisen johtamisen käsitettä (Dany 2009, 138). Pitkäaikaisten strategioiden laatiminen menettää merkityksensä muutostahdin kiihtyessä ja ihmisten haastaminen jatkuviin kokeiluihin on keino pitää strategia elävänä. Postmoderni strategia ottaa myös asiakkaat mukaan luomaan merkityksiä organisaatiolle. (Juuti & Luoma 2009, 219.)

Postmodernissa strategiassa subjektiivisuudesta ja objektiivisuudesta pyritään irrottamaan. Maailman eikä ihmismielen sisälle pääsy ole mahdollista, joten postmoderni näkökulma pyrkii keskittymään näistä käytettyihin teksteihin, argumentaatioon ja vuo-



rovaikutukseen. Ihmisten ja heidän tarinoiden huomioiminen haastaa strategisen johtamisen aitoon kohtaamiseen, jossa johtajalta vaaditaan rohkeutta olla läsnä. (Juuti & Luoma 2009, 198.) Coffin (1997, 374) puhuu inhimillisten voimavarojen ja johtamisen dilemmasta, jonka mukaan inhimilliset voimavarat voivat olla kestävä etu organisaatiossa ja sen johtamisessa, koska hiljaista tietoa ja sosiaalista monimuotoisuutta on vaikea matkia. Organisaatiossa olevat inhimilliset voimavarat eivät kuitenkaan automaattisesti ole kilpailuetu vaan vasta niitä hyödyntämällä voidaan ajatella saavutettavan etua, joita muilla ei ole. Näiden voimavarojen esiin saaminen ja näkyväksi tekeminen ei ole kovinkaan helppoa ja asettaa johtajalle sekä johtamiselle haasteita. Johtamisen suurimpana haasteena voidaan ajatella olevan henkilökunnan ja sitä kautta osaamisen pysyminen organisaatiossa.

Strategian toteuttamisen kannalta henkilökunnan osaamisen hyödyntäminen sekä henkilöstön pysyvyys helpottavat pitkän tähtäimen suunnitelmien tekemistä ja toteuttamista. Työhönsä sitoutuneet työntekijät ovat tietoisia organisaation strategiasta, haluavat toteuttaa sitä ja ovat valmiita muuttamaan toimintaansa vastaamaan koko ajan muuttuvan yhteiskunnan haasteita vastaaviksi. Inhimilliset voimavarat voidaan ajatella olevan strategian erityinen muoto, jonka avulla on mahdollista saavuttaa myös taloudellista etua (Coff 1997, 375). Strategisesta henkilöstöjohtamisesta (SHRM) puhuttaessa kiinnitetään erityistä huomiota juuri inhimillisten voimavarojen tehokkaaseen käyttöön, jolloin rajalliset henkilöstöresurssit kohdennetaan huolellisesti strategian toteuttamiseksi. Tämä vaatii uudenlaisten mittareiden kehittämistä niin, että strategian toteuttamisen onnistumista, tuotoksia ja johtamisen tuloksellisuutta voitaisiin mitata. (Becker & Huselid 2010, 350–352.)

Strategisen johtamisen tutkimista tarvittaisiin lisää, koska jo tehdyt tutkimukset nostavat esiin enemmän uusia kysymyksiä kuin tuovat vastauksia entisiin. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta strategian toteuttamisen onnistumiseen on liitetty hyvinvoinnin käsite, jolloin postmodernin aikakauden mukaisesti ajattelevat työntekijät voivat kokea oman panoksensa vaikuttaneen yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Perinteinen rahan sidottu korvaus ei välttämättä tunnu niin mielekkäältä tai palkitsevalta kuin itsensä toteuttamisen mahdollisuus. (Becker & Huselid 2010, 373- 374.) Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa A-klinikkasäätiöllä varsinaisen yleisen strategian lisäksi on tehty henkilöstöstrategia, jossa on huomioitu henkilöstön hyvinvointia ja sitä tukevia

toimintoja. Työssä kannustamisen muodoista rahaan sidotut korvaukset ovat sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa harvinaisia ja työn mielekkyyden oletetaan usein olevan palkitsevaa jo itsessään. Tässä tutkimuksessa ei ole käsitelty A-klinikkasäätiön henkilöstöstrategiaa vaan strategista johtamista on tarkasteltu yleiseen strategiaan liittyen.

Johdon on kyettävä kuuntelemaan epätavallisia puheita ja esittämään kysymyksiä, joihin ei ole valmiita vastauksia (Juuti & Luoma 2009, 217–218) sekä jaksettava käydä avoimia keskusteluita tasa-arvoisina keskustelukumppaneina. (Hammel & Prahalad 1994, 102–103.) Keskustelu siitä mistä ei ole vielä keskusteltu on luovaa ja avaavaa puhetta. Mahdollisuuden kehittymiselle ja innovaatioille luo tilan antaminen pienille paikallisille tarinoille. Johdon on kaaoksen oloissa tuotava mukaan aikaisemmin vaiennettuja ääniä, kuten uudet työntekijät ja nuoret ammattilaiset sekä vuoropuhelu yli organisaatorajojen. Muutenkaan informaatiota ympäristön monimutkaisuuden vuoksi ei pysty suorittamaan yksi henkilö, vaan tarvitaan toimijoita eri tasoilta ja tahoilta. (Juuti & Luoma 2009, 204, 217.)

Organisaation keinot säilyä hengissä strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa keskittyvät pitkälti strategisen henkilöstöjohtamisen mukaisesti tiedon jakamiseen ja henkilökunnan sitouttamiseen (Becker & Huselid 2010, 352–354). Onnistunut strategiatyö ja johtaminen luovat työtyytyväisyyttä sekä näkyvät organisaation suunnittelemisessa niin, että johtajuutta sekä vastuuta on jaettu ja henkilökunta on otettu mukaan strategiseen toimintaan. (Peters & Pierre 2003, 8). Strategian yhteyden henkilöstövoimavarojen johtamiseen tuovat esille myös Veld, Paauwe ja Boselie (2010, 350–352). Heidän mukaansa strateginen johtaminen pitää sisällään erilaisia toimintoja joiden vaikutukset käytännön työssä näkyvät eri yksiköiden välillä eri tavalla. Strategiatyössä tarvitaan siis laaja-alaista ja kokonaisvaltaista ajattelu- ja lähestymistapaa, jossa näkyy yhtenäiset halutut tavoitteet, suora vuorovaikutus työntekijöiden kanssa ja näiden kautta toteutettava johtaminen.

Strategian toteuttamista edesauttaa, jos organisaation strategia on toimintaorientoitunut ja painottaa strategian käytäntöön viemisen suunnitelmien tärkeyttä. Organisaation tulisi nähdä strategian käytäntöön vieminen organisaatioille suotuisan tulevaisuuden luomisen ehtona. Strategian toteuttamisessa ja käytäntöön viemisessä hyvin tehty strateginen suunnittelu tarjoaa monia etuja. Organisaatiossa tehty huolellinen suunnittelu edistää

strategisten ajatusten esillä olemista sekä strategista toimintaa. Se parantaa päätöksentekoa, organisaation reagoivuutta ja luo tehokkuutta. Samalla se tuo suoraan etuja organisaatiolle mm. selkiyttämällä työnkuvia, jakamalla vastuuta, parantamalla tiimityötä ja asiantuntemusta, jotka kaikki vaikuttavat suoraan strategian toteuttamisen onnistumiseen. (Peters & Pierre 2003, 3–5.) Postmodernille tyypillisellä vastakkainasettelulla ja kyseenalaistamisella ylläpidetään avointa keskustelua kriittisistä asioista niin, että suunnitelmille voidaan rakentaa yhteinen sitoutuminen (Morgan 1997, 430). Strategian toteuttaminen liitetään useimmiten organisaation johtamiseen ja johtajaan, mutta se ei kuitenkaan vähennä koko henkilökunnan toiminnan merkitystä tai poista tosiasiaa, että organisaatiossa kuka tahansa avainhenkilö voi olla keskeinen strategian toteuttaja (Minzberg 1996, 18).

Postmodernin strategian käytännölläisyys ja kaikkien strategiatoimijoiden mukaan ottaminen vievät sen lähelle strategia käytäntönä - käsitettä. Tutkimassani kohdeorganisaatiossa, A-klinikkasäätiöllä voi havaita varsin rationaalisessa ja perinteisessä strategiassa myös postmoderneja piirteitä. A-klinikkasäätiön strategiaan (A-klinikkasäätiön strategia vuoteen 2015) on kirjattu säätiön strategian olevan prosessi, jonka toteuttaminen ja kehittäminen tapahtuvat vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa. Eri toimijoina mainitaan ympäristö, kumppanit ja säätiön henkilöstö. Tämän päivän mukaisesti yhteistyön tekeminen ja palvelujen tarpeiden muokkaaminen kysyntää vastaaviksi asettavat uudenlaisia joustavuuden ja jatkuvan muutoksen vaatimuksia organisaatioille. Päihdepalvelujen tuottajana A-klinikkasäätiö joutuu myös ottamaan kantaa yhteiskunnalliseen keskusteluun eettisistä asioista, kuten itse aiheutettujen ongelmien hoitamisesta. A-klinikkasäätiön asiakastyöstä parhaimmillaan on myös löydettävissä postmoderneja pieniä tarinoita, joiden kautta on mahdollisuus nähdä asioita toisenlaisesta näkökulmasta. Entisten päihdeongelmaisten kouluttaminen kokemusasiantuntijoiksi ja heidän ottaminen mukaan päihdevalistustyöhön on hyvä esimerkki suunnitelmallisesta, mutta varsin postmodernista ajattelusta.

### 2.2.2 Strategia käytännössä

Strategian ja käytännön työn välinen yhteys on haasteellinen osa strategista johtamista. Vain noin kolmasosa strategia-aloitteista saavuttaa tavoitteensa, joten on tärkeää huomioida strategian käytäntöön viemiseen liittyvät keskeiset tekijät ja toiminnat (Miller 2002, 360.) Strategia käytäntönä (*strategy as practice*) – käsite on noussut keskusteluun 2000-luvun vaihteessa. (esim. Laine 2010, 21). Jarzabkowski ja Temple (2007, 6) mukaan sen keskeisenä ajatuksena on huomion kiinnittäminen toimintaan, toimijoihin ja käytäntöihin, jolloin strategia nähdään sosiaalisena toimintana, vuorovaikutuksena ja strategiatyöskentelyyn liittyvinä käytäntöinä. Strategia käytäntönä – käsite korostaa strategiaa toimintana, johon osallistujiksi määritellään kaikki strategiatyöskentelyyn osallistuvat perinteisen johtamisnäkökulman sijaan. Aaltosen (2007, 2) näkemyksen mukaan tutkimuksen keskiössä on tällöin mikrotasolla eli yksittäisten työntekijöiden arjessa näyttäytyvä strategia. Strategian sisältö on käytännönläheistä helpottaen sekä johtajien työtä että tuoden strategian kaikkien työntekijöiden saataville.

Strategia käytäntönä on sosiaalinen ilmiö ja tutkimuksessa keskitytään strategian muotoutumiseen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tavoitteena on tarkastella organisaation työntekijöiden tekemistä eikä sitä mitä organisaatiolla on. (Jarzabkowski 2004, 529.) Jarzabkowski ja Templen mukaan (2007, 6) *strategy as practice* ajattelu kuten muutkin strategisen johtamisen teoriat on saanut alkunsa olemassa olevien mallien ja teorioiden ongelmista sekä puutteista. Strategia ajattelussa ihmiset ja heidän toimintansa on jätetty usein vähälle huomiolle ja strategiatyö on käsitetty lähinnä erilaisten työvälineiden mekaniiseksi käytöksi. Tämän voidaan katsoa johtaneen siihen, että strategian tutkimus on jäänyt makrotasolle, joissa on havaittavissa hyvin vähän yhtymäkohtia organisaatiossa työskentelevien ihmisten käytännön työn kanssa.

Jarzabkowski ja Spee (2009, 69) korostavat strategia käytäntönä ajatuksessa tutkimuksen suuntautumista enemmän yksilöiden, ryhmien ja verkostojen toimintoihin ja prosesseihin keskittymistä kuin perinteisen tutkimuksen mukaisiin organisaatioihin, niiden strategioihin ja strategiaprosesseihin jäämistä. Yleisesti strategiaan ja strategiseen tutkimukseen on liitetty taloudellinen näkökulma ja johdon rooli on esillä korostuneesti. *Strategy as practice* pyrkii keskittymään strategisen toiminnan tuottamiseen ja uudelleen määrittelyyn agendoihin eri toiminnan tasoilla ja vuorovaikutuksessa sen sijaan, että pyr-

kisi selittämään strategian tuottamista tai sen muutoksia. Ajattelun mukaisesti onnistunut strategian toteuttaminen vaatii sen yhteyttä käytännön kanssa ja jo strategian tekemisessä on kiinnitettävä erityistä huomiota sen käytäntöön viemiseen.

Petersin ja Pierren (2003, 2) mielestä strateginen ajattelu voidaan määritellä kurinalaisena pyrkimyksenä tuottaa perustavanlaatuisia päätöksiä ja toimintaa, joka muokkaa ja ohjaa mikä organisaatio on, mitä se tekee ja miksi se tekee. Todellisuudessa monissa organisaatioissa johdon laatimilla strategioilla ei ole toivottua vaikutusta käytäntöön (Juuti & Luoma 2009, 13). Strategian käytännön läheisyys ja jatkuvuus näkyvät myös Kaplanin ja Nortonin (2007, 9) ajatuksissa strategian toteuttamisesta, jossa muutokset toteutetaan organisaation johdon avulla. Johdon merkitys strategiatyössä on keskeistä eikä sitä voi liikaa korostaa, mutta strategia tulee ilmaista toiminnallisten käsitteiden avulla ja tehdä osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä. Koko organisaation tulee olla yhdensuuntainen strategian kanssa ja strategian kehittämisen on oltava jatkuva prosessi.

Strateginen suunnittelu ja johtaminen ovat herättäneet kasvavaa kiinnostusta varsinkin julkisissa organisaatioissa ympäri maailmaa. Tämän seurauksena huomiota on alettu kiinnittää myös strategian ja muutosten käytäntöön viemiseen ajallisesti oikein sekä erilaisten yhteenliittymien muodostamiseen tai mallien ottamiseen toisilta. (Peters & Pierre 2003, 2.) Strategia voidaan nähdä kokonaisuutena, josta voidaan erottaa suunnittelu ja toteutus, mutta oleellista on tarkastella niiden yhteisvaikutusta. Organisaation strategiatyön voidaan ajatella koostuvan strategian sisältöön liittyvistä valinnoista ja siitä, kuinka suunnitellut ja päätetyt valinnat saadaan otettua käyttöön. Strategian mittaamisella tarkoitetaan strategian eri osa-alueiden tarkastelua, jolloin sisällön mittaaminen kohdistuu strategisten tavoitteiden keinovalikoimiin kun taas tehokkuus kohdistuu toteutusvaiheeseen, jolloin tarkastellaan projektien etenemistä, toiminnan tehokkuutta ja keinoja estää ongelmatilanteita etukäteen. Strategian mittaamisen kohteeksi voidaan ottaa strategian sisältö, toimeenpano ja johtaminen, jolloin mittaamisen avulla on mahdollista saada tietoa strategian toimivuudesta tai kehittämiskohteista, mutta ennen kaikkea saada tehtyä jotain konkreettista. (Ylisirniö 2011, 22, 24, 54.)

### 2.3 Strategisen johtamisen tutkimus

Johtamisen roolista ja strategisista valinnoista on kirjoitettu paljon, (Furrer, Thomas & Goussevskaia 2008, 3) mutta sen sijaan strategiatutkimuksen keskeisistä teorioista ja käsitteistä olisi syytä keskustella enemmän (Adcroft & Willis 2008, 328). Strategisen johtaminen on moniulotteinen ja jatkuvasti kehittyvä ilmiö, jonka kuvaaminen, hallitseminen ja hyödyntäminen vaativat työtä. Strategisen johtamisen historiallisen katsauksen avulla on mahdollista selkiyttää käsitteitä ja paikantaa keskustelua tarkemmin. (Juuti & Luoma 2009, 21.) Adcroft ja Willis (2008, 328) muistuttavat, että strategisen johtamisen tutkimuksella ei välttämättä tuoteta uutta tietoa vaan vahvistetaan aikaisempaa tietoa ja tuodaan strategiaa keskusteluun. Teorian ja käytännön välisen kuilun poistaminen vaatisi keskustelun lisäämistä ja eri toimijoiden mukaan ottamista, jolloin puhuttu kieli voisi olla lähempänä käytäntöä.

Bryman (2004, 730,755,759) korostaa johtamisen tutkimuskentän muuttuneen merkittävästi 1970- 1980 luvuilta. Johtamisen tutkimuksessa löytyy edelleen kehitettävää ja varsinkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen sekä kaikessa tutkimuksessa eri menetelmien välisten raja-aitojen ylittäminen on tarpeen. Barker (1997, 343- 362) puolestaan peräänkuuluttaa johtajuuden määrittämisen tärkeyttä, koska johtajuutta on teoreettisesti määritelty ristiriitaisesti. Johtamisen uusien oppien tai paradigmojen hyödyntäminen vaatii kuitenkin lisää empiiristä tutkimusta ja kattavampia selityksiä.

Strategisesta johtamisesta ja strategiatyöstä on tehty paljon tutkimuksia. Suuri osa perinteisestä strategiatutkimuksesta keskittyy ylimmän johdon tarkasteluun ja rationaalisen ajattelun mukaiseen erittelyyn strategian eri osa-alueista. Viime vuosina tutkimus on laajentunut postmoderniin suuntaan koko organisaation henkilökuntaa koskevaksi ja käytännön yhteyttä korostavaksi, jolloin myös strategian toteutuksen ja arvioinnin merkitys on nostettu esiin. Seuraavassa esittelen muutaman tämän tutkimuksen sisältöön keskeisesti liittyvän työn, joiden ajattelen olevan merkityksellisiä ja postmodernin näkökulman mukaisia. Mukana olevat tutkimukset osaamiseen ja laatuun liittyen halusin nostaa esille, koska ne laajentavat strategia-ajattelua perinteisestä toimintasuunnitelmas- ta kohti osallistavaa strategiaa. Olen ottanut mukaan sekä julkisen että yksityisen sektorin strategisen johtamisen tutkimusta.

Strategiseen johtamiseen olennaisesti liittyvää tiedonjohtamista on tutkinut Tuula Kivinen vuoden 2008 väitöskirjassaan: Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Kivisen mukaan tiedon ja osaamisen johtaminen korostuu nyky-yhteiskunnassa sekä yksilön, organisaatioiden että yhteiskunnan tasoilla. Tutkimuksessa tiedon ja osaamisen johtamista (knowledge management) tarkastellaan teoreettisesti selkiyttäen käsitettä sekä empiirisesti käytännön toiminnan kuvaamisena ja siihen vaikuttavien tekijöiden selittämällä.

Julkisella puolella Pasi-Heikki Rannisto on tehnyt väitöskirjan vuonna 2005 aiheesta: Kunnan strateginen johtaminen - tutkimus seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Väitöskirjan tavoitteena oli selvittää kunnan strategiaprosessi ja strateginen johtaminen kunnanjohtajan kannalta sekä kunnanjohtajan rooli strategian käytäntöön viemisessä. Tutkimuksessa tarkastellaan ja arvioidaan kohdekuntien strategiaprosesseja ja kunnanjohtajien toimintaa strategioiden maastouttajina. Tutkimus kuvaa kuntien strategisen johtamisen ilmenemismuotoja. Tutkimuksen tuloksissa todetaan, että kunnanjohtajalla on keskeinen strategisen toimijan rooli ja koko strategiaprosessilla on keskeinen merkitys tavoitteiden toteuttamisessa. Mikäli henkilöstön osallistuminen strategioiden valmisteluun olisi laajempi, monesti myös toteutus voisi onnistua paremmin. Tutkimuksessa korostetaan myös sitä, että johtajien tulisi systemaattisesti seurata ja valvoa strategioiden toteutumista, koska usein arviointi jää kokonaan tekemättä. Tuloksissa käy ilmi, että muutenkin tuloksellisuuden ja tehokkuuden tarkastelu ja mittaaminen ovat monissa kunnissa heikosti toteutettu.

Mirja Anttilan väitöskirja; kehittämispääoman synty ja rakentuminen strategisessa palvelujen laadunkehittämistyössä käsittelee palvelujen strategista laadunkehittämistä osana organisaation kokonaisvaltaista kehittämistyötä. Tutkimuksessa etsitään vastausta erityisesti siihen, voidaanko laadunkehittämisen keinoin saada aikaan kehittämispääomaa eli sellaista kehittämisvalmiutta, jonka avulla järjestöt voivat palveluntuottajina uudistua ja menestyä. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä strategisen laadunkehittämisen käytännöistä kuvaamalla ja tulkitsemalla kehittämistyön eri hallintatapoja. Erityisesti tutkimuksella etsitään vastausta siihen, miten kehittämispääoman rakentamista voidaan systemaattisesti johtaa.

Erilaisia strategisen johtamisen tutkimuksia kohdistuen tiettyihin organisaatioihin tai toimijoihin on tehty useita. Näistä hyvä esimerkki on Mirja Toikan väitöskirja; Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa, joka on case- tutkimus Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta. Toikka luonnehtii ammattikorkeakoulujen strategioita monimutkaisiksi. Strategia – ajattelun jäsentymisessä hyödynnetään sisällön, kontekstin, toimintatavan ja muutoksen näkökulmia. Tutkimuksessa on luotu empiiristen tulosten pohjalta ideaalimalli ammattikorkeakoulun strategisesta johtamisesta. Mallin mukaisesti koulun päätöksentekijöillä tulee olla tietoa perustehtäviin sisältyvien keskeisten prosessien tilasta, kontekstista, toimivuudesta ja tuloksista. Operatiivinen johto, joka vastaa perustehtävän toteutumisesta käytännössä tarvitsee toimiakseen selkeät osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, osallistuen strategian luomiseen ja sen tavoitteiden asettamiseen.

Strategisesta johtamisesta on tehty myös perusteellisia Pro Gradu- tutkielmia erilaisin menetelmin. Katja Ojakankaan Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan hallintotieteen Pro Gradu tutkielma on haastatteluaineistoon perustuva laadullinen tutkimus Helsingin kaupungin strategian merkityksestä ihmisten kertomana. Johanna Louekoski tarkastelee johdon toimintaa organisaatiomuutoksen toteutuksessa, vuonna 2009 tekemässä pro gradu työssään. Tutkimuksessa johdon toimintaa tarkastellaan käytännöllisen toiminnan tutkimusmenetelmällä persoonallisen (kuka tekee), taktisen (miten tehdään), strategisen (mitä tavoitellaan) ja moraalisen (miksi tehdään) ulottuvuuden kautta.



### 3 TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUKSEN TAVOITE

Tutkimusintressi tälle tutkimukselle lähtee omasta kiinnostuksestani strategisen johtamisen ja käytännön välillä. Olen ollut töissä A-klinikkasäätiöllä vuodesta 2002, joten minulla on myös vahva kokemus perustehtävän toteuttamisesta. Tarve tutkimukselle on suoraan käytännöstä ja tavoitteena on lisätä organisaation sisäistä tietoa A-klinikkasäätiön strategiatyöstä. Tutkimus on kuvaileva, mikä tarkoittaa tässä tutkimuksessa A-klinikkasäätiön strategiaan ja strategiseen johtamiseen liittyvien asioiden kuvailemista keskeisimpien ja kiinnostavimpien piirteiden avulla. Tämä tutkimus on myös selittävä, koska tavoitteena on löytää strategiaan ja strategiseen johtamiseen liittyvää kausaalisuutta A-klinikkasäätiötä koskevan empirian avulla.

Tutkimuksessa on vahvana viitekehyksenä strategisen johtamisen näkökulma, jota on perinteisesti Juutin ja Luoman (2009, 10) mukaan tarkasteltu usein rationaalisesta maailmankuvasta käsin. Myös tässä tutkimuksessa teorettinen perusta tulee perinteisestä strategiaturkimuksesta, jossa strategian ajatellaan olevan rationaalisen suunnittelun tuloksena syntynyt suunnitelma, jonka mukaan organisaatio toteuttaa perustehtävänsä (Ansoff 1984, 59). Halusin kuitenkin tarkastella strategista johtamista myös toisenlaisesta näkökulmasta, joten otin tutkimukseeni mukaan postmodernismin, jonka avulla pyrin löytämään yksittäisten ihmisten ajatuksia ja mielipiteitä strategiatyöstä, jolloin toiminnan tarkastelu tuo tutkimukseen mukaan strategia käytäntönä – käsitteen. Laine (2010, 19, 22) kannustaa Knightsin ja Morganin (1991) ajatuksiin pohjautuen strategia keskustelun uusintamista ja perinteiden kyseenalaistamista. Strategia käytäntönä - tutkimuksella on mahdollista laajentaa strategiatyöskentelyn tarkastelua perinteisestä johtajien näkökulmasta kaikkia toimijoita koskevaksi.

Strategian määrittelemisen monet mahdollisuudet ja sisällön laaja-alaisuus näkyvät strategiayön tai strategisen johtamisen monina merkityksinä. Tässä tutkimuksessa käytän strategisen johtamisen käsitettä Lammintakasen ja Rissasen (2011, 42) jaottelun mukaisesti, jossa strategia-ajattelu toimii yläkäsitteenä strategiselle analyysille, suunnittelulle, johtamiselle ja oppimiselle. Kehusmaa (2010, 15) käyttää samasta asiasta käsitettä strategiayö, eräänlaisena sateenvarjona kaikelle strategiaan liittyvälle työlle. Strategiasuunnittelun, strategian toteutuksen ja strategisen johtamisen lisäksi strategiayö sisältää strategian käytäntöön viemisen ja toteuttamisen, joissa mukana on yleensä koko organi-

saatio. Kaikki strategiatyöhön kuuluvat vaiheet vaativat strategista johtamista, mutta tavoite on saada kaikki organisaatiossa työskentelevät tekemään strategiatyötä.

Tutkimustehtävänä on kuvata A-klinikkasäätiön strategiaa ja strategista johtamista työntekijöiden ja johtajien näkemyksiin perustuen.

Yksilöidyt tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu?
2. Millaista on strateginen johtaminen A-klinikkasäätiöllä?
3. Miten strategia näkyy A-klinikkasäätiöllä käytännön työssä?

## 4 TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT

### 4.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Kysely lähetettiin kaikille A-klinikkasäätiön työntekijöille, joita oli 780. Aluksi kysely suunniteltiin lähetettäväksi vain A-klinikkasäätiön johtajille (n=75), mutta kyselyiden alhaisen vastausprosentin takia tutkimus laajennettiin koskemaan kaikkia säätiön työntekijöitä. Juutin ja Luoman (2009, 13) mukaan strategisen johtamisen tutkimuksessa on tärkeää huomioida koko henkilöstö, koska usein johdon ja henkilökunnan näkemykset ja tavoitteet eivät kohtaa, jolloin strateginen johtaminen jää kauas siitä mihin on tähdätty. Tämä mahdollisti tutkimuksen laajentamisen uudemman johtamisajattelun alueelle, jolloin A-klinikkasäätiön strategian postmodernien ja käytäntöön liittyvien piirteiden tarkasteleminen tapahtui koko henkilöstön mukaan ottamisella.

---

Tutkimusluvan hain A-klinikkasäätiön tutkimus- ja kehittämissyksiköstä. Tutkimusluvan myönsivät toimitusjohtaja Olavi Kaukonen ja kehittämisjohtaja Ari Saarto. Kyselylomakkeen kysymyksiin sain apua A-klinikkasäätiön Itä-Suomen palvelualueen johtajalta Heli Lahtiselta ja hallintojohtaja Raimo Viiansuolta. Teknisessä toteutuksessa SurveyGizmon kanssa minua auttoi A-klinikkasäätiön keskustoimiston web-suunnittelija Totti Nykvist ja lupa-asioissa sekä henkisenä tukena toimi keskustoimiston kehittämiskoordinaattori Tanja Kauppinen. Lomaketta testasivat Itä-Suomen palvelualueen avopalvelujen esimiehet ja hyviä muutosehdotuksia sain tilastollisen työpajan opiskelutovereilta sekä opettajalta. Testasin kyselylomakkeen myös useaan kertaan SurveyGizmossa.

Kyselylomakkeet lähetettiin kaikille säätiön työntekijöille sähköpostiin liitettynä linkkinä, jonka kautta vastaaminen tapahtui anonymisti SurveyGizmassa. Vastaajaa ei voinut saada selville, millä halusin lisätä tutkimuksen luotettavuutta, mutta sulki pois mahdollisuuden kohdentaa muistutukset vastaamatta jättäneille henkilöille. Ensimmäiseen vastauspäivään mennessä (30.11.2012) vastauksia oli tullut 139 kappaletta eli vastausprosentti oli 18 %. Tämän jälkeen lähetin koko henkilöstölle sähköpostin, jossa kiitin jo vastanneita, kerroin tämän hetkisen vastausprosentin ja alueellisten erojen olevan kohtalaisen suuria sekä kerroin pitäväni kyselyn auki vuoden loppuun (31.12.2012) asti, johon asti vastaaminen olisi vielä mahdollista. Vuoden loppuun mennessä vastauksia oli tullut kuusitoista (16) lisää, joten vastausprosentiksi jäi 20 %. Kyselyä oli käynyt katsomassa SurveyGizmassa tämän lisäksi 172 henkilöä, mutta loppuun asti kyselyn oli tehnyt 155 henkilöä, joiden vastaukset ovat mukana tässä tutkimuksessa.

Suunnitelmallinen Survey-tutkimus on Heikkilän (2008, 19) mukaan taloudellinen tapa kerätä tietoa suurelta joukolta. Sähköisen kyselylomakkeen käyttö valtakunnallisessa kyselyssä oli hyvä ja toimiva vaihtoehto, vaikka vastausprosentti jäi alhaiseksi. Tekevästäni tutkimuksesta oli A-klinikkasäätiöllä tieto jo vuotta aikaisemmin, joten odotin kyllä vastausprosentin nousevan suuremmaksi. Toisaalta kysely lähetettiin koko A-klinikkasäätiön henkilökunnalle, johon kuuluvat myös siivous- ja keittiötyöntekijät (vuoden 2010 toimintakertomuksen mukaan yhteensä noin 50 henkilöä), joiden vastaamista strategisen johtamisen kyselyyn voin vain arvailla. A-klinikkasäätiön henkilöstön sähköpostilista oli ajantasainen ja sain sähköpostiini ilmoituksen vain kahdesta toimimattomasta sähköpostiosoitteesta.

#### 4.2 A-klinikkasäätiö kohdeorganisaationa

A-klinikkasäätiö on perustettu vuonna 1955 ja se on Suomen suurin päihdealan organisaatio. Säätiön perustehtävänä ehkäisevä päihdetyö, asiantuntijapalvelut sekä hoito- ja kuntoutustyö vähentävät päihdeiden käytöstä aiheutuvia haittoja ja niihin liittyviä psykososiaalisia ongelmia (A-klinikkasäätiön vuosikertomus 2010, 2). Kananojan (2010, 4) mukaan A-klinikkasäätiöllä on vakiintunut asema ja pitkä historia päihdetyön valtakunnallisessa kehittämisessä. Säätiön kehittämät menetelmät päihdeongelmia koskevan asiantuntijatiedon tuottamisessa, päihdetyön aseman esillä pitämisessä ja uudenlaisten kansalaista osallistavien lähestymistapojen luomisessa edustavat kehityksen kärkeä. A-

klinikkasäätiön päihdetyön tavoitteena on vaikuttaa päihdepolitiikkaan siten, että väestön kokemat päihdehaitat ja niihin liittyvät palvelutarpeet vähenevät (Kaukonen 2010, 3).

Kananoja (2010, 4) korostaa, että A-klinikkasäätiö ja sen toteuttama päihdetyö toimivat tiiviissä yhteistyössä ympäröivän maailman kanssa. Kulttuuriset asiat, väestökehitys, yhteiskunnan rakennemuutokset ja talous vaikuttavat säätiön toimintaan, ohjaten samalla käytännön toimintamuotojen ja rakenteiden kehittämistä. A-klinikkasäätiön strategiasa vuoteen 2015 on huomioitu sosiaali- ja terveydenhuollon sektorilla parhaillaan meillä oleva yhtäaikainen palvelurakenne- sekä lainsäädäntöuudistus, joka heijastuu myös päihdehuollon erityispalveluihin. Muutokset tuovat monia haasteita palveluiden tuottajille, koska palvelujen tuottamisen tapoja täytyy uudistaa. Järjestökentän rakenne muuttuu kohti suurempia kokonaisuuksia, jolloin myös yhteistyö tiivistyy sekä ehkäisevän päihdetyön että päihdehaittojen vähentämisen alueilla. Kananoja (2010, 4) nostaa esiin viime vuosille tunnusomaiset julkisen talouden kireyden ja kuntarakennemuutoksen, joka on lisännyt kuntien vastuuta sosiaali- ja terveyspalveluista, jolloin kilpailu rajallisista rahavaroista ja resursseista on kiristynyt entisestään.

Kuntien perusvastuulla olevan päihdetyön toimialalla yli puolet erityispalveluiden palveluntuotannosta toteutuu kolmannen sektorin järjestäminä ulkoistettuina palveluntuotantoina. Sekä julkiset että järjestöjen ja yksityissektorin tuottamat mielenterveys- ja päihdepalvelut halutaan koota toimiviksi sekä kattaviksi palvelukokonaisuuksiksi. Ihanteellisena mallina palvelujen järjestämiselle pidetään nykyistä vahvempia kuntia, jotka osaltaan vastaisivat myös erityistason palveluista. Erityisen vaativia palveluja varten muodostettaisiin yhdistettyjä sosiaali- ja terveydenhuollon erityisvastuualueita. Palvelurakennetta muutetaan koko ajan yhä avopainotteisemmaksi ja tavoitteena on yhdistää myös sosiaali- ja terveydenhuollon vastuualueita. (A-klinikkasäätiön strategia vuoteen 2015.)

A-klinikkasäätiö kehittää ja kokeilee uudenlaisia, väestövastuuseen perustuvia sopimusmalleja kuntien kanssa työskentelyyn. Niiden avulla on tarkoituksena jäsentää innovatiivisella tavalla kuntien ja palveluiden tuottajien keskinäisiä rooleja, tuottaa ennakoitavuutta palveluiden kustannuksiin, lisätä palvelujen tarpeenmukaista kohdentumista, hallita riskejä sekä vahvistaa avo- ja laitoshoidon välistä yhteistyötä. Väestövastuu-

seen pohjaava palvelutakuu tukee kuntien päihdetyötä ja yksinkertaistaa potilashallintoa, samalla kun se vahvistaa kuntalaisten asemaa enenevästi kilpailuun perustuvassa yhteiskunnassa. Säätiö kehittää sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäväää organisaatiota, palvelurakennetta ja sopimusmallien käyttöä. Säätiön strategia on prosessi, jota toteutetaan ja kehitetään jatkuvassa vuorovaikutuksessa toimintaympäristön, kumppaneiden ja oman henkilöstön kanssa. A-klinikkasäätiön hallitus arvioi ja seuraa strategian toteutumista aktiivisesti ja säännöllisesti.(A-klinikkasäätiön strategia vuoteen 2015.)

#### 4.3 Kuvaus kyselylomakkeesta

Tässä tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen tein itse. Yritin etsiä valmista kyselylomaketta, joka olisi soveltunut tutkimukseeni, mutta en sellaista löytänyt. Kyselylomakkeen laatimisen aloitin tutustumalla A-klinikkasäätiön strategiaan vuoteen 2015, joka noudattaa varsin perinteistä strategian mallia, minkä vuoksi määrittelin myös teoreettisen viitekehysten rakentumisen tätä tukevaksi. Kyselylomakkeen kysymyksiin ja rakenteeseen sain toiveita A-klinikkasäätiön johdolta, joten lomakkeessa oli mukana myös graduni ulkopuolelle jääviä osa-alueita.

Kyselylomakkeessa oli kokonaisuudessaan kahdeksan (8) aihekokonaisuutta: A-klinikkasäätiön organisaatorakenne, henkilökunnan motivoituneisuus, A-klinikkasäätiön strategia, strategian kattavuus, strategian tavoitteet, strategian merkitys johtamistyölle, strategian toteuttamisen keinot ja A-klinikkasäätiön uudistuminen ja muutoskyky strategiaan liittyen. Kyselylomakkeessa osa kysymyksistä oli jaoteltu sen mukaan oliko vastaaja työntekijä vai johtaja. Kyselylomakkeessa oli yhteensä 64 Likert-asteikollista väittämää, joista 29 oli tarkoitettu sekä työntekijöille että johtajille, 28 vain johtajille ja 7 vain työntekijöille. Likert-asteikko oli kuusi (6) portainen: 1= täysin samaa mieltä, 2= samaa mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= eri mieltä, 5=täysin eri mieltä ja 6= en osaa sanoa.

Avoimia kysymyksiä oli molemmille vastaajaryhmille kuusi (6) ja tämän lisäksi vain johtajille seitsemän (7) ja vain työntekijöille tarkoitettuja kysymyksiä viisi (5). Avoimet kysymykset olivat: millaista kokemusta sinulla on strategiatyöstä, miten määrittelisit A-klinikkasäätiön strategian, miten A-klinikkasäätiön strategia tukee tai miten sen pitäisi tukea tekemääsi työtä, millaisia strategisia tavoitteita A-klinikkasäätiön tulisi asettaa,

mitä sinun mielestäsi strategian käytäntöön vieminen on, mitä työkaluja A-klinikkasäätiöllä on strategian käytäntöön viemiseksi, mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tekijät strategian käytäntöön viemisessä, miten A-klinikkasäätiön strategiaa pitäisi mielestäsi toteuttaa, että strategian tavoitteet toteutuisivat, mitä A-klinikkasäätiön strategiaan liittyen olisi voinut tehdä toisin, mitä A-klinikkasäätiön strategiasta mielestäsi on unohtunut tai puuttuu kokonaan, millainen johtamisen järjestelmä mahdollistaisi A-klinikkasäätiön strategian tavoitteiden, seurannan ja palautteen arvioimisen sekä edelleen kehittämisen ja mitä muuta haluaisit sanoa.

Tutkimuksessa käytin tästä strukturoidusta sähköisestä kyselylomakkeesta rakennettua mittaria. (kyselylomake liite 1). Lomakkeen eri osa -alueista rakensin mittarin, jonka avulla oli mahdollista saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymysten kannalta ei relevantin aineiston jätin pois tästä tutkimuksesta. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen A-klinikkasäätiön strategian sisällöstä hain vastauksia kyselylomakkeen väittämistä, joissa sekä johtajat että työntekijät arvioivat A-klinikkasäätiön strategiaa ja sen kattavuutta. Yleisesti A-klinikkasäätiön strategiaan liittyviä Likertin asteikollisia väittämiä oli tutkimuksessa johtajille kaksikymmentäyksi (21), joiden vastauksia tarkasteltiin yksitellen. Johtajille esitetyistä kahdesta strategiaan liittyvästä avoimesta kysymyksestä tässä tutkimuksessa käytin yhtä, jossa vastaajat määrittelivät A-klinikkasäätiön strategian omin sanoin. Tämä kysymys esitettiin myös työntekijöille, joille tarkoitettuja yleisesti A-klinikkasäätiön strategiaan liittyviä kysymyksiä oli neljä. Työntekijöille ja johtajille esitetyistä väittämistä neljä (4) oli samanlaista.

Toiseen tutkimuskysymykseen A-klinikkasäätiön strategisesta johtamisesta käytin sekä johtajille että työntekijöille esitettyjä henkilökunnan motivoituneisuuteen liittyviä väittämiä (6) ja vain johtajille esitettyjä väittämiä strategian merkityksestä johtamistyössä (7). Johtajille esitetyn avoimen kysymyksen: ”Miten määrittelisit strategisen johtamisen? ”, katsoin myös kuvaavan A-klinikkasäätiön strategista johtamista. Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla sain faktorianalyysin perusteella muodostettua kaksi summamuuttujaa, jotka mittasivat strategisen johtamisen henkilöstöön liittyviä asioita muodostaen mittarit johtajien rooli ja sitoutuminen. Tämän tutkimuskysymyksen kohdalla strategian merkitystä oman johtamistyön kannalta arvioivat johtajat itse niin, että seitsemästä väittämästä tein kolme summamuuttujaa faktorianalyysin perusteella. Strategian merkitykseen liittyvät väittämät koostuivat strategian tärkeys ja tuki, strategiasta pu-

hutaan työpaikalla ja johtajien kesken sekä johtajien osallistuminen mittareista. Johtajille esitetystä väittämistä vastaukset luokiteltiin uudelleen. ”Täysin samaa mieltä” (=1) ja ”samaa mieltä” (=2) yhdistettiin luokaksi ”samaa mieltä” (=1), ”Täysin eri mieltä” (=5) ja ”eri mieltä” (=4) yhdistettiin luokaksi ”eri mieltä” (=2) ja ”ei samaa eikä eri mieltä”(=3) ja ”en osaa sanoa (=6) yhdistettiin luokaksi ” ei osaa sanoa” (=3)

Kolmanteen tutkimuskysymykseen A-klinikkasäätiön strategian näkymisestä käytännön työssä hain vastauksia kyselylomakkeen strategian tavoitteisiin (7) ja toteuttamisen keinoihin (10) liittyvistä väittämästä. Strategian tavoitteista muodostin faktorianalyysin jälkeen kaksi summamuuttujaa: tavoitteet ja osallisuus, joiden katsoin mittaavan strategian käytäntöön liittymistä. Summamuuttajan: strategian toteuttamisen keinot muodostin faktorianalyysin perusteella muuttujista, joka liittyi kyselylomakkeen samannimiseen osioon. Vastaajat arvioivat strategian toteuttamisen keinoja ja käytäntöön liittymistä oman työnsä kannalta. Strategian käytännössä näkymiseen liittyi myös sekä työntekijöille että johtajille esitetty avoin kysymys: ”Miten A-klinikkasäätiön strategia tukee tai miten sen pitäisi tukea tekemääsi työtä?”.

Tässä tutkimuksessa otin mukaan sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista aineistoa mahdollisimman monipuolisen tiedon saamiseksi. Kyselylomake saattaa rajoittaa saatujen vastauksien laajuutta, mutta Vehkalahden (2008, 11) mielestä kyselyn avulla voidaan saada esiin erilaisia mielipiteitä, jolloin on mahdollista myös tehdä vertailua yksiköiden tai organisaatioiden välillä. Tässä tutkimuksessa tätä ominaisuutta hyödynnettiin vertailemalla vastauksia johtajien ja työntekijöiden välillä. Kyselylomake laadittiin teorian pohjalta, mikä näkyy lomakkeen rakenteessa niin, että mm. strategiaa tarkastellaan erikseen suunnittelun, tavoitteiden ja toteutuksen osalta, mutta kuitenkin niin, että strategisen johtamisen näkökulma sisältyi kaikkiin osa-alueisiin.

Onnistunut kyselylomake pystyy kommunikoimaan vastaajan kanssa, mikä asettaa omat haasteensa kyselylomakkeen laatimiselle. Lomakkeen kysymykset on tärkeää muotoilla vastaajia ajatellen kiinnostaviksi, luettaviksi ja mahdollisimman ymmärrettäviksi. Oleellista oli myös rakentaa lomakkeesta sopivan mittainen, helposti luettava ja silmää miellyttävä. Kyselylomakkeen tekemisessä pyrin huomioimaan sen, että aineisto olisi mahdollisimman vähän sitovaa, joten lomakkeessa ei muodostettu muuttujien luokitteluja. (Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen, 1997, 23; Valli 2001, 7, 28–31.) Tä-



män vuoksi taustamuuttujissa ikä ja työkokemus kysyttiin vuosina. Kyselylomake sisälsi yhteensä kuusi (6) taustamuuttujakysymystä (sukupuoli, ikä, toimenkuva, palvelualue, työkokemus ja työkokemus johtamisesta), jotka sijoittuivat lomakkeen kahdelle ensimmäiselle sivulle. Taustiedoissa vastaaja pystyi valitsemaan vain yhden vaihtoehdon tai jättämään vastauskohdan tyhjäksi.

#### 4.4 Aineiston analyysimenetelmät

Aineiston analysoinnin aluksi järjestelin muuttujat oman työskentelyn helpottamiseksi siihen järjestykseen, kuin niiden oli ajateltu liittyvän toisiinsa taustateorioiden mukaan. Seuraavaksi tarkastelin aineistoa frekvenssien, keskiarvojen, minimi- ja maksimiarvojen, keskihajonnan, vinouden ja huipukkuuden kautta. Tämän tarkoituksena oli löytää aineistosta mahdolliset puuttuvat tiedot ja lyöntivirheet sekä tarkastella muuttujien jakaumia. Lopuksi ennen summamuuttujien muodostamista vastaajien ikä-muuttuja sekä myös työkokemus ja johtamisen kokemus- muuttujat ryhmiteltiin uudelleen vastaamaan paremmin tutkimuksen tavoitteita.

Sukupuolen ja vastaajan toimenkuvan koodasin aineiston analysointivaiheessa dikotomisiksi 0-1 muuttujiksi. Vastaajien iän perusteella tein yhdeksän (9) luokkaa; 18-22v, 23-27v, 28-32v, 33-37v, 38-42v, 43-47v, 48-52v, 53-57v ja 63 -vuotiaat tai sitä vanhemmat. Sosiaali- ja terveystieteiden työkokemuksesta sekä johtamiskokemuksesta tein kahdeksan (8) luokkaa; 11-5v, 6-10v, 11-15v, 16-20v, 21-25v, 26-30v, 31-35v ja 36 vuotta tai enemmän.

Aineiston analysoinnissa tarkastelin kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia osioita ensin erikseen ja pohdinnassa liitin tuloksia yhteen. Määrällisten kysymysten osalta faktorianalyysin pohjalta muodostetut summamuuttujat tekivät käytetystä aineistosta napakamman, jolloin sieltä oli mahdollista nostaa helpommin esiin keskeisimmät asiat. Saatuja vastauksia tarkasteltiin suhteessa taustamuuttujiin ja tulosten tilastollista merkitsevyyttä kuvaavan p-arvon avulla. Arvo  $p < 0.05$  on tilastollisesti melkein merkitsevä,  $p < 0.01$  on tilastollisesti merkitsevä ja  $p < 0.001$  on tilastollisesti erittäin merkitsevä. (Metsämuuronen 2006, Heikkilä 2008.) Laadullisessa aineiston analyysissä myös poikkeamat ja pienet huomiot raportoidaan, joten avoimet kysymykset toivat tutkimuskysymyksiin laajempaa näkökulmaa ja sieltä nousi esiin asioita, joihin en ollut osannut etukäteen varautua.

Aineiston avointen kysymysten analysoinnissa käytin laadullista sisällön luokittelua. Sisällön luokittelu on sisällön analyysin menetelmä, jossa tutkittava ilmiö pyritään kuvaamaan tiivistetyssä muodossa johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103). Tämän tutkimuksen analyysissä en puhu varsinaisesta sisällön analyysistä, koska Tuomi ja Sarajärvi (2002, 109 - 116) jaottelun mukaan silloin aineisto puretaan ensin pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleenlaiseksi kokonaisuudeksi, mitä en tehnyt koko laadullisen aineiston osalta. Toisaalta sisällön analyysin, sisällön erittelyn ja sisällön luokittelun jaottelu on haastavaa ja käsitteitä käytetään osin päällekkäin. Tässä tutkimuksessa käytän sisällön analyysin käsitettä eräänlaisena yläkäsitteenä sisällön luokittelulle.

Laadullisen aineiston analysoinnin aloitin lukemalla vastaukset useaan kertaan, jonka jälkeen tarkastelin jokaiseen vastaukseen sisältyviä merkityksiä tehden luokkia, joihin ajattelin niiden kuuluvan. Jatkoin analyysiä luokittelun kautta yhdistäen aineistosta esiin nousevia käsitteitä niin, että sain yleisimpiä teemoja, jotka näkyivät myös teoriaosuudessa. Sisällön analyysiä voidaan jatkaa tuottamalla sanallisesti kuvatusta aineistosta määrällisiä tuloksia (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116), mitä hyödynsin tulosten esittämisessä. Ruusuvuori, Hyvärinen ja Nikander (2010, 19) varoittavat käyttämästä laadullisen sisällönanalyysin käsitettä kattamaan koko aineiston analysointia. Aineiston luokittelun ja koodauksen jälkeen analysoitavia ilmiöitä asetetaan suurempiin kokonaisuuksiin pitäen mielessä niiden yhteismitallisuuden ja keskinäisten suhteiden mielekkyyden.

Laadullisessa analyysissä käytetään usein käsitteitä induktiivinen ja deduktiivinen analyysi, kuvaamaan päättelyn logiikkaa. Induktiivinen analyysi etenee yksittäisestä yleiseen, jolloin usein puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä. Tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus niin, että analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96.) Kiviniemi (2007, 73- 75) muistuttaa, että havainnot ovat aina sidoksissa teoriaan, joten tutkimuksen teoria-empiriasuhteen vuorovaikutteisuus on tärkeää eikä niiden täydellinen erottaminen toisistaan ole mahdollista. Ruusuvuori, Hyvärinen & Nikander (2010, 19) pitävät analysoinnin tärkeimpänä vaiheena keskustelua aineiston kanssa. Tutkimusprosessissa on hyödyllistä erottaa toisistaan analyttiset havainnot ja niistä tehdyt yhteenvedot sekä edelleen näistä analyysin tuloksista tehdyt johtopäätökset. Tut-

kimus, joka jää pelkkiin analyyttisiin johtopäätöksiin on keskeneräinen, joten saadut tulokset on tärkeää liittää teoreettisiin näkökulmiin.

Teoreettisista lähtökohdista tapahtuva analyysi voi olla teoriaohjaavaa tai teorialähtöistä. Teoriaohjaava analyysi kytkeytyy teoriaan, mutta se ei pohjaudu siihen suoraan vaan teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Analyysiyksiköt ovat lähtöisin aineistosta, mutta valintaa ohjaa aikaisempi tieto tai teoria. Tarkoituksena ei ole tuottaa suoraan uutta tietoa vaan enemmänkin luoda uusia näkökulmia tarkasteltavaan ilmiöön. Teoriaohjaavassa analyysissä päättely on abduktiivista, jossa tutkija yhdistää luovasti aineistolähtöisyyttä ja valmiita malleja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96- 97.) Alasuutarin (2011, 40) mukaan aineistoa tarkastellaan aina jostain tietystä teoreettisesta näkökulmasta. Aineiston analysoinnissa huomiota kiinnitetään vain teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta keskeisiin seikkoihin, joita yhdistämällä saadaan tiivistettyä havainnot. Samasta aineistosta on mahdollista saada monenlaista tietoa näkökulmaa vaihtamalla.

Deduktiivinen eli teorialähtöinen analyysi nojaa johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Aineiston analyysiä ohjaa aikaisempaan tietoon perustuva oletus, jota testataan uudessa kontekstissa. Teorialähtöisessä analyysissä aineisto suhteutetaan joihinkin ennalta hahmoteltuihin teoreettisiin kategorioihin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.) Aineiston analysoinnissa havaintojen yhdistäminen ei saa kuitenkaan tarkoittaa erojen poissulkemista tai tiukasti ennalta päätetyssä näkökulmassa pitäytymistä. Erot ihmisten tai havaintoyksiköiden välillä antavat johtolankoja ilmiöiden taustalla olevista syistä. (Alasuutari 2011, 42- 43.) Tässä tutkimuksessa strategisen johtamisen käsite ohjasi avointen kysymysten analyysiä, jolloin analyysia voidaan pitää teoriaohjaavana. Tutkimuksen tarkoituksena oleva strategisen johtamisen tarkastelu uudenlaisesta näkökulmasta sopii teoriaohjaavan analyysin perusteisiin.

#### 4.4.1 Faktorianalyysi summamuuttujan muodostamiseksi

Faktorianalyysillä on mahdollista löytää suurestakin joukosta muuttujat, joilla on keskenään samankaltaista vaihtelua tai jotka ovat toisistaan riippumattomia. Samankaltaista vaihtelua omaavat, mutta toisista riippumattomat muuttujat yhdistetään faktoreiksi. (Nummenmaa 2010, 397.) Faktoreiden avulla on tarkoitus tiivistää useiden muuttujien

sisältämä tieto muutamaan keskeisimpään faktoriin tai komponenttiin (Metsämuuronen 2003, 517). Faktorianalyysissä voidaan erottaa kaksi erilaista lähestymistapaa, joista eksploraatiivinen faktorianalyysi on aineistolähtöinen menetelmä, jossa tutkijalla ei tarvitse olla vahvoja ennako-oletuksia löydettävien faktoreiden määrästä tai niiden tulkinasta. Konfirmatorinen faktorianalyysissä tutkija on muodostanut etukäteen teorian pohjalta käsityksen aineiston faktoreista ja analyysissä käsitys joko vahvistetaan tai kumotaan empiiriseen aineistoon pohjautuen. (Vehkalahti 2008, 89.)

Pääkomponenttianalyysi (PCA) ja faktorianalyysi (EFA) on syytä erottaa toisistaan, vaikka molempien voidaan ajatella kuuluvan samaan faktorianalyysiperheeseen. Pääkomponenttianalyysissä kaikki muuttujien välinen varianssi analysoidaan kun taas faktorianalyysissä vain osa varianssista analysoidaan ja osan ajatellaan olevan virhevarianssia. Pääkomponenttianalyysiä käytetään kun halutaan selvittää aineiston rakenne ja faktorianalyysiä kun aineiston mahdollinen rakenne on jo tiedossa. Molempien analyysimenetelmien käyttäminen tapahtuu samojen periaatteiden mukaisesti. (Metsämuuronen 2003, 517- 519.)

Tässä tutkimuksessa käytin faktorianalyysiä kaikille vastaajille tarkoitettujen väittämien tarkastelussa, koska muuten aineisto olisi jäänyt liian pieneksi. Tein faktorianalyysin pääkomponenttianalyysillä, PCA(Principal components) ja suurimman uskottavuuden menetelmällä, ML (Maximum likelihood). Faktorianalyysiä kokeilin myös yleistettyjen neliösummien menetelmällä, GLS (Generalized least squares), joka on Nummenmaan (2010, 410) mukaan erityisen sopiva pienemmillä otoskoilla. Faktorianalyysin tein kyselylomakkeen kaikille eri osioille. Kaikilla käytetyillä menetelmillä sain samankaltaiset tulokset. Analyysin aloitin tarkastelemalla muuttujia korrelaatiomatriisissa. Korrelaatiomatriisista selvisi, että joidenkin muuttujien korrelaatiokertoimet olivat alle 0.3, jota pidetään yleisenä rajana. Jos muuttujat eivät korreloi vähintään keskivoimakkaasti ( $r < 0.3$ ) minkään toisen muuttujan kanssa, on syytä harkita muuttujan jättämistä pois analyysistä (Metsämuuronen 2003, 520). Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan poistanut vielä korrelaatiomatriisin perusteella muuttujia vaan jatkoin muuttujien tarkastelua.

Rotaatiomenetelmänä käytin suorakulmaista Varimax-rotatiota, jossa faktorit muodostuvat vapaasti niin, että jokaiselle faktorille latautuu voimakkaasti mahdollisimman vähän muuttujia (Nummenmaa 2010, 411). Rotaatio ei muuttanut komponenttien yh-

teenlaskettua selitysosuutta, vaikka se vaikutti jonkin verran yksittäisten komponenttien osuuteen kokonaisselityksestä. Rotaatiota en voinut tehdä yhdelle faktorille, jossa muuttujista muodostin vain yhden faktorin sen selittäessä vaihtelusta 63 %. Korrelaatiomatriisin rakennetta katsoin myös Kaiser-Meyer-Olkin testillä (KMO), joka ilmaisee korrelaation ja osittaiskorrelaation välistä suhdetta. Kun testin arvo on yli 0.6, niin korrelaatiomatriisi on sovelias faktorianalyysiin. Korrelaatiomatriisia tarkastelin vielä Bartlettin sväärisyydestillä, joka tutkii onko korrelaatiomatriisi sovelias faktorianalyysiin. (Heikkilä 2008, Metsämuuronen 2003.) Näiden testien perusteella korrelaatiomatriisi oli sovelias faktorianalyysiin.

Faktorianalyysi on laskennallisesti monimutkainen tilastollinen menetelmä ja se asettaa tiettyjä vaatimuksia aineistolle. Parhaimmillaan faktorianalyysi on suurien aineistojen analysoinnissa ja tutkittavia pitää olla vähintään kaksi kertaa niin paljon kuin analysoitavia muuttujia. Tutkittavia pitää olla vähintään 20 kertaa niin paljon kuin faktoreita. Faktorianalyysissä kommunaliteetti (communality) mittaa, kuinka suuri osa muuttujien vaihtelusta pystytään kuvaamaan faktoreiden avulla. Kommunaliteetti-arvo vaihtelee välillä 0-1, jossa mitä suurempi arvo on, sitä paremmin se selittää kyseisen muuttujan vaihtelua. Yleisen käytännön mukaan alle 0.3 kommunaliteetti-arvon saavat muuttujat selittävät kyseisen muuttujan arvojen vaihtelua tyydyttävästi, jolloin muuttujien analyysiin mukaan ottamista on syytä harkita. (Nummenmaa 2010, 403.) Tässä tutkimuksessa faktorianalyysissä kaikkien paitsi kahden muuttujien kommunaliteetit olivat yli 0.3 ja nämäkin muuttujat otettiin mukaan analyysiin niiden sisällön perusteella. Kaikki lataukset olivat positiivisia lukuun ottamatta neljännen faktorin yhden muuttujan negatiivista arvoa. Faktorianalyysissä latausten etumerkkiä voidaan muuttaa, koska faktoreiden voidaan ajatella olevan vain avaruudellisia vektoreita (Metsämuuronen 2003, 547). Analyysiin jäävien muuttujien kommunaliteetti-arvot vaihtelivat välillä 166- 806.

Faktorien ominaisarvot (eigenvalues) kuvaavat kunkin faktorin selittämää vaihtelua aineistosta. Mitä suurempi faktorin ominaisarvo on, sitä merkityksellisempi se on ratkaisun selittämisen kannalta. (Nummenmaa 2010, 403.) Tässä tutkimuksessa rajasin faktoreiden lukumäärän ominaisarvoltaan yli yhden oleviin faktoreihin, joiden selitysosuudet vaihtelivat välillä 10 – 63 %. Ominaisarvot tarkistin myös Scree Plot -kuviosta, josta tarkistin, että saatavan lisäinformaation määrä on vähäinen, jos ominaisarvot ovat alle yhden. Metsämuuronen (2003, 546) mukaan suorakulmaisen rotaation ja

maximum likelihood – menetelmien kanssa käytettävä Goodness-of-Fit kertoo riittävän muuttujien selitysosuuden ( $p > 0.001$ ). Testin mukaan tähän tutkimukseen tarvittaisiin lisää faktoreita, joita en kuitenkaan aineiston pienuuden takia voinut muodostaa. Tutkimuksessa hyödynsin yksittäisten väittämien ja avointen kysymysten tuomaa tietoa muodostettujen summamuuttujien lisäksi. Tarkastelluista faktoreista muodostin yhteensä seitsemän (7) summamuuttujaa, joista tässä tutkimuksessa käytin viittä (5).

#### 4.4.2 Summamuuttujien tunnuslukuja

Muodostettujen viiden summamuuttujan tulkitisin mittaavan rotatoidun faktorimatriisin perusteella johtajien roolia, henkilöstön sitoutumista, strategian tavoitteita, henkilöstön osallisuutta ja strategian toteuttamisen keinoja. Summamuuttujat korreloivat toisten kanssa tilastollisesti merkittävästi. Johtajien rooli ja henkilöstön sitoutuminen faktorimatriisisissa oli neljä faktoria, joista kahden tulkitisin mittaavan organisaation rakennetta ja palvelurakenteen toimivuutta. Nämä muuttujat rajasin pois analysoinnista, koska ne eivät tuoneet tähän tutkimukseen tarvittavaa tietoa. Johtajien rooli ja henkilöstön sitoutuminen muuttujista muodostin faktorianalyysin pohjalta kaksi (2) summamuuttujaa, joiden selityssasteet vaihtelivat välillä 12- 13 %. Faktorianalyysin perusteella tehtyjen summamuuttujien rakentuminen on kuvattu taulukossa 1. Näiden summamuuttujien muodostamiseen mukaan otetut muuttujat olivat kyselylomakkeen osiosta henkilökunnan motivoituneisuus.

TAULUKKO 1. Faktorianalyysi (GLM) johtajien rooli (F1) ja henkilöstön sitoutuminen (F2). Rotatoitu faktorimatriisi. (Varimax)

	F1=johtajien rooli	F2= sitoutuminen
osaamistani arvostetaan työpaikalla	,500	<b>,462</b>
olen sitoutunut työhöni	,130	<b>,728</b>
palvelualueeni johtajat ovat sitoutuneet työhönsä	<b>,665</b>	,252
henkilöstö työpaikallani on sitoutunut	,116	<b>,777</b>
johdon strateginen rooli on mielestäni selkeä	<b>,582</b>	,079
johdon strateginen rooli on mielestäni tärkeä	<b>,486</b>	,023
Faktorin selitysosuus kokonaisvarianssista	0,13	0,12
lihavoiduista kärkimuuttujista tehdyn summamuuttajan Cronbachin alfa	<b>,600</b>	<b>,672</b>

Toisen summamuuttujan (sitoutuminen) muodostamisessa otettiin mukaan muuttuja (osaamistani arvostetaan työpaikalla), joka latautui voimakkaammin toiselle faktorille (johtajien rooli). Muuttujien lataukset eivät poikenneet toisistaan paljon (462, 500) ja osaamistani arvostetaan työpaikallani - muuttuja sopi sisällöltään paremmin toiseen summamuuttujaan, toisen kuvatessa johtajien roolia. Cronbachin alfalla laskettu mittarin sisäinen reliabiliteetti tuki valintaa. Nummenmaan (2010, 406) mukaan faktoriratkaisuissa ei ole vain yhtä oikeaa mahdollisuutta vaan tutkijan täytyy tehdä valintoja niin, että faktoreille saadaan sisällöllisesti mielekäs tulkinta.

Testasin muuttujien suhdetta taustamuuttujiin yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla (ANOVA), jonka mukaan ryhmäkeskiarvot eivät poikenneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. ( $p > .05$ ). Tämän vuoksi tuloksia ei ole tarkasteltu erikseen suhteessa taustamuuttujiin eikä tulosten analysointia jatkettu regressioanalyysillä. Myöskään erottelu johtajien ja työntekijöiden vastausten välillä ei olisi ollut mahdollista korrelaatiokertoimen avulla johtajien vastausten pienen määrän takia. Pearsonin korrelaatiokerroin ilmoittaa kahden muuttujan välisen lineaarisen yhteyden voimakkuuden ja havaintojen määrän on oltava vähintään 50 ja mielellään yli 100 (Nummenmaa 2010, 279).

Summamuuttujien sitoutuminen ja johtajien rooli tunnuslukujen tarkastelu osoitti, että muuttujat olivat jakaumaltansa symmetrisiä. Sitoutuminen – muuttuja oli vähän vino oikealle ja korkea, mutta ei niin paljon, että sillä olisi merkitystä. Molempien muuttujien keskiarvot jäivät alle kolmen (3), mikä oli vähemmän kuin muilla summamuuttujilla. (Taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Summamuuttujien: sitoutuminen ja johtajien rooli tunnusluvut

	keskiarvo	vaihteluväli	keskihajonta	vinous	huipukkuus
sitoutuminen	2,27	4	,780	,757	,810
johtajien rooli	2,67	4	,770	,446	,162

Summamuuttujat tavoitteet ja osallisuus muodostettiin kyselylomakkeen osiosta, jossa vastaavat arvioivat A-klinikkasäätiön strategian tavoitteita oman työn kannalta. Faktorianalyysin perusteella muodostettiin kaksi (2) summamuuttujaa, joiden selitysosuudet

vaihtelivat 24 – 33 % välillä. Henkilöstön osallisuus faktorissa oli merkittävää yhden muuttujan (olen osallistunut strategian tavoitteiden laatimiseen) vahva latautuminen. (Taulukko 3.)

TAULUKKO 3. Faktorianalyysi (GLM) strategian tavoitteet (F3) ja henkilöstön osallisuus (F4). Rotatoitu faktorimatriisi (Varimax)

	F3 = tavoitteet	F4 = osallisuus
olen osallistunut strategian tavoitteiden laatimiseen	,134	<b>,981</b>
henkilöstö osallistuu strategian suunnitteluun	,356	<b>,623</b>
tavoitteet ovat lähtöisin käytännön tarpeista	<b>,722</b>	,246
A-klinikkasäätöön tavoitteet ovat yhdenmukaiset oman palvelualueeni tavoitteiden kanssa	<b>,788</b>	,295
A-klinikkasäätöön strategian tavoitteiden toteutumisesta on laadittu arviointisuunnitelma	<b>,414</b>	,106
Tiedän oman palvelualueeni strategian tavoitteet	<b>,625</b>	,364
Strategian tavoitteet ovat realistisia	<b>,703</b>	,114
Faktorin selitysosuus kokonaisvariانسista	0,33	0,24
Lihavoiduista kärkimuuttujista tehtyjen summamuuttujien Cronbachin alfat	<b>,812</b>	<b>,804</b>

Summamuuttujien osallisuus ja tavoitteet tunnuslukujen tarkastelu osoitti muuttujien olevan normaalisti jakautuneita. Osallisuus – muuttuja on vähän vino vasemmalle eikä kovin huipukas, mutta ei merkittävän paljon. Tavoitteet- muuttuja osoittautui tarkastelussa oikealle vinoksi. Molempien muuttujien keskiarvo oli lähellä neljää (4), mikä on muihin muuttujiin verrattuna kohtuullisen korkea. (Taulukko 4.)

TAULUKKO 4. Summamuuttujien: osallisuus ja tavoitteet tunnusluvut

	keskiarvo	vaihteluväli	keskihajonta	vinous	huipukkuus
osallisuus	3,87	5	1,339	-,196	-,780
tavoitteet	3,67	4	1,194	,771	-,422



Summamuuttaja strategian toteuttamisen keinot muodostettiin faktorianalyysin perusteella muuttujista, johon liittyi kyselylomakkeen samannimiseen osioon. Vastaajat arvioivat strategian toteuttamisen keinoja ja käytäntöön liittymistä oman työnsä kannalta. Faktorianalyysissä oli huomion arvoista kaikkien muuttujien voimakas latautuminen yhdelle faktorille, mikä on Nummenmaan (210, 406) mukaan tavoitteena faktorianalyysissä. Näin voidaan ajatella kyselylomakkeen tämän osion olevan onnistunut strategian toteuttamisen keinojen mittaamisessa. (Taulukko 5.)

TAULUKKO 5. Faktorianalyysi (GLM) strategian toteuttamisen keinot. (F5)

	F5=strategian toteuttamisen keinot
tiedän strategian toteuttamisen keinot	,810
strategian tavoitteisiin liittyvistä keinoista on palvelualueellani päätetty	,775
strategian keinot tukevat strategian toteuttamista	,886
strategian toteuttamisen keinot on valittu strategian mukaisiksi	,824
strategian käytäntöön viemisestä on puhuttu palvelualueellani	,708
strategian käytäntöön viemisestä on laadittu suunnitelma omalla palvelualueellani	,784
tiedän oman palvelualueeni strategian käytäntöön viemisen suunnitelman	,780
strategian käytäntöön viemiseen on olemassa työkaluja	,817
strategiaa on lähdetty viemään käytäntöön	,804
strategian käytäntöön viemisestä on tehty arviointisuunnitelma	,646
Faktorin selitysosuus kokonaisvarianssista	0,64
Cronbachin alfa	,937

Summamuuttujan strategian toteuttamisen keinot tunnuslukujen tarkastelu osoitti, että jakauma on vino vasemmalle, mutta sitä voidaan pitää normaalisti jakautuneena. Muuttujan keskiarvo oli 3,94, mikä on korkein kun sitä verrataan muihin summamuuttujiin. (Taulukko 6.)

TAULUKKO 6. Summamuuttujan: strategian toteuttamisen keinot tunnusluvut

	keskiarvo	vaihteluväli	keskihajonta	vinous	huipukkuus
strategian toteuttamisen keinot	3,93	5	1,321	,185	-,945

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimukseen vastasi yhteensä 155 A-klinikkasäätiön työntekijää. Vastauksia tarkasteltiin vastaajien valitseman toimenkuvan mukaan joko työntekijän tai johtajan roolista, joissa vastaajia oli 153 (n=153). Vastaajista suurin osa oli työntekijöitä ja heistä suurin osa naisia. Tutkimukseen vastanneista johtajia oli viidennes ja enemmistö heistä naisia. Vastaajista nuorin oli 23 vuotta ja vanhin 65. Vastaajien keski-ikä työntekijöillä oli 43 vuotta ja johtajilla 48 vuotta. Työntekijöistä puolet oli 43 -vuotiaita tai vanhempia ja johtajista suurin osa kuului tähän ikäryhmään. Yli puolella työntekijöistä oli sosiaali- ja terveysalan työkokemusta yli kymmenen vuotta ja heistä reilulla viidenneksellä oli alan työkokemusta yli 20 vuotta. Alle vuoden työkokemus oli vain kahdella työntekijällä. Johtajista kaikilla vastaajilla oli vähintään viiden vuoden työkokemus sosiaali- ja terveysalalta ja suurimmalla osalla alan työkokemusta oli yli 20 vuotta. Johtamisen työkokemusta oli työntekijöistä reilulla neljänneksellä, joista suurin osa oli yhdestä viiteen vuotta (1-5 vuotta). Johtajilla johtamisen kokemusta oli suurimmalla osalla korkeintaan kymmenen vuotta. (Taulukko 7. )

TAULUKKO 7. Vastaajien taustatiedot (n=153, n, %)

Taustamuuttujat	työntekijä		johtaja	
	n	%	n	%
<b>sukupuoli</b>				
nainen	98	82	21	64
mies	22	18	12	36
yhteensä	120	100	33	100
<b>ikäluokat</b>				
23 – 27-vuotiaat	7	6	-	-
28 – 32-vuotiaat	14	12	2	6
33 – 37-vuotiaat	14	12	2	6
38 – 42-vuotiaat	23	19	3	9
43 – 47-vuotiaat	26	22	6	18
48 – 52-vuotiaat	14	12	11	33
53 – 57-vuotiaat	11	9	7	21
63-vuotiaat tai vanhemmat	9	8	2	6
yhteensä	119	100	33	100
<b>sosiaali- ja terveysalan työkokemus</b>				
1 vuosi tai alle	2	2	-	-
1 – 5 vuotta	22	19	-	-
6 – 10 vuotta	24	20	4	12
11 – 15 vuotta	30	25	5	15
16 – 20 vuotta	14	12	3	9
21 – 25 vuotta	9	8	10	30
26 – 30 vuotta	10	8	5	15
31 – 35 vuotta	7	6	6	18
yhteensä	116	100	33	100
<b>johtamiskokemus</b>				
ei ollenkaan tai alle 1 vuotta	63	67	1	3
1 – 5 vuotta	24	26	13	39
6 – 10 vuotta	2	2	6	18
11 – 15 vuotta	1	1	9	27
16 – 20 vuotta	3	3	2	6
21 – 25 vuotta	1	1	2	6
yhteensä	94	100	33	100

Vastaajat työskentelivät A-klinikkasäätiön seitsemällä eri palvelualueella. Vastauksia ei eroteltu toimenkuvan mukaan mahdollisen tunnistettavuuden takia. Vastaajista kolmannes työskenteli Itä-Suomen palvelualueella, johon kuuluu Kotka, Kouvola ja Mikkeli. Helsingissä sijaitseva Keskustoimisto oli eritelty omaksi palvelualueekseen ja vastaajista pieni osa työskenteli siellä. Muiden alueiden vastaajista oli lähes saman verran Länsi-Suomen palvelualueelta, johon kuuluu Turku, Salo ja Kokemäki, Pirkanmaan palvelualueelta, johon kuuluvat Tampere ja Sastamala sekä Järvenpään sosiaalisairaala ja

Uudenmaan palvelualueelta, johon kuuluvat Helsinki ja Espoo. Vähiten vastauksia tuli Hämeen palvelualueelta, johon kuuluvat Hämeenlinna ja Lahti. (Taulukko 8.)

## TAULUKKO 8.

Vastausten jakautuminen A-klinikkasäätiön palvelualueiden mukaan, n, %

A-klinikkasäätiön palvelualue	n	%
Itä-Suomen palvelualue (Kotka, Kouvola, Mikkeli)	54	35
Uudenmaan palvelualue (Helsinki, Espoo)	19	12
Länsi-Suomen palvelualue (Turku, Salo, Kokemäki)	23	15
Pirkanmaan palvelualue (Tampere, Sastamala)	23	15
Järvenpään sosiaalisairaala	20	13
Keskustoimisto	11	7
Hämeen palvelualue (Hämeenlinna, Lahti)	4	3
yhteensä	154	100

### 5.2 A-klinikkasäätiön strategian sisältö

Seuraavaksi tarkastellaan mitä A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu. Strategian sisältöä hahmotetaan tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella. Ensin käydään läpi johtajille ja työntekijöille esitetyt yleisesti A-klinikkasäätiön strategiaan liittyvät samat väittämät, joita oli neljä. Tulosten tarkastelua jatketaan vain johtajille suunnattujen kymmenen väittämän avulla, joissa arvioitiin A-klinikkasäätiön strategiaa ja sen kattavuutta. Lopuksi A-klinikkasäätiön strategian sisältöä tarkastellaan johtajille ja työntekijöille esitetyn avoimeen kysymykseen: ”Miten määrittelisit A-klinikkasäätiön strategiaan?” saatujen vastausten avulla.

Tutkimustulosten perusteella A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu hyvin eri osa-alueet ja A-klinikkasäätiön strategia on ymmärrettävä. Tosin huomioitava osa työntekijöistä koki, että strategia ei ole ymmärrettävä. Vastausten perusteella voidaan ajatella, että strategia on johtajille tutumpi, jolloin se myös koetaan helpommin ymmärrettävänä. Myös strategiassa käytetty kieli ja tapa, jolla asiat jäsenetään tai ilmaistaan voivat olla johtajille roolinsa takia helpommin ymmärrettäviä. Lammintakasen & Rissasen (2011, 43) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollossa ei ole laajemminkaan pystytty määrittelemään strategiaa tai sen sisältöä tarkasti ja yksiselitteisesti. Tämän takia on tärkeää tunnistaa organisaation sekä politiikan strategiatavoitteita, jotka laaditaan organisaation eri sidosryhmissä sekä poliittisessa päätöksenteossa. (Taulukko 9.)

Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella A-klinikkasäätiön strategia pohjautuu säätiön arvoihin. Toiminnan perustana olevat arvot näkyvät säätiön virallisessa strategiassa (A-klinikkasäätiön strategia vuoteen 2015), jossa on kerrottu myös mitkä arvot ohjaavat toimintaa. Tulosten mukaan asiakkaiden näkökulma oli huomioitu strategiassa. Vastaajista viidenneksen mielestä asiakkaiden näkökulma ei kuitenkaan näy strategiassa mikä on aika paljon, koska asiakastyö on A-klinikkasäätiön perustehtävä. Säätiön strategiassa asiakastyön kehittäminen on mainittu, mutta vastaajien ajatukset asiakkaiden näkökulman huomioimisesta voivat olla jotain muuta kuin mitä virallisesti ajatellaan. Konkreettista asiakastyötä tekevien ja johtajien mielikuvat asiakkaiden tarpeista voivat myös olla toisistaan poikkeavia, minkä vuoksi kattavan ja kaikkia palvelevan strategian aikaansaamiseksi kaikkien osapuolten näkemysten mukaan saaminen olisi tärkeää. (Taulukko 9.)

#### TAULUKKO 9.

A-klinikkasäätiön strategian sisältö johtajien ja työntekijöiden arvioimana, %

Väittäjä	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa/ei vastausta	Yhteensä	
	%	%	%	%	%	%	%	n
<b>A-klinikkasäätiön strategia on helposti ymmärrettävä</b>								
Johtajat	3	64	24	6	3	-	100	33
Työntekijät	3	31	28	25	6	7	100	117
<b>A-klinikkasäätiön strategia pohjautuu säätiön omiin arvoihin</b>								
Johtajat	33	55	9	3	-	-	100	33
Työntekijät	7	58	16	4	3	12	100	117
<b>A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu toimintaympäristön muutokset</b>								
Johtajat	9	76	9	3	-	3	100	33
Työntekijät	4	31	32	11	3	19	100	116
<b>A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu asiakkaan näkökulma</b>								
Johtajat	21	46	24	6	-	3	100	32
Työntekijät	3	48	18	13	3	15	100	117

Lähes kaikki A-klinikkasäätiön johtajat vastasivat strategiaa koskeviin väittämiin (vastausprosentti 97- 100 %). Tulosten perusteella A-klinikkasäätiön johtajat näkivät strategian huomioivan järjestölähtöisyyden, palvelujen tuottamisen ja lainsäädännön muutokset sekä toiminnan erityisyyden ja muutostarpeet. Riskien huomioimisessa vastaukset jakautuivat eniten ja lähes puolet ei osannut ottaa kantaa asiaan. Tulosten hyödynnettävyyden kannalta olisikin ehkä ollut järkevämpää kysyä tulevaisuuden haasteita ja niiden huomioimista strategiassa. Riskiajattelu liittyy ehkä enemmän voittoa tavoittelevien organisaatioiden toimintaan eikä sen ajatella kuuluvan A-klinikkasäätiön strategiaan. Vastausten perusteella johtajat olivat tyytyväisiä johtoryhmän yhteistyöhön ja sen sujuvuuteen, mutta arvioinnin koettiin yleisesti puuttuvan strategiasta. (Taulukko 10.)

Johtamisen tavoitteiden määrittelyn näkyminen strategiassa jakoi johtajien mielipiteet. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että johtamisen tavoitteet on määritelty strategiassa, mutta yhteensä yli puolet ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä tai oli eri mieltä. Työkalujen määrittelyä ei tulosten perusteella nähty olevan strategiassa. (Taulukko 10.) Strategisten johtamisen työkalujen hahmottaminen ei välttämättä ole helppoa ja varsinkaan, jos niitä ei ole määritelty. Monissa organisaatioissa on käytössä erilaisia työkaluja, mutta niiden käyttö ei ole suunnitelmallista eikä tavoitteellista tai niihin ei liity arviointia. Työkalujen päivittäminen johtamisen kulttuuria vastaavaksi ja varsinkin niiden taustalla olevien teorioiden tunnistaminen on työkalujen tehokkaan käyttämisen edellytys (Rissanen & Hujala, 2011, 101).

TAULUKKO 10. A-klinikkasäätiön strategian sisältö johtajien arvioimana, %

Väittäjä	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa/ei vastausta	Yhteensä	
	%	%	%	%	%	%	%	n
<b>A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu järjestölähtöisyys</b>								
Johtajat	6	70	15	3	-	6	100	33
<b>A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu palvelujen tuottaminen</b>								
Johtajat	12	73	12	3	-	-	100	33
<b>A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu lainsäädännön muutokset</b>								
Johtajat	6	67	12	12	-	3	100	33
<b>A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu riskit</b>								
Johtajat	3	24	39	27	-	7	100	33
<b>A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu muutostarpeet</b>								
Johtajat	15	64	12	3	-	6	100	32
<b>A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu toiminnan erityisyys</b>								
Johtajat	18	52	15	6	-	9	100	32
<b>Johtoryhmän yhteistyö on mielestäni sujuvaa</b>								
Johtajat	9	58	15	6	-	12	100	32
<b>A-klinikkasäätiön strategiassa on määritelty tavoitteet johtamiselle</b>								
Johtajat	39	-	33	21	3	4	100	33
<b>A-klinikkasäätiön strategiassa on määritelty johtamisessa käytettävät työkalut</b>								
Johtajat	-	6	30	55	3	6	100	33

Strategian arvioinnin huomioimista A-klinikkasäätiön strategiassa kysyttiin johtajilta (n=21). Kysymys jakoi vastaajien mielipiteet ja vastausprosentti jäi myös alhaiseksi (64 %). Strategian arviointia tarkasteltiin yhdistämällä kaksi arviointia koskevaa väittämää yhdeksi summamuuttujaksi. Vastaajista vähän reilu neljännes ei osannut sanoa tai ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, onko strategiassa huomioitu arviointi. Selkeästi suurin osa vastanneista johtajista oli sitä mieltä, että arviointia ei ole huomioitu A-klinikkasäätiön strategiassa. (Taulukko 11.)

Strategian arviointi voidaan erottaa omaksi osakseen strategiatyöskentelyssä, vaikka eri vaiheet lomittuvat toisiinsa (Kehusmaa 2010, 16). Vedungin (1997, 12) mukaan arviointi on yksinkertaisimmillaan laskelman tai arvion laatimista. Mäkelä (2007, 10- 13) ko-

rosta arvioinnin huolellista suunnittelua ja läpinäkyvää toteutusta. Aikaisempia tutkimuksia hyödyntämällä on mahdollista saada uusia toimintamalleja käyttöön suhteellisen nopeasti sovittamalla jo olemassa oleva tieto omaan organisaation sopivaksi. Hyvien arviointimenetelmien käyttöönoton ja tiedon etsimisen tulisi muuttua osaksi käytännön työtä, jolloin menetelmien arviointeja totuttaisiin etsimään, soveltamaan ja tuottamaan.

TAULUKKO 11. Arvioinnin huomioiminen A-klinikkasäätiön strategiassa johtajien arvioimana, %

Väittäjä	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa/ei vastausta	Yhteensä	
	%	%	%	%	%	%	%	n
<b>A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu strategian arviointi</b>								
Johtajat	3	12	24	18	3	40	100	21

Kysymykseen ”Miten määrittelisit A-klinikkasäätiön strategian” vastasi 70 % (n=109) kaikista kyselyyn osallistuneista (n=155). Vastaamatta jättäneiden lisäksi 14 % ei osannut sanoa mielipidettään kysymykseen. Saadut vastaukset jaoin seitsemään luokkaan, joissa vastaukset jakautuivat melko tasaisesti viidessä ja kahdessa luokassa vastauksia oli selvästi vähemmän, mutta luokat erosivat muista selkeästi, joten yhdistäminen ei ollut mahdollista. Vastaukset jaettiin seuraaviin luokkiin: asiakkaan näkökulma, rationaalinen/rakenteisiin liittyvä, negatiivinen, tulevaisuuteen suuntautuva, yhteistyötä korostava ja taloudelliset seikat esiin tuova.

Eniten vastauksia eli lähes neljännes sijoittui luokkaan ”asiakkaan näkökulma”, jossa strategia määriteltiin asiakkaan tai hänelle tarjottavien palvelujen kautta. Neljäsosaan näistä vastauksista liittyi kommentit laadukkaiden palvelujen tuottamisesta ja asiakaslähtöisyydestä.

*”Päämääränä päihdeistä aiheutuvien haittojen vähentäminen. Tämä tapahtuu vaikuttamalla suoraan haitoista kärsiviä auttamalla (palveluiden tuottaminen) sekä asiantuntijana vaikuttamalla yhteiskuntaan.”*



A-klinikkasäätiön strategian määrittelyssä viidennes näki strategian rationaalisen maailmankuvan mukaisesti perustehtävän, mission ja vision avulla rakentuvaksi. Vastaajat korostivat strategian selkeyttä ja tiiviyyttä, mutta pohtivat myös sen jäävän liian pinnalliseksi ja yleisellä tasolla olevaksi.

*”A-klinikkasäätiön tahtotilan ja tavoitteiden ilmaisu sekä järjestötoimijana että palveluntuottajana”.*

Osasta vastauksista nousi myös esiin toimintaympäristön huomioiminen ja yhteiskunnan haasteisiin vastaaminen.

*”Strategia ilmaisee toiminnan perusteet ja laadun, toimintaympäristön haasteet sekä suunnan johon ollaan menossa, sekä strategiset kehittämissuunnitelmat (esim. sähköisten palvelujen kehittäminen). ”*

Strategiaan negatiivisesti suhtautuvia tai sen turhana näkeviä oli vastauksista vajaa viidennes. Vastauksissa nousi esiin strategian ulkokohtaisuus, jossa kunnat tai palvelujenostajat sanelevat ehdot toiminnalle. Strategian koettiin myös olevan eriarvoistavaa ja tiedon olevan ”ylätason retoriikkaa, joka ei konkretisoidu riittävästi”. Jos strategia nähdään pelkästään sääntöinä ja ominaisuuksina, joilla Ansoffin (1984, 52- 53) mukaan ohjataan organisaation käyttäytymistä, vaarana on strategian eriytyminen käytännöstä ja sen jääminen vain johtotason yleistason puheeksi. Strategian turhana näkevien mielestä juuri konkretian puute tekee strategiasta ”ylätason retoriikkaa”, jolloin strategiaan liittyvä tieto kuuluu vain tietyille ihmisille. Muutamassa vastauksista tuli ilmi taloudellisten seikkojen näkyminen strategiassa.

Vastaajista joka seitsemäs määritteli A-klinikkasäätiön strategian tulevaisuuteen suuntaavana ja innovatiivisena ajan henkeen sopivana. Vastaajien mielestä strategia on monipuolinen osastrategioineen ja luo yhteisen tavoitteen koko säätiön henkilöstölle. Juuti & Luoma (2009, 249) mukaisesti tämä määrittely sopii postmoderniin strategiaajatteluun, jossa etsitään keinoja avoimuuden ja vuorovaikutuksen avulla tapahtuvaan yhteiseen strategian muodostamiseen. Joustavuus ja kaikkien äänen kuuleminen pitävät postmodernin strategian ajanmukaisena, mutta tulevaisuuden haasteisiin reagoivana.

*”Eteenpäin kehityksen kärjessä aikaa seuraten ja ennakoiden.”*

Yhteistyön korostuminen eri toimijoiden kanssa nousi esiin joissakin vastauksissa. Yhteistyökumppaneiksi ja strategiaa yhdessä toteuttaviksi luettiin kuuluvaksi asiakkaat ja heidän läheisensä sekä kunnat, erilaiset sairaanhoito- ja mielenterveyspalvelut, mutta myös A-klinikkasäätiön omat alueelliset yksiköt. Vastaajien mielestä yhteistyön toivuutta ja vuorovaikutusta pitäisi tarkastella myös säätiön sisällä.

*”Kumppanuuksien syventäminen suuntaa kärjen asiakkaiden (hoitoon tulijat sekä asiakaskunnat), muiden järjestöjen ja alan toimijoiden kanssa tehtävän yhteistyön syventämiseen (dialogisuus ja tasavertaisuus). Tämä edellyttää myös oman johtamisjärjestelmän vahvistamista ja uudistamista.”*

### 5.3 Strateginen johtaminen A-klinikkasäätiöllä

Seuraavassa käydään läpi millaista on strateginen johtaminen A-klinikkasäätiöllä. Kysymykseen haettiin vastauksia johtajille ja työntekijöille esitetyistä väittämistä (6 väittämää) tehtyjen kahden summamuuttujan avulla tarkastellen johtajien roolia ja henkilöstön sitoutumista. Faktorianalyysin perusteella tehtyjen summamuuttujien rakentuminen on kuvattu taulukossa 6. Johtajille esitetyistä väittämistä strategian merkityksestä omalla johtamistyöllä (7 väittämää) saatuja vastauksia on tarkasteltu kolmen summamuuttujan avulla, joiden muodostamisessa ei käytetty faktorianalyysiä muuttujien vähyyden vuoksi. Lopuksi käydään läpi strategista johtamista yleisemmin johtajien avoimeen kysymykseen: ”Miten määrittelisit strategisen johtamisen?” antamien vastausten perusteella sekä liitetään strategia käytännön johtamiseen johtajille esitetyllä väittämällä.

Johtajien rooli summamuuttujan osalta vastaukset jakautuivat samansuuntaisesti niin johtajien kuin työntekijöidenkin vastausten osalta. Johtajista selkeä enemmistö oli sitä mieltä että johtajat ovat sitoutuneet ja rooli on selvillä kun työntekijöistä tätä mieltä oli kolmannes vastaajista. Työntekijöistä eri mieltä oli joka seitsemäs ja johtajista vain yksi. Molemmissa vastaajaryhmissä suhteellisen suuri osa ei ollut väittämästä samaa eikä eri mieltä. Sitoutumista koskevassa väittämässä vastausten samansuuntaisuus oli edellistäkin selkeämpää. Lähes kaikkien johtajat olivat samaa mieltä ja vain yksi vastaajista oli eri mieltä. Työntekijöistä sitoutumisesta samaa mieltä oli myös reilusti yli puolet ja eri mieltä oli alle kymmenesosa vastaajista. Työntekijöistä ei samaa eikä eri mieltä olevia oli vähän reilu neljännes ja johtajista vain yksi. (Taulukko 12.)

Strategiaan sitouttaminen ja strategian toteuttaminen vaativat Lammintakasen & Rissanen (2011, 58) mukaan johtamista. Johtajalla on suuri rooli organisaation strategian ja käytännön vastaavuudessa sekä eri toimijoiden mukaan saamisessa. Strategioiden toteuttaminen koko ajan muuttuvassa yhteiskunnassa edellyttää dynaamista johtamisotetta. (ks. Furrer, Howard & Goussevskaia 2008.) Tämä asettaa sosiaali- ja terveysalan johtamisosaamiselle omat vaatimuksensa, koska jos riittävää osaamista ei ole, voidaan tulla tilanteeseen, jossa toteutuvat sosiaali- ja terveysjohtamiselle kuvatut uhkaskenariot, kuten johtamisen lähtökohdan hämärtyminen, johtamisen perustan vääristyminen sekä johtamisen arvostukseen liittyvät tekijät. (Lammintakanen & Rissanen 2011, 265–266).

## TAULUKKO 12.

Sitoutuminen ja johtajien rooli johtajien ja työntekijöiden arvioimana, %

Väittämä	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa/ei vastausta	Yhteensä	
	%	%	%	%	%	%	%	n
<b>Johtajat ovat sitoutuneet ja rooli on selvillä</b>								
Johtajat	6	64	24	3	-	3	100	32
Työntekijät	2	31	43	13	2	9	100	108
<b>Olen sitoutunut ja osaamistani arvostetaan</b>								
Johtajat	15	79	3	3	-	-	100	33
Työntekijät	10	52	27	8	1	2	100	117

Melkein kaikki johtajat olivat vastanneet heille esitettyihin väittämiin strategian merkityksestä oman johtamistyön kannalta. Lähes kaikkien vastaajien mielestä A-klinikkasäätiön strategia oli tärkeä ja se tuki heidän johtajan työtään. Hieman vähemmän vastaajista koki, että strategiasta puhutaan työpaikalla tai johtajien kesken ja lähes neljännes ei ollut samaa eikä eri mieltä tai ei osannut sanoa. Strategian laatimiseen, päivittämiseen ja arvioimiseen ilmoitti osallistuneensa vähän yli neljännes vastaajista ja vähän alle puolet ei ollut osallistunut ja lähes neljännes ei ollut samaa eikä eri mieltä tai ei osannut sanoa. (Taulukko 13.)

TAULUKKO 13. Strategian merkitys johtajille, %

	Samaa mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä/en osaa sanoa/ei vastausta	Yhteensä	
	%	%	%	%	n
<b>Strategia on tärkeä ja tukee johtajan työtäni</b>					
Johtajat	70	3	27	100	31
<b>Strategiasta puhutaan työpaikalla ja johtajien kesken</b>					
Johtajat	58	18	24	100	33
<b>Johtajat osallistuvat strategiatyöskentelyyn</b>					
Johtajat	27	42	31	100	31

Strategisen johtamisen määrittelyn avoimeen kysymykseen vastasi 32 johtajaa (n=33), joten vastausprosentti oli 97 %. Vastaukset jaettiin neljään eri määrittelyn luokkaan, jotka olivat: rationaalinen, käytäntöön liittyvä, päämäärään tähtäävä ja kokonaisvaltainen. Furrerin, Thomasin & Goussevskaiian (2008, 15–16) mukaan strategisen johtamisen perusajatus on muuttunut vuosien varrella. Tiukka ja yksiselitteinen strategia keskeinen näkökulma on väistynyt luovaa ajattelua ja päätöksentekoa koskevan johtamisajattelun tieltä. Jatkuvasti muuttuva yhteiskunta asettaa organisaatioiden strategiselle johtamiselle uusia haasteita, koska strategian tulee olla joustava ja nopeasti reagoiva.

Vastaajista reilu kolmasosa määritteli strategisen johtamisen rationaalisesti eri strategiatyöskentelyn osa-alueiden luettelemisena, mission ja vision toteuttamisen korostamisena ja toimintalinjojen toteuttamisesta huolehtimisena. Kahdessa vastauksessa nostettiin taloudellisten asioiden huomioiminen ja yhdessä vastauksessa strategisessa johtamisessa nostettiin esiin yhteisen näkemyksen jakaminen.

*”Organisaation tavoitteet, toteutustavat, visiot, suunnitelmat, jalkauttaminen.”*

*”Johtaja huolehtii siitä, että perustyötä tehdään ja rakenteita uudistetaan strategian määrittelemässä suunnassa ja organisaatiossa on riittävän yhteinen / jaettu näkemys siitä, mihin ollaan menossa.”*

Neljännes vastaajista oli sitä mieltä, että strateginen johtaminen linkittyy keskeisesti käytäntöön ja sen avulla tuetaan perustehtävän ja asiakastyön toteutumista. Vastauksissa

nousi esiin strategisen johtamisen olevan ”teorian muuttamista toiminnaksi” ja jatkuvan toiminnan tarkastelua, arviointia ja kehittämistä.

*”Se on strategian ja tulevaisuusvisioiden luomista, tavoitteiden asettamista ja toteuttamista sekä jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Viime kädessä se on strategian huomioimista arkipäivän työssä → strategia vietään käytännön työhön, se ei ole vain paperille kirjoittuja tavoitteita.”*

Lähes saman verran vastaajista määritteli strategisen johtamisen päämäärän ja suunnan pitämisen kautta, jossa johtamisella tulee olla ”punainen lanka”. Joka seitsemäs vastaajista tarkasteli strategista johtamista kokonaisvaltaisesti koko säätiön asiana, mutta myös koko henkilöstölle kuuluvana ja toimintaympäristön muutokset huomioivana.

*”Varmistaa sen, että strategia ylipäättänsä on tehty ja siitä päätös olemassa. Strategisen johtamisen avulla varmistetaan, että määritelty tavoitetila toteutuu käytännössä. Strategisen johtamisen avulla henkilöstö tietää mihin suuntaan kuljetaan ja miksi. Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa ja se luo heihin motivaatiota.”*

Strategian kytkeytyminen käytännön johtamiseen väittämään vastasivat kaikki johtajat. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että A-klinikkasäätiön strategia kytkeytyy käytännön johtamiseen. Alle kymmenesosa oli eri mieltä ja lähes kolmasosa ei ollut samaa eikä eri mieltä tai ei osannut sanoa. (Taulukko 14.) Strategiaan liittyvien käsitteiden sitominen osaksi organisaation käytännön työtä olisi Juutin & Luoman (2009, 13) mukaan tarpeellista myös kehittämisen vuoksi. Kansainvälistyvä maailma ja muuttuva yhteiskunta ovat asettaneet omat paineensa ja odotuksensa organisaatioille. Strategisella johtamisella nähdään olevan tärkeä rooli organisaatioiden uudistumisessa, mutta samalla myös strategia ja strateginen johtaminen joutuvat päivittämään sisältöään ja menettelytapojaan. Strategisen johtamisen ajattelutavat, keinot ja menetelmät on kuitenkin tärkeää tunnistaa ennen kuin niitä voidaan kehittää paremmin tähän aikaan sopiviksi.

TAULUKKO 14. Strategian kytkeytyminen käytännön johtamiseen, %

Väittäjä	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa/ei vastausta	Yhteensä	
	%	%	%	%	%	%	%	n
<b>A-klinikkasäätiön strategia kytkeytyy käytännön johtamiseen</b>								
Johtajat	15	46	27	6	3	3	100	33

#### 5.4 Strategia käytännössä

Seuraavassa tarkastellaan strategian näkymistä käytännössä A-klinikkasäätiöllä koko henkilöstön kokemana. Summamuuttajat tavoitteet ja osallisuus liittyvät strategian tavoitteiden arvioimiseen ja muuttuja strategian toteuttamisen keinot strategian toteuttamisen keinoihin oman työn kannalta. Muuttujia on tarkasteltu suhteessa taustamuuttujiin ja tilastollisesti merkitsevistä yhteyksistä on kerrottu kyseisen muuttujan kohdalla. Strategian käytäntöön linkittymistä tarkastellaan työntekijöille ja johtajille suunnatun avoimen kysymyksen: ”Miten A-klinikkasäätiön strategia tukee tai miten sen pitäisi tukea tekemäsi työtä?” avulla. Vastauksia tarkastellaan erikseen työntekijän ja johtajan näkökulmasta.

Osallisuus summamuuttuja muodostettiin väittämistä, joilla kysyttiin vastaajan omaa osallistumista strategiatavoitteiden laatimiseen ja koko henkilöstön osallistumista strategian suunnitteluun. Tutkimuskysymykseen strategian näkymisestä A-klinikkasäätiön käytännön työssä ei tullut yksiselitteistä vastausta. Strategiatyöskentelyn osallisuuden tulokset tukivat jo aiemmin esitettyjä johtajien kokemuksia siitä, että he eivät ole osallistuneet strategian suunnitteluun. Tulosten mukaan työntekijöistä yli puolet ja johtajista kolmasosa oli sitä mieltä, että ei ollut itse osallistunut tai henkilöstö ei osallistu strategian suunnitteluun. Johtajien kohdalla vastaukset hajaantuivat niin, että vähän alle puolet koki itse osallistuneensa tai henkilöstön osallistuneen strategiatyöskentelyyn kun taas työntekijöistä reilu kymmenesosa oli tätä mieltä. (Taulukko 15.)

A-klinikkasäätiön strategiassa vuoteen 2015 mukaan strategia on prosessi, jota tehdään yhdessä koko henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Tulosten perusteella ei voida sanoa mitään siitä eikö osallistuminen ole mahdollista vai eikö strategiatyöskentelyyn haluta osallistua. Säätiön strategiaan on kirjattu strategian olevan kaikille kuuluva, mikä ei saatujen tulosten perusteella toteudu.

Strategiset tavoitteet muuttuja muodostui viidestä väittämästä, joilla kysyttiin strategian tavoitteiden yhdenmukaisuutta, käytännönläheisyyttä, realistisuutta, arviointia ja näiden tavoitteiden tietämistä. Strategisista tavoitteiden selvyydestä ei kukaan vastaaja ollut täysin samaa mieltä. Johtajista viidesosa oli samaa mieltä, mutta reilusti yli puolet vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä ja eri mieltä oli alle kymmenesosa. Työntekijöistä kolmasosa oli strategisten tavoitteiden selvyydestä eri mieltä ja yli puolet ei ollut samaa eikä eri mieltä tai ei osannut sanoa. (Taulukko 15.)

Summamuuttujan tavoitteet suhdetta taustamuuttujiin tarkasteltiin yksisuuntaisen varianssianalyysin (ANOVA) avulla, jonka mukaan tilastollisesti merkitsevää olivat tulokset toimenkuvan mukaan. Tuloksista havaittiin, että toimenkuva vaikutti strategisten tavoitteiden kokemiseen selvänä ( $F_4, 138 = 5.22, p < .05$ ).

TAULUKKO 15. Osallisuus ja tavoitteet johtajien ja työntekijöiden arvioimana, %

Väittämä	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa/ei vastausta	Yhteensä	
	%	%	%	%	%	%	%	n
<b>Osallistuminen strategiatyöskentelyyn</b>								
Johtajat	12	30	27	15	15	1	100	33
Työntekijät	1	11	16	30	24	18	100	114
<b>Strategiset tavoitteet ovat selvät</b>								
Johtajat	-	21	61	9	-	9	100	33
Työntekijät	-	7	41	19	12	21	100	113

Strategian toteuttamisen keinot muuttuja muodostettiin väittämistä, joissa kysyttiin tietääkö vastaaja strategian toteuttamisen keinot, tukevatko ne toteuttamista ja ovatko ne strategian mukaiset vai onko palvelualueella päätetty tavoitteisiin liittyvistä keinoista. Vastaajilta kysyttiin myös strategian käytäntöön viemisestä, sen suunnittelusta, työkaluista, toteutuksesta ja arvioinnista. Tulosten perusteella strategian toteuttamisen keinot koettiin erilaisilla johtajien ja työntekijöiden vastaajaryhmissä. Johtajista kolmasosan mielestä strategian toteuttamisen keinot ovat tiedossa ja strategian mukaiset kun taas työntekijöistä eri mieltä oli reilu kolmasosa ja vain muutama vastaaja oli samaa mieltä. Molemmista vastaajaryhmistä noin puolet ei ollut samaa eikä eri mieltä tai ei osannut sanoa. (Taulukko 16.)

Summamuuttujan: strategian toteuttamisen keinot, tarkastelu taustamuuttujiin yksisuuntaisen varianssianalyysin (ANOVA) avulla osoitti, että toimenkuva ( $F_{5,132}=7.23$ ,  $p<.05$ ), johtamisen työkokemus ( $F_{5,110}=4.84$ ,  $p<.05$ ) ja sosiaali- ja terveysalan työkokemus ( $F_{5,130}=5.79$ ,  $p<.05$ ) vaikuttavat tilastollisesti merkitsevästi strategian toteuttamisen keinojen kokemiseen tiedossa olevina ja strategian mukaisina.

#### TAULUKKO 16.

Strategian toteuttamisen keinot johtajien ja työntekijöiden arvioimana, %

Väittämä	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa/ei vastausta	Yhteensä	
	%	%	%	%	%	%	%	n
<b>Strategian toteuttamisen keinot ovat tiedossa ja strategian mukaiset</b>								
Johtajat	3	27	39	15	9	7	100	32
Työntekijät	1	2	29	22	13	33	100	106

Muista taustamuuttujista myös johtamisen työkokemuksella ja sosiaali- ja terveysalan työkokemuksella oli vaikutusta siihen, miten strategian toteuttamisen keinot koettiin. Vastaajat, joilla oli sosiaali- ja terveysalan työkokemusta 11- 15 vuotta, kokivat strategian tavoitteet useimmin tiedossa olevina ja strategian mukaisina kuin vastaajat, joilla oli vähemmän työkokemusta. Yllättävää oli kuitenkin se, että vastaajista, joilla oli työ-



kokemusta 16- 25 vuotta, suurin osa ei ollut samaa eikä eri mieltä tai oli eri mieltä. Johtamisen työkokemuksen kohdalla ero vastausten jakautumisessa oli havaittavissa jo 6 vuoden kokemuksen jälkeen niin, että mitä enemmän vastaajalla oli johtamisen työkokemusta, sitä todennäköisemmin vastaajien mielestä strategian toteuttamisen keinot olivat tiedossa ja strategian mukaiset. Tosin vastaukset hajaantuivat johtamisen työkokemuksen kohdalla 6-10 ja 16- 20 vuoden kokemuksen kohdalla aika paljon.

Tieto strategian keinoista ja niiden näkeminen strategiasta vaatii siis tulosten mukaan vähintään jonkin verran alan työkokemusta. Yleisesti voidaan ajatella, että ensimmäiset viisi vuotta voivat kulua oman työn sisällön hahmottamiseen ja vasta sen jälkeen alkaa suurempi kokonaisuus kiinnostaa tai sitä edes osaa havainnoida. Strategian ja sen tavoitteiden voisi kuitenkin ajatella olevan jokaisen perustyötä ohjaavaa, jolloin sen ei pitäisi tuntua kaukana olevalta asialta. Tulosten perusteella myös todella pitkän työkokemuksen omaavien kohdalla esiintyi epävarmuutta strategian tavoitteiden tiedossa olemisesta. Ehkä strategia pitäisi olla vielä lähempänä käytäntöä ja näkyä enemmän arkipäivän työtä ohjaamassa, jolloin koko organisaation henkilöstöllä olisi samansuuntaiset ajatukset tavoitteista ja strategian toteuttamisen keinoista.

Avoimeen kysymykseen strategian oman työn tukemisesta vastasi 65 työntekijää (n=120) eli vastausprosentti oli 54 % ja 25 johtajaa (n=33) eli vastausprosentti oli 76 %. Työntekijöiden vastauksista muodostettiin kuusi luokkaa, joihin vastaukset sijoituivat. Luokat olivat: ”ei tue”, ”tukee”, ”toimintaympäristö”, ”asiakas”, ”raamit” ja ”johtaminen”. Vastauksista 14 % jätettiin analysoimatta, koska niissä vastaus oli ”en osaa sanoa” tai vastauksena oli kysymysmerkki.

Lähes kolmas osa työntekijöiden vastauksista kuului luokkaan ”ei tue”. Vastauksissa kävi ilmi, että A-klinikkasäätiön strategia ei tue työtä tai se on kohdistettu väärin eikä siinä ole huomioitu työssä jaksamisen näkökulmaa. Strategia nähtiin kontrolloivana, etuja heikentävänä ja kaukana käytännöstä olevana. Vastauksissa oli otettu kantaa siihen, mihin asioihin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota ja miten strategia tukisi työntekijöiden tekemää työtä paremmin.

*”Strategian pitäisi tukea perustyötä eikä viedä voimavaroja.”*

*”Muutos on ollut omassa yksikössä iso asia. Strategiamuutos aiheuttanut työntekijän etujen heikentymistä. Sen pitäisi edelleen kehittää esim. työssä jaksamiseen liittyviä tekijöitä ja ottaa huomioon henkilökunnan näkemykset ja toiveet. ”*

Vastauksista vajaa viidennes sijoittui luokkaan ”tukee”. Strategian nähtiin helpottavan ja selkiyttävän perustehtävän tekemistä sekä tarjoavan kehittämismahdollisuuksia oman työn ja oman ammatillisuuden suhteen. Vastauksissa nousi esiin arvojen mukaisen työn tärkeys.

*”Helpottaa työn tekemistä, yksinkertaistaa rutiineja niin ettei ne veisi aikaa asiakastyöltä, kehittää hoitopolkuja.”*

Joka seitsemännessä vastauksessa lähestyttiin strategian oman työn tukemista ”toimintaympäristön” kautta. Vastauksissa yhteistyön ja yhteiskuntapoliittisen vaikuttamisen lisääminen koettiin tukevan omaa työtä ja sen kehittämistä edelleen toivottiin. Säätiön strategian nähtiin parhaimmillaan olevan joustava, jolloin reagointia yhteiskunnallisiin muutoksiin tai omassa yksikössä tapahtuviin tilanteisiin voitaisiin nopeuttaa.

*”Se elää ajassa ja vastaa parhaansa mukaan yhteiskunnallisiin muutoksiin, samoin kun me työntekijät. Strategia antaa taustatukea ja ohjaa linjauksissa sekä tehtävissä päätöksissä ja toimintatavoissa. Rajaa ja tukee ja antaa mahdollisuuksia. ”*

Vajaa kymmenen prosenttia vastauksista sijoittui luokkaan ”asiakas”, jossa vastauksissa korostui strategian yhteyden puuttuminen asiakkaaseen. Vastauksissa koettiin toiminnan lähtökohdan olevan asiakkaille tarjottavat palvelut ja heidän näkökulmansa ei vastauksen mukaan näy strategiassa. Pienessä osassa vastauksista strategian nähtiin tukevan työtä olemalla oman työn sisällä tai taustalla muistuttamassa työnteon syistä ja luomalla eräänlaiset ”raamit”. Vastauksista välittyi jonkinlainen epävarmuus siitä, että näin ei vielä ole, mutta pitäisi olla tai osittain on.

*”Pitäisi luoda selkeä melodia ja rytmi työn tekemiselle.”*

Lähes saman verran vastauksista kuului luokkaan ”johtaminen”, jossa vuorovaikutuksen puute työntekijöiden ja johtajien välillä nähtiin strategian tuen puuttumisena työssä. Vastauksissa kyseenalaistettiin A-klinikkasäätiön tapaa valita johtajat ja viedä läpi muutokset suunnitelmallisesti, jolloin myös työntekijöille jaettaisiin avoimesti tietoa.

*”Jos johonkin ryhdytään niin ryhdytään kunnolla kaikki asiat huomioiden. Jos strategiassa tarvitaan johtajia kuten niitä nyt on otettu perustyöstä pois niin palkataan myös uudet tilalle ja pantaisiin avoimeen hakuun palkkatietoineen eikä sisäisiä johtajuusvalintoja, jossa ei anneta mitään esitietoa mitä työ sisältää ja mitä siitä maksetaan ja minkä osuuden työstä siihen saa käyttää. Johtajavalinnassa on tärkeää myös valittavan ominaisuudet. Täytyy olla SELKEÄ eikä jättää tulkinnanvaraa pilvinpimein. Myös strategiassa huomioitava työntekijän näkökulma eikä pelkkä organisaatio.”*

Johtajien vastauksista avoimeen kysymykseen strategian oman työn tukemisesta muodostettiin kolme (3) luokkaa, jotka olivat: ”suuntaviivat”, ”käytäntö” ja ”yksittäiset asiat”. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että A-klinikkasäätiön strategia tukee johtamistyötä antamalla suuntaviivat omalle työlle ja sen kehittämislle.

*”Strategia antaa suunnan palvelualueella tehtävään työhön ja luo rakenteita ja yhdenmukaisia käytäntöjä myös alueiden välille. Siten se tukee hyvin tekemääni työtä.”*

Vajaa kolmannes vastauksista sijoittui luokkaan ”käytäntö”, jossa johtajat kaipasivat strategian näkymistä käytännössä, mutta eivät määritelleet strategian merkitystä omalle työlle. Strategia nähtiin tärkeänä ja perustyötä tukevana ja sen suunnitteluun toivottiin otettavan mukaan koko henkilöstö, jolloin strategia tukisi kaikkia ja sen toteuttaminen toimisi yhteisenä tavoitteena.

*”Strategian ja arkipäivän työn tulisi yhtyä ainakin jossain kohtaa. Valitettavan usein strategia jää lähiesimiestasolle sekä työntekijä tasolle hahmottamattomaksi, tällöin ei yhdessä pystytä toteuttamaan strategiaa. Tästä syntyy se vaara, etteivät työntekijät ymmärrä työnsä kokonaisuutta.”*

”Yksittäisten asioiden” luokassa oli viidennes vastauksista. Puolissa näissä vastauksista johtajat eivät osanneet sanoa tai kokivat strategian olevan kaukana omasta työstä. Yksittäisiä asioita korostavissa vastauksissa kommentoitiin asioita, joiden ei tulisi kuulua A-klinikkasäätiön strategiaan, kuten ”hallinnolliset työtehtävät”. Vastauksissa tuli myös ilmi strategian antavan luvan tehdä ”johtamistyötä, ilman omantunnon tuskia tekemästä asiakastyöstä.”

## 6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Luotettavuuden arviointi

Kaikissa tutkimuksissa luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tutkimuksen tekoa (Metsämuuronen 2003, 43). Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 231) määrittelevät luotettavuutta yleisesti käytetyillä reliabelius- ja validius-käsitteillä. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta niin, että tutkimus ei anna sattumanvaraisia tuloksia vaan toisella samanlaisella tutkimuksella päästäisiin samanlaisiin tuloksiin. Validius eli pätevyys kuvaa sitä, että mittarin tulee mitata juuri sitä asiaa, mitä tutkitaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa mittareiden luotettavuutta voidaan arvioida käyttämällä erilaisia tilastollisia menetelmiä. Nummenmaa (2010, 346, 357) käyttää reliabiliteetti-käsitettä kuvaamaan mittauksen virheettömyyttä. Summamuuttujien kohdalla sisäistä johdonmukaisuutta tarkastellaan yleisimmin reliabiliteetikertoimella eli Cronbachin alfalla. Cronbachin alfakerroin lasketaan muuttujien korrelaatiokertoimien ja väittämien lukumäärän perusteella. Kertoimen vaihteluväli on 0-1,0 mittarin reliabiliteetin kasvaessa suurilla arvoilla. Cronbachin alfa-kertoimen alarajaksi on kirjallisuudessa yleisesti määritelty 0.6 (Metsämuuronen 2003, 47).

Kvalitatiivisessa ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä. Tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään termejä triangulaatio, mixing methods eli metodien yhdistäminen, monimetodinen lähestymistapa ja kiteyttäminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 233.) Tässä tutkimuksessa metodien yhdistämisellä eli sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen menetelmän käytöllä, on pyritty syventämään saatua tietoa ja siten lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta lisää myös aineiston kvantitatiivinen painotus, sillä silloin minulle tutkijana ei jäänyt niin paljon tulkinnanvaraa tai mahdollisuuksia luokitella tuloksia omien ajatusten perusteella. Toisaalta olen pyrkinyt myös huomioimaan sen, mitä Heikkilä (2008, 190) muistuttaa, että tutkimuksessa käytettävät mittarit ja tutkimusmenetelmät eivät aina anna vastauksia niihin kysymyksiin, joita tutkija on ajatellut. Tässä tutkimuksessa aineiston laajuuden vuoksi näin ei käynyt vaan ennemminkin siitä olisi saanut irti enemmän ja haasteena oli aineiston rajaaminen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta ja pätevyyttä lisää tutkijan oman roolin, oletusten ja ajatusten kuvaaminen sekä tehtyjen valintojen perusteleva ja tutkimuksen toteuttamisen tarkka raportointi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232). Tässä tutkimuksessa oman roolin tarkastelu ja ennako oletusten huomioiminen on kuulunut olennaisesti koko tutkimusprosessiin johtuen työsuhteestani tutkimaani organisaatioon. Subjektiivisuuden tiedostaminen mahdollistaa sen hyötykäyttöön valjastamisen. Uskonnensaaneeni aineistosta irti asioita, joiden ymmärtäminen vaatii kokemuksen A-klinikkasäätiöstä työnantajana ja toisaalta mielestäni omat ajatukset eivät ohjanneet analyysiä tai näkyneet tutkimustuloksissa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankinta ja analyysi tapahtuvat ainakin osittain yhtä aikaa, jolloin omien ennako oletusten tunnistaminen on edellytys luotettavien tulosten saamiseksi (Metsämuuronen 2003, 196, Ronkainen 1999, 31).

Aineiston analysoinnin huolellisuus, tunnuslukujen esittäminen ja tehtyjen valintojen perusteellinen auki kirjoittaminen lisäävät tutkimuksen luotettavuutta (Kiviniemi 2007, 83). Analysointitavan olisi syytä olla Nummenmaan, Konttisen, Kuusisen & Leskisen (1997, 24) mukaan valmiina jo tutkimuksen alkuvaiheessa. Tutkimuksen tulee ohjautua sen keskeisistä ideoista käsin, jolloin tutkijalla täytyy olla tietoa käytettävistä analysointimenetelmistä. Analysoinnin aluksi tarvitaan aineistoon tutustumista ja alustavaa tunnuslukuihin tutustumista, mutta varsinainen menetelmä tulisi olla tiedossa jo varsin pian. Aineistoon tutustuminen on myös Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010, 56) mukaan ensimmäinen vaihe aineiston analysoinnissa, josta jatketaan tunnuslukujen tarkasteluun. Mitattujen muuttujien jakaumien avulla aineistossa oleva tieto on tiivistetyssä ja helpommin ymmärrettävässä muodossa.

Heikkilä (2008, 29) korostaa tutkimuksen luotettavuuden olevan sitä, että tutkimuksen tulokset vastaavat sille asetettuja tavoitteita. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvaata A-klinikkasäätiön strategiaa ja strategista johtamista työntekijöiden ja johtajien arviointien perusteella. Vastausprosentin (20 %) alhaisuuden vuoksi tulosten yleistettävyyden on kyseenalainen, mutta A-klinikkasäätiön oman strategiatyöskentelyn tukena saatuja vastauksia voi toivottavasti hyödyntää. Johtajien osalta vastausprosentti oli 47 %, mitä voidaan pitää varsin hyvänä. Vastausten ja taustamuuttujien tilastollinen yhteys oli vain joidenkin tulosten osalta merkitsevä, joten analysointia ei jatkettu enää muilla tilastollisilla menetelmillä. Analysoinnissa tulokset on esitetty osittain Likertin 6-portaisen jaot-

telun mukaisesti informaation säilymisen vuoksi, jolloin myös pienempien erojen tarkastelu oli mahdollista. Vastauksissa on myös ajateltu Ronkaisen (1999, 134) mukaan ”ei osaa sanoa”- vastauksen olevan jo itsessään huomionarvoinen.

Tämän tutkimuksen tavoitteet saavutettiin tutkimuskysymysten osalta. Aineisto oli kattava ja suuri osa varsinkin laadullisesta aineistosta jäi tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Pyrin olemaan todella tarkka tutkimuksen eri vaiheissa ja perustelevaan valintani tarkoin huomioiden erityisesti oman työsuhteeni A-klinikkasäätöön. Tulosten analysointi tilastollisten menetelmien avulla ohjasi tehtyjä valintoja, mikä osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta ja helpotti myös omaa rooliani. Taustamuuttujien osalta jouduin jättämään joitakin vertailuja tekemättä mahdollisen tunnistettavuuden takia. Analysoinnissa ja tulosten esittämisessä pohdin huolellisesti käyttämiäni ilmaisuja, koska halusin nostaa esiin keskeiset asiat selkeästi, mutta en liian kantaa ottavasti tai puolustellen.

Tämän tutkimuksen tekeminen on ollut odottamaani suurempi urakka. Prosessi oli opettavainen, mutta samalla myös hermoja raastava. Tutkimuksen tekeminen yksin kyselylomakkeesta lähtien oli aikaa vievää, mutta samalla palkitsevaa. Jälkeenpäin mietittynä tekisin monta asiaa toisin, mutta uskon, että suurin osa tutkijoista toteaa näin. Ainoa minua harmittamaan jäänyt asia liittyy kyselylomakkeeseen, joka olisi voinut olla paremmin tarkoitustaan palveleva. Tutkimusprosessin aikana mietin oman työni rajausta ja ehkä olisin saanut enemmän irti tutkimuksesta, joka olisi keskittynyt vain johonkin strategisen johtamisen osa-alueeseen.

### 6.1.1 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2009, 4) mukaan kaikessa tutkimuksessa tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Ihmistieteisiin luettavassa tutkimuksessa eettiset periaatteet voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen; tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuojat. Tutkittavien itsemääräämisoikeus pitää sisällään osallistumisen vapaaehtoisuuden ja tutkittaville annettavan tarpeellisen informaation kyseisestä tutkimuksesta ja siihen liittyvästä aineiston keruusta, käyttötarkoituksesta, säilytyksestä ja jatkokäytöstä. Tässä tutkimuksessa osallistuminen oli vapaaehtoista ja anonymisti tehty sähköinen kysely lisäsi luo-

tettavuutta. Tutkimuksesta oli informoitu eri palvelualueilla suullisesti jo hyvissä ajoin ja tarkemmat tiedot lähetettiin kyselyn yhteydessä sähköpostitse.

Vahingoittamisen välttäminen on tutkittavien arvostavaa kohtelua sekä kunnioittavan kirjoitustavan käyttämistä julkaistavassa tekstissä. Tutkittaville ei saa aiheutua taloudellisia tai sosiaalisia haittoja tutkimukseen osallistumisesta. Yksityisyyden suoja kuuluu Suomen perustuslailla suojattuihin oikeuksiin ja se on myös tutkimuseettisesti erittäin tärkeä periaate. Tunnisteellisen aineiston suojaaminen on suunniteltava huolellisesti ja tietojen säilyttäminen tai siirtäminen tulee tehdä aina erityistä varovaisuutta noudattaen. Tarpeettomia aineistoja ei tule säilyttää ja mahdollisia jatkotutkimuksia varten tarvittavat tiedot pitää säilyttää huolellisesti. Tutkimusaineiston luottamuksellisuudessa on kyse aineiston käsittelyyn, käyttöön ja säilyttämiseen liittyvistä rajoituksista niin, että tutkimusaineistoja ei saa käyttää tai luovuttaa muuta kuin tutkimustuloksiin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 4.)

Tässä tutkimuksessa eettiset kysymykset koskevat yksilöiden lisäksi myös koko organisaatiota. Jokaisen tutkimukseen osallistuvan tulee voida luottaa siihen, että hänen antamaansa tietoa käsitellään niin, että siitä ei tunnisteta ketään henkilöä. Eettistä pohdintaa aiheuttaa myös organisaation tutkiminen. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tarvitse miettiä koko tutkimuksen salaamista liikesalaisuuksien paljastamisen pelossa, koska tutkimus käsittelee A-klinikkasäätiön julkista strategiaa. Tutkimuskysymysten asettelussa mietittiin aineiston sopivuutta tähän tarkoitukseen ja osa aineistosta rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska se ei antanut vastauksia haluttuihin kysymyksiin tai ei sopinut valittuun teoreettiseen viitekehykseen. Osa aineistosta hyödyntää paremmin A-klinikkasäätiön oman toiminnan kehittämistä ja toivottavasti sitä jatkossa tähän tarkoitukseen myös käytetään. Tämän tutkimuksen tulokset säilytetään mahdollisia jatkotutkimuksia tai – tarkastelua varten huolellisesti koodattuina niin, että vastaajien tunnistettavuus ei ole mahdollista. Tutkimukseen osallistuvia on informoitu näistä asioista ennen kyselyn lähettämistä. Lisäksi A-klinikkasäätiön internet-sivuilla on selitetty organisaation tutkimus- ja kehittämistoiminnan periaatteet.

Tutkimuksen luotettavuudelle on myös merkitystä tutkijan oman position tunnistamisella. Oma roolini tutkittavan organisaation työntekijänä takasivat minulle hyvät tiedot organisaation perustehtävästä, strategiasta ja strategisesta johtamisesta. Toisaalta oman

organisaation tutkimuksessa omien ennakkoluulojen ja – odotusten läpikäyminen oli erityisen tärkeää, että saatuja tuloksia ei tulkinnut omista intresseistä käsin. Tulosten esittelyssä ja kehittämiskohteiden esiin nostamisessa jouduin myös miettimään kovasti sanamuotoja ja korrektia tapaa esittää asiat. Eettistä pohdintaa tein myös rajaamalla aineistoni teorian kanssa yhteensopivaksi enkä lähtenyt analysoimaan aineistoa niin, että tartun sieltä esiin nouseviin aiheisiin.

Laadullisessa aineistossa suorien viittausten käyttämisellä ja pienten tarinoiden raportomisella pyrin tuomaan tutkimukseen avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. En myöskään halunnut tehdä liian laajoja luokituksia tai yleistyksiä ettei informaatiota katoa vaan analysoin kaikki tutkimuksen kannalta keskeiset asiat. Luotettavuutta pyrin lisäämään tulosten ja teorian vuoropuhelulla, jolloin teoreettinen viitekehys raamitti tuloksia. Eettinen tutkimus edellyttää mielestäni kriittistä pohdintaa, kehittämiskohteiden löytämistä ja rakentavan kritiikin antamista. Tutkimuksen tulokset ovat aina sidoksissa tutkijan omiin ajatuksiin, mutta toivon onnistuneeni keskeisten asioiden esille nostamisessa ja sitä kautta luotettavan tutkimuksen tekemisessä.

## 6.2 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella A-klinikkasäätiön strategiaa voidaan pitää selkeänä ja arvoihin pohjautuvana. Strategiassa on huomioitu hyvin eri osa-alueet ja se on kattava. A-klinikkasäätiön strategiassa on löydettävissä Juutin ja Luoman (2009) sekä Danyn (2009) mukaisia postmoderneja piirteitä. Strategian nähtiin kuuluvan eri toimijoille, kuten yhteistyökumppaneille ja asiakkaille, jolloin se toteuttaa postmodernin strategian vaatimukset. Postmoderni strategia poikkeaa radikaalisti perinteisestä suunnitteluorientoituneesta strategiasta ollen aktiivisen osallistumisen väline, joka vaatii laaja-alaista ja monipuolista vuorovaikutusta toteutuakseen (Juuti & Luoma 2009, 218).

Tutkimuksen tulosten mukaan yhteistyön toimivuutta ja vuorovaikutusta olisi syytä tarkastella myös säätiön sisällä. Strategiatyöskentelyssä usein esille tuleva tiedon jakamisen puute ja tasapuolisuus osallistumisen mahdollisuuksissa ovat asioita, joihin ei ikinä kiinnitetä liikaa huomiota missään organisaatiossa. Jokaisen äänen kuuleminen ja mukaan ottaminen strategiatyöskentelyyn on toki haastavaa, mutta postmodernin ajan mu-



kaista. Tutkimuksen tulosten perusteella A-klinikkasäätiön strategian nähtiin osaltaan myös olevan tulevaisuuteen suuntaava ja innovatiivinen sekä ajan hengen mukainen.

Tulosten mukaan A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu asiakkaiden näkökulma, mutta varsinkin työntekijät toivoivat sen näkyvän enemmän. Vastaajien määriteltessä A-klinikkasäätiön strategiaa suurin osa teki sen asiakasnäkökulman kautta. Strategiatyöskentelyssä asiakkaiden mukaan ottaminen ei ole vielä monessakaan organisaatiossa tätä päivää, mutta lisääntyy varmasti tulevaisuudessa varsinkin organisaatioissa, joissa tuotetaan palveluja. Postmoderni strategia ottaa asiakkaat mukaan (Juuti & Luoma 2009, 219), mikä voi auttaa kohdentamaan päihdepalveluja entistä paremmin tarpeita vaativaksi, jolloin myös taloudellisuus ja tehokkuus toteutuvat.

Päihdehuollon organisaatiossa asiakkaana olevien asema on perinteisesti ollut sosiaali- ja terveydenhuollon kentässä leimaantunut ja holhoava. Päihdeasiakkaan on vaikea saada hoitoa ja eri tahot pomottelevat asiakasta paikasta toiseen (Törmä 2007, 8). Päihdeongelmien siirtyminen marginaaliryhmistä koko yhteiskunnan ongelmaksi on ehkä jo osaltaan poistanut turhia ennakkoluuloja, jolloin ongelmista uskalletaan puhua avoimesti. Asiakkaiden mukaan ottaminen strategiatyöskentelyyn voi helposti aiheuttaa hämmennystä tai vastustusta myös työntekijöissä, mutta toisaalta se voi auttaa entistä parempien ja asiakaslähtöisempien palvelujen tuottamisessa.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella strateginen johtaminen A-klinikkasäätiöllä näkyy johtajien sitoutumisena ja johtamisroolin selkeytenä. Yleisesti vastausten perusteella voidaan sanoa A-klinikkasäätiön työntekijöiden ja johtajien olevan sitoutuneita. Johtajien mielestä A-klinikkasäätiön strategia oli tärkeä ja se tuki heidän johtajan työtään, mutta strategiasta pitäisi puhua enemmän omalla työpaikalla ja muiden johtajien kesken. Strategisen henkilöstöjohtamisen mukaisesti tiedon jakaminen ja henkilökunnan sitouttaminen auttavat organisaatiota saavuttamaan strategiatavoitteensa (Becker & Huselid 2010, 352–354). Onnistunut strategiatyö ja johtaminen luovat työtyytyväisyyttä sekä näkyvät organisaation suunnittelemisessa niin, että johtajuutta sekä vastuuta on jaettu ja henkilökunta on otettu mukaan strategiseen toimintaan. (Peters & Pierre 2003, 8).

Yllättävä tulos oli johtajien heikko osallistuminen strategian laatimiseen, päivittämiseen ja arvioimiseen. Tulosten perusteella ei voida erotella organisaation eri tason johtajia, mikä voisi näkyä esimerkiksi vain ylimmän johdon mukana olemisena. Strategiatyöskentelyssä varsin usein painopiste on strategian suunnittelussa (Peters & Pierre (2003, 5), jolloin käytäntöön vieminen ja strategian toteuttaminen sekä varsinkin päivittäminen ja arvioiminen jäävät vähemmälle huomiolle tai kokonaan huomioimatta. Ilman suunnitelmallista ja jatkuvaa arviointia on kuitenkin vaikea tarkastella toimintaa ja suunnitella tulevaa. Arvioinnin huomioiminen ja sen merkityksen esille nostaminen voisivat olla A-klinikkasäätiön strategiatyöskentelyssä kehittämisen paikka.

Tulosten perusteella suurin osa A-klinikkasäätiön johtajista näkee strategisen johtamisen rationaalisesti. Määrittelyt olivat varsin mekaanisia eri strategiatyöskentelyn osa-alueiden luettelemista, mission ja vision toteuttamisen korostamista ja toimintalinjojen toteuttamisen huolehtimista. Strateginen johtaminen nähtiin yleisesti tavoitteellisena toimintana, jossa johtajan tehtävänä on huolehtia halutussa suunnassa pysymisestä. Tulokset ovat liitettävissä suoraan Ansoffin (1984, 15, 59) ajatuksiin, jossa strategia ajatellaan syntyvän rationaalisen suunnitteluprosessin tuloksena, jossa johtajalla on vastuu. Strateginen johtaminen on Ansoffin mukaan eri tason johtajien järjestelmällinen lähestymistapa hoitaa työnsä.

Perinteinen strateginen ajattelu on edelleen vallalla suuressa osassa organisaatioita (Dany 2009, 138). Rationaalisten, selkeiden ja yksiselitteisten toiminnan perusteiden ja tavoitteiden määrittelyn avulla luodaan hallittavuuden tunnetta koko ajan muuttuvassa ja epävarmassa yhteiskunnassa. Perinteisten strategisten johtamisen työkalujen avulla voi kuitenkin olla vaikea johtaa ihmisiä, jotka ovat luovia, joustavia ja innovatiivisia. Uudenlaisten strategioiden ja johtamisen työkalujen käyttöönotto vaatii rohkeutta ja uskallusta poiketa totutusta. Toisaalta strategiassa voi olla monenlaisia elementtejä, koska kuten Toikka (2002) toteaa, organisaation strategiassa pitää myös olla selkeästi määritellyt osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet ja tavoitteet, jotka henkilöstö tarvitsee pystyäkseen toimimaan.

A-klinikkasäätiön strategisessa johtamisessa oli nähtävissä postmodernin ajan piirteitä, joista Juuti ja Luoma (2009, 13- 23) puhuvat. Tutkimuksen tulosten mukaan johtaminen nähtiin kokonaisvaltaisesti koko säätiön asiana, mutta myös koko henkilöstölle kuu-

luvana ja toimintaympäristön muutokset huomioivana. Strateginen johtaminen koettiin linkittyvän keskeisesti käytäntöön ja sen avulla pystyttiin tukemaan perustehtävän ja asiakastyön toteutumista. Strategisen johtamisen jatkuva ja avoin tarkastelu, arviointi ja kehittäminen nähtiin A-klinikkasäätiön johtamisjärjestelmän tärkeäksi osa-alueeksi. Tulosten perusteella A-klinikkasäätiön strategia kytkeytyy käytännön johtamiseen ja tukee näin johtajien tekemää työtä.

Strategian näkyminen käytännössä kaipaisi tulosten mukaan vielä panostamista A-klinikkasäätiöllä. Johtajista suuremman osan mielestä tavoitteet olivat selvät kuin työntekijöiden mielestä, mutta molemmissa vastaajaryhmissä tuloksissa painottui toisaalta epävarmuus tavoitteiden tietämisestä ja toisaalta se, että tavoitteita ei tiedetty. Millerin (2002, 360) mukaan suuri osa strategisesta työstä ei saavuta asetettuja tavoitteita, koska käytäntöön viemistä ei suunnitella riittävästi ja tavoitteet eivät ole yhteisiä tai kaikille selviä. Jarzabkowski ja Spee (2009, 69) vaativat onnistuneen strategian toteuttamisessa käytännön yhteyden huomioimista jo strategian suunnitteluvaiheessa.

Tutkimuksen tulosten mukaan strategian toteuttamisen keinot olivat huonosti tiedossa eivätkä vastaajat osanneet arvioida niiden vastaavuutta A-klinikkasäätiön strategian kanssa. Työkokemuksen lisääntymisellä ja johtamiskokemuksella oli vaikutusta strategian toteuttamisen keinojen tietämiseen mikä ei ole yllättävää. Koko henkilöstön mukaan ottaminen strategiatyöskentelyyn lisää strategisten tavoitteiden tietämistä. Toisaalta A-klinikkasäätiön kokoisessa monta sataa ihmistä työllistävässä organisaatiossa on haastavaa saada jokaisen ääni kuuluville. Eri tason johtajien yhteistyöllä ja toimivalla tiedottamisella siihen voi vaikuttaa.

Tulosten mukaan strategia ei tue työntekijöiden omaa työtä kovinkaan paljon. Sen sijaan johtajat ovat sitä mieltä, että A-klinikkasäätiön strategia tukee johtamistyötä antamalla suuntaviivat omalle työlle ja sen kehittämiselle. Työntekijöiden kohdalla tuloksista kävi ilmi, että A-klinikkasäätiön strategia ei tue omaa työtä tai se on kohdistettu väärin eikä siinä ole huomioitu työssä jaksamisen näkökulmaa. Strategia nähtiin kontrolloivana, etuja heikentävänä ja kaukana käytännöstä olevana. Saatujen tulosten mukaan käytännön perustyötä ei arvosteta ja strategian koetaan jäävän kauas arjesta. Erot johtajien ja työntekijöiden kokemuksissa on huomionarvoinen asia. Tulokset voivat johtua ehkä kesken olevista strategiatyöskentelyn käytännöistä tai suunnitelmista, jotka eivät

ole edenneet johtoa pidemmälle. Saatujen tulosten mukaan myös osa johtajista kokee, ettei strategia tue johtamistyötä, mikä antaa aihetta strategian palvelevuuden tarkastelulle.

Parhaimmillaan A-klinikkasäätiön strategian nähtiin olevan perustyötä tukeva, jonka suunnitteluun toivottiin otettavan mukaan koko henkilöstö, jolloin strategia tukee kaikkia ja sen toteuttaminen toimii yhteisenä tavoitteena. Hyvä strategia helpottaa ja selkiyttää perustehtävän tekemistä sekä mahdollistaa myös yhteiskuntapoliittisen vaikuttamisen. Arvojen mukaisen työn tekemisen mahdollisuus ja oman ammatillisen osaamisen kehittäminen nähtiin asioiksi, jotka A-klinikkasäätiön joustava strateginen työ tarjoaa. Tulosten mukaan A-klinikkasäätiön strategiassa on kehittämistä sen jokaisen työtä tukevaksi. Työntekijät kaipasivat asiakkaiden näkyvyyden lisäämistä strategiaan sekä avoimen vuorovaikutuksen lisäämistä sekä yhteiskunnallisesti että A-klinikkasäätiön sisällä. Toiminnan ja päätösten perusteista tiedottamista sekä tasapuolista kohtelua ja läpinäkyvyyttä toivottiin korostettavan strategiassa, koska nyt niiden ei nähty toteutuvan.

Strategia ja strateginen johtaminen ovat organisaation toiminnan tarkastelun, arvioinnin ja kehittämisen edellytys. Niiden tarkoitus on tehdä näkyväksi tehtyä työtä, nostaa esiin kehittämiskohteita ja luoda tulevaisuuteen suuntaavia tavoitteita. Strategian pitäisi olla organisaation koko henkilöstön omakseen tunteva ja strategiatyöskentelyn kaikille kuuluva. Strategian ja sen sisällön muokkaaminen käytännön työtä palvelevaksi voisi tuoda uudenlaista arvostusta perustehtävän tekemiseen. Johtajien ja työntekijöiden väliseen avoimeen vuorovaikutukseen ja vastavuoroiseen arvostukseen voisi päästä yhteisen strategian äärellä. Strategiatyöskentelyn ei tulisi olla liian vakavaa ja raskaaksi tehtyä, koska strategian käsite muuttuu koko ajan saaden uusia sisältöjä ja merkityksiä.

A-klinikkasäätiön strategia voi tulevaisuudessa olla postmodernisti rohkea ja joustava kannanotto, joka lähtisi asiakkaiden ja työntekijöiden näkemyksistä. Arjen tavoitteet voisivat muotoutua osaksi strategiaa kehityskeskustelujen ja yhteisten foorumeiden kautta, jolloin strategista johtamista olisi käytännön vieminen strategiaan. Eri tason johtajien ja työntekijöiden avoin vuorovaikutus voisi tuoda strategisen ajattelun perustehtävää tukevaksi, jolloin se nähtäisiin tärkeänä työtä ohjaavana välineenä. Koko henkilöstön sitoutuminen olisi myös helpompaa, jos strategiassa esitetyt asiat olisivat jokaiselle

tuttuja ja niiden määrittelyyn olisi saanut osallistua. Läpinäkyvyys ja jokaisen äänen arvostava kuuleminen toisivat A-klinikkasäätiön strategia-ajattelun kaikille kuuluvaksi.

### 6.3 Jatkotutkimusaiheita

Strategisen johtamisen jatkotutkimuksia voi kohdentaa mielestäni lisää strategian ja käytännön välisen yhteyden tarkasteluun. Perinteisen ylhäältä alaspäin ohjautuvan strategia-ajattelun sijaan voidaan lähteä muodostamaan strategiaa asiakkaista ja työntekijöistä lähtöisin. A-klinikkasäätiöllä johtamisen työkalujen määrittäminen on käytännön työtä palveleva tutkimusaihe. Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta voi löytyä myös uudenlaisia strategisia työkaluja, jotka sopisivat palveluja tuottavan organisaation käyttöön paremmin kuin liiketoimintaan usein kehitetyt varsin jäykät työkalut. Myös strategian arviointi kaipaa mielestäni lisähuomioita ja on hyvä jatkotutkimusaihe.

Strategian ja strategisen johtamisen tutkiminen sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa voi tuoda alalle yhtenäisiä käytäntöjä. Saman perustehtävän ääressä olevilla eri organisaatioilla on varmasti paljon yhteistä strategista näkemystä, jota hyödyntämällä saadaan entistä taloudellisempia ja paremmin asiakkaita palvelevia prosesseja. Käytännön yhteyden korostaminen strategiatyöskentelyssä voi tuoda mukanaan postmoderniin aikaan liittyvää ajatusta siitä, että strategia kuuluu kaikille toimijoille. Vai kuuluuko? Sitä voisi jatkossa joku tutkimuksen avulla selvittää.

---

Lopuksi haluaisin kiittää Pro Graduni valmistumiseen keskeisesti vaikuttaneita läheisiäni. Eri-tyinen kiitos rakkaalle aviomiehelleni, joka on jaksanut opiskelujani katsella ja elämäni päivän-säteelle, joka on pitänyt minut mukana arjessa vaatimalla äitiä huomiomaan myös hänet. Iso kiitos myös molemmille isovanhemmille korvaamattomasta lapsenhoitoavusta. Ja vielä kiitos kaikille ystäville, sukulaisille ja työkavereille, jotka ovat jaksaneet tukea opiskelujani.

## Lähteet

- Aaltonen, P. 2007. Adoption of Strategic Goals. Exploring the Success of Strategy Implementation through Organizational Activities. Akateeminen väitöskirja. Helsinki University of Technology. Monikko Oy. Helsinki.
- Aaltonen, P. & Ikävalko, H. 2002. Implementing strategies successfully. Integrated manufacturing systems, 13(6), 415–418.
- Adcroft, A. & Willis, R. 2008. A snapshot of strategy research 2002-2006. Emerald article. Journal of management history. Vol. 14 (4), 313-333.
- A-klinikkasäätiön strategia vuoteen 2015. Kumppanuuksia syventämässä – A-klinikkasäätiö vuoteen 2015. Päivitetty 7.10.2011. Luettavissa: [http://keskuststo.a-klinikka.fi/doc/STRATEGIA\\_Aklinikkasaatio\\_VALMIS\\_07102011.pdf](http://keskuststo.a-klinikka.fi/doc/STRATEGIA_Aklinikkasaatio_VALMIS_07102011.pdf). [Viitattu 1.1.2011.]
- A-klinikkasäätiön vuosikertomus 2010.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere.
- Alvesson, M. & Deetz, S. 2000. Critical overview of quantitative and conventional qualitative methodology. Teoksessa: Doing critical management research. Sage, London 48-111.
- Alvesson, M. & Deetz, S. 2000. The critical tradition: critical theory and postmodernism. Teoksessa: Doing critical management research. Sage, London 48-111.
- Ansoff, I. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Becker, B. E. & Huselid, M.A. 2010. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? Teoksessa Wilkinson, Bacon, Redman & Snell (eds.). The Sage Handbook of Human Resource Management, 350-376.
- Barker, R.A. 1997. How we can train leaders if we do not know what leadership is? Human relations 50 (4), 343-362.
- Bozeman, B. 1993. Theory, “wisdom” and the character of knowledge in public management: a critical view of the theory-practice linkage. In Public management: The state of the art, ed. B. Bozeman, 27–39. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bryman, A. 2004. Qualitative research on leadership: a critical but appreciative review. The leadership quarterly 15 (6), 729-769.
- Clegg, S. 2003. Managing organization futures in a changing world of power/knowledge. Teoksessa: Tsoukas, H. & Knudsen, C. The Oxford handbook of organization theory. Oxford university press. 536-567.
- Coff R.W. 1997. Human Assets and managing Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-based theory. Academy of Management Review 22:2, 372-406.

- Dany, J. 2009. Mapping strategic diversity. Strategic thinking from a variety of perspectives. Taylor & Francis Ltd.
- Dooley, K. J. and Van de Ven, A. H. (1999) Explaining Complex Organizational Dynamics. *Organization Science* 10/ 3, 358-372.
- Furrer, O., Thomas, H., Goussevskaia A. 2008. The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 year of strategic management research. *International Journal of Management Reviews* 10(1), 1-23.
- Follet, M. P. 1949. The illusion of final authority. Teoksessa *Freedom & co-ordination. management publications*, London. 1-15.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriati. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki
- Jarzabkowski, P. 2004. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Studies*. 25 (4), 529-560.
- Jarzabkowski, P. & Temple, P. 2007. Strategy as practice: an activity-based approach. *Higher education quarterly*. Vol. 61. Issue 4. 419-601.
- Jarzabkowski, P. & Spee, P. A. 2009. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95.
- Juuti, P & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Otava 2009.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Kauppakaari. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategia-prosessin toteutus. Talentum. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Kaplan, Robert.S., Norton, D.P. 2007. Strategian toteutus. Talentum. Helsinki.
- Kananoja, A. 2010. Puheenjohtajan katsaus A-klinikkasäätiön vuosikertomuksessa. s. 4.

- Kaukonen, O. 2010. Toimitusjohtajan katsaus A-klinikkasäätiön vuosikertomuksessa. s. 5.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Talentum Media Oy. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Juhani Aaltola (toim.) & Raine Valli. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. WS Bookwell Oy. Juva.
- Kinghts, D. & Morgan, D. 1991. Rethinking strategy: Contemporary perspectives and debates. *Organization Studies*. Vol 12. Issue 2, 251-273.
- Laine, P-M. 2010. Toimijuus strategiakäytännöissä: Diskurssi- ja käytänteoreettisia avauksia. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Uniprint. Turku.
- Lammintakanen, J. & Rissanen, S. 2011. Poliitiikka ja strategia sosiaali- ja terveysjohtamisessa. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro Oy, Helsinki, 39–58.
- Lammintakanen, J. & Rissanen, S. 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020-luvulla. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. WSOYpro Oy, Helsinki, 259–269.
- Lindroos, J-E., Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. WS Bookwell Oy. Juva.
- Maslow, A. 1965. Management as a psychological experiment. *Eupsychian management*. Homewood 11, 53-60.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. International Methelp ky. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Miller, D. (2002). Successful change leaders: what makes them? What do they do that is different? *Journal of change management* 2 (4), 359–368.
- Mingers, J. 2000. What is to be critical? Teaching critical approach to management undergraduates. *Management learning* 31 (2), 219-237.
- Minzberg, H., & Quinn, J. B. 1996. *The Strategy Process. Concepts, contexts, cases*. Prentice-Hall International (UK) Limited, London.
- Morgan, G. 1997. *Images of Organixation*. Thousands oaks. SAGE Publications. United States of America.
- Mortensen, P. B. (2010), *Political Attention and Public Policy: A Study of How Agenda Setting Matters*. *Scandinavian Political Studies*, 33(4), 356–380.
- Mäkelä, M. 2007. Miksi menetelmien arviointia? Teoksessa Mäkelä, M. & Kaila, M. & Lampe, K. & Teikari, M. (toim.) *Menetelmien arviointi terveydenhuollossa*. Duodecim. s. 10- 23.



Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M., Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus Helsinki University Press.

Nonaka, I. 2005. Managing organizational knowledge: theoretical and methodological foundations. Teoksessa: Smith, K. & Hitt, M. Great minds in management. The process of theory development. Oxford university press, 373-293.

Nummenmaa, L. 2010. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997. Tutkimusaineiston analyysi. WSOY kirjapainoyksikkö, Porvoo.

Nutt P. C. 2006. Comparing Public PrivateSector Decision-Making Practise. JPART, 16, 289-318

Ojakangas, K. 2011. Strategia yleisenä ja yksityiskohtaisena strategian ja elämismaailman kerrottu suhde Pro gradu –tutkielma. Hallintotiede. Lapin yliopisto.

Paarlberg & Bielefeld 2009. Complexity Science – An Alternative Framework for Understanding Strategic Management in Public Serving Organizations. International Public Management Journal, 12(2), 236-260.

Peters, G. & Pierre, J. 2003. Handbook of public administration. Strategic Planning and Management. Thousands of oaks. Sage Publication.

Ronkainen, S. 1999. Ajan ja paikan merkitsemät. Subjektiviteetti, tieto ja toimijuus. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.

Schachter, H.L. 2010. The role played by Frederick Taylor in the rise of the academic management fields. Journal of management history 16 (4), 437-448.

Sinkkonen, S. & Kinnunen, J. 1999. Terveystieteiden eriytymisprosessi, terveyshallintotieteen identiteetti ja suhde lähitieteisiin. Hoitotiede 11 (6), 311-324.

Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Toikka, M. 2002. Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa. Tapaustutkimus Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta. Acta Universitatis Tamperensis 873. Tampereen yliopisto. Tampere.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käytäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki.

Törmä, S. Sopimaton hoitojärjestelmälle. Teoksessa; Hänninen, S., Karjalainen, J. & Lehtelä K-M (toim.) 2007. Pääsy kielletty! Poiskäännyttämisen politiikka ja sosiaaliturva. Vaajakoski: Stakes. 8–19.

Töttö, P. 2004. Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Vastapaino. Tampere.

Vartola, J. 2004. Hallintotieteen paradigmatkriisi ja byrokratiateorian nousu hallintotieteen perusteoriaksi. Teoksessa: Vartola, J. Näkökulmia byrokraatiaan. Tampereen yliopisto. 149-245.

Vedung, E. 1997. Public policy and program evaluation. Transaction Publishers. New Jersey.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Veld M., Paauwee J. & Boselie, P. 2010. HRM and strategic climates in hospitals: does the message come across the ward level? Human Resource Management Journal 20 (4), 339–356.

Vickers, M. & Kouzmin, A. 2001. “Resilience” inn organizational actors and rearticulating voice. Towards a humanistic critique of New Public Management. Public management review 3 (1), 95-119.

Wheelock, L.D. & Callahan, J.L. 2006. Mary Parker Follet: A rediscovered voice informing the field of human resource development. Human resource development review 5 (2), 258-273.

Willmot, H. 2005. Organization Theory as Science. Forms of Analysis and New Organizational forms. Teoksessa Knudsen Christian & Tsoukas Haridimos (toim.) The Oxford Handbook of Organization Theory, 88-112.

Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. WSOYpro Oy. Bookwell Oy. Juva.

Liite 1. Kyselylomake.

## STRATEGINEN JOHTAMINEN

kysely A-klinikkasäätiön henkilöstölle

### YLEISTÄ KYSELYLOMAKKEESTA

Lomakkeessa olevat kysymykset ovat pääsääntöisesti lyhyitä väittämiä, joihin vastaaminen tapahtuu valitsemalla omaa mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto. Joihinkin kysymyksiin vastaus kirjoitetaan vapaamuotoisesti kysymyksen alla olevaan lokeroon. Lomakkeen lopussa on varattu tilaa kommenteille tai asioille, joita haluat vielä sanoa.

Ennen vastaamista, voit tutustua A-klinikkasäätiön strategiaan [tästä](#).

**Kiitos osallistumisestasi kyselyyn!**

### TAUSTATIEDOT (johtajat ja työntekijät vastaavat)

#### 1) Vastaaajan sukupuoli

- mies
- nainen

#### 2) Vastaaajan ikä

pudotusvalikko, jossa ikä vuosina seuraavien välillä

- 18
- 66 vuotta tai yli

#### 3) Vastaaajan toimenkuva

- työntekijä
- esimies/johtaja

#### 4) Millä palvelualueella työskentelet?

- Länsi-Suomen palvelualue
- Pirkanmaan palvelualue
- Hämeen palvelualue
- Uudenmaan palvelualue
- Keskustoimisto
- Järvenpään sosiaalisairaala
- Itä-Suomen palvelualue

#### 5) Työkokemus vuosina sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla

pudotusvalikko, josta voi valita sopivan vaihtoehdon seuraavien vuosien välillä

- 0
- 40

**6) Työkokemus vuosina esimies- tai johtamistyöstä**

pudotusvalikko, josta voi valita sopivan vaihtoehdon seuraavien vuosien välillä

- 0  
 40

**7) Millaista kokemusta sinulla on strategiatyöstä?****8) Miten määrittelisit A-klinikkasäätiön strategian?****9) Miten määrittelisit strategisen johtamisen?(johtajat vastaavat)****ARVIOI A-KLINIKKASÄÄTIÖN ORGANISAATORAKENNETTA (johtajat ja työntekijät vastaavat) Likertin asteikko 1-6****10) Palvelurakennemuutos tuntuu tarpeelliselta****11) Palvelurakennemuutoksesta on hyötyä työssäni****12) Alueellani tällä hetkellä käytössä oleva palvelurakenne on toimiva****13) Palvelualueellani tällä hetkellä oleva organisaatorakenne palvelee työntekijöitä****14) Käytössä oleva organisaatorakenne palvelee asiakkaita****15) Palvelualueeni organisaatorakenne tukee strategiaa**

- Täysin samaa mieltä  
 Samaa mieltä  
 ei samaa eikä eri mieltä  
 Eri mieltä  
 Täysin eri mieltä  
 En osaa sanoa

**ARVIOI A-KLINIKKASÄÄTIÖN HENKILÖKUNNAN MOTIVOITUNEISUUTTA (johtajat ja työntekijät vastaavat)****16) Henkilöstö työpaikallani on sitoutunut****17) Palvelualueeni johtajat ovat sitoutuneet työhönsä****18) Olen sitoutunut työhöni****19) Osaamistani arvostetaan työpaikallani****20) Johdon strateginen rooli on mielestäni selkeä**

- 21) Johdon strateginen rooli on mielestäni tärkeä**
- 22) Henkilöstön osaamista arvostetaan A-klinikkasäätiöllä (johtajat vastaavat)**
- 23) Henkilöstön osaaminen hyödynnetään A-klinikkasäätiöllä (johtajat vastaavat)**
- 24) Johtoryhmän yhteistyö on mielestäni sujuvaa (johtajat vastaavat)**

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**ARVIOI A-KLINIKKASÄÄTIÖN STRATEGIAA (työntekijät)**

- 25) A-klinikkasäätiön strategia on helposti ymmärrettävä**
- 26) A-klinikkasäätiön strategia pohjautuu säätiön omiin arvoihin**
- 27) A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu toimintaympäristön muutokset.**

**28) A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu asiakkaan näkökulma.**

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**29) Miten A-klinikkasäätiön strategia tukee tai miten sen pitäisi tukea tekemääsi työtä?**

**ARVIOI A-KLINIKKASÄÄTIÖN STRATEGIAA(johtajat)**

- 30) A-klinikkasäätiön strategia on helposti ymmärrettävä**
- 31) A-klinikkasäätiön strategiassa huomioidaan järjestölähtöisyys**
- 32) A-klinikkasäätiön strategiassa huomioidaan palvelujen tuottaminen**
- 33) A-klinikkasäätiön strategia pohjautuu säätiön omiin arvoihin**
- 34) A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu nykyisen osaamisen kehittäminen**
- 35) A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu uuden osaamisen hankinta**

**36) A-klinikkasäätiön strategiassa on määritelty tavoitteet johtamiselle**

**37) A-klinikkasäätiön strategiassa on määritelty johtamisessa käytettävät työkalut**

**38) A-klinikkasäätiön strategiassa on määritelty strategian arviointi.**

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**39) Miten A-klinikkasäätiön strategia tukee tai miten sen pitäisi tukea tekemääsi työtä?**

**ARVIOI A-KLINIKKASÄÄTIÖN STRATEGIAN KATTAVUUTTA (johtajat)**

**40) A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu toimintaympäristön muutokset.**

**41) A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu lainsäädännön muutokset.**

**42) A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu riskit.**

**43) A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu muutostarpeet**

**44) A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu osaamisen jakautuminen organisaatiossa.**

**45) A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu osaamisen hyödyntäminen organisaatiossa.**

**46) A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu toiminnan erityisyys.**

**47) A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu asiakkaan näkökulma.**

**48) A-klinikkasäätiön strategiassa on huomioitu strategian arviointi.**

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei osaa sanoa

**ARVIOI A-KLINIKKASÄÄTIÖN STRATEGIAN TAVOITTEITA OMAN TYÖ-  
SI KANNALTA (johtajat ja työntekijät)**

**49) A-klinikkasäätiön strategian tavoitteet ovat realistisia.**

**50) Olen ollut mukana laatimassa A-klinikkasäätiön strategian tavoitteita omalla palvelualueellani tai valtakunnallisesti.**

**51) Palvelualueellani koko henkilöstö osallistuu strategian suunnitteluun.**

**52) A-klinikkasäätiön strategiassa tavoitteet ovat lähtöisin käytännön tarpeista.**

**53) A-klinikkasäätiön strategian tavoitteet ovat yhdenmukaiset oman palvelualueeni tavoitteiden kanssa.**

**54) En tiedä oman palvelualueeni tai A-klinikkasäätiön tavoitteita.**

**55) A-klinikkasäätiön strategian tavoitteiden toteutumisesta on laadittu arviointisuunnitelma.**

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**56) Millaisia strategisista tavoitteista A-klinikkasäätiön tulisi asettaa?**

**ARVIOI A-KLINIKKASÄÄTIÖN STRATEGIAN MERKITYSTÄ OMAN JOHTAMISTYÖSI KANNALTA (johtajat)**

**57) A-klinikkasäätiön strategia on tärkeä omassa työssäni.**

**58) A-klinikkasäätiön strategia tukee omaa työtäni.**

**59) A-klinikkasäätiön strategiasta puhutaan työpaikallani**

**60) A-klinikkasäätiön strategiasta puhutaan johtajien kesken.**

**61) A-klinikkasäätiön strategia kytkeytyy käytännön johtamiseen.**

**62) Olen osallistunut A-klinikkasäätiön strategian laatimisprosessiin.**

**63) Olen osallistunut A-klinikkasäätiön strategian päivittämiseen.**

**64) Olen osallistunut A-klinikkasäätiön strategian arvioimiseen.**

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**ARVIOI A-KLINIKKASÄÄTIÖN STRATEGIAN TOTEUTTAMISEN KEINO-  
JA OMAN TYÖSI KANNALTA (johtajat ja työntekijät)**

**65) A-klinikkasäätiön strategian tavoitteisiin liittyvistä keinoista on palvelualueellani päätetty.**

**66) A-klinikkasäätiön strategian keinot tukevat strategian toteuttamista.**

**67) Tiedän A-klinikkasäätiön strategian toteuttamisen keinot.**

**68) Strategian toteuttamisen keinot on valittu strategian mukaisiksi.**

**69) Strategian käytäntöön viemisestä on puhuttu omalla palvelualueellani.**

**70) A-klinikkasäätiön strategian käytäntöön viemisestä on laadittu suunnitelma omalla palvelualueellani.**

**71) Tiedän oman palvelualueeni strategian käytäntöön viemisen suunnitelman.**

**72) A-klinikkasäätiön strategian käytäntöön viemiseen on olemassa työkaluja.**

**73) A-klinikkasäätiön strategiaa on lähdetty viemään käytäntöön.**

**74) A-klinikkasäätiön strategian käytäntöön viemisen onnistumisesta on tehty arviointisuunnitelma.**

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Ei osaa sanoa

**75) Mitä sinun mielestäsi strategian käytäntöön vieminen on?**

**76) Mitä työkaluja A-klinikkasäätiöllä on strategian käytäntöön viemiseksi?**

**77) Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tekijät strategian käytäntöön viemisessä?**



**ARVIOI A-KLINIKKASÄÄTIÖN UUDISTUMISTA JA MUUTOSKYKYÄ STRATEGIAAN LIITTYEN ( työntekijät ja johtajat)**

**78) Miten A-klinikkasäätiön strategiaa pitäisi mielestäsi toteuttaa, että strategian tavoitteet toteutuisivat?**

**83) Millainen johtamisen järjestelmä mahdollistaisi A-klinikkasäätiön strategian tavoitteiden, seurannan ja palautteen arvioimisen sekä edelleen kehittämisen? (johtajat vastaavat)**

**79) Mitä A-klinikkasäätiön strategiaan liittyen olisi voinut tehdä toisin?**

**80) Mitä A-klinikkasäätiön strategiasta mielestäsi on unohtunut tai puuttuu kokonaan?**

**81) Mitä muuta haluaisit sanoa?**

**KIITOS!**

## Liite 2. Tutkimuksen saateviesti

Hyvä A-klinikkasäätiön työntekijä,

Opiskelen Itä-Suomen Yliopistossa, Kuopion Kampuksella yhteiskuntatieteiden maisteriksi, pääaineenani sosiaalihalintotiede. Olen tekemässä tutkintooni liittyvää Pro Gradu – tutkimusta aiheesta: Strategia käytäntönä – strateginen johtaminen A-klinikkasäätiöllä. Tarkoitukseni on selvittää miten A-klinikkasäätiön eri työntekijät näkevät strategian, miten sitä pitäisi toteuttaa, jotta sen tavoitteet toteutuisivat ja se tukisi jokaisen tekemää työtä sekä mitä kehittämistä strategian suhteen olisi. Strategisen johtamisen näkökulma rajaa aihetta. Tutkimukselle on A-klinikkasäätiön toimitusjohtaja Olavi Kaukosen ja kehittämisjohtaja Ari Saarron lupa. Tutkimuksen toteuttamisessa noudatetaan A-klinikkasäätiön hoito- ja tutkimuseettisen toimikunnan sekä kehittämissyksikön yleisiä tutkimuseettisiä ohjeita ja hyviä tutkimuskäytäntöjä.

Tutkimukseen liittyvä sähköinen kyselylomake lähetetään kaikille A-klinikkasäätiön työntekijöille. Tavoitteena on saada mahdollisimman laaja kuva tilanteesta ja siksi vastauksesi on ensiarvoisen tärkeä. Toivoisin, että käytät muutaman minuutin kysymyksiin vastaamiseen ja tukisit näin tutkimukseni toteutumista ja ennen kaikkea voit vaikuttaa strategian sekä strategisen johtamisen kehittämiseen A-klinikkasäätiöllä. Yhdessä luotu strategia näkyy työnteon mielekkyyden lisääntymisenä, koska silloin jokaisella työntekijällä on tärkeä osa tavoitteiden toteutumisessa. Strategia vaatii toteutuakseen strategista johtamista, jonka tueksi tarvitaan yhteistä näkemystä tulevaisuudesta.

Vastaaminen tapahtuu alla olevan linkin kautta sähköisesti ja anonymisti. Vastauksia ei pystytä yhdistämään vastaajiin ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimus on luettavissa sen valmistuttua A-klinikkasäätiön Tietopuun verkkosivuilla. Jos sinulla on kysymyksiä tutkimukseen liittyen, ota minun yhteyttä. Kyselylomakkeen alussa on vielä lyhyet ohjeet vastaamiseen liittyen. Älä unohda painaa kyselyn lopussa olevaa Lähetä-painiketta. Toivon saavani vastaukset mahdollisimman pian, mutta kuitenkin viimeistään 30.11.2012.

Kiitos!

Terveisin, Johanna Mononen

yhteystiedot alla

Liite 3. Muistutusviesti 1.

### **Hyvä A-klinikkasäätiön työntekijä!**

Kiitos sinulle jos olet jo vastannut viime viikolla lähettämäni A-klinikkasäätiön strategisen johtamisen kyselyyn. Jos et ole vielä ehtinyt niin toivoisin saavani vastauksesi mahdollisimman pian, kuitenkin **viimeistään 30.11.2012**.

Kysely on osa Pro Gradu työtäni, jota teen Itä-Suomen Yliopiston sosiaalihuoltotieteen opintoihini liittyen. Tarkoitukseni on selvittää miten A-klinikkasäätiön eri työntekijät näkevät strategian, miten sitä pitäisi toteuttaa, jotta sen tavoitteet toteutuisivat ja se tukisi jokaisen tekemää työtä sekä mitä kehittämistä strategian suhteen olisi. Työskentelen Haminan A-klinikalla ja tutkimukselleni on A-klinikkasäätiön toimitusjohtaja Olavi Kaukosen lupa. Tutkimuksen toteuttamisessa noudatetaan A-klinikkasäätiön hoito- ja tutkimuseettisen toimikunnan sekä kehittämissyksikön yleisiä tutkimuseettisiä ohjeita ja hyviä tutkimuskäytäntöjä.

Tutkimukseen liittyvä sähköinen kyselylomake on lähetetty kaikille A-klinikkasäätiön työntekijöille. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia ja mahdollisimman totuudenmukaisen käsityksen saamiseksi, on todella tärkeää saada myös sinun vastauksesi! Organisaation strategia on jokaista työntekijää varten, joten sen kehittämiseksi tarvitaan yhteistyötä.

Vastaaminen tapahtuu alla olevan linkin kautta sähköisesti ja anonyymisti. Vastauksia ei pystytä yhdistämään vastaajiin ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimus on luettavissa sen valmistuttua A-klinikkasäätiön Tietopuun verkkosivuilla. Jos sinulla on kysymyksiä tutkimukseen liittyen, ota minun yhteyttä. Kyselylomakkeen alussa on vielä lyhyet ohjeet vastaamiseen liittyen. Älä unohda painaa kyselyn lopussa olevaa **Lähetä**-painiketta.

**Kiitos!**

Johanna Mononen

yhteystiedot alla

#### Liite 4. Muistutusviesti 2.

##### Väliaikatietoja strategiakyselystä!

Kiitos kaikille strategiakyselyyn vastanneille arvokkaista mielipiteistä! Pidän kyselyn auki vielä vuoden loppuun, joten jos joku haluaa vielä vastata niin se on mahdollista ja todella merkityksellistä. Laitan viestin alle ohjeet ja linkin kyselyyn.

Vastauksia on tullut valitettavan vähän huomioiden A-klinikkasäätiöllä työskentelevien suuren määrän, joten vastausprosentti näyttää tällä hetkellä jäävän alle 20%. Kyselyyn on vastattu melko tasaisesti kaikilta palvelualueilta, mutta ero eniten ja vähiten vastanneen alueen välillä on kyllä suuri. Kyselystä on tullut myös todella paljon palautetta. Strategiaan liittyvät asiat koetaan tärkeiksi, mutta samalla moni on kokenut kysymykset vaikeina. A-klinikkasäätiön organisaatiouudistus on koettu sekä hyvänä että huonona, joten siihen liittyviä kommentteja on paljon. Olenkin todella kiitollinen vastanneille monipuolisista, konkreettisista ja suorista vastauksista, joiden avulla strategian tarkastelu A-klinikkasäätiöllä linkittyy käytäntöön ja palvelee toivottavasti meitä kaikkia.

Seuraavaksi käyn kyselyn analysoinnin kimppuun ja toivon voivani palauttaa valmiin työn huhtikuussa 2013 kaikkien luettavaksi ja hyödynnettäväksi A-klinikkasäätiön Tietopuu-sivuille. Oikein ihanaa joulua kaikille ja vielä kerran suuret kiitokset!

Johanna

Vastaaminen tapahtuu alla olevan linkin kautta sähköisesti ja anonyymisti. Vastauksia ei pystytä yhdistämään vastaajiin ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Jos sinulla on kysymyksiä tutkimukseen liittyen, ota minun yhteyttä. Kyselylomakkeen alussa on vielä lyhyet ohjeet vastaamiseen liittyen. Älä unohda painaa kyselyn lopussa olevaa Lähetä-painiketta.

Linkki kyselyyn on tässä:

<http://www.surveygizmo.com/s3/960235/johannan-kysely>

jos linkki ei toimi, kopioi se selaimesi ja yritä uudelleen. Kiitos!

---