



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Suvi Einola-Uuro

OSALLISTAVA STRATEGIATYÖ

Toimintatutkimus psykososiaalisten palvelujen strategian
rakentumisesta

Ylempi AMK-tutkinto
Sosiaali- ja terveysala
2012

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Suvi Einola-Uuro
Opinnäytetyön nimi	Osallistava strategiatyö. Toimintatutkimus psykososiaalisten palvelujen strategian muotoutumisesta
Vuosi	2012
Kieli	suomi
Sivumäärä	84 + 2 liitettä
Ohjaaja	Ulla Isosaari

Tämän tutkimuksen päätehtävänä on Vaasan kaupungin psykososiaalisten palveluiden strategian rakentaminen henkilökuntaa, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita osallistaen. Kuntakentän murroksessa kunnan menestyminen sekä työnantajamarkkinoilla että palveluiden tuottajana vaatii vahvaa strategista johtamista. Kuntasektorilla osallistavaa strategiatyötä ei juurikaan ole toteutettu eikä näin ollen tutkittu. Tehdyt tutkimukset osoittavat, että kunnissa strategiatyöhön osallistuu pääosin ylin viranhaltijajohto ja luottamushenkilöt.

Tässä tutkimuksessa strategia nähdään tiukan asemoinnin sijaan paremminkin työyhteisön yhteisenä tarinana, jonka keskiössä osallistaminen on. Tutkimuksellisenä lähestymistapana käytettiin osallistavaa toimintatutkimusta, joka mahdollisti tutkijan aktiivisen roolin strategiaprosessissa. Tutkimuksen aineisto koostuu palvelualueen yhteistyökumppaneille tehdyistä teemahaastatteluista, asiakkaille toteutetusta kyselystä sekä palvelualueen strategiatyöstä ja strategiapäivän muistiinpanoista. Asiakaskysely ja yhteistyökumppaneiden haastattelut analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Kyselyn ja haastatteluiden tulokset ovat olleet vaikuttamassa palvelualueen strategian rakentumiseen. Strategiaproessia on arvioitu henkilökunnalta kerätyn palautteen perusteella.

Osallistavan strategiatyöskentelyn merkityksellisyys on todettu useissa aiemmissä tutkimuksissa. Psykososiaalisten palvelujen strategiayön perusteella voidaan todeta, että osallistava strategiatyö paitsi sitouttaa työntekijät strategian toteuttamiseen, myös tarjoaa mahdollisuuden yhteisen vision ja yhteisen todellisuuden luomiseen muutos- ja kehittymismyönteisessä ilmapiirissä. Työntekijöiden, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden osallistaminen mahdollistaa sen moninaisuuden, jota kuntasektorin tulevaisuuden strategiatyössä tarvitaan.

Avainsanat strategia, strateginen johtaminen, osallistaminen, toimintatutkimus

ABSTRACT

Author	Suvi Einola-Uuro
Title	Participative Strategy – Action Research of Strategywork in Psychosocial Services
Year	2012
Language	Finnish
Pages	84 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Ulla Isosaari

The aim of this research is to construct the strategy for Vaasa psychosocial services by participating the personnel, the clients and the cooperation partners. Now that the society is constantly changing, the success of a municipality as an employer and a as a service provider requires a strong strategic leadership. Participative strategy work has not been implemented much in the public sector, nor has it been studied a lot. The research that has been carried out on the topic, shows that strategy work is mainly participated by senior civil service and elected officials.

In this study, strategy is seen more like a shared narrative than a position of organisation. In the core of this narrative is participation. Action research is used as a method of approach, for it allows the researcher's active role in the strategy process. The material consists of interviews made for cooperation partners, an inquiry made for clients, strategy work of psychosocial services and notes of a strategy day. The strategy work has been evaluated based on the feedback given by the personnel who participated in the strategy work.

The significance of participative strategy work has been stated in many researches earlier. Strategy work made in psychosocial services shows that participative strategy work not only commits the personnel to implement strategy, but also provides a possibility to create a shared vision and shared reality in a positive atmosphere. The participation of personnel, clients and cooperational partners enables diversity, which is needed in public sector strategy work in the future.

Keywords Strategy, strategic management, participation, action research

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ ABSTRACT

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	7
3 NÄKEMYKSIÄ STRATEGIASTA JA JOHTAMISESTA.....	8
3.1 Strategia.....	9
3.2 Strategiakoulukunnat.....	14
3.3 Strateginen johtaminen.....	16
3.3.1. Strategisen johtamisen kehitysvaiheet maailmalla	19
3.3.2. Strategisen johtamisen kehitysvaiheet Suomessa	20
3.4 Muutosjohtaminen.....	22
4 TUTKIMUSMETODOLOGIA, AINEISTOT JA ANALYYSIMENETELMÄT.....	26
4.1 Toimintatutkimus metodologisena lähestymistapana.....	26
4.2 Tutkimuksen toteutus	28
4.2.1 Aineiston keruu ja analysointi	31
4.2.2 Aineistojen analysointi.....	34
5 PSYKOSOSIAALISTEN PALVELUJEN STRATEGIA	36
5.1 Psykososiaaliset palvelut	36
5.2. Asiakasnäkökulma strategiaan	38
5.2.1. Asiakkaiden kokemukset	39
5.2.2. Asiakkaiden odotukset ja toiveet	41
5.3 Yhteistyökumppaneiden näkökulma strategiaan.....	43
5.3.1 Palveluiden kattavuus	43
5.3.2 Palveluprosessi.....	44
5.3.3 Yhteistyö	45
5.3.4 Palveluiden kehittäminen.....	48

5.4 Psykososiaalisten palvelujen strategia.....	50
5.4.1.Strategiaviitekehys.....	51
5.4.2 Valmis strategia	52
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	70
LÄHTEET.....	77

Taulukkuuettelo

Taulukko 1. Strategiakoulukunnat, keskeiset teoreetikot ja mielikuva koulukunnan ideologiasta (Mintzberg & Lampell, 1999, 23–24).	19
Taulukko 2. Strateginen johtaminen Ollilan, Toikan ja Ranniston mukaan.	22
Taulukko 3. Strategisen johtamisen kehitysvaiheet Suomessa (Kamensky, 2006, 35).	25
Taulukko 4. Osaaminen ryhmiteltynä ydinosaamisalueittain.	62
Taulukko 5. Ydinosaaminen, profiilin strategiset osaamiset ja osaamisen kehittäminen (Viitala, 2005,81–88).	63
Taulukko 6. Strategiakartta (Kaplan & Norton, 2004, 73–75).	66
Taulukko 7. Tavoitteet, mittarit ja toimenpiteet (Kaplan & Norton, 2004, 73-75).	69

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Tutkimusspiraali (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2002, 15–16, alun perin Blarter, Hughes, Tight, 1996, 10).	31
Kuvio 2. Tutkimusprosessin eteneminen.	33
Kuvio 3. Strategiaviitekehys.	54
Kuvio 4. Psykososiaalisten palvelujen asiakasarvotekijät. Nykytila ja tavoitetila.	58
Kuvio 5. Tiivistys strategiasta.	70

1 JOHDANTO

Kuntakentän murroksessa yhä suuremmiksi haasteiksi nousevat kunnan palveluiden tehokas järjestäminen, muuttuvan asiakaskunnan tarpeisiin vastaaminen ja osaavan henkilökunnan rekrytointi. Kunnan menestyminen sekä työnantajamarkkinoilla että palveluiden tuottajana vaativat vahvaa strategista johtamista. Tämän opinnäytetyön aiheena on Vaasan kaupungin psykososiaalisten palvelujen strategian rakentaminen. Psykososiaaliset palvelut -palvelualue kuuluu organisatorisesti Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden, sosiaalityö ja perhepalvelut tulosalueeseen. Psykososiaalisten palvelujen palvelualueen tehtävänä on tarjota kaikenikäisille vaasalaisille ja sopimuksesta myös muiden kuntien asukkaille yksilöiden ja perheiden elämäntilanteiden, päihteiden käytön ja mielenterveysongelmien ennaltaehkäisyyn ja hoitoon keskittyviä avo- ja laitoshoidon palveluja.

Strategiaa ja strategista johtamista on tutkittu vuosikymmeniä, strategisen johtamisen kehittymistä sekä Suomessa että maailmalla on kuvattu eri vuosikymmenillä. Useat eri strategiakoulukunnat lähestyvät strategian muotoutumista erilaisista viitekehyksistä. Strategiakoulukuntien keskeisiä erottavia tekijöitä on näkemys strategiatyöhön osallistuvista tahoista ja strategiaprosessin suunnitelmallisuudesta (vrt. Mintzberg & Lampell 1999, 21–29.) Kuntasektorilla strategioita rakennetaan edelleen usein johtajien ja poliittisten päätöksentekijöiden tasolla. Kuitenkin keskijohdon roolin strategioiden jalkautuksessa on todettu olevan avainasemassa (mm. Floyd & Wooldridge 1992, 165). Myös laajemman osallistumisen merkitys strategiatyön tutkimuksessa ja kehittämisessä on tunnistettu ja arvioitu kriittisen merkityksekkääksi (Mantere & Vaara 2008, 341). Osallistavan strategiatyöskentelyn on todettu sitouttavan työntekijät strategian jalkauttamiseen (Kohtamäki, Kraus, Mäkelä & Rönkkö 2012, 171; Collier, Fishwick & Floyd 2004, 67–69; Kim & Mauborgne 1998, 323).

Vaasan kaupungin organisaatiossa strategiatyötä on tehty sekä kaupunki- että toimialatasolla, mutta palvelualueella strategiatyötä ei ole sosiaali- ja terveystoimessa aiemmin tehty. Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on psykososiaalisten palvelujen strategian luominen henkilökuntaa, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita osallistaen. Kuntasektorilla osallistavaa strategiatyötä ei juurikaan ole toteutettu eikä näinollen tutkittu laajemmassa mittakaavassa. Harvat tehdyt tutkimukset osoittavat, että kunnissa strategiatyöhön osallistuu pääosin ylin viranhaltijajohto ja luottamushenkilöt (vrt. Rannisto 2005,6).

Psykososiaalisten palvelujen palvelualueella on pyritty osallistamaan työntekijöitä aiemminkin toiminnan kehittämiseen mm. kehittämispäivien ja tiimipalavereiden muodossa. Rakenteissa ei kuitenkaan ole ollut jatkuvaa kehittämiseen ja pidemmän aikavälin suunnitteluun kannustavaa mallia tai menetelmiä käytössä. Tutkimuksen aiheena oleva strategian laatiminen palvelualueelle osallistavia menetelmiä käyttäen on noussut Vaasan kaupungin esimiehilleen järjestämän esimiespassikoulutuksen innoittamana. Tutkimusmenetelmänä on osallistava toimintatutkimus, joka mahdollistaa tutkijan aktiivisen roolin strategiaa rakennettaessa. Palvelualueen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kokemuksia, odotuksia ja toiveita kartoitetaan kyselyn ja haastatteluiden muodossa. Kyselyn ja haastatteluiden tulokset vaikuttavat palvelualueen strategian muotoutumiseen.

Strategiatyötä ohjaavat paitsi lait ja asetukset, myös Vaasan kaupungin voimassa oleva strategia ja valtuustoon nähden sitovat tavoitteet sekä sosiaali- ja terveystoimiston voimassaoleva strategia. Nämä ylätasoon strategiat määrittelevät ne raamit, joissa strategiatyötä palvelualueella tehdään.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on Vaasan kaupungin psykososiaaliset palvelut ja palvelualueen strateginen johtaminen. Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksena ottaa lähtökohdaksi yhtä vallitsevaa strategiakoulukuntaa, vaan strategiaa ja strategista johtamista kuvataan eri näkökulmista. Tämän toimintatutkimuksen lähtökohtana on ollut osallistavan strategiatyöskentelyn ulottaminen koko palvelualueen henkilökuntaa koskeväksi. Tutkimuksen toteutuksessa korostuu osallistavuuden näkökulma, joten myös teoriaosiossa osallistavuuden merkitystä on kuvattu.

Tavoitteena on ollut henkilökunnan aktivointi strategiatyöskentelyyn ja sitä kautta jatkuvaan strategiseen kehittämiseen. Strategian rakentumisessa oma painoarvonsa on myös asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden osallistamisella. Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden näkökulmaa strategiaan haetaan asiakaskyselyin sekä yhteistyökumppaneita haastatellen. Tässä toimintatutkimuksessa asiakaskyselyllä ja yhteistyökumppaneiden haastatteluilla on haettu vastausta seuraavaan kysymykseen: Millaisia kokemuksia ja odotuksia yhteistyökumppaneilla ja asiakkailta on psykososiaalisista palveluista ja yhteistyöstä palvelualueen kanssa? Tutkimuksen päätehtävät määritellään seuraavasti:

Tutkimustehtävät

- 1) Psykososiaalisten palveluiden strategian rakentaminen.
- 2) Henkilökunnan, asiakkaiden ja yhteistyökumppanien osallistaminen strategiatyöhön.

3 NÄKEMYKSIÄ STRATEGIASTA JA JOHTAMISESTA

Strategiaa ja strategista johtamista on tutkittu vuosikymmeniä. Useimmat strategiatutkimukset keskittyvät kuitenkin yksityisen sektorin strategiatyöhön. Strateginen johtaminen julkissektorilla on herättänyt kriittistäkin keskustelua. Kriitikot ovat korostaneet eroja, jotka vaikuttavat strategioiden muodostumiseen ja niiden jalkauttamiseen. Strategiatyöskentelyn suurimpana erona julkisen ja yksityisen sektorin välillä nähdään kilpailustrategiat, joita julkisella sektorilla ei yleisesti laadita (Juuti & Luoma 2009, 24). Lisäksi poliittisten päätöksentekijöiden rooli julkisen sektorin strategiatyöskentelyssä on nostettu esiin erilaistavana tekijänä. Kuntaorganisaatiossa strategisen johtamisen haasteina on nostettu esiin liian yleisen tason strategiat, strategioiden joustamattomuus, yrityksiä suurempi muutosvastarinta ja toimijoiden vähäinen kyky strategiseen ajatteluun ja visointiin. Myös jaetun vision saavuttamisen on kuvattu olevan hankalampaa kuin yksityisellä sektorilla. Haverin mukaan kuntasektorin strategiatyön realismia on pienten askelten politiikka, jossa strategiat ovat kompromissin tuloksia. (Haveri 1994, 212–213.)

Julkisen ja yksityisen sektorin strategiakäsitteet ovat kuitenkin nykytilassaan pitkälti samankaltaiset (Juuti & Luoma 2009, 24). Tässä tutkimuksessa julkisen ja yksityisen sektorin eroavaisuuksia ei korosteta, vaan strategiatyöskentely nähdään yhteneväisenä yksityisen sektorin kanssa. Vaikka psykososiaaliset palvelut ei tavoittelekaan voittoa, tavoittelee se laatua, menestystä ja kustannustehokkuutta siinä missä yrityksetkin.

3.1 Strategia

Strategia on suunnitelma, ohje tai kulkusuunta, jota kohti organisaation tulisi edetä. Strategia nähdään punaisena lankana, suuntana tai juonena. Strategia on ensisijaisesti tavoitteiden asettamista ja toimintalinjojen valintaa. (Mintzberg 1998, 5; Kamensky 2006, 20–28; Lindroos & Lohivesi 2006, 27.) Terminä strategia tulee kreikan käsitteestä strategos, johtamisen päähenkilö, sodanjohtotaito, sotajoukon johtaminen (Juuti 2001 233; Kamensky 2010, 16). Kamensky (2010, 18–19) määrittelee strategian kolmen toisiaan täydentävän lauseen avulla:

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

Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.

Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.”

Ansoff (1984) kuvaa strategian olevan organisaation käyttäytymistä ohjaavien sääntöjen kokonaisuus, jotka Ansoff jakaa neljään kategoriaan; laadullisiin ja määrällisiin mittareihin, liiketoimintastrategiaan, organisaatiokäsitteeseen ja sääntöihin, jotka ohjaavat päivittäistä toimintaa. (Ansoff 1984, 52–53.) Porter (1987) puolestaan jakaa strategiat kolmeen perusstrategiaan; kustannusjohtajuuteen, tuotteiden differointiin ja fokusointiin. Porter korostaakin strategiaa pelinä, kilpailuna. (Porter 1987, 57–58.) Mintzbergin mukaan strategian tavoitteena on yhdensuuntaistaa organisaation toimintaa ja tuoda organisaatiolle johdonmukaisuutta ja jatkuvuutta.

Mintzberg näkee strategian viidestä eri näkökulmasta: (5 Ps for strategy; play, ploy, pattern, position, perspective).

- 1) Strategia on suunnitelma (play), joka voi olla hyvin yleinen tai tarkan yksityiskohtainen. Suunnitelmana strategia on tietoinen pyrkimys tietyn suuntaiseen toimintaan.
- 2) Strategia voidaan nähdä juonena, taktiikkana (ploy), jota käytetään kilpailutilanteessa vastustajien voittamiseen.
- 3) Strategia voi olla toimintamalli (pattern), joka syntyy välttämättömyydestä, vakiintuneista tietoisista tai tiedostamattomista käyttäytymismuodoista.
- 4) Strategiana voidaan pitää organisaation asemaa (position), joka analysoidaan suhteessa kilpailijoihin.
- 5) Strategia voi olla myös näkökulma, jaettu todellisuus (perspective), jossa korostuu strategian abstraktius. (Mintzberg 1998, 13–20, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 9–15.)

Kaplanin ja Nortonin (2000, 17–19) mukaan strategialla organisaatio vastaa toimintaympäristöstä tuleviin haasteisiin, kun taas Barney'n (2006) kuvaus strategiasta korostaa yhteisöllisyyttä; *strategia on yhteinen tarina siitä, miten tavoitteita saavutetaan*. Näsi määrittelee strategian olevan ”organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka”. Strategian tulee vastata kysymyksiin ”miksi” ja ”mitä”, sekä löytää yhteys kysymykseen ”miten”. (Toikka 2002, 106–110, Kamensky 2006, 26). Hyvin muotoiltu strategia auttaa myös kohdentamaan organisaation resurssit parhaalla mahdollisella tavalla.

Eri strategiamäärittelyjen yhteinen tekijä onkin organisaation kilpailuedun saavuttaminen ja kilpailijoista erottautuminen, olipa sitten kysymyksessä yksityinen tai julkinen organisaatio (Toikka 2002, 110). Oivan (2007, 168) mukaan strategian toimeenpano on kyvykkyyksien johtamista ja vahvistamista siten, että strategiset tavoitteet toteutuvat. Strategiatyön tulee muuttaa

organisaation ja työyhteisön toimintatapaa ja ulottua vaikuttamaan myös henkilöstön hyvinvointiin (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 89). Strategian päähuomion tulee olla tulevaisuudessa, siinä miten organisaatio saadaan menestymään ”huomenna”. Strategian tehtävänä on erottaa organisaatio sen kilpailijoista. Strategia edellyttää rakentajiltaan kykyä hahmottaa laajoja kokonaisuuksia, ajatella käsitteellisesti ja lopulta pukea strategia käytännönläheiseksi. (Kamensky 2006, 24–28.)

Hamel (1996, 70–71) korostaa innovatiivisuutta ja radikaaliutta strategioiden rakentamisessa. Hamel toteaa strategioiden olevan usein liian ritualistisia, tiivistäviä, ennustettavia, asemoivia, elitistisiä ja helppoja. Artikkelissaan *Strategy as revolution* Hamel haastaa tekemään strategioita, jotka ovat tiedonjanoisia, laajentavia, ennustavia, kekseliäitä, mukaansa tempaavia ja vaativia. Hamelin ajatukset strategiasta korostavat riskinottoa ja suuria voittoja. Myös osallistamisen näkökulma korostuu strategioita rakennettaessa. Hamelin mukaan luova strateginen ajattelu on levinnyt yrityksissä niin laajalle, ettei etukäteen ole mahdollista tietää, missä tasossa muodostuu uusi käänntekevä ajatus. Vain riittävän laajalle ja syvälle levittäytyvä strategiaprosessi voi saavuttaa sekä moninaisuuden (joka saavutetaan työntekijöitä mukaanottamalla) että yhtenäisyyden (johon tarvitaan johdon roolia). *Demokratia ei ole vain oikeus tulla kuulluksi, se on mahdollisuus vaikuttaa mielipiteisiin ja toimintaan, ja sen suurin voima on, että muutkin kuin eliitti voivat muokata agenda.* (Hamel, 1996, 69–82.)

Osallistuminen on avainasemassa tämänhetkisessä strategiatutkimuksessa ja strategiatyössä (Mantere & Vaara, 2008, 341). Oppivan organisaation teoriassa nostetaan esiin osallistamisen merkitystä laajalti. Tässä tutkimuksessa oppivan organisaation teemaa ei käsitellä omana teoreettisena lähestymistapanaan, vaan osallistamisen näkökulmasta osana strategiaa, strategista johtamista ja strategista oppimista. Strategian rakentamisessa on merkityksellistä, että työntekijät pääsevät

mukaan strategiatyöhön. Näin näkökulmia saadaan rikastettua, strategiasisältöä laajennettua ja sitä kautta lisättyä todennäköisyyttä parempaan lopputulokseen. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 90.) Strategiatyöhön osallistuminen myös parantaa strategian jalkauttamista henkilökunnan kohonneen sitoutumisen ansiosta (Kim & Mauborgne 1998, 323).

Strategian tuleekin olla yhteinen näkemys, johon kaikki sitoutuvat (Huotari 2009, 74–75). Henkilöstön rooli kehittämistyössä toteutuu parhaimmin strategiatyön ja jatkuvan vuorovaikutuksen kautta (Aaltonen ym, 2004, 82–83). Osallistavalla strategiatyöskentelyllä pyritään rikastamaan näkökulmia, laajentamaan sisältöä ja lisäämään innovaatioita. Osallistava strategiatyöskentely auttaa johtoa sitouttamaan työntekijänsä strategian jalkauttamiseen ja sitä kautta lisää todennäköisyyttä parempaan tulokseen (Kohtamäki ym. 2012, 171.) Strategian ei pitäisikään olla jotain, mitä organisaatiolla on, vaan paremminkin jotain, mitä organisaation jäsenet tekevät (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007, 6). Osallistuminen ei ainoastaan muuta johtajien havaintoja, vaan todennäköisesti vaikuttaa myös käyttäytymiseen. Osallistavalla otteella strategiatyö ei ole vain suunnitteluharjoitus, vaan enemmänkin sosiaalinen oppimisprosessi. (Collier ym., 2004, 67–69.)

Käyttäytymisen lisäksi myös käytetty kieli on merkityksenkäs. Mantere ja Vaara (2008, 341–358) tutkivat millainen kieli estää strategiaprosessiin osallistumista ja löysivät kolme keskeistä aihetta, jotka systemaattisesti yhdistettiin ei-osallistavaan strategiatyöhön; mystifiointi, kurinalaisuus ja teknologisointi. Toisaalta osallistumista edistävinä aiheina esiin nousivat itsensä toteuttaminen, dialogisuus ja konkreettisuus. Oikean kielen luominen osana strategiaprosessia onkin erityisen merkityksenkäs (Doz & Kosonen 2008, 102–104).

Ideaalitilanteessa ihmiset toimivat yhdessä luottaen toisiinsa, täydentävät toistensa taitoja, kompensoivat toistensa rajoituksia, kulkevat kohti yhteisiä tavoitteita ja tekevät erityisen hyvää tulosta (Senge 1990, 4). Nopeasti muuttuvassa

ympäristössä organisaatiot alkavat hakea joustavampaa työnjakoa, avointa tiedonkulkua ja lisätä ihmisten osallistumista. Oppivassa organisaatiossa ihmisiä pidetään oma-aloitteisina ja vastuuseen kykenevinä työntekijöinä, jotka haluavat työskennellä ilmaistakseen ja kehittääkseen itseään. Työntekijän tulee voida toteuttaa ja kehittää itseään samalla kun hän tavoittelee organisaation yhteisiä päämääriä. (Juuti 1992, 230–233.) Senge (1996, 42) korostaa oppivan organisaation toiminnassa sitoutumista. Sengen mukaan muutosta ei synny, jos sitä johdetaan vain ylhäältä, vaan tarvitaan myös aitoa sitoutumista. Ja mikäli johto ei käytä viisaasti kontrollia, sitoutumista ei välttämättä tapahdu. Oppiva organisaatio kykenee luomaan tehokkaasti ja nopeasti uutta tietoa ja soveltamaan sitä käytäntöön (Alasoini, 1999, 2).

Oppivan organisaation ominaispiirteitä ovat henkilöstön osallistuminen, oman osaamisen jatkuva kehittäminen, osaamisen tehokas hyödyntäminen, kannustava ilmapiiri ja monipuolinen yhteistyö (Ojala 2000, 29). Organisaatio oppii ja kannustaa ihmisiään oppimaan ja kokeilemaan. Oppivassa organisaatiossa työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä jatkuvasti. (Ojala 2000, 162–163).

Strateginen oppiminen pitää sisällään oppivan organisaation ydinajatuksen. Eksploraatio (uuden tiedon ja uusien kyvykkyyksien etsiminen) ja eksploitaatio (yrityksen olemassa olevan tietopohjan ja kyvykkyyksien hyödyntäminen) juontuvat sekä oppivan organisaation viitekehyksestä että strategian tutkimuksesta. Sekä strategisella suunnittelulla (eksploraatiolla) että jatkuvalla oppimisella (eksploraatiolla) on positiivisia vaikutuksia strategiseen oppimiseen, joka edistää yrityksen tuloksellisuutta. Johtajien tulisikin panostaa rakenteisiin, prosesseihin ja käytäntöihin, jotka edistävät strategista oppimista. Rakenteisiin tulisi luoda mahdollisuuksia tiedon ja kyvykkyyksien jakamiseen sekä yhteisen todellisuuden luomiseen (Siren, Kohtamäki & Kuckertz, 2012, 18–20, 36.)

3.2 Strategiakoulukunnat

Strategiakoulukunta-jaoitteluita (taulukko 1) löytyy kirjallisuudesta useita. Keskeisimpinä eroavaisuuksina koulukuntien välillä on näkemys strategian muotoutumiseen liittyvistä tekijöistä: strategian rakentamiseen ja toteuttamiseen osallistuvat tahot sekä näkemykset strategiaprosessin suunnitelmallisuudesta. Tässä tutkimuksessa strategiakoulukunnat esitellään Mintzbergin & Lampellin (1999) mukaan, jotka jakavat koulukunnat kymmeneen eri ryhmään strategiapainotusten perusteella. Strategiakoulukuntien kentälle on noussut myös uusia koulukuntia, jotka hyödyntävät osia useista koulukunnista, vanhojen näkemysten täydentäessä uusia. Tiukan koulukuntajaottelun sijaan tulisikin voida nähdä, kuinka strategiat tosiasiaassa muotoutuvat ja mikä koulukuntia yhdistää sekä tärkeimpänä, millainen strategiatyöskentely todella toimii. Tulisi voida hyväksyä, ettei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tehdä strategiaa, vaan strategisen lähestymistavan valinta on paitsi tilanne- myös organisaatiosidonnainen. (Mintzberg & Lampell 1999, 21–29; Näsi 1987; Rannisto 2005, 50–51).

Strategiakoulukunnat voidaan jakaa ohjeistaviksi, kuvaileviksi ja kokoavaksi. Ohjeistaville koulukunnille tyypillistä on ylhäältä ohjattu suunnittelutyö ja analyttisyys. Ohjeistavia koulukuntia Mintzberg (1999) kuvaa olevan kolme: 1) Muotoilukoulukunta (Design School, 1960- 1970-luvut) 2) Suunnittelukoulukunta (Planning School, 1970-luku) 3) Asemointikoulukunta (Positioning School, 1980-luku).

Mintzberg (1999) luokittelee kuvaileviksi koulukunniksi kuusi koulukuntaa. 1)Yrittäjäkoulukunta (Entrepreneurial School), 2) Kognitiivinen koulukunta (Cognitive School), 3) Oppimiskoulukunta (Learning School), 4)Valtakoulukunta (Power School), 5)Kulttuurikoulukunta 6)Ympäristökoulukunta (Environmental School). Kuvailevat koulukunnat korostavat strategian muotoutumisprosessia.

Konfiguraatiokoulukunta luokitellaan kokoavaksi. Konfiguraatiokoulukunnan (Configuration School) yhtenä luoja ja kehittäjänä voidaan pitää Mintzbergiä itseään. Konfiguraatiokoulukunta kokoa yhteen edellä mainittuja koulukuntia. Koulukunta korostaa tilannesidonnaisuutta, organisaation ominaisuuksia ja käyttäytymistä lähestymistapaa valittaessa. (Mintzberg & Lampell 1999, 21–29).

Taulukko 1. strategiakoulukunnat, keskeiset teoreetikot ja mielikuva koulukunnan ideologiasta (Mintzberg & Lampell 1999, 23–24).

Koulukunta	Idea	Keskeiset teoreetikot	Mielikuva	Koulukunta korostaa
suunnittelu	strategia suunnitteluna	Ansoff	”A stich in time saves nine”	strategiaprosessi on formaali ja tähtää suunnitelmiin
asemointi	strategia position etsimisenä	Porter	”Nothing but facts ma’am”	kilpailuedun etsiminen kilpailuvoimien ja neuvotteluvoiman kautta
muotoilu	strategia konseptointiprosessointina	Seiznick, Andrews	”Look before you leap”	Fit ympäristön ja resurssien välillä
yrittäjyys	strategia uuden luomisena	Schumpter, Kirzner	”Take us to your leader”	korostaa johtajuutta ja johtajien roolia pk-yrityksissä
kognitiivinen	strategia mentaalisen prosessina	Simon & March	”I’ll see it when I believe it”	strategistien ajatukset ja yksilön vaikutukset päätöksiin
oppiminen	strategia oppimisprosessina	Hamel & Prahalad, Agryris, Barney	”If at first you don’t succeed, try, try again”	resurssi-kombinaatioiden näkeminen ja kehittäminen
valta	strategiaprosessi neuvotteluna	Pfeffer & Salancik	”Look out for number 1”	eri sidosryhmien valtataistelu
ympäristö	strategian luonti reaktiivisena prosessina	Hannan & Freeman	”It all depends”	Strategia ympäristön mukaan nk. tilanneteoria
kulttuuri	strategia kollektiivisena prosessina	Rhenmann & Norrmann	”An apple never falls far from the tree”	yhteinen ja kollektiivinen yhteiset arvot ja visio
konfiguraatio	strategiamuutosprosessina	Mintzberg, Miles & Snow	”To everything there is a season”	yhdistää kaikki koulukunnat

3.3 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen nähdään yleisesti johtamistekniikkana, jonka päätarkoituksena on varmistaa organisaation menestyminen myös tulevaisuudessa (Eriksson & Lehtimäki 1998, 290). Aaltosen ym. (2004, 75–76) mukaan strateginen johtaminen pitää sisällään kaikki ne menettelyt, joiden avulla strategioita luodaan, toteutetaan tai niiden toteutumista seurataan. Ansoff (1981, 153) määrittää strategisen johtamisen organisaation onnistumisen takaavaan strategiseen käyttäytymiseen vaikuttamiseksi.

Ansoffin (1981, 158–159) mukaan strateginen johtaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen; ensimmäisenä osa-alueena on legitimoiva johtaminen. Legitimoivalla johtamisella Ansoff tarkoittaa organisaation perustehtävän ja onnistumisen kriteerien luomista. Toisena osa-alueena Ansoff tuo esiin päätösten johtamisen, jolla tarkoitetaan strategisten valintojen tekemistä. Viimeinen osa-alue, toiminnan johtaminen, pyrkii vastaamaan siihen, että organisaatio toimii valitun strategian mukaisesti.

Strateginen johtaminen edellyttää aina myös vallankäyttöä. Vallankäytön lisäksi strateginen johtaminen edellyttää organisaation ja ihmisten tuntemista, ymmärrystä ihmisten keskinäisestä toiminnasta sekä oman organisaation päätöksenteon prosessien tuntemista. Kuntaorganisaatiossa strategisen johtamisen ytimessä on edellä mainittujen lisäksi virkamiesten ja luottamushenkilöiden välinen yhteistyö. (Huotari 2009 52, 74–75.) Strateginen johtaminen julkissektorilla on herättänyt myös kriittisiä mielipiteitä: ”*Keskustelu liiketoiminnallisen strategia-ajattelun soveltamisesta sellaisenaan julkishallinnon toimintaan on saanut osakseen kritiikkiä, mutta New Public Management – ajattelun myötä myös julkinen strateginen johtaminen on lähentynyt yleistä strategista johtamismallia*” (Koivisto 2005, 44). Julkisen ja yksityisen sektorin strategiakäsitteet ovat nykytilassaan pitkälti samankaltaiset. Julkisen ja yksityisen

sektorin strategiatyöskentelyn suurimpana erona nähdään kilpailustrategiat, joita julkisella sektorilla ei yleisesti laadita. (Juuti & Luoma 2009, 24.)

Näsi (1991, 39–45) kuvaa pehmeänä strategisena johtamisena mallia, jossa työntekijä ja organisaation ulkopuoliset pääsevät mukaan strategiatyöhön. Yhtenä osana pehmeää strategista johtamista Näsi pitää strategista ihmisten johtamista (leadership). Johtamiskirjallisuudessa asiajohtaminen (management, johtaminen) ja ihmisten johtaminen (leadership, johtajuus) on yleisesti eroteltu. Klassisissa strategiakoulukunnissa asiajohtaminen on painottunut selkeästi enemmän. Kuitenkin uudemmassa johtajakoulutuksessa myös ihmisten johtaminen on muodustunut keskeiseksi. (Rannisto 2005, 80). Oiva (2007) kritisoi johtamistaidon mystifiointia: vaikka psykologisten ja sosiaalisten tekijöiden merkitys on kiistaton, johtamistaidon perusta on opittavissa hyviä käytäntöjä harjoittamalla. Oiva toteaaakin hyvän johtamisen olevan arvokasta ja tuottavan lisäarvoa, kun taas huono johtaminen on erittäin kallista. (Oiva 2007, 270).

Ranniston (2005, 72, 93) mukaan strategisen johtamisen kokonaisuuteen kuuluu johtajan oma toiminta esimerkkinä sekä johtamisen ja strategian luomisen prosessi (taulukko 2). Rannisto sisällyttää strategiseen johtamiseen myös jatkuvan oppimisen, tulevaisuuden seurannan sekä työntekijöiden strategian mukaisen toiminnan. Ollilan (2006) tutkimustulosten mukaan strategialähtöinen johtaminen on suunnan antamista, merkittävien seikkojen tunnistamista, innostamista ja mahdollisuuksien luomista. Strategisessa johtamisessa korostuvat kokonaisvaltainen vuorovaikutus ja johtamisosaaminen. Johtamisosaamiseen Ollila sisällyttää tiedot, taidot, kokemukset, motivaation ja esimerkillisyyden. Strategisen johtamisen kokonaisuus muotoutuu myös strategisten toimintatapojen ja palautejärjestelmän rakentamisesta, alaisten tukemisesta, avoimesta kommunikaatiosta ja luottamuksellisesta ilmapiiristä (Ollila 2006, 228.)

Toikka (2002, 139) kiteyttää väitöskirjassaan strategisen johtamisen olevan strategioiden toimeenpanoa, kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja tehdä johtopäätöksiä. Strategisen johtamisen tavoitteena on taata organisaation menestyminen myös tulevaisuudessa. Toikan mukaan menestyvän organisaation tulisikin osallistua uuden luomiseen eikä ainoastaan mukautua tapahtuviin muutoksiin. (Toikka 2002, 139.)

Taulukko 2. Strateginen johtaminen Ollilan, Toikan ja Ranniston mukaan

Ollila 2006, 228	Toikka 2002, 139	Rannisto 2005, 72, 93
kokonaisvaltainen vuorovaikutus	strategioiden toimeenpano	johtajan oma toiminta esimerkkinä
johtamisosaaminen	kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja tehdä johtopäätöksiä	johtamisen ja strategian luomisen prosessi
- tiedot, taidot, kokemukset, motivaatio, esimerkillisyys	organisaation menestymisen takaaminen	jatkuva oppiminen
strategisten toimintatapojen ja palautejärjestelmän rakentaminen	uuden luominen	tulevaisuuden seuranta
työntekijöiden tukeminen		työntekijöiden strategian mukainen toiminta
avoin kommunikaatio		
luottamuksellisen ilmapiiri luominen		

Cunninghamin (1994, 36–37) mukaan strategisessa johtamisessa on aina kyse myös muutoksen johtamisesta. Cunninghamia mukaillen strategisen johtamisen voi tiivistää kysymyksiin: 1) *Miksi* jotakin halutaan tehdä? Kysymys viittaa organisaation missioon ja arvoihin. 2) *Mitä* halutaan tehdä? Kysymyksellä

tähdätään organisaation strategiaan ja tehtäviin. 3) *Miten* jotakin halutaan tehdä? organisaation kulttuuri, rakenne ja prosessit vastaavat miten – kysymykseen. 4) *Kuka* asian organisaatiossa tekee? Miten työntekijät valitaan organisaatioon, ja miten heidän osaamistaan kehitetään.

3.3.1. Strategisen johtamisen kehitysvaiheet maailmalla

Strategian käyttöönoton liike-elämässä voidaan katsoa alkaneen toisen maailmansodan jälkeen. 1950-luvulla strategia-ajattelussa yleistyi pitkän tähtäyksen suunnitelmat (PTS), joiden pääpaino oli taloudessa. Strategiat lisäsivät organisaatioiden toiminnan tehokkuutta, mutta toivat samalla uuden menetelmän kilpailun lisäämiseksi. Pitkän tähtäyksen suunnitelma vastasi yrityksen suunnittelutarpeisiin olosuhteissa, joissa tulevaisuus oli menneisyyden jatke. 1960-luvulla strateginen suunnittelu tuli osaksi organisaatioiden johtamista kohti tulevaisuutta. Strategisen suunnittelun keskiössä toimi yksityiskohtainen strateginen analyysi, joka pyrki rakentamaan liiketoiminta-alueiden mahdollisuuksiin pohjautuvan strategian. Strategisen suunnittelun syntyessä pidettiin tärkeänä, että yrityksen kasvun kilpailustrategiat tukeutuvat yrityksen perinteisiin vahvuuksiin. Vahvojen ja heikkojen puolten analyysistä tuli strategisen suunnittelun ensimmäisiä tehtäviä. (Ansoff 1984, 39–43.)

1970-80-luvuilla strateginen suunnittelu laajeni strategiseksi johtamiseksi. Michael Porter toi strategiseen keskusteluun uuden näkökulman, joka korosti strategiaa pelinä. Porterin näkökulma strategiaan oli kilpailullinen, pelin voittaa se, joka tekee paremmat siirrot. Strateginen johtaminen muodostui hyvin organisoidusti toimivan johtamiskoneiston toiminnasta. (Juuti 2001, 238–239.)

1980-90-luvuilla yleistyi strateginen ajattelu. Mintzbergin (1994) mukaan strategiaa ei voi pelkästään muotoilla etukäteen, koska tulevaisuuden suunnittelu monimutkaisissa tilanteissa on mahdotonta. Mintzberg korostaakin esiin

työntyvää strategiaa. Mintzberg toteaa myös, että perinteinen strateginen ajattelu ei toimi asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa. (Mintzberg 1994, 23–29.)

Asiantuntijaorganisaation johtamisen on todettu vaativan uudenlaista lähestymistapaa ja uudenlaista johtamista. 1990-2000-luvulla Hamel ja Prahalad (1994) ovat osaltaan olleet uudistamassa strategista ajattelua sellaiseksi, että se sopii asiantuntijaorganisaatioihin. Strateginen ajattelu on laajentanut strategian käyttöaluetta jokaisen organisaatiossa työskentelevän työkaluksi. (Juuti 2001, 233–246.)

3.3.2. Strategisen johtamisen kehitysvaiheet Suomessa

Strategisen johtamisen kehitys Suomessa on jaettu viiteen aikakauteen (taulukko 3). 1960-1970 luvulla laadittiin **pitkän tähtäyksen suunnitelmia**, joiden painopiste oli taloudellisissa luvuissa. Johtamisjärjestelmistä hallitsevin oli budjetointi. Strategian tekemiseen osallistuivat toimitusjohtaja ja talouspäällikkö ja strategiaa tehtiin pääasiassa rahoittajille. 1970-1980 luvulla siirryttiin **strategisen suunnittelun vaiheeseen**. Tuolloin painopiste oli tulevaisuuden tuotteiden, markkinoiden ja toimintatapojen suunnittelussa. Strategian tekemiseen osallistui organisaation johtoryhmä, mutta strategiaa tehtiin omistajille ja ylimmälle johdolle. (Kamensky 2006, 34–39; 2010, 26–27).

1980-luvulla **strategiseen johtamiseen** osallistui jo enemmän avainhenkilöitä ja strategiatyötä tehtiin omistajille ja johtohenkilöstölle. Strategian suunnittelu, valvonta ja toteutus kokivat suuria muutoksia. 1990-2000 luvulla **strateginen ajattelu ja käyttäytyminen** nostettiin ratkaiseviksi jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa. Tuolloin ymmärrettiin, ettei strateginen johtaminen ole vain johdon asia, vaan että kaikki henkilöt vaikuttavat omilla toiminnallaan strategiaan ja varsinkin sen toteutumiseen. 2000-luvun strategista johtamista Suomessa kuvataan **strategisena vuorovaikutusjohtamisena**. Strategian tekemiseen

osallistuu koko henkilöstö ja strategiaa tehdään koko organisaatiolle. Keskeistä strategiassa on monimutkaisten vuorovaikutustilanteiden hallinta ja nopea toteutus. Strateginen vuorovaikutusjohtaminen nähdään johtamisfilosofiana, jonka mukaan tulevaisuudessa vuorovaikutussuhteiden ymmärtäminen, kehittäminen ja hallinta on yhä keskeisempi menestystekijä. (Kamensky 2006, 34–39, 2010, 26–27).

Taulukko 3. Strategisen johtamisen kehitysvaiheet Suomessa. (Kamensky, 2006, 35).

Strategisen johtamisen kehitysvaiheet/ Aika osallistujat, sisältö	Pitkän tähtäyksen suunnittelu	Strateginen suunnittelu	strateginen johtaminen	strateginen ajattelu, käyttäytyminen	vuorovaikutusjohtaminen
Suomalaisten yritysten ajanjakso keskimäärin	1960- ja 1970-luku	1970- ja 1980-luku	1980- ja 1990-luku	1990- ja 2000-luku	2000-luku
ketkä osallistuvat strategian tekemiseen	talouspääll. + tj	johtoryhmä	laajennettu johtoryhmä	johto+ toimihenkilöt	koko henkilöstö
organisaation painopiste	konsernitase	konserni, taomialatasao	liiketoimintaseo + konserni	konserni+ liiketoimintaseo	konserni+ liiketoimintaseo + muut toiminnot
sisällön painopiste	pitkän tähtäyksen budjetit	tuotteet, markkinat, organisaatio	bisnekset, ympäristön ja osaamisen hallinta	ympäristön ja osaamisen yhteensovitus, toimeenpano	monimutkaisten vuorovaikutusten hallinta, nopea toteutus
kenelle strategiaa tehdään	rahoittajille	omistajille ja ylimmälle johdolle	omistajille ja johtohenkilöstölle	omistajille, johtohenkilöstölle ja toimihenkilöille	koko organisaatiolle

3.4 Muutosjohtaminen

Strategioiden implementointi, jalkautus, on mitä suurimmassa määrin muutosjohtamista (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006, 701). Siksi teoriaosuuden keskeisissä käsitteissä läpikäydään myös muutosjohtamisen näkökulmaa. Onnistuakseen osallistava strategiatyö vaatii myös muutosjohtamista organisaatiossa, jossa strategiatyö on aikaisemmin ollut pienen ydinryhmän tehtävänä. Muutosjohtaminen pitää sisällään sekä asioiden johtamisen (management) että ihmisten johtamisen (leadership) osa-alueita. Muutosjohtamisessa on keskeistä osallistaminen, innostaminen ja luottamus. Näitä osa-alueita tarvitaan, jotta kaikkien ihmisten osaaminen saadaan käyttöön. (Kotter, 1996, 22–26; Stenvall, Syväjärvi & Vakkala, 2008, 25). Muutoksen läpivientiin vaaditaan asioiden johtamisen näkökulmasta suunnittelu- ja budjetoitaitaitoa. Näiden taitojen lisäksi tulisi esimiehen omata organisointi-, resurssointi- ja ongelmanratkaisukykyä. Muutoksen toteutuminen vaatii myös, että joku valvoo muutoksen edistymistä. Ihmisten johtamisen näkökulmasta muutoksen läpivienti edellyttää suunnan näyttämistä, kannustamista ja työntekijöiden inspirointia. Muutoksen onnistumisen sanotaankin edellyttävän 70–90 prosenttia ihmisten johtamista ja 10–30 prosenttia asioiden johtamista. Asioiden johtaminen on alhaisesta prosenttiosuudestaan huolimatta ensiarvoisen tärkeää, että muutos pysyy hallinnassa. (Kotter 1996, 22–30).

Koskinen (2005) pyrki tutkimuksessaan selvittämään eroavatko asia- ja ihmisjohtajat toisistaan ja jos kyllä, miten. Koskinen (2005, 16–17) jakaa Kotterin mukailleen liikkeenjohtokirjallisuuden kolmeen luokkaan suhtautumisessa asia- ja ihmisjohtamiseen: 1) kirjoittajat, jotka näkevät managementin ja leadershipin toistensa synonyymeina, 2) kirjoittajat, jotka erittelevät managementin ja leadershipin, mutta näkevät ihmisjohtamisen ainoana oikeana johtamistapana asiajohtamisen ollessa negatiivinen, 3) molempien osa-alueiden olemassaolon tunnistavat ja molempien tärkeyttä korostavat kirjoittajat. Johtopäätöksissä

todetaan, että johtamisesta on aina löydettävissä ihmis- ja asiasuuntautuneisuus, johtajan kyky nähdä ja johtaa tosiasioita sekä johtajan kyky omalla persoonallaan johtaa joukkoja kohti organisaation visiota. (Koskinen, 2005, 248.) Jupon (2011, 45) mukaan ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista käyttää management-leadership jaottelua johtamista tutkittaessa, koska käytännön johtamistoiminnassa molemmat ovat toisistaan riippuvaisia ja toiminnot usein päällekkäisiä.

Muutosjohtamisen määrittelyssä korostetaan henkistä ja älyllistä, tavoitesuuntautunutta johtamista. Johtajan tehtävänä on muuttaa tavoitteet korkeammalle motivaation tasolle ja toimia tavoitetta osoittavien arvojen mukaisesti. Muutosjohtamisessa johtajan tavoitteena on nostaa työntekijöiden huomio yksittäisistä työtehtävistä suurempiin kokonaisuuksiin ja tavoitteisiin, joiden saavuttamiseen jokainen voi osallistua. Johtajan ja työntekijöiden tuleekin sitoutua toistensa tekemisiin ja organisaation tavoitteisiin. Muutosjohtamisen läpivienti edellyttää työntekijöiltä korkeaa ammatillisuutta, sillä työntekijän roolissa korostuu itsenäisyys ja itseohjautuvuus. (Vuorinen 2008, 27–29.) Muutosjohtamista ei aina nähdä erillisenä johtamistapana tai tyylinä, vaan organisaation muutoksen erityistilanteessa sovellettavana ajattelutapana (Juppo 2011,48).

Muutosjohtaminen voidaan toteuttaa ylhäältä alas johdettuna prosessina. Tällöin johto määrittää mihin suuntaan toimintaa muutetaan. Vaihtoehtona ylhäältä johdetulle autoritääriselle muutosjohtamisen mallille on alhaaltapäin lähtevä muutos, jossa johto valtuuttaa ja sitouttaa koko henkilökunnan mukaan muutokseen pyrkien yhteisymmärrykseen muutoksen sisällöstä ja toimintaa ohjaavista arvoista. Denhartin (1993, 17) mukaan tällainen osallistava johtamismalli on tehokas muutoksen johtamisen tapa. Jupon mukaan henkilöstön osallistaminen onkin yksi onnistuneen muutoksen keskeisiä edellytyksiä. (Juppo, 2011, 49–50).

Kotterin (1996) kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen malli korostaa muutoksen vaiheittaista etenemistä. Muutosjohtamisessa ensimmäinen toimenpide on muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden esiintuominen. Muutoksen syyt tulee tehdä näkyviksi jokaiselle organisaatiossa. Jotta muutosta voi läpiviedä, tulee 2) ydinhenkilöistä koota ohjaava tiimi, joka vastaa muutoksen läpiviennistä. Muutokselle tulee 3) luoda visio, eli tulevaisuuden tavoitetila. Tulevaisuuden tavoitetilaan pääsemiseksi tarvitaan strategia, johon 4) viestinnällä sitoutetaan koko henkilöstö. Jotta työntekijät voisivat sitoutua vision suuntaiseen toimintaan, tulee johdon 5) valtuuttaa jokainen työntekijä vision mukaiseen toimintaan. Työntekijöiden onnistuessa muutosvision suuntaisessa toiminnassa, johdon tehtävänä on 6) nostaa nämä onnistumiset esiin. Jotta muutos voidaan läpiviedä, vaatii se muutosjohtajuuden näkökulmasta 7) periksiantamattomuutta. Johdon tulee viestiä jatkuvasti, ettei entiseen toimintaan ole mahdollista palata. Viimeisessä muutosjohtamisen vaiheessa 8) uusi toimintakulttuuri juurrutetaan pysyväksi organisaatioon.

Henkilöstö voidaan saada innostumaan jopa suurista muutoksista tuen ja vaikuttamisen mahdollisuuden avulla. Keskeistä on tosiasioiden esiin nostaminen, luottamuksellinen ilmapiiri ja tehokas viestintä jokaisessa muutoksen vaiheessa. (Kotter 1996, 22–30.)

Toiminnan kehitystyön onnistumiseksi on tärkeää luoda muutokselle otollinen tila ja ilmapiiri. Koko henkilöstö on saatava sitoutumaan muutosprosessiin. Ihmiset sitoutuvat sellaiseen muutokseen, missä saavat olla mukana vaikuttamassa. (Aaltonen ym. 2004, 89–90.) Muutosprosessin johtamisessa on tärkeää tiedostaa keskeiset kyvykkyydet ja saada henkilöstön ydinkyvykkyydet tehokkaasti käyttöön (Long & Vickers-Koch, 1995, 11–14). Ydinkyvykkyyksien tehokas käyttöönotto on sekä organisaation että sen työntekijöiden kehittymisen kannalta tärkeää. Strategisten tavoitteiden toteutuminen edellyttää organisaation kyvykkyyksien vahvistumista ja organisaation oppimista. Osallistava johtaminen

onkin nykyisin tärkeä osa ammattimaista johtamista sosiaali- ja terveysalalla.
(Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18, 34)

4 TUTKIMUSMETODOLOGIA, AINEISTOT JA ANALYYSIMENETELMÄT

Tässä osiossa kuvataan toimintatutkimusta metodologisena lähestymistapana sekä tämän tutkimusprosessin etenemistä. Tutkimus toteutettiin osallistavana toimintatutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin kvalitatiivisin menetelmin; yhteistyökumppaneille tehdyin teemahaastatteluin ja asiakkaille toteutetulla kyselyllä. Teemahaastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina, ja tulokset analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla (Eskola & Suoranta 1998,153).

4.1 Toimintatutkimus metodologisena lähestymistapana

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin osallistavaa toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on interventioon perustuva, käytännönläheinen, osallistava ja reflektiivinen. Toimintatutkimuksen kehittäjänä pidetään amerikkalaista sosiaalipsykologi Lewiniä (1890-1947). Lewinin suurimpana ansiona pidetään kenttäteorian kehittämistä. Lewin vei tutkimuksen arjen keskelle, erilaisiin yhteisöihin. Sitä pohjaa onkin toimintatutkimuksen keskeinen ajatus teorian ja käytännön yhdistämisestä sekä tutkimustulosten sovellettavuudesta. (Heikkinen 2008, 23–29.) Juutin ym. (2004) mukaan toimintatutkimus ei olekaan tarkkaan määritelty tutkimusmenetelmä vaan paremminkin asenne, tutkimusstrategia tai lähestymistapa, jossa tutkimus kytketään toiminnan kehittämiseen. Myös Kemmis (2006, 470–471) korostaa toimintatutkimuksen olevan paremminkin lähestymistapa tai suuntaus ennemminkin kuin erityinen teoria.

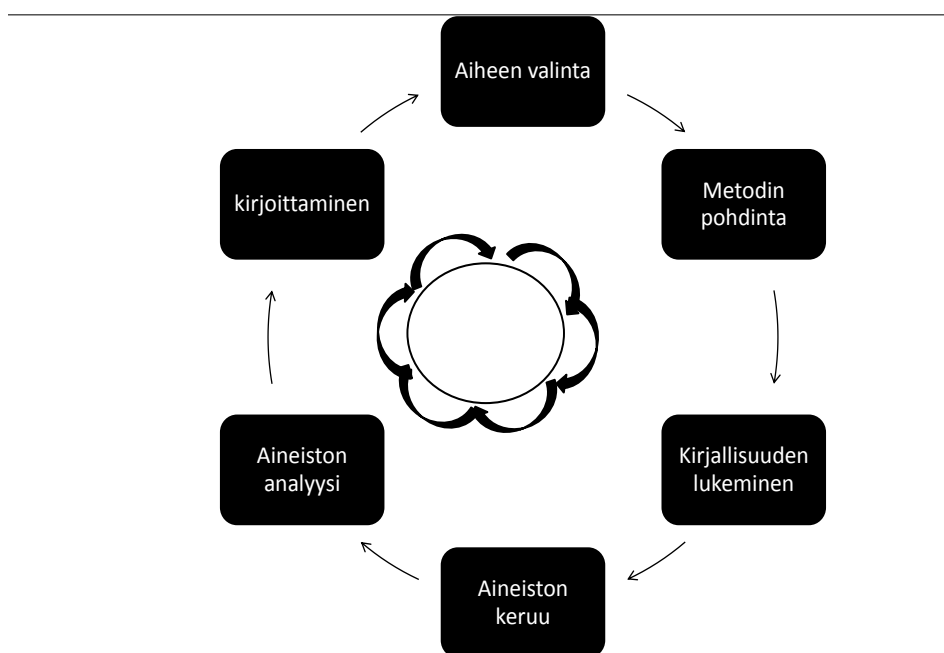
Toimintatutkimus on aina sosiaalinen prosessi, jossa tutkija aktivoi ja kehittää toimintaa ollen muutoksessa mukana. Toimintatutkimus on prosessi, jossa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähittäin. Osallistava toimintatutkimus korostaa tutkimuskohteena olevan yhteisön jäsenten osallistumista tutkimukseen. Toimintaan pyritään vaikuttamaan tutkimuksen, intervention avulla. Tutkija ei

tarkastele tutkittavaa organisaatiota tai ilmiötä kauempaa vaan osallistuu aktiivisesti keskusteluun. (Heikkinen, Jyrkämä, 1999, 46.) Tutkijan tuleekin saavuttaa tutkittavaan kohteeseen keskusteluyhteys ja luottamus (Kuula 1999, 207). Luottamus ja vuorovaikutus mahdollistavat toiminnan kehittämisen (Heikkinen 2006, 32–33).

Lähestymistavaksi valittiin osallistava suuntaus, jonka tavoitteena on kriittisen ajattelun lisääminen toimijoissa. Suuntauksen lähtökohtana on tarjota työntekijöille mahdollisuus oman työnsä kehittämiseen siten, että toimijat ottavat vastuuta toiminnan kehittämisestä ja käytäntöjen muuttamisesta. (Carr, Kemmis 1986, 162–165; Heikkinen, Kontinen, Häkkinen 2008, 44–51). Carr ja Kemmis (1986, 165) toteavat, että toimintatutkimuksella on kaksi pääasiallista tavoitetta; parantaa ja osallistaa. Toimintatutkimuksen tavoitteena on parantaa toimintaa ja käytäntöjä, parantaa toiminnan ymmärtämistä ja parantaa olosuhteita, joissa toimintaa toteutetaan. Toimintatutkimuksen tavoitteena on osallistaa työntekijöitä prosessin kaikissa vaiheissa.

Kuulan (1999, 204–205) mukaan toimintatutkimuksen tulisi johtaa muutokseen ja siksi muutoksen ajatuksen tuleekin sisältyä tutkimusprosessiin. Onnistuneen toimintatutkimuksen jälkeen asiat ovat toisin, ajattelutavat ja sosiaalisen toiminnan käytänteet ovat muuttuneet. Myös tutkijan omat ajatukset muuttuvat tutkimusprosessissa, eivätkä muutokset ole aina ennakoitavissa. Toimintatutkimuksen tavoitteena on luoda uutta ja kehittää toimintaa henkilökuntaa osallistaen. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 16–128.) Whiteheadin (2004, 311–312) mukaan toimintatutkimuksen käyttöä tulisikin lisätä mm. uusien strategioiden luomisessa. Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on strategian rakentaminen henkilökuntaa, yhteistyökumppaneita ja asiakkaita osallistaen.

Toimintatutkimus etenee spiraalinomaisesti (kuvio 1). Toimintatutkimus on luonteeltaan syklinen, vaiheittainen prosessi, joka voidaan aloittaa lähes mistä kohdasta tahansa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 15–16.)



KUVIO 1. Tutkimusspiraali (Hirsjärvi ym. 2002, 15–16, alun perin Blaxter, Hughes, Tight 1996, 10)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Strategiatyö etenee prosessinomaisesti (kuvio 2). Kevään 2012 aikana kukin psykososiaalisten palvelujen toimintayksikön esimies kävi strategiakeskusteluita yhdessä yksikkönsä henkilökunnan kanssa. Henkilökunnan orientoitumista

strategiatyöhön pyrittiin lisäämään myös yksikkökohtaisilla strategioilla kevään aikana. Kesäkuussa 2012 koko palvelualue kokoontui rakentamaan palvelualueen yhteistä strategiaa. Strategiapäivän aikana psykososiaalisille palveluille rakennettiin henkilökuntaa valtuuttaen strategia, joka koostuu missiosta, arvoista, visiosta, asiakasarvotekijöistä ja niiden arvioinnista, keskeisistä osaamisista, strategiakartasta, tuloskortista ja lopuksi strategiatiivistyksestä. Strategiatyö tehtiin Vaasan kaupungin esimiehille suunnattua strategiakoulutusta mukailien. Strukturoituina välineinä strategiatyössä käytettiin strategiakanvasta, tasapainotettua tuloskorttia ja strategiakarttaa.

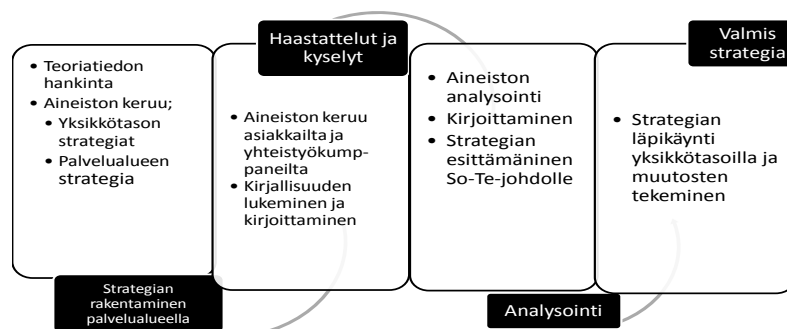
Strategia rakennettiin koko henkilökunnan voimin pienryhmätyöskentelyä hyödyntäen. Pienryhmätyöskentelyllä pyrittiin mahdollistamaan kaikkien osallistuminen ja äänen kuuluville saaminen. Strategia rakennettiin yksi osa kerrallaan, jonka jälkeen tuotokset koottiin keskustellen ja vaihtoehtoja puntaroiden yhteen. Näin strategiatyöskentely pyrittiin pitämään hallittavana ja mielekkäänä. Strategian rakentamisen käytännön toteutuksesta, strategian loogisesta oikeellisuudesta ja strategiapäivän vetämisestä vastasi tutkija.

Tutkimuksessa kuultiin myös asiakkaiden kokemuksia, odotuksia ja toiveita psykososiaalisille palveluille. Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden toiveet ovat merkityksekkäitä strategiaa rakennettaessa ja erityisesti strategian asiakasarvotekijöitä valittaessa.

Yhteistyökumppaneita on kuultu heille järjestettyjen ryhmähaastatteluiden muodossa. Ryhmähaastattelu voi olla muodoltaan erittäin rajattu tai kokonaan rajoittamaton. Ryhmähaastattelussa haastattelijan tärkein ominaisuus on joustavuus. Ryhmähaastattelu nähdään hyvänä tapana lisätä tai stimuloida vastaajien kuvauksia tietystä tapahtumasta tai jaetusta kokemuksesta, joita haastateltavalla ryhmällä on. (Fontana & Frey 2008, 126–127). Alasuutari (1994, 151–153) tuo esiin ryhmähaastatteluiden hyvänä puolena tutkijan mahdollisuuden

jäää ajoittain keskustelusta sivuun ryhmäläisten tuottaessa ryhmälle ominaista suhtautumistapaa subjektiivisten tuntemusten suodattuessa ryhmän ansiosta pois.

Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kuulemisen jälkeen tutkija esitteli strategiatyön sosiaali- ja terveystieteiden johtoryhmälle. Johtoryhmän kuulemisen ja sen perusteella strategiaan tehtyjen muutosten jälkeen strategia vietiin palvelualueen johtoryhmään, jossa asiakkailta, yhteistyökumppaneilta ja johdolta saatu palaute huomioitiin strategiassa. Tämän jälkeen strategia vietiin vielä kertaalleen yksikötasolle, jotta työntekijöiden sen hetkiset näkemykset valmistumassa olevaan strategiaan otetaan huomioon ja strategian jalkautus voi alkaa. Tällä pyritään lisäämään toimintatutkimuksen dialogisuutta tarjoten työntekijöille vielä mahdollisuuden tuoda esiin näkemyksiään strategiasta. Heikkisen (2008, 29–30) mukaan toimintatutkijan rooli on keskustella organisaation johdon ja työntekijöiden kanssa ja pyrkiä edistämään vuoropuhelua, jonka avulla kaikkien asianosaisten näkemykset huomioidaan. Tämän jälkeen strategia jalkautetaan käytännön toiminnan kehittämiseksi.



Kuvio 2. Tutkimusprosessin eteneminen

4.2.1 Aineiston keruu ja analysointi

Tässä tutkimuksessa aineistoa on pyritty keräämään monipuolisesti niin, että erilaiset aineistot täydentävät toisiaan. Tutkimuksen aineistona toimii strategiapäivän muistiinpanot, henkilökunnan palautteet strategiatyöskentelystä, yhteistyökumppaneiden ryhmähaastattelut sekä asiakaskyselyt.

Tutkija oli valmistautunut haastattelemaan asiakkaita ryhmissä psykososiaalisten palvelujen eri yksiköissä. Asiakkailta nousseen toiveen perusteella heitä kuultiin kuitenkin kirjallisen kyselyn muodossa (liite 2). Kirjalliset kyselyt toimitettiin jokaiselle psykososiaalisten palveluiden työntekijälle, jotka tarjosivat asiakkailleen mahdollisuutta kyselyyn vastaamiseen. Käytännössä iso osa työntekijöistä ei tarjonnut asiakkailleen mahdollisuutta kyselyyn vastaamiseen. Vastausaika oli 25.6.-13.8.2012. Jälkikäteen voi todeta, että kyselyn toteuttamisajankohta oli hankala johtuen työntekijöiden kesälomista ja yksiköiden kesäsuiluista.

Kyselylomakkeen kysymykset pyrittiin luomaan mahdollisimman selkeiksi ja helposti vastattaviksi. Kysymyksillä haluttiin selvittää psykososiaalisten palveluiden asiakkaiden kokemuksia palveluista sekä odotuksia ja toiveita psykososiaalisille palveluille. Kysymyksiä oli ainoastaan kaksi ja kysymykset olivat avoimia. Tutkija nouti täytetyt lomakkeet yksiköistä määräajan päätyttyä. Määräaikaan mennessä tutkijalle palautui 25 vastausta. Palautusaikaa päädyttiin pidentämään viikolla (20.8.2012) saakka, jonka jälkeen vastauksia oli yhteensä 30, kahden vastauksen ollessa tyhjiä.

Kyselylomakkeita kohtaan on esitetty kritiikkiä mm. niiden heikon tason vuoksi. Kyselylomakkeiden huonoina puolina pidetään myös mm. sitä, ettei tutkijalla ole mahdollisuutta varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat tutkimukseen suhtautuvat ja ovatko vastaajat ylipäättään perillä asioista, mistä kysymykset esitetään. (Hirsjärvi ym. 2002, 180–189). Tässä tutkimuksessa

kyselylomakkeeseen päädyttiin asiakkaiden toiveesta. Kyselyyn vastaajat olivat kaikki psykososiaalisten palvelujen asiakkaita, joille psykososiaalisten palvelujen työntekijä kertoi ennen lomakkeen täyttämistä kyselyn tulosten vaikuttavan psykososiaalisten palveluiden kehittämiseen Vaasassa. Kyselyn liitekirjeessä kuvattiin kaikki Vaasan kaupungin psykososiaaliset palvelut sekä kerrottiin palvelualueen strategiatyöstä.

Asiakkailta saadut vastaukset analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen. Aineisto kirjoitettiin auki yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi, josta luokkia alettiin muodostaa. Tästä vaiheesta eteenpäin aineiston analysointi oli yhteneväinen haastattelujen analysoinnin kanssa. Haastattelujen ja kyselyn analysointi kuvataan yksityiskohtaisesti jatkossa.

Tutkimukseen kerättiin materiaalia myös yhteistyökumppaneilta. Yhteistyökumppaneista haastatteluun valikoitui aikuissosiaalityön ja lastensuojelun palvelualueet sillä perusteella, että ennakkoon voitiin olettaa näillä toimijoilla olevan riittävän kattavan kuvan arvioitavana olevista palveluista. Psykososiaalisten palvelujen tuottamien palvelujen laajuus hankaloitti yhteistyökumppaneiden valintaa. Useat yhteistyökumppanit tekevät tiivistä yhteistyötä jonkin palvelualueen yksikön kanssa. Vain harvat yhteistyökumppanit tekevät yhteistyötä kaikkien tai lähes kaikkien palvelualueen yksiköiden kanssa. Tämä näkökulma huomioon ottaen lastensuojelu ja aikuissosiaalityö olivat luontevia haastattelukohteita.

Tutkija otti yhteyttä puhelimitse lastensuojelun johtajaan ja kertoi psykososiaalisten palvelujen strategian rakentamisesta. Tutkija kävi henkilökohtaisesti tapaamassa sosiaalityön palvelualueen johtajaa ja kertomassa strategiatyöskentelystä. Lastensuojelun ja aikuissosiaalityön johtajille kerrottiin strategiatyöskentelyn etenemisestä sekä yhteistyökumppaneiden kuulemisesta, joka tulisi vaikuttamaan lopullisen strategian asiakasarvoja määriteltäessä. Lastensuojelun ja aikuissosiaalityön johtajille ehdotettiin haastattelua

kuulemismuotona, vaihtoehtoina yksilö- ja ryhmähaastattelu. Lastensuojelun johtajan kanssa päädyttiin ryhmähaastatteluun, johon osallistui johtajan lisäksi kaksi johtavaa sosiaalityöntekijää. Myös aikuissosiaalityön johtajan kanssa päädyttiin ryhmähaastatteluun, johon osallistui aikuissosiaalityön johtajan lisäksi yksi johtava sosiaalityöntekijä.

Tutkimushaastattelut olivat luonteeltaan teemahaastatteluita. Teemahaastattelulle tyypillinen piirre on, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta sen sijaan kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja ne voivat esiintyä lähes missä järjestyksessä tahansa. Teemahaastattelut antoivat tutkijalle mahdollisuuden vapaamman keskusteluyhteyden luomiseen haastateltavien ja haastattelijan välille. Tutkimushaastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina. Hirsjärvi ym. (2002) kuvaavat ryhmähaastattelua tehokkaaksi tiedonkeruun muodoksi, mutta ohjeistavat jättämään ryhmäkoon 2-3 henkilöön, jotta analysointivaiheessa haastateltavien erottaminen onnistuisi. Ryhmähaastattelujen hyvänä puolena nähdään mm. muistinvaraisten asioiden selkiinnyttämisen sekä väärinymmärrysten korjaamisen mahdollisuuden ryhmän ansiosta. Toisaalta ryhmähaastattelun heikkoutena nähdään, että dominoivat ryhmän jäsenet voivat määrätä keskustelun suuntaa liiaksi. (Hirsjärvi ym. 2002, 195–199.) Ryhmähaastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla.

Strategiapäivän muistiinpanot tutkija kokosi strategiatyön lomassa ryhmien keskustellessa strategian rakentumisen eri vaiheissa. Strategiapäivän muistiinpanot kuvaavat siis palvelualueen henkilökunnan esiinnostamia asioita strategian eri vaiheissa. Strategiapäivän päättyessä palvelualueen henkilökunnalta pyydettiin palautetta strategiatyöskentelystä. Palautteen kirjoitti yhteensä 41 työntekijää. Nämä palautteet muodostavat yhden osan aineistosta.

Valmis strategia jalkautettiin kaikkiin psykososiaalisten palvelujen yksiköihin palvelualueen johtajan ja tutkijan toimesta. Tämän jälkeen tutkija pyysi vielä sähköpostilla palautetta koko strategiatyöskentelystä henkilökunnalta.

4.2.2 Aineistojen analysointi

Aineistoina toimivat yhteistökumppaneiden haastattelut, asiakkaiden kyselyt, strategiapäivän muistiinpanot sekä työntekijöiden palautteet. Yhteistökumppaneiden haastattelut käsiteltiin eli kirjoitettiin puhtaaksi analyysiä varten. Puhtaaksikirjoittaminen eli litterointi tehtiin sanatarkasti. Litteroitua materiaalia kertyi 30 sivua fonttikoon ollessa 12 ja rivivälin 1½. Seuraavaksi litteroidut haastattelut luettiin läpi useasti kokonaiskuvan muodostamiseksi. Lukemisen tavoitteena oli tutustua tekstiin ja tuntea aineisto perinpohjaisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 152–153.)

Aineistot analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysissä kerättyä aineistoa pyrittiin tiivistämään niin, että tutkittavia ilmiöitä voitiin yleistävästi kuvailla. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 21–23.) Laadullisen aineiston sisällönanalyysi voidaan tehdä induktiivisesti (aineistolähtöisesti), teoriaohjaavasti tai deduktiivisesti (teorialähtöisesti). Tässä tutkimuksessa käytettiin induktiivista sisällönanalyysia, jossa aineistoa lähdettiin analysoimaan aineistolähtöisesti ilman teoreettisia etukäteisolettamuksia (Eskola & Suoranta 1998, 153.) Sisällönanalyysi alkaa analyysiyksikön määrittämisellä. Tutkimustehtävä ja aineiston laatu määrittävät analyysiyksikön valinnan. Tavallisesti analyysiyksikkönä toimii sana, lause, lauseen osa, ajatuskokonaisuus tai sanayhdistelmä (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 25.) Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköksi valittiin lause.

Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on pelkistäminen. Pelkistämisen jälkeen suoritetaan aineiston ryhmittely. Ryhmittelyssä etsittiin pelkistettyjen ilmaisujen erilaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistettiin samaan kategoriaan ja luokalle annettiin sen sisältöä kuvaava nimi (esim. liite 2). Pelkistetyt ilmaisut listattiin tämän jälkeen samankaltaisuuksien mukaan. Sisällönanalyysin kolmas vaihe on abstrahointi. Tässä vaiheessa yhdistettiin saman

sisältöiset luokat toisiinsa ja muodostettiin siten niistä yläluokkia. Nämä yläluokat kuvaavat asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden odotuksia, toiveita ja kokemuksia psykososiaalisille palveluille.

5 PSYKOSOSIAALISTEN PALVELUJEN STRATEGIA

Seuraava kokonaisuus kuvaa tutkimuksen tuloksia. Alussa esitellään psykososiaalisten palvelujen organisaatio sekä kuvataan tuotettavat palvelut pääpiirteissään, jotta lukija voi helpommin sisäistää nyt tehdyn tutkimuksen kokonaisuuden ja halutessaan verrata tutkimuksen tuloksia muihin vastaavissa palveluissa tehtyihin tutkimuksiin. Palveluiden esittelyn jälkeen kuvataan asiakkaille tehdyn kyselyn ja yhteistyökumppaneiden haastatteluiden tulokset. Viimeisenä kuvataan palvelualueelle valmistunut strategia.

Nyt tehty strategiatyö on psykososiaalisten palvelujen ensimmäinen. Palvelualueella on tehty toimintasuunnitelmia vuosittain, mutta pidemmän aikavälin suunnittelu on ollut vähäistä. Tässä tutkimuksessa keskeisessä roolissa on osallistaminen. Psykososiaalisten palvelujen strategia on rakennettu yhdessä työntekijöiden, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Strategiaa on ohjannut Vaasan kaupungin voimassa oleva strategia sekä sosiaali- ja terveystoimen voimassa oleva strategia. Strategian on hyväksynyt Vaasan sosiaali- ja terveystoimen johtoryhmä, jonka kommentit on huomioitu valmiissa strategiassa.

5.1 Psykososiaaliset palvelut

Vaasan kaupungin psykososiaaliset palveluiden palvelualue tarjoaa kaikenikäisille vaasalaisille ja sopimuksesta myös muiden kuntien asukkaille yksilöiden ja perheiden elämäntilanteiden, päihteiden käytön ja mielenterveysongelmien ennaltaehkäisyyn ja hoitoon keskittyviä avo- ja laitoshoidon palveluja. Psykososiaalisissa palveluissa työskentelee noin 70 päihde- ja mielenterveystyön ammattilaista.

Yksikköjä on 9; **Ehkäisevän päihdetyön** toiminnassa keskeistä on tiedotus-, valistus- ja konsultointitoiminta tupakka- ja päihdekysymyksissä sekä muissa toimialaan liittyvissä asioissa - eri ammattihenkilöille ja vapaaehtoistahoille sekä suoraan kuntalaisille. **Perheneuvola** tarjoaa monipuolista asiantuntija-apua perhe-elämään liittyvissä solmukohdissa. Perheneuvolan tehtävänä on tukea lapsen ja nuoren myönteistä kehitystä sekä perheiden hyvinvointia ja toimivuutta. **Nuorisoasema Klaara** on matalan kynnyksen yksikkö, joka tarjoaa lasten ja nuorten mielenterveys-, päihde- ja elämänhallinnan ongelmien ennaltaehkäisyyn ja hoitoon keskittyviä palveluja. **A-neuvola** on päihdeongelmaisten ja heidän läheistensä avohoitopaikka, jonne voi hakeutua, kun päihteiden käyttö aiheuttaa vaikeuksia tai huolestuttaa henkilöä itseään, perhettä tai työyhteisöä. A-neuvola tarjoaa myös työnohjaus, koulutus- ja konsultaatiopalveluja.

Päihdeaseman tehtävänä on auttaa asiakasta tunnistamaan oma päihderiippuvuutensa sekä motivoida ja ohjata muutosprosessin käynnistämisessä. Yksikkö toimii matalan kynnyksen periaatteella 24 h/vrk. Vaasan päihdeasema tarjoaa selviämishoitoa, katkaisuhoidon, vieroitushoitoa ja korvaushoitoa. Päihdeaseman yhteydessä toimii myös nuorten päihdepysäkki Haavi. Haavin palveluihin kuuluu päihteiden käytön kartoitus, nuoren elämäntilanteen selvittely ja jatkohoitoon ohjaus. Haavi tarjoaa myös selviämishoitoa alle 18-vuotiaille nuorille viikonloppuöisin. **Päihdekuntoutusyhdistys** perustehtävänä on kuntouttaa päihderiippuvuuteen sairastuneita kohti päihteetöntä elämäntapaa. Kuntoutusjakson tavoitteena on päihdeongelman tunnistaminen, muutosprosessin käynnistäminen ja ylläpito, sosiaalisen, fyysisen sekä psyykkisen tilan kohentaminen sekä itsehoitoon kiinnittyminen.

Silmukodit tuottavat tuettua asumista päihdeongelmaisille vaasalaisille. Silmukodeissa jokaisella asukkaalla oma huone ja tarpeenmukainen valvonta ja tuki. **Aaltokoti** on psykososiaalisten palvelujen uusin palvelumuoto, joka on suunnattu vaikeista asumisen ongelmista kärsiville vaasalaisille pitkän linjan

päihdeidenkäyttäjille. **Tukiasuntotoiminta** on tarkoitettu ensisijaisesti sellaisille päihdeongelmaisille, joille asumisen vaikeudet ovat olleet kuntoutumisen esteenä ja toissijaisesti sellaisille, jotka tarvitsevat tuettua asumista arjesta selviytymiseen. **Päiväkeskus** tarjoaa mahdollisuuden viettää raitista vapaa-aikaa kuntoutumisen tukena keskellä kaupunkia sijaitsevilla kodikkailla tiloilla. (Vaasan kaupunki).

Palvelualueen työtä ohjaavat lainsäädännöllisesti päihdehuoltolaki (17.1.1986/41), mielenterveyslaki (14.12.1990/1116) ja lastensuojelulaki (13.4.2007/417). Kaupunkitasolla ylintä päätösvaltaa käyttää kaupunginvaltuusto, joka valitsee kaupunginhallituksen, lautakunnat ja johtokunnat sekä hyväksyy näiden johtosäännöt. Hallinnon sääntöihin on kirjattu sosiaali- ja terveyslautakunnan sekä johtavien viranhaltijoiden tehtävät ja vastualueet. Lautakunnan johtosääntö päätetään kaupunginvaltuustossa ja viraston toimintasäännön hyväksyy lautakunta. Johtosääntö kertoo tulosalueen periaatteet, tavoitteet ja toimintatavat sekä vastuut, toimintasääntö yksityiskohtaisempia selvityksiä viraston toiminnasta. (Vaasan kaupunki).

5.2. Asiakasnäkökulma strategiaan

Asiakkaiden osallistaminen strategiatyöhön nähtiin merkitykselläänä sekä palvelualueen että tulosalueen johdossa. Asiakkaat päätettiin osallistaa mukaan strategiatyöhön haastattelujen muodossa, mutta asiakkailta nousseen toiveen perusteella asiakkaille luotiin kyselylomake, jolla kokemuksia ja odotuksia kerättiin. Asiakkaiden kokemuksia, odotuksia ja toiveita koottiin siis asiakaskyselyllä, joka toteutettiin kesä-elokuussa 2012. Kyselyn ajoittuminen osittain sekä henkilökunnan loma-aikaan että joidenkin yksiköiden kesäsulkuihin selittää pienehköä palautusmäärää. Asiakaskyselyyn vastasi 30 asiakasta kahden lomakkeen ollessa tyhjiä.

5.2.1. Asiakkaiden kokemukset

Asiakkaiden kokemukset psykososiaalisista palveluista olivat pääosin positiivisia. Asiakkaiden vastausten perusteella keskeisiä positiivisia kokemuksia oli liittyen asiakkaan omaan elämänlaatuun, puitteisiin, palveluihin, saavutettavuuteen ja henkilökuntaan. Kursivoidut kohdat ovat suoria lainauksia asiakkaiden kirjoittamista vastauksista, kuitenkin niin, ettei asiakasta ja yksikköä ole tunnistettavissa lainauksen perusteella.

Muutokset asiakkaan elämänlaadussa

Useat asiakkaista kuvasivat elämänlaatunsa parantuneen merkittävästi psykososiaalisten palveluiden ansiosta. Asiakkaat kertoivat elämäntilanteensa normalisoitumisesta ja vointinsa parantumisesta. Asiakkaat kuvasivat myös saaneensa apua päihdeongelmiinsa psykososiaalisista palveluista.

”Päässyt normaalielämässä tavoitteisiin, eikä ole tarvinnut juosta enää kadulla”

”Olen saanut sieltä apua päihdeongelmaan, ja tiedän monen muun saaneen apua samalla tavalla”

”Elämänlaatuni on merkittävästi parantunut hoidon aloituksen myötä”

Kokemuksia palveluista, puitteista ja saavutettavuudesta

Asiakkaat kokivat, että psykososiaalisten palvelujen mahdollisuudet tuottaa palveluja ovat pääosin hyvät. Kiitosta sai asiakkaille palveluissa luotu turvallisuuden tunne sekä valvonta, jonka merkitys nähtiin tärkeänä. Erityisesti kiitosta saivat yksiköiden tilojen siisteys sekä hyvä, riittävä ruoka. Psykososiaalisten palvelujen tuottamat palvelut koettiin tarpeellisina ja niitä pidettiin pääosin riittävinä. Palveluiden saavutettavuus koettiin hyväksi, mikä poikkeaa positiivisesti kunnallisten päihdepalveluiden saamasta palautteesta valtakunnallisesti. Asiakkaiden kokemukset palvelujen sisällöstä olivat pääsääntöisesti hyviä. Muutamissa vastauksissa nousi esiin joidenkin palveluiden sääntöjen tiukkuus sekä sääntöjen tiheä muuttuminen.

”...hoito on iso osa elämäni ja kaupunki on hoitanut tämän hyvin”

”lapsille paljon palveluja”

”hyvä juttu, että aina pääsee hoitoon, ajankohdasta riippumatta”

”liiankin kovat säännöt”

Henkilökunnan rooli asiakkaiden kokemana

Henkilökunta sai osakseen huomioitavan paljon kiitosta. Asiakkaiden vastauksista oli luettavissa, että asiakkaat todella arvostivat henkilökuntaa. Asiakkaat kokivat, että henkilökunta on pääsääntöisesti hyvää ja ammatillisesti osaavaa. Työntekijöitä kuvattiin ammatillisina ja ystävällisinä. Yksi asiakkaista kuvasi suhdettaan henkilökuntaan erityisen lämpimästi:

”Ne on vähä ku osa perhettä”

Asiakkaat kokivat saaneensa henkilökunnalta apua, tukea ja neuvoja. Henkilökunnan rooli päihteistä irrottautumisessa koettiin merkitykselliseksi.

”henkilökunta todella haluaa auttaa ja tukea minua pääsemään eroon päihteistä”

Osassa palveluja kontakti asiakkaaseen on poikkeuksellisen tiivis:

”Näen heitä enemmän kuin perhettäni. Voi kertoa vaikeista asioista, ja tuntuu jopa, että joku kuuntelee”

Henkilökuntaan liittyen oli kuitenkin toisenlaisiakin kokemuksia. Osa asiakkaista koki, että vuorovaikutus ei aina toiminut toivotulla tavalla. Lisäksi toivottiin enemmän kokemusta henkilökunnalle.

”Henkilökuntaan tarvitsisi muutaman kokemusta omaavan ohjaajan”

5.2.2. Asiakkaiden odotukset ja toiveet

Asiakkaiden odotukset ja toiveet jakautuivat koskemaan tiloja, toimintaa, informaatiota ja resursseja. Asiakasvastauksissa korostui toive nykyisten palveluiden säilyttämisestä ja henkilökunnan pysyvyydestä.

Odotuksia henkilökunnan toiminnalle ja tiloille

Asiakkaat toivoivat enemmän henkilökunnan läsnäoloa, jonka kuvattiin tuovan turvallisuuden tunnetta. Toivottiin myös enemmän paneutumista yksittäisen

asiakkaan ongelmiin ja hoitoon. Joissakin vastauksissa korostui toive joustavuuden lisäämisestä hoitoon. Usea asiakas nosti vastauksessaan esiin tilojen merkityksen. Tilojen merkitys näkyi myös ulkoilutoiveissa. Asiakkaat toivoivat ulkoilumahdollisuutta laitostyksikössä hoidossa ollessa. Myös toimintaa toivottiin lisättäväksi päiviin. Useat asiakkaat toivoivat lisäksi, että nykyiset palvelut ja toimintamallit säilyisivät.

”jatkakaa samaan malliin”

”... hoitoon ”psykologinen puoli”, eli vaikka enemmän keskityttäisiin pään hoitamiseen”

”ulkoilumahdollisuutta saisi olla enemmän”

”kunnon terveelliset tilat”

”mieluiten ihan uusi rakennus, vaikka isolla parvekkeella”

Resurssinäkökulma asiakkaiden kokemana

Vaikka asiakkaat pääosin kokivat hoitoon pääsyn ja palveluiden saavutettavuuden hyväksi, joidenkin palvelujen kohdalla asiakkaat toivoivat hoitoon pääsyn helpottumista ja nopeutumista. Tähän liittyen toivottiin myös lisää henkilökuntaa.

”Lisää työntekijöitä, jotta pystyisi enemmän ihmisiä ottamaan hoidon piiriin”

Informaation merkityksellisyys

Osa asiakkaista toivoi tiedotukseen parannusta. Koettiin, että esimerkiksi kaupungin kotisivuilla voisi olla helpommin tieto saatavilla. Lisäksi joku asiakkaista esitti hienon kehittämisidean:

”pidettäisiin avoimet ovet, että ihmiset sais tietää meistä enemmän”

5.3 Yhteistyökumppaneiden näkökulma strategiaan

Yhteistyökumppaneille tehtiin kaksi ryhmähaastattelua. Ensimmäisenä ryhmänä haastateltiin lastensuojelun palvelualueelta lastensuojelun johtajaa sekä kahta lastensuojelun johtavaa sosiaalityöntekijää. Toisena ryhmänä haastateltiin sosiaalityön palvelualueelta sosiaalityön johtajaa ja yhtä johtavaa sosiaalityöntekijää. Palvelualueiden kokemukset yhteistyöstä olivat varsin eriäviä, kuten ennakkoon oli ajateltukin. Haastatteluiden induktiivisen sisällönanalyysin perusteella pääteemoiksi nousivat palveluiden kattavuus, palveluprosessi, palveluiden kehittäminen ja yhteistyö. Kursivoidut kohdat ovat suoria lainauksia yhteistyökumppaneiden haastatteluista. Lainaukset on kirjoitettu siten, ettei lainauksista ole tunnistettavissa yksikköä, jota kommentti koskee, eikä henkilöä joka lauseen on sanonut.

5.3.1 Palveluiden kattavuus

Haastateltavat kokivat psykososiaalisten palveluiden palveluntarjonnan pääosin kattavaksi. Palveluketjun kokonaisuuden todettiin olevan Vaasan kokoiselle kaupungille poikkeuksellisen laajan ja runsaasti vaihtoehtoja sisältävän. Toisaalta koettiin kuitenkin, että palveluiden tulisi olla laadukkaampia palvelualueen resursseihin nähden.

”Tällaista palveluketjua saa Suomesta hakea”

5.3.2 Palveluprosessi

Palveluprosessi jakautuu kolmeen pienempään osa-alueeseen: **tiedon kulku, hoitoketjun toimivuus ja työtavat.**

Tiedonkulussa koettiin hankaluuksia olevan joidenkin yksiköiden osalta. Tieto asiakkaan tilanteesta ja pyyntö yhteistyöhön tulee joissakin tapauksissa ratkaisevasti liian myöhään.

”... kun tulee nää haastavasti käyttäytyvät lapset ja heidän auttamisensa, siinä toimijaverkosto tulee olemaan aika iso... on yksityisiä ja julkisia toimijoita...milloin meidät otetaan siihen mukaan, usein auttamattomasti liian myöhään, jos melkein jo joudutaan kiireellisesti sijoittamaan lasta, ollaan kyllä pulmallisessa tilanteessa.”

” ... me ollaan vähä niinku velvoitettu asiakasta käymään, siellä perustuukin vapaaehtoisuuteen. Hoito ei oo koskaan lähtenytkään käyntiin, ja meillä luullaan, että asiakas käy kun ei kuulu mitään.”

Hoitoketjun toimivuudessa koettiin olevan puutteita. Joillakin osa-alueilla koettiin hankalaksi se, että vaikka asiakas käy luottamuksellisessa terapiasuhteessa, joudutaan lapsen edun mukaisesti tietoa luovuttamaan näihinkin keskusteluihin liittyen. Toisaalta koettiin myös, että hoitoketju toimii joissain tapauksissa liian hitaasti. Yksi haastateltavista kuvasi hoitoketjun toimimattomuutta seuraavasti:

” Tää on jossain meissä, se ei välttämättä oo organisaatiossa se vika vaan prosesseissa ja toimijoissa se vika, miksi se ei toimi.”

Työtapojen merkitys nousi esille useissa vastauksissa. Vastaajat olivat tyytyväisiä siihen, että joissakin psykososiaalisten palvelujen yksiköissä oli

lähdetty toimimaan uusilla tavoilla haastavissa tilanteissa. Palveluiden räätälöinti erilaisiin tarpeisiin sai runsaasti kiitosta. Samalla kuitenkin tiedostettiin räätälöinnin haastavuus kuntaorganisaatiossa. Uusien työtapojen ennakkoluulotonta kokeilua ja käyttöönottoa toivottiin laajemminkin.

” ... uusia työtapoja on tullut, on pystytty räätälöimään ja kokeilemaan, tälle perheelle tämä työtapa tuntuu hyvältä.”

”ennakkoluulotonta työtettä voisi olla, että uskallettaisiin tehdä vähän eri lailla kuin aikaisemmin.”

5.3.3 Yhteistyö

Yhdeksi suureksi asiakokonaisuudeksi haastatteluissa nousi yhteistyö. Yhteistyön alla teemoina ovat **yhteisen todellisuuden luominen, palaute, yhteistyön puute ja yhdessä tekeminen.**

Yhteisen todellisuuden luomisen teema nousi esiin palavereista, yhteistyökumppaneiden tuntemisesta sekä vuoropuhelusta. Haastateltavista toinen ryhmä koki, ettei palvelualueiden välillä ole enää mitään yhteisiä palaveria, työntekijät eivät tunne toisiaan eikä aitoa vuoropuhelua näin ollen pääse syntymään.

”Tarvittaisiin yksiköiden vastaavien ja meidän palaveria, joissa käydään asioita asiakaslähtöisesti läpi.”

”Kyllä sen itse huomaa, että kenen tahansa kanssa yhteistyö toimii paremmin, kun tuntee.”

”Jatkuva vuoropuhelu, ei sitä yhteistyötä rakenneta muulla kuin jatkuvalla vuoropuhelulla.”

Toinen ryhmistä kuvasi yhteistyötä olevan huomattavan paljon, vaihdellen kuitenkin merkityksellisesti psykososiaalisten palvelujen eri yksiköiden välillä. Toinen ryhmistä toivoi **palautteen** antamiseen kiinnitettävän huomiota. Haastateltavilla oli kokemus, jonka mukaan palautetta annetaan toisinaan liian voimallisesti ja virkaportaita noudattaen, vaikka saman palautteen olisi rakentavasti voinut antaa myös suoraan työntekijälle itselleen.

”Than niin kuin lähettäjä olisi itse syyppää, tulee työntekijälle tunne, että mitä mä nyt oon taas tehnyt tai jättänyt tekemättä, kun nää ihmiset toimii kuitenkin omalla tavallaan meistä huolimatta.”

”Pyyhkeet on asianmukaiset, tapa millä pyyhkeet tulee, tulee tunne, että oliko tämä nyt niin vakava asia.”

Toinen haastateltavista ryhmistä koki **yhteistyön puuttuvan** tällä hetkellä palvelualueiden väliltä lähes täysin. Haastateltavat nostivat esiin yhteistyön sujumisen muutamien yksittäisten työntekijöiden kanssa, mutta kokivat järjestelmällisen yhteistyön puuttuvan. Tässä tutkija totesi suuren eron haastateltavien ryhmien välillä. Toinen haastateltavista ryhmistä koki yhteistyötä olevan paljon, kun taas toisen ryhmän mukaan yhtistyö oli satunnaista. Yhteistyön puutetta kuvannut ryhmä totesi psykososiaalisten palveluiden yksiköiden olevan sulkeutuneita ja liian erillään.

”Yksiköiden kesken ei ole yhteistyötä, ikään kuin siellä ollaan niin simpukkana, että sinne ei ulkopuolinen toimija pääse sisälle.”

”Mistä meidän pitäisi lähteä tässä yhteistyössä liikkeelle. Pitäisi juoda aamukaffeet ja jokainen esittelee oman toimintansa, jokainen kertoo mikä se oma palvelu on.”

Toinen haastateltavista ryhmistä kuvasi yhteistyön huomattavasti paremmin toimivaksi. Yhteistyön kuvattiin olevan mutkatonta ja yltävän parhaimmillaan

yhdessä tekemiseen. Yhdessä tekeminen nousi esiin **asiantuntemuksen, luottamuksen ja avoimuuden** teemoissa. Koettiin, että yhteistyössä molemmat osapuolet tietävät oman roolinsa selkeästi ja jakavat ja kantavat asioita yhdessä.

”... kanssa tehtävä yhteistyö ei ole vain yhteistötä, vaan se on yhdessä tekemistä, siinä on saavutettu sellaista yhdessä tekemistä, sellaista pitäisi saada laajennettua.”

” ... kun tekee yhdessä työtä jonkun toisen kanssa, ihan meidän tavallisten rivityöntekijöiden kanssa, niin kaksin tehty työ yleensä aina sujuu hyvin.”

Roolien selkeys yhteistyössä kytkeytyy myös **asiantuntemuksen** ympärille. Haastateltavat kuvasivat, että psykososiaalisista palveluista löytyi tarvittavaa asiantuntemusta, joka hyödyttää myös toista palvelualueita. Erityisesti oltiin tyytyväisiä siihen, että päihdelääkäripalvelut olivat vihdoin hyvällä tolalla.

”Saadaan sitä semmoista selkeää faktatietoa ja apua ja voi tyhjentää omasta päästä sellaiset asiat, voi luottaa, että kaveri tietää sen.”

”toiset on asiantuntijoita toisessa, toiset toisessa.”

Toinen haastateltavista ryhmistä nosti myös palvelualueiden välisen **avoimuuden** ja sen merkityksellisyyden esille. Haastateltavat kuvasivat avoimuutta seuraavasti:

”Avoimuus ja halu yrittää auttaa ja tehdä niiden asioiden eteen jotakin, niin se on olemassa”.

”kuunnellaan toisia puolin ja toisin niin sellainen henki on olemassa.”

Luottamus nousi esiin molemmilla haastateltavilla ryhmillä. Toinen ryhmistä pohti mahdollista luottamuspulaa sekä psykososiaalisten palvelujen sisällä että

palvelualueiden välillä. Toinen ryhmistä kuvasi luottamuksen vallitsevan palvelualueiden välillä.

”Se ilmapiiri koulutuksessa oli sellainen, että luottamuspula oli suuri”

”Uskalletaan olla eri mieltä ja puhutaan isommillakin kirjaimille ja siitä huolimatta luotetaan, uskalletaan olla kriittisiäkin.”

5.3.4 Palveluiden kehittäminen

Haastattelujen perusteella keskeisiksi osa-alueiksi palveluiden kehittämiseksi nousi **ennaltaehkäisevä työ, nuorten huumeidenkäyttäjien palvelut, perheiden palvelut, kuntoutuspalvelut** sekä **asumispalvelut**.

Haastateltavat nostivat esiin **ennaltaehkäisevän työn** tärkeyttä sekä toisaalta epäselvyyttä siitä, minkä verran ennaltaehkäisevää työtä tehdään. Lisäksi toivottiin, että jatkossa kyettäisiin paremmin ennustamaan, mihin suuntaan päihdeongelmat ovat kehittymässä, niin että kyettäisiin vastaamaan muuttuvaan palveluiden kysyntään paremmin.

”Mikä sen ennaltaehkäisevän työn kuvio on?”

Nuorten huumeidenkäyttäjien palveluiden tilanne huolestutti vastaajia. Koettiin, että kaupungin nykyiset palvelut eivät riitä vastaamaan huumeiden käyttäjien tarpeita. Toivottiin myös, että eri yksiköiden väliset ikärajat eivät olisi niin tiukat, vaan että asiakkaat voisivat ohjautua helpommin tarvettaan vastaavaan hoitoon. Toisaalta koettiin myös, että jonkun yksikön osalta tulisi toimintaa ehkä kehittää vastaamaan paremmin uudenlaisen asiakaskunnan tarpeita.

”Kyllä mä olen huolissani nuorten huumeiden käytöstä ja pystyykö meidän kaupunki siihen vastaamaan?”

”... että ikäraja ei olisi niin tiukka, siellä on kuitenkin niin kovia aineiden käyttäjiä, ettei palvelut riitä, ne tarvii kuitenkin sellaisen jämäkän otteen.”

”Pitäisikö se konsepti miettiä uudelleen? Se ei ole häpeä, jos joutuu vähän muuttumaan, kymmenessä vuodessa maailmakin muuttuu tavattoman paljon.”

Toinen haastateltavista ryhmistä toi esille toiveen **perheille tarjottavien palveluiden** selkiyttämisestä; mihin tarpeeseen palveluilla pyritään vastaamaan. Erikoislääkäripalveluiden koordinointi koettiin myös epäselväksi. Lisäksi todettiin yleisesti palveluiden kohderyhmien ja tarjottavien palveluiden selkiyttämistä.

”... kohdalla palvelut määriteltäisiin avoimemmin, mihin pyrkivät vastaamaan ja mihin ei. Sellaista kriisiluonteista työtä, auttamistyötä meidän näkökulmasta perheille tarvittaisiin...”

Päihdekuntoutuksen saralla toivottiin riittävän laadukkaita ja kattavia päihdepalveluita. Todettiin, että nykyisellään kaupungin omat palvelut ja ostopalvelut eivät aina riitä vastaamaan haastavan kohderyhmän tarpeisiin. Lisäksi haastateltavat nostivat esille perheille tarkoitetun kuntoutuksen tarpeen.

”Päihdekuntoutusta... että sitä saataisiin kehitettyä paremmin, että olisi riittävän laadukkaita, että asiakkaat ja naisetkin saisivat palveluita... ja meillä on kokonaan kehittämättä se koko perheen kuntoutus.

Haastateltavat toivoivat asumispalveluihin lisäystä. **Asumista ja tukipalveluita** toivottiin esimerkiksi neuropsykiatrisista ongelmista kärsiville itsenäistyville nuorille. Haastateltavat korostivat myös kotiin annettavien palveluiden merkitystä ja tarpeen lisääntymistä päihdeongelmaisista hoidettaessa.

”Me ei voida jokaiselle äijälle rakentaa omaa asuntoa, vaan kotiin annettavia palveluja tulee lisätä.”

”... että kun palataan hoidosta kotiin, niin siinä voisi olla kotipalveluohjaaja, joka tukisi kotona, kun nyt meillä vain käydään katsomassa, että hengitetäänkö.”

5.4 Psykososiaalisten palvelujen strategia

Psykososiaalisten palvelujen strategia on rakennettu prosessinomaisesti työyhteisöä osallistaen toimintatutkijan toimiessa prosessin vetäjänä. Strategia rakentui alun perin tutkijan vetämässä palvelualueen kehittämispäivässä kesäkuussa 2012. Kehittämispäivään osallistui 58 psykososiaalisten palvelujen työntekijää. Kehittämispäivässä strategian rakentamisessa hyödynnettiin pienryhmätyöskentelyä. Strategia rakennettiin osa kerrallaan niin, että kokonaisuus säilyi mahdollisimman mielekkäänä ja ymmärrettävänä. Strategiapäivässä pyrittiin käyttämään mahdollisimman ymmärrettävää kieltä, niin ettei strategiatyöskentely hankaloitunut käsitteiden vaikeuden takia.

Palvelualueen strategiapäivän jälkeen tutkija haki strategiaan yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden näkökulmia haastatteluin ja kyselyin. Haastatteluiden ja kyselyn analyysistä esiin nousseet asiat huomioitiin strategiatyöskentelyssä. Tutkija esitteli strategian sosiaali- ja terveystoimen johtoryhmälle, jonka hyväksyttyä strategian palvelualueen esimiehet työstivät strategian valmiiksi tutkijan kanssa. Tämän jälkeen tutkija vei strategian vielä kertaalleen yksikkötasolle, jolloin jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus vielä kertaalleen kommentoida valmistuvaa strategiaa.

Strategian rakentuminen noudattelee Vaasan kaupungin esimiespassikoulutuksen **Strateginen toiminnan johtaminen**- koulutuspäivän osin strukturoituja

työkaluja. Strateginen toiminnan johtaminen- koulutuspäivässä kouluttajana toimii Vaasan yliopiston johtamisen laitoksen professori Marko Kohtamäki.

5.4.1.Strategiaviitekehys

Strategiaviitekehys (kuvio 3) kuvaa kunkin strategiaosion keskeistä merkitystä sekä kytkeytymistä henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Psykososiaalisten palvelujen strategia koostuu missiosta, visiosta, arvoista, asiakasarvotekijöistä ja niiden arvioinnista, keskeisistä osaamisista ja niiden kehittämisestä, strategiakartasta sekä konkreettisista tavoitteista, mittareista ja toimenpiteistä. Lopuksi strategia on tiivistetty helposti muistettavissa olevaan kiteytykseen, jonka jokainen palvelualueen työntekijä voi muistaa jokapäiväisessä työssään.



Kuvio 3. Strategia viitekehys

5.4.2 Valmis strategia

Psykososiaalisten palvelujen valmiin strategian kuvauksen yhteydessä on kuvattu myös lyhyesti teoriaa niistä osista, joista strategia koostuu. Strategiaosioiden eteneminen noudattaa samaa kaavaa kuin palvelualueen strategiapäivässä.

Visio

Visio on kuvaus tulevaisuuteen suuntaavasta tahtotilasta (Kamensky 2006, 60, 2010, 78). Sengen mukaan yhteisen vision merkitys on suuri. Vision tulee olla niin innostava, että organisaation koko henkilökunta saadaan sitoutettua uusien toimintatapojen kehittämiseen. Yksinkertaisimmillaan jaettu visio kertoo vastauksen kysymykseen *mitä me haluamme luoda?* (Senge 1994, 206-232). Kotterin (1996) mukaan vision tulee luoda joko epäsuorasti tai suoraan kuva siitä miksi ihmisten tulisi raataa luodakseen vision mukaisen tulevaisuuden. Hyvä visio palvelee kolmea tarkoitusta; se yksinkertaistaa päätöksiä, se motivoi ihmisiä oikeaan suuntaan ja se auttaa koordinoimaan ihmisiä nopeasti ja tehokkaasti. (Kotter 1996, 68–69.)

Palvelualueen visio rakentui strategiapäivässä pienryhmätyöskentelyn avulla. Pienryhmät työstivät kahdeksan visioehdotusta, joista hiottiin koko ryhmän voimin lopullinen visio. Vision rakentamisen haasteena oli saada aikaan puhutteleva visio, joka oikeasti ohjaa toimintaa ja on henkilökuntaa haastava. Useimmat ehdotetuista visioista kuvasivat enemmänkin nykyistä toimintaa kuin toimivat joihtotähtenä tavoitetilaa kohti. Tutkijan rooliksi tuli haastaa palvelualueen työntekijät miettimään tulevaisuuden tahtotilaa ja asettamaan riittävä haaste palvelualueelle. Palvelualueen lopulliseksi visioksi muodostui: **Pohjanmaan paras- elämän haasteissa yksilön ja perheen parhaaksi.**

Arvot

Arvot edustavat organisaation toiminnan henkistä selkärankaa kuvaten niitä asioita, joita organisaatio pitää toiminnassaan erityisen tärkeinä (Aaltonen ym. 2004, 89). Arvokeskustelu oli organisaatiolle ennestään tuttua, joten arvojen luominen koettiin helpoksi, joskin runsasta keskustelua saatiin aikaan lopullisten arvojen valinnasta sekä arvojen sanamuodoista. Tutkija pyrki kokoamaan käytyä keskustelua ja tiivistämään arvokokonaisuuksia. Psykososiaalisten palvelujen **arvoina ovat asiakaslähtöisyys, tavoitteellisuus, luottamuksellisuus sekä kunnioittaminen.**

Missio

Missio vastaa kysymykseen *Miksi me olemme olemassa*. Missio on toiminnan kivijalka. Mission tulee olla niin kantava, että se pystyy ohjaamaan toimintaa. Missio on pysyvä elementti organisaation strategiatyössä. (Kamensky 2010, 67). Mission eli perustehtävän luominen koettiin haastavaksi johtuen palvelualueen laajasta kentästä. Mission haluttiin kertovan kuntalaisille kattavasta palvelutarjonnasta, jota psykososiaalisissa palveluissa on. Missiota työstettäessä todettiin kuitenkin, että liian pitkä ja yksityiskohtainen missio ei toimi arjessa, vaan mission tulee olla muistettavissa ja ohjata toimintaa joka tilanteessa. Missiota työstettäessä tutkija yhdisteli eri lausekokonaisuuksia ehdottaen osallistujille vaihtoehtoisia missioita. Psykososiaalisten palvelujen **missiona on tarjota monipuolisia matalan kynnyksen mielenterveys-, päihde- ja elämänhallintaa tukevia palveluita kaiken ikäisille.**

Keskeiset asiakkaat ja asiakkaiden odotukset palveluille

Seuraavaksi palvelualueen henkilökunta määritteli palvelualueen keskeiset asiakkaat ja asiakkaiden odotukset palveluille. Asiakasryhmien määrittelyssä hankalaksi koettiin laaja palvelukenttä, joka tarkoittaa myös hyvin erilaisia

asiakkaita. Työntekijät kokivat, että olisi mielekkäämpää määritellä asiakasryhmät ongelman kautta. Todettiin kuitenkin, että tuolloin keskeisiä asiakkaita tulisi niin paljon, että jatkotyöskentely hankaloituisi oleellisesti. Keskustelua herätti myös yhteistyökumppanin ja kuntalaisen rooli asiakkaana. Yhteistyökumppanin todettiin olevan useimmiten sisäinen asiakas, kuntalainen taas nähtiin palveluista maksavana asiakkaana. Psykososiaalisten palvelujen keskeisiksi asiakkaiksi määriteltiin;

- 1) ydinasiakas
- 2) läheiset
- 3) yhteistyökumppanit
- 4) kuntalainen

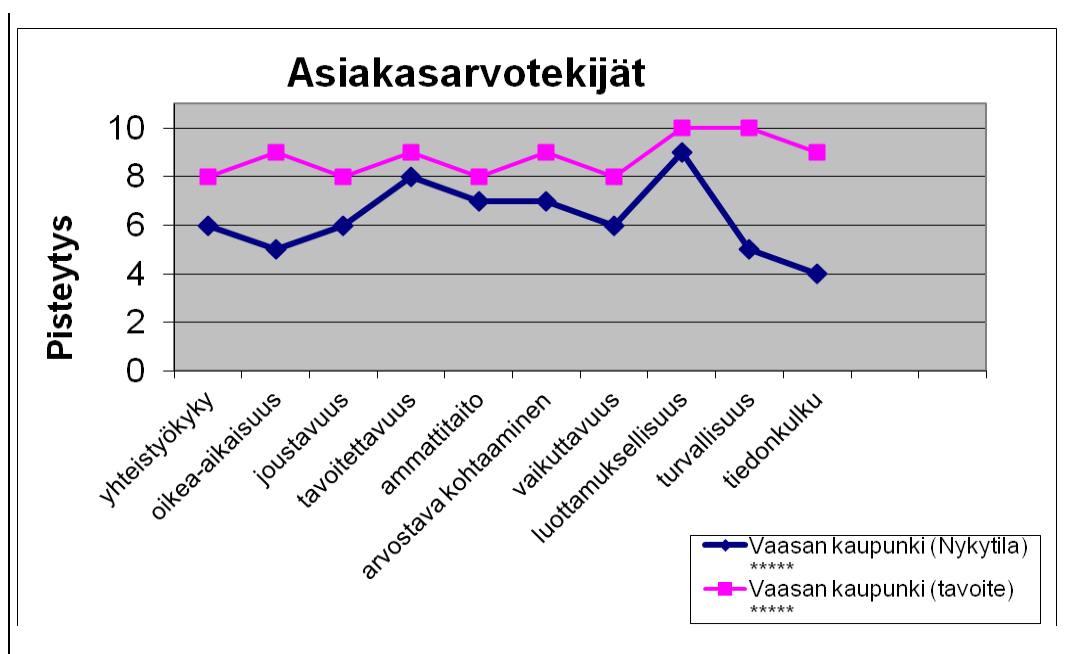
Ydinasiakkaan keskeiset odotukset palveluille ovat oikea-aikaisuus, tavoitettavuus ja arvostava kohtaaminen. Läheiset odottavat ennen kaikkea vaikuttavuutta ja joustavuutta. Yhteistyökumppaneiden odotuksien arvioitiin keskittyvän yhteistyökykyyn ja ammattitaitoon. Kuntalaisen odotuksena palveluille on ennen kaikkea kustannustehokkuus, jonka todettiin koostuvan ennen kaikkea oikea-aikaisuudesta ja vaikuttavuudesta.

Keskeiset asiakasarvotekijät

Tässä strategiatyössä asiakasarvotekijät ovat arvoja, joita organisaatio lupaa asiakkailleen. Asiakasarvotekijöiden nykytilan ja tavoitetilan määrittelyyn vaikutti oleellisesti ne kokemukset, toiveet ja odotukset, jotka saatiin asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta kyselyllä ja haastatteluin. Psykososiaalisten palveluiden johtoryhmän arvio asiakasarvojen nykytilasta ja tulevaisuuden tavoitetilasta perustuu kaikkien yhdeksän palvelualueen esimiehen ja johtajan

ryhmähaastatteluun lokakuussa 2012. Ryhmähaastattelutilanteessa esimiehille ja johtajalle kerrottiin ja kuvattiin asiakaskyselyiden ja yhteistyökumppaneiden haastatteluiden tulokset. Sen jälkeen ryhmä poimi kesäkuun strategiapäivässä tuotetuista 20 asiakasarvotekijästä kymmenen keskeisintä. Kymmenen keskeisen asiakasarvotekijän nykytilaa ja tulevaisuuden tavoitetilaa arvioitiin esimiesten, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kokemusten perusteella. Kuvion 6 strategiakanvas kuvaa psykososiaalisten palvelujen asiakasarvotekijöiden nykytilaa ja tulevaisuuden tavoitetilaa (vrt. Kim & Mauborgne 2005, 110–113).

Keskeisimmiksi asiakasarvotekijöiksi nostettiin 1) yhteistyökyky, 2) oikea-aikaisuus, 3) joustavuus, 4) tavoitettavuus, 5) ammattitaito, 6) arvostava kohtaaminen, 7) vaikuttavuus, 8) luottamuksellisuus, 9) turvallisuus ja 10) tiedonkulku. Arviointiasteikko jakautuu asteikolle 0-10, nollan ollessa huonoin ja kymmenen paras mahdollinen annettava arvosana.



Kuvio 4. Johtoryhmän näkemykset psykososiaalisten palvelujen asiakasarvotekijöiden nykytilasta ja tavoitetilasta.

Yhteistyökyky nähtiin erittäin merkitykselliseksi. Yhteistyön tulee sujua sekä oman henkilökunnan kesken että suhteessa yhteistyökumppaneihin. Myös asiakastyön toimivuutta voidaan kuvata yhteistyön käsitteellä, joka vastuuttaa molempia osapuolia hoitoprosessin onnistumisessa. Yhteistyökyvyn arvioitiin nykytilassaan olevan kohtuullisen hyvän. Todettiin kuitenkin, että yhteistyön taso eri yksiköiden ja palvelualueiden välillä vaihtelee.

Oikea-aikaisuus nostettiin keskeiseksi asiakasarvotekijäksi keskustelun jälkeen. Oikea-aikaisuudella tahdottiin kuvata palvelujen oikea-aikaisuuden merkityksellisyyttä. Tarjoamalla asiakkaalle asiakkaan tarpeeseen nähden oikea-aikaisia palveluita, palvelut ovat paitsi kustannustehokkaampia, myös asiakasystävällisempiä. Oikea-aikaisuudessa arvioitiin olevan paljon parannettavaa. Esimerkiksi pitkät hoitojonot joihinkin palveluihin ovat omiaan heikentämään palveluiden oikea-aikaisuutta.

Joustavuus asiakasarvotekijänä haastaa psykososiaalisten palvelujen työntekijät pohtimaan tarkoin, missä kohdin voimme joustaa ja millä tavoin. Esimerkiksi hoitoon liittyvissä säännöissä joustamisen varaa on harvoin, kun taas liittyen asiakkaan ja yhteistyökumppanin tarpeisiin ja toiveisiin, pystymme monissa tilanteissa mukautumaan, joustamaan. Joustavuuden nykytila arvioitiin olevan numeerisesti n. 6/10.

Tavoitettavuus merkitsee sekä palveluiden että työntekijöiden tavoitettavuutta. Asiakkaalle on merkityksellistä paitsi päästä palvelujen piiriin matalan kynnyksen periaatteella myös tavoittaa työntekijä helposti tarpeen vaatiessa. Tavoitettavuuden arvioitiin toteutuvan palvelualueellamme hyvin. Palvelualueellamme toimii useita matalan kynnyksen yksiköitä, joihin pääsee hoitoon ilman lääkärin lähetettä. Lisäksi palvelualueella on akuuttiyksikkö, joka on auki vuorokauden ympäri vuoden jokaisena päivänä vastaanottaen myös akuutisti päihtyneitä asiakkaita.

Ammattitaidon merkitys korostuu palvelualueemme työssä. Useat yksikköme ovat erityistason päihdepalveluita tuottavia, joten asiantuntijuuden ja osaamisen haaste on keskeinen työskentelyssä. Ammattitaitoa kehitetään ja ylläpidetään jatkuvalla henkilökunnan kouluttamisella. Ammattitaidon arvioitiin olevan hyvällä tasolla. Todettiin kuitenkin, että osaavan hoitohenkilökunnan rekrytointi ja työssä pysyminen on haaste, johon tulevaisuudessa tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Henkilökunnan vaihtuvuus on yksi keskeinen palvelualueen ammattitaitoa heikentävä osa-alue.

Arvostava kohtaaminen on erityisen merkittävä asiakasarvotekijä psykososiaalisissa palveluissa, joiden asiakkaat tulevat usein haastavista elämäntilanteista palveluiden piiriin. Arvostavan kohtaamisen avulla luodaan asiakkaaseen kontakti, joka kantaa hankalia asioita työstettäessä. Arvostava kohtaaminen on nykytilassaan hyvällä tasolla. Kuitenkin tavoitteena on edelleen parantaa asiakkaan kohtaamisen kokemusta.

Vaikuttavuus on merkityksellistä asiakkaalle itselleen, asiakkaan läheisille ja yhteistyökumppaneille. Vaikuttavuuden arviointi psykososiaalisissa palveluissa on haastavaa asiakkaiden ongelmakentän moninaisuuden vuoksi. Palvelualueen johtoryhmän arvion mukaan vaikuttavuus on nykytilassaan hyvää keskitasoa. Vaikuttavuutta yritetään parantaa mm. vaikuttavuusmittareiden luonnilla.

Luottamuksellisuus on psykososiaalisissa palveluissa tehtävän asiakastyön perusta. Asiakkaan on voitava uskoa asiakaskeskusteluiden luottamuksellisuuteen pystyäkseen avaamaan todellisuutensa työntekijälle. Luottamuksellisuuden arvioitiin toteutuvan nykytilassaan asiakasarvoista selkeästi parhaiten.

Turvallisuudessa nähtiin puutteita. Keskustelussa todettiin, että useimmiten asiakkaiden turvallisuus pystytään takaamaan, mutta hoitohenkilökunnan osalta

tilanne on toinen. Asiakaskunnan muututtua haastavammaksi, turvallisuusjärjestelyt eivät ole pysyneet ajantasalla. Turvallisuusnäkökulmaa kehitettäessä tuleekin ottaa huomioon sekä tiloihin että toimintoihin ja koulutukseen liittyviä tekijöitä.

Tiedonkulku koettiin heikoimmaksi osa-alueeksi tällä hetkellä. Tiedonkulkua hidastaa paitsi tiedonkulkuun yleisesti kytkettävät haasteet, myös muutamat palvelualueen sisäiset haasteet, joista yhtenä keskeisenä erilliset asiakastietojärjestelmät eri ammattikunnilla (lääkärit vs hoitajat) sekä yksiköiden suljetut asiakastietojärjestelmät, jotka hankaloittavat tiedonkulkua yksiköiden välillä.

Keskeiset osaamiset

Palvelualueella tarvittavat keskeiset osaamiset määriteltiin strategiapäivän pienryhmissä (taulukko 4). Pienryhmätyöskentelyn jälkeen osaamisille määriteltiin yläotsikot joiden alle osaamiset jaettiin. Yläotsikoiksi nousivat ammattitaito ja asiantuntijuus, vuorovaikutustaidot sekä kehittämis- ja johtamisosaaminen. Työskentelyssä todettiin, että osaamisten jaottelua hankaloitti usean osaamisalueen ristikkäisyys ja lomitteisuus, osaamisalueiden kytkeytyminen tiiviisti toisiinsa.

Ammattitaito ja asiantuntijuus-osio pitää sisällään sekä ammattiin liittyviä perustaitoja että palvelualueella vaadittavia erityistaitoja. Palvelualueen tuottamien erityistason palveluiden vuoksi hyvä substanssiosaaminen on erityisen merkityksellistä.

Vuorovaikutustaidot kuvaavat ihmissuhdetyössä keskeisinä esiin nousevia osaamisen osa-alueita, joita ilman työskentely asiantuntijaorganisaatiossa ei olisi

mahdollista. Vuorovaikutustaidot voidaan jakaa asiakassuhteisiin, työyhteisöön ja verkostoihin liittyviksi.

Kehittämisen- ja johtamisosaaminen koettiin merkityksellisenä osaamisalueena, ei vain palvelualueen esimiehille ja johtajille, vaan koko palvelualueen henkilökunnalle. Itsensä, työn ja työyhteisön kehittäminen nähtiin jokaisen palvelualueen työntekijän tehtäväksi.

Taulukko 4. Osaaminen ryhmiteltynä ydinosaamisalueittain

<u>ammattitaito ja asiantuntijuus</u>	<u>Vuorovaikutustaidot</u>	<u>Kehittämisen- ja johtamisosaaminen</u>
Hoidon tarpeen arviointi	Verkostoitumistaidot	Vuorovaikutustaidot
Palvelurakenteiden hallinta	Yhteistyötaidot	Palvelurakenteiden hallinta
Moniammatillisuus	Kuuntelutaito	Palveluiden kehittäminen
Priorisointi	Kohtaamistaidot	Substanssiosaaminen
Palveluohjaus	Esiintymistaito	Suunnitelmallisuus
Ryhmätilanteiden ohjaus	Tiimityötaidot	Johtamistaidot
Erityistaidot (esim. terapiaopinnot)	Motivointitaidot	Strateginen osaaminen
Ammatillinen tietous	Työyhteisötaidot	Hallinnollinen osaaminen
Kriisityön hallinta	Omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen	
Vaikeiden tilanteiden hallinta		
ATK-taidot		
Kirjaamistaidot		
Kielitaito		
Suunnitelmallisuus		
Konsultointi- ja neuvontaosaaminen		
Kyky pitkäjänteiseen työskentelyyn		

Osaaminen ja osaamisen kehittäminen

Psykososiaalisten palvelujen palvelualueella ydinosaamisalueita (taulukko 5) ovat 1) ammattitaito ja asiantuntijuus, 2) vuorovaikutustaidot 3) kehittäminen- ja johtamisosaaminen. Taulukko viiden materiaali on luotu palvelualueen strategiapäivässä pienryhmätyöskentelyä hyödyntäen. Jokainen pienryhmä mietti, mitkä osaamiset ovat keskeisiä palvelualueen menestymisen kannalta ja miten

osaamista tulisi kehittää. Tutkija veti pienryhmien kokoamat näkökulmat yhteen ja yhteisen keskustelun jälkeen kirjasi keskeiset osaamiset, osaamisen kehittämisen, resurssit ja aikataulun. Aikataulua tulee täsmentää koulutukseen käytettävän määrärahan selkiennyttyä. Osaamisen kehittämisen keskeisinä välineinä nähtiin koulutus, perehdyttäminen, vertaistuki ja työnohjaus. Psykososiaalisten palvelujen rakenteissa tulee olla luotuna puitteet kehittämisspäiville ja strategiatyölle, joiden rooli osaamisen kehittämisessä on myös hyvin merkityksenkäs. Esimiehen rooli korostuu tiimipalaverien, kehityskeskusteluiden ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman toteuttamisessa, jotka tukevat osaamisen kehittymistä sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

Taulukko 5. Ydinosaaminen, profiilin strategiset osaamiset ja osaamisen kehittäminen. (mukailtu, Viitala 2005,81–88).

Ydinosaamisalue	Profiilin strategiset osaamiset	Osaamisen kehittäminen	Resurssit	Aikataulu
Ammattitaito ja asiantuntijuus	Ammatillinen osaaminen; esim. hoidon tarpeen arviointi, kriisityön hallinta, ryhmätilanteiden ohjaaminen	Koulutus, perehdyttäminen, jatkuva arviointi, näytöt	-aikaresurssi, koulutusmäärärahat	Koko ajan
	Erytistaidot, mentelmäosaaminen	Koulutus, vertaismentorointi	aikaresurssi, koulutusmäärärahat	2013-2015
vuorovaikutustaidot	työyhteisötaidot	Vuorovaikutustaitoisen esimiehen osallistava ote, tiimipalaverit, kehityskeskustelut, ryhmätyönohjaus	Aikaresurssi työnohjaukseen, tiimipalaveriin ja kehityskeskusteluihin. Taloudellinen resurssi työnohjaukseen	Koko ajan
	Omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen	Työnohjaus, kehityskeskustelut, työtoiminta, kehittämisspäivät, työterveys	Aikaresurssi, toimiva työterveys	Koko ajan
Kehittämis- ja johtamisosaaminen	Kyky kehittää itseään ja palveluita	Kehittämisspäivät, koulutus, strategiatyö, henkilökohtainen kehityssuunnitelma	Aktiivinen esimiesresurssi, aikaresurssi	2012-2013
	johtamisosaaminen	Koulutus, perehdyttäminen, vertaistuki, kehityskeskustelut	koulutusmäärärahat	2012-2013

Strategiakartta

Strategiakartan tarkoituksena on selvittää strategiaa sekä johtotasolle että työntekijöille. Strategiakartan avulla voidaan kehittää johtamisprosesseja ja kohdistaa kehitysehdotuksia. Strategiakartta (taulukko 6) koostuu neljästä eri näkökulmasta. Näitä näkökulmia ovat taloudelliset tavoitteet, asiakasarvonäkökulma, prosessien näkökulma sekä resurssien ja osaamisen näkökulma. Strategiakartta esittää visuaalisesti, miten neljän edellä mainitun näkökulman tavoitteet liittyvät toisiinsa ja ilmentävät yhdessä strategian. (Kaplan & Norton 2004, 37, 51–54,77).

Tutkija on rakentanut stragiakartan yhteistyössä palvelualueen johdon kanssa strategiapäivän keskusteluiden pohjalta. Strategiakarttaa on muokattu myös palvelualueen yksiköihin toteutetulla kierroksella syksyllä 2012, jolloin strategia jalkautettiin. Strategiakartta rakentuu strategiatyön aiemmille osioille tiivistäen aiemmin valmistellun sekä tuoden uusina näkökulmina prosessit ja talousnäkökulman strategiatyöhön. Jotta ydinasiakkaalle voidaan luvata hoidon tavoitettavuutta, oikea-aikaisuutta ja arvostavaa kohtaamista, tulee palvelualueella olla riittävät henkilökuntaresurssit ja korkea ammatillinen osaaminen palveluita tuottaessa. Prosessien näkökulmasta keskeistä on hoidon tarpeen arviointi, laadukas hoito- ja palveluprosessi sekä palveluiden saumattomuus.

Toinen keskeinen asiakasryhmä on palveluiden käyttäjien läheiset, joiden keskeisimmät asiakasarvotekijät ovat vaikuttavuus ja joustavuus. Läheisten kanssa työskenneltäessä korostuu erityisesti työntekijän kriisityön taidot sekä kohtaamistaidot. Useissa tilanteissa asiakkuus psykososiaalisissa palveluissa alkaa henkilökohtaisen ja/ tai perheen kriisin kautta. Tämä vaatii erityistä osaamista henkilökunnalta. Että voimme tarjota vaikuttavia ja joustavia palveluita, tulee sekä palvelu- että tukiprosessiemme olla kunnossa.

Yhteistyökyky ja ammattitaito korostuvat erityisesti työskenneltäessä verkostoissa yhteistyökumppaniemme kanssa. Jotta voimme vastata yhteistyökumppanien tarpeisiin, tulee palvelualueella olla kehittämis- ja johtamisosaamista sekä neuvonta- ja konsultointiosaamista. Prosessinäkökulmasta yhteistoimintamallien kehittäminen yhteistyökumppaneiden ja –verkostojen kanssa on keskeistä. Lähikunnille myytävät palveluprosessit ovat tärkeitä, osa psykososiaalisten palveluiden palvelumuodoista edellyttää huomattavasti laajempaa asiakaspohjaa kuin Vaasan kaupungin asukkaat muodostavat.

Kuntalaiselle palvelujen maksajana tulee voida luvata kustannustehokkaat palvelut. Kustannustehokkuus koostuu palvelujen vaikuttavuudesta ja oikea-aikaisuudesta. Jotta kustannustehokkuuteen ja vaikuttavuuteen päästään, tulee palvelualueella olla laajaa moniammatillista osaamista. Lisäksi tarvitaan hyviä johtamistaitoja sekä kehittämisosaamista, mikä mahdollistaa palveluiden kehittämisen muuttuvassa yhteiskunnassa.

Taloudellisten tavoitteiden asettaminen koettiin alkuun haastavaksi. Talousnäkökulma nähtiin ennemminkin budjetissa annettuna reunaehtona kuin tavoitteina, joihin tulee voida pyrkiä. Kun taloudelliset tavoitteet kuvattiin kriittisinä menestystekijöinä, saatiin näkökulmasta paremmin kiinni. Keskeisenä nähtiin määrällisten ja laadullisten tavoitteiden yhdistäminen. Jo asiakasarvotekijöissä esiin noussut hoidon oikea-aikaisuus näkyy taloudellisissa tavoitteissa; nopea hoitopääsy suhteessa optimaaliseen hoidon keston on palvelualueen menestymisen kannalta merkityksellistä.

Talousnäkökulmasta merkityksellistä on myös laitossyksiköisen käyttöaste sekä avopalveluyksiköiden suoritemäärät. Alhaisilla käyttöasteilla ja suoritetasoilla palveluiden hinta kipuaa liian korkeaksi, toiminta on tehotonta. Pelkästään määrällä mitattuna ei kuitenkaan voida psykososiaalisia palveluita mitata.

Tehokkuuden mittarina täytyy olla myös tuloksellisuus. Tässä strategiakartassa tuloksellisuutta mittaa kuntoutuneiden määrä suhteessa koko asiakasmäärään.

Jotta palvelualueen tuottamat erityistason palvelut voidaan tuottaa riittävän kustannustehokkaasti, tarvitaan laajempi asukas pohja kuin Vaasan kaupunki. Niinpä ulkopaikkakunnille myytävien palveluiden osuuden kasvattaminen on yhtenä taloudellisena tavoitteena.

Taulukko 6. Strategiakartta (Kaplan & Norton 2004, 53).

Taloudelliset tavoitteet	Lisäarvo Vaasan kaupungille			
	Nopea hoitoon pääsy/ optimaalinen hoidon kesto		Kuntoutuneet/ asiakasmäärä	Käyttöaste ja suoritteet
			Ulkopaikkakunnille myytävät palvelut	
Asiakasarvot	<u>ydinasiakas</u> tavoitettavuus	<u>läheiset</u> vaikuttavuus	<u>Yhteistyökumppanit, verkostot,</u> <u>muut viranomaiset</u> Yhteistyökyky	<u>kuntalainen</u> Kustannustehokkuus: Vaikuttavuus Oikea-aikaisuus
	oikea-aikaisuus	joustavuus	ammattitaito	
	arvostava kohtaaminen			
Prosessit	Hoidon tarpeen arviointi	Laadukas tuki- ja palveluprosessi	Yhteistoimintamallit ja niiden kehittäminen	Suunnitelmalliset, kustannustehokkaat hoito- ja palveluprosessit
	Laadukas hoito- ja palveluprosessi		Myytävät palvelupaketit	Palveluiden markkinointi
	Palveluiden saumattomuus			
Resurssit ja osaaminen	riittävät henkilökuntaresurssit	kohtaamistaidot	Kehittämisen- ja johtamisosaaminen	moniammatillinen osaaminen
	ammattillinen osaaminen	kriisityön hallinta	neuvonta- ja konsultaatio- osaaminen	Kehittämisen- ja johtamisosaaminen

Tavoitteet, mittarit ja toimenpiteet

Strategiatyöskentelyssä esiin nousseet tavoitteet, mittarit ja toimenpiteet-osio (taulukko 7) on elänyt koko strategiaprosessin ajan. Ensimmäinen versio tavoitteista tehtiin kehittämispäivässä pienryhmätyöskentelyllä päivän päätteeksi. Jokainen pienryhmä mietti yhden keskeisen tavoitteen palvelualueelle sekä ajatuksen siitä millä tavoitteeseen pääsyä voisi mitata. Tavoitteet kirjattiin taulukkoon, ja muut ryhmäläiset saivat kommentoida syntyneitä tavoitteita. Tavoitetyöskentelyssä nousi esiin palvelualueen laajuus ja osittainen hajanaisuus. Ryhmäläisille tuotti hankaluuksia löytää sellaisia tavoitteita, joita voitiin pitää koko palvelualueelle yhtenäisinä, eikä pelkästään yhden tai muutaman palvelualueen tavoitteena.

Strategiapäivässä nousseet tavoitteet, mittarit ja toimenpiteet käytiin uudelleen läpi siinä vaiheessa, kun asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden haastatteluiden ja kyselyn analyysit olivat valmistuneet. Tavoiteosioon tehtiin muutoksia myös palvelualueen johtoryhmän kesken. Viimeiset täsmennykset tavoitteisiin, mittareihin ja toimenpiteisiin tehtiin strategian jalkautuskierroksella. Strategian jalkautuskierroksella oli mukana tutkijan lisäksi palvelualueen johtaja, mikä oli erittäin merkityksellistä sekä yksiköiden työntekijöiden että strategian jalkautuksen näkökulmasta.

Tavoitteet voidaan jakaa asiakkaaseen, työntekijään ja palveluihin liittyviksi tavoitteiksi. Kaikkein keskeisin tavoite on asiakkaan kuntoutuminen. Jotta asiakkaan kuntoutumista voidaan mitata, tulee palvelualueelle ensi tilassa luoda kuntoutumismittari. Kuntoutumismittarilla arvioidaan yhdessä asiakkaan kanssa asiakkaan kokonaisvaltaista tilannetta hoitoon/palvelun piiriin tultaessa sekä hoidon päättyessä. Mittarin tarkoituksena on osoittaa asiakkaiden elämässä hoidon ansiosta tapahtuneet muutokset. Palvelualueen tavoitteena paitsi vaikuttava hoito, myös asiakkaan kokemus hyvästä hoidosta. Asiakkaiden kokemusta hoidosta tullaan mittaamaan sekä jatkuvan asiakaspalautteen että kerran vuodessa

toteutettavan asiakaskyselyn avulla. Palvelualueelle luodaan asiakaspalautelomake, jota jokainen yksikkö kerää asiakkailtaan koko ajan. Palvelualueelle luodaan myös yhteinen asiakaskyselypohja. Asiakaskysely toteutetaan joka yksikössä kerran vuodessa.

Jotta palvelualue voi tuottaa laadukkaita palveluita, tulee henkilökunnan olla ammattitaitosta. Henkilökunnan ammattitaidon ylläpitäminen ja parantaminen vaatii säännöllistä lisäkoulutusta sekä työnantajan tukea erikoistumiskoulutuksissa. Työntekijän innokkuuteen vaikuttaa merkityksellisesti omalta esimieheltä saatu tuki ja palaute. Niinpä sekä esimiesten että työntekijöiden koulutukseen panostetaan.

Taulukko 7. Tavoitteet, mittarit ja toimenpiteet (mukailtu, Kaplan & Norton, 2004, 73–75).

Tavoitteet	Mittarit	Toimenpiteet
Ammattitaidon parantaminen	Osaamiskartoitus	Järjestetään säännöllistä ammatillista lisäkoulutusta, erikoistumiskoulukset
Työntekijöiden innokkuuden säilyminen	Työntekijöiden pysyvyys Asiakaspalaute	Esimiesten kouluttaminen Järjestetään täsmäkoulutuksia
Asiakkaan kuntoutuminen	kuntoutumismittari	Luodaan mittari ja otetaan käyttöön
Asiakkaan kokemus hyvästä hoidosta	Jatkuva asiakaspalaute Asiakaskysely 1xv	Tehdään asiakaspalautelomake ja otetaan käyttöön Luodaan asiakaskyselymalli ja otetaan käyttöön
Perhekeskeisyyden lisääminen asiakastyössä	Perhehoitomalli luotu asiakastilastot	Perhehoitomallin luominen yhdessä lastensuojelun kanssa Perheiden huomiointi asiakastyössä
Palveluiden oikea-aikaisuus	Tilastot: Toistuvien hoitojaksojen vähentyminen, jonojen lyhentyminen, ensimmäisen ajan saaminen nopeutuu	Tutkittujen menetelmien tehokas käyttö

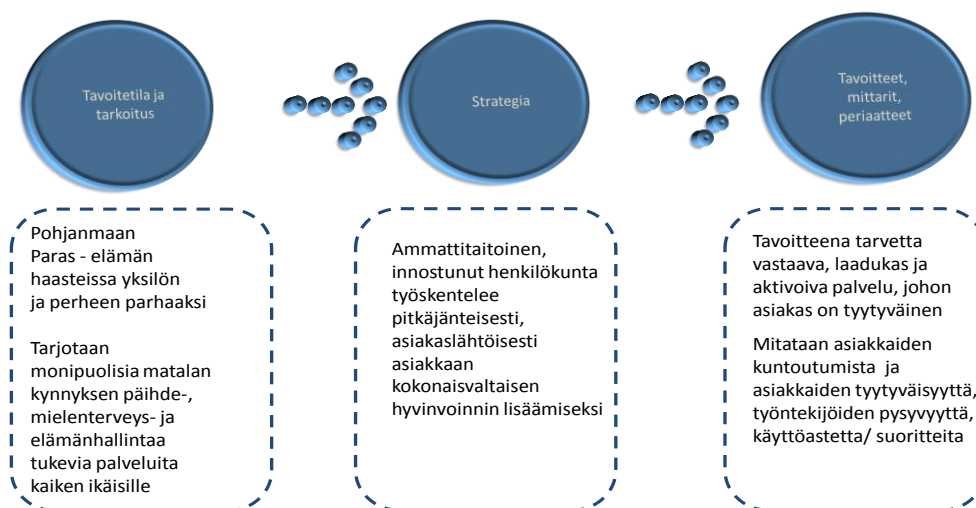
Palvelualueen tavoitteena on edellä kuvattujen lisäksi palveluiden oikea-aikaisuuden kehittäminen sekä perhekeskeisyyden lisääminen asiakastyössä. Palvelujen oikea-aikaisuutta mitataan tilastoilla; vähenevätkö toistuvat hoitajaksot, lyhentyvätkö jonot ja nopeutuuko ensimmäisen ajan saaminen? Palveluiden oikea-aikaisuus on myös keskeinen taloudellinen tavoite. Mitä aikaisemmassa vaiheessa asiakkaat ohjautuvat asianmukaiseen hoitoon, sitä tehokkaampaa hoidon toteuttaminen usemmiten on. Palvelualueen tarjoamissa palveluissa ongelmien laatu on usemmiten sellainen, että odotusaika lisää ongelman hoitoon kuluvia kustannuksia. Taloudellisen näkökulman lisäksi merkityksellistä on tietenkin asiakasnäkökulma. Asiakkaalle hoidon oikea-aikaisuus on valtavan merkityksellinen. Inhimillinen hätä, joka asiakkaiden elämäntilanteissa on usein käsin kosketeltavissa, vaatii nopeaa puuttumista tilanteeseen.

Perhekeskeisyyden lisäämiseksi tulee kaikissa palvelualueen palveluissa ottaa perhe tiiviimmin mukaan hoitoprosessiin. Varsinkin päihdeongelma nähdään koko perheen sairautena, joten palveluissa tulisi nykyistä tehokkaammin kyetä tarjoamaan tukea, hoitoa ja palvelua koko perheelle.

Yhteistyökumppaneiden haastatteluissa esiin nostettiin perhehoitomallin kehittäminen. Vaasan perhehoitomallin luomista on pohdittu jo joitakin vuosia. Nyt tehdyssä strategiassa yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi nostettiin perhehoitomallin kehittäminen. Palvelualueen tulee luoda yhdessä lastensuojelun ja muiden alueen toimijoiden kanssa perhehoitomalli, jossa määritellään ne hoitolinjat, joita päihdeperheille tarjotaan Vaasassa sekä ne palvelut, joita ostetaan yksityisiltä palveluntuottajilta. Perhehoitomallissa määritellään myös hoitoketjun toiminta päihdeperheiden hoidossa.

Tiivistys strategiasta

Strategian tiivistys (kuvio 5) on merkityksenkäs strategian jalkauttamisen näkökulmasta. Strategian tiivistyksen tavoitteena on ollut luoda toimintaa ohjaavat yksinkertaiset ohjenuorat, jotka jokainen voi muistaa arjessa (Eisenhardt, Sull 2001, 116). Tällöin strategian toteuttaminen arjessa mahdollistuu helpommin.



Arvot: Asiakaslähtöisyys Tavoitteellisuus Luottamuksellisuus Kunnioittaminen

Kuvio 5. Tiivistys strategiasta.

Työntekijöiden kokemukset strategiastyöstä

Työntekijöiltä kerättiin palautetta sekä yhteisen strategiapäivän jälkeen että yksikkökohtaisen strategian jalkauttamiskierroksen jälkeen. Strategiapäivän

palautteet kerättiin kirjallisesti nimettöminä. Vastauksia palautui 42 kappaletta. Työntekijät kuvasivat strategiapäivää pääsääntöisesti positiivisesti. Eniten negatiivista palautetta (5kpl) tuli suhteessa käytettävissä olevaan aikaan. Työntekijät kuvasivat päivän olleen liian tiivis, joten aikaa jäi liian vähän asioiden syvällisempään pohtimiseen. Yksittäisiä negatiivisia palautteita tuli liiasta toistosta, hankalista käsitteistä ja liiasta teoreettisuudesta. Muutamassa vastauksessa kuvattiin päivän vetäjän (tutkijan) ja palvelualueen johtajan ohjanneen liikaa strategian syntyä tavoitteiden luomisvaiheessa. Yksittäisissä palautteissa toivottiin strategiatyötä nimenomaan omaan yksikköön, koko palvelualueen strategiatyö nähtiin liian laajaksi.

Suurin osa saadusta palautteesta oli positiivista. Työntekijät kokivat merkityksellisenä mukaan pääsyn strategiatyöhön. Päivän kokonaisuutta pidettiin selkeänä ja strategiatyötä tarpeellisenä. Kiitosta saivat sekä vetäjä että puitteet ja tarjoilut. Vastaajat kuvasivat myös strategian merkityksellisyyden selkiytyneen. Vastaajat kuvasivat päivässä syntyneen paljon hyviä keskusteluita ja yhteisöllisyyden sekä yhteistyön lisääntyneen eri yksiköiden välillä. Yhteinen tavoitetilä nähtiin selkeämpänä kuin aiemmin. Vastaajista muutamat kokivat saaneensa oivalluksia suoraan omaan työhönsä. Osallistava strategiatyö nähtiin merkityksellisenä palveluiden ja oman työn kehittymisen kannalta. Päivän kuvattiin lisänneen motivaatiota ja me-henkeä.

Henkilökunnalta pyydettiin uudelleen palautetta strategian jalkattamiskierroksen jälkeen. Ajanpuutteen vuoksi palaute pyydettiin henkilökohtaisesti jokaiselta palvelualueen työntekijältä sähköpostitse, mikä ei ollut kovinkaan toimiva valinta. Huonohkosta palautusmuodosta huolimatta vastaukset olivat varsin suoria, joskin rakentavia. Palautetta antoi yhteensä noin 25 henkilöä. Palautteita tuli sekä kokonaisilta työyhteisöiltä että yksittäisiltä työntekijöiltä. Strategiatyöskentelyä kohtaan annettu kritiikki koostui pääosin ajankäyttöön liittyvistä seikoista. Strategiatyöhön olisi toivottu käytettävän enemmän aikaa, samoin palautteisiin

vastaamiseen ja asiakaskyselyn suorittamiseen. Ajankäytön lisäksi yksittäisessä vastauksessa toivottiin, että strategiatyöskentelyssä olisi voitu edetä syvemmälle ja tarkempiin kokonaisuuksiin. Strategiakäsitteiden tarkempaa avaamista ennen strategiatyöskentelyn alkua toivottiin myös. Yksittäisessä vastauksessa todettiin lisäksi, ettei kaikkien työntekijöiden sitouttaminen strategiatyöhön onnistunut. Nyt palautuneista vastauksista oli nähtävissä, että strategian jalkautuminen arjen toimintaan on vielä kesken. Epävarmuus strategiatyöskentelyn jatkosta nousi esiin yksittäisissä vastauksissa.

Osallistava strategiatyöskentely koettiin antoisaksi. Koko palvelualueen työntekijöiden yhdessäolo ja eri yksiköiden työntekijöiden muodostamien ryhmien työskentely nähtiin positiivisena yhteisen todellisuuden luomisen kannalta. Merkityksellisenä nostettiin esiin nyt tarjottu vaikuttamisen ja osallisena olemisen mahdollisuus. Käytetyt työkalut ja strategian rakentuminen osa kerrallaan koettiin mielekkäänä tapana työskennellä. Strategiaprosessin kuvattiin saaneen aikaan oman roolin pohtimista ja sitä kautta lisänneen työhön sitoutumista.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Psykososiaalisten palvelujen strategian rakentaminen toimintatutkimuksen avulla on ollut prosessi, johon lähdettäessä kukaan toimijoista ei tiennyt, miltä lopputulos tulisi näyttämään. Toimintatutkimuksen tavoitteena oli rakentaa psykososiaalisten palvelujen strategia henkilökuntaa, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita osallistaen. Tutkimukselle asetetut tavoitteet onnistuivat hyvin, strategiatyöhön osallistuivat sekä henkilökunta että asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Strategiatyön rakentuminen eri näkökulmat huomioon ottaen vaati ennakkoluulottoman ja avoimen lähestymistavan. Kaikkien osapuolten aito kuuleminen edellytti aiemmin tehdyn työn jonkinasteista sivuun siirtämistä ja kentän avaamista uusille ajatuksille.

Laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan koko tutkimusprosessin luotettavuus (Eskola & Suoranta 1998) ja, koska tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline, myös hänen toimintaansa tulee arvioida. Strategian rakentumisen näkökulmasta on ollut merkityksellistä, että strategiatyötä on tutkinut ja kehittänyt henkilö, joka on yksi psykososiaalisten palvelujen esimiehistä. Toimintatutkimuksen näkökulmasta on ollut luontevaa, että tutkija osallistuu aktiivisesti keskusteluun ja saavuttaa tutkittavaan kohteeseen keskusteluyhteyden ja luottamuksen (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 46; Kuula 1999, 207). Selvää on kuitenkin, että tutkijan oma pitkäkö kokemus kyseiseltä palvelualueelta on ollut vaikuttamassa siihen, mihin suuntaan strategiaa on kehitetty. Tähän seikkaan liittyivät myös yksittäiset negatiiviset palautteet tutkijan vaikuttamisesta palvelualueen strategian syntyyn, jotka työntekijät nostivat esiin strategiapäivän jälkeen kootussa palautteessa. Tutkijan muokkaama muutos pienryhmän esittämään palvelualueen tavoitteeseen oli sekä kaupungin että sosiaali- ja terveystoimen strategian mukainen ja tavoitteena tärkeä, mutta kokemuksena vastakkainen kuin palvelualueen henkilökunnalle haluttiin tarjota. Suurin osa strategiapäivän palautteista oli kuitenkin positiivista suhteessa tutkijan toimintaan.

Tutkijan nähtiin onnistuneen päivän kokonaisuuden läpiviennissä ja koordinoinnissa hyvin. Toisaalta myös tähän palautteeseen voi vaikuttaa tutkijan rooli palvelualueella.

Tutkimuksen näkökulmasta toimintatutkimus lähestymistapana oli onnistunut valinta. Toimintatutkimuksessa luontevana pidetty tutkijan aktiivinen rooli strategiaa rakennettaessa mahdollisti strategiaprosessin jouhevan etenemisen. Tutkijan oma työhistoria psykososiaalisissa palveluissa esimiehenä on vaikuttanut sekä haastatteluihin että strategiaprosessin etenemiseen. Tutkija tunsi ennestään sekä tutkittavan kohteen että haastateltavat henkilöt. Toimintatutkimuksessa aineiston hankinnan välineinä käytettiin haastatteluita ja kyselytutkimusta. Tutkijan luottamuksellinen suhde haastateltaviin on todennäköisesti lisännyt haastattelujen luotettavuutta ja sitä kautta tutkimuksen uskottavuutta. (Eskola & Suoranta 1999, 212.) Toisaalta tutkijan suhde tutkimuskohteisiin nähdään myös ongelmallisena (vrt. Kuula 1999, 207). Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelujen menetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jolle tyypillinen piirre on, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta sen sijaan kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa. Tämä mahdollisti haastateltavien äänen kuulumisen ja vähensi haastateltavien ohjailua tutkijan toimesta. (Eskola & Suoranta 2001, 87.)

Teemahaastattelujen suorista lainauksista on nähtävissä, että haastateltavat käyttivät varsin suoraa ja värikästäkin kieltä haastattelutilanteessa. Haastattelujen suorat lainaukset parantavat tutkimusprosessin ja analyysin luotettavuutta. Suorat lainaukset osoittavat jonkin käsiteltävän aihealueen kannalta relevantin ja kokoavan huomion. Haastatteluista poimittujen lainausten käyttö on varsin yleinen laadullisissa tutkimuksissa käytetty menetelmä tulkinnan uskottavuuden lisäämiseksi. Lainauksen kautta lukija voi seurata ja arvioida tulkintaprosessin muotoutumista. Lainauksilla tarjotaan lukijalle myös mahdollisuus arvioida

aineiston validiutta. (Juppo 2011, 155, alunperin Lieblich, Tuval-Mashiach & Zilber1998.)

Johtopäätöksenä tehdyistä haastatteluista voidaan todeta, että palvelualueiden kesken tehtävä yhteistyö on parhaimmillaan tiivistä yhdessä toimimista, kun taas heikoimmillaan yhteistyön puute on selkeä. Yhteistyössä merkitykselliseksi koettiin työntekijöiden ja toimintatapojen henkilökohtainen tunteminen. Mikäli yhteistyön sujuminen vaatii henkilökohtaisen tutustumisen ja tuntemisen, tulee rakenteisiin luoda toimintatavat, jotka jatkossa varmistavat aktiivisen vuorovaikutuksen. Kaikkein tiiveintä yhteistyön kuvattiin olevan niissä palveluissa, joita palvelualueet tuottivat yhdessä. Tällaisten palvelumuotojen lisääminen on yksi tärkeä näkökulma palveluita kehitettäessä. Yhteistoimintana tuotettavat palvelut lisäävät myös asiakkaalle tarjottavia yhden oven periaatteella toimivia palveluita, joita Sosiaali- ja terveysministeriön Mielenterveys- ja päihdesuunnitelmassa (2009) kunnilta edellytetään. Esimerkkinä yhteistyössä tuotettavista palveluista uuteen strategiaan on kirjattu toimenpiteisiin päihdeperheille tarjottavan perhehoitomallin kehittämisen.

Asiakkaille tehdyn kyselyn kritiikkinä voidaan todeta yleisemminkin kyselylomakkeita kohtaan esitetty kritiikki; lomakkeen heikko taso (Hirsjärvi ym. 2002, 180-189). Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeeseen päädyttiin asiakkaiden toiveesta. Tutkija oli valmistautunut haastattelemaan tutkimushetkellä hoidon piirissä olevia asiakkaita teemahaastattelun rungon mukaisesti. Asiakkailta nousseen toiveen perusteella asiakkaita kuultiin kyselylomakkeella, jonka tekemiseen ei ollut riittävästi aikaa. Heikohkosta lomakkeesta huolimatta vastauksia saatiin 30 kappaletta. Vastauksista suurin osa palautui psykososiaalisten palvelujen laitossyksiköistä, joka omalta osaltaan hankaloittaa tulosten yleistettävyyttä. Useat kyselyyn vastanneista asiakkaista olivat kuitenkin käyttäneet monia psykososiaalisten palvelujen tarjoamista palveluista ja arvioivat siten useampaa yksikköä. Kyselyt analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen siirrettävyyden arvioinnin kannalta on tärkeää, että tutkittava ilmiö ja tutkimusympäristö kuvataan tarkoin (Alasuutari 1994, 207–208). Tässä tutkimuksessa osiossa 5.1 on pyritty kuvaamaan Vaasan kaupungin psykososiaaliset palvelut niin tarkoin, että lukija voi arvioida asiakaskyselyn tulosten siirrettävyyttä toiseen ympäristöön.

Asiakkaat olivat pääosin erittäin tyytyväisiä hoitoon ja palveluun, jota psykososiaaliset palvelut tarjoavat. Kyselyn tulokset ovat lähes päinvastaiset Ikolan (2009) pro gradu- tutkimukseen nähden. Ikolan tutkimuksessa haastattelun kohteina oli kuusi päihteitä käyttävää vaasalaista nuorta, jotka olivat päihdepalveluita joskus käyttäneet. Kokemukset sekä hoidosta että hoitajista olivat pääosin negatiiviset. Sen sijaan nyt tehdyn kyselyn tuloksissa oli yhteneväisyyttä Knuutin (2007) tutkimuksen kanssa. Knuuti tutki pääkaupunkiseudulla huumeidenkäytön lopettaneiden elämäntapaa ja toipumista. Knuutin tutkimuksessa haastatellut lähes ylistivät päihdehoitolaitoksissa tehtävää päihdehoitoa, haastatellut kokivat saaneensa asiantuntevaa ja ammattitaitoista apua päihdeongelmaansa. Ikola (emt. 74) tulkitsee eron johtuvan toipumisen vaiheesta. Nyt tehdyn kyselyn perusteella myös hoidon piirissä olevat päihteiden käyttäjät kokevat saamansa hoidon laadukkaaksi ja hoitohenkilökunnan ammattitaitoiseksi, vaikka voivatkin olla varsin alussa toipumisessaan päihdeongelmasta. Ainoat seikat, mihin useat nyt haastatellut selkeästi toivoivat muutosta liittyivät tiloihin. Lisäksi muutamissa vastauksissa toivottiin lisää asiantuntevaa henkilökuntaa ja joustavampia sääntöjä asiakkaille. Henkilökunnan ammattitaidon kehittäminen nostettiin yhdeksi palvelualueen keskeiseksi tavoitteeksi.

Tässä strategiatyöskentelyssä merkityksekkäänä on nähty henkilökunnan rooli strategian sisältöä luotaessa. Yhteisen kielen (vrt. Doz & Kosonen 2008), yhteisen todellisuuden ja yhteisen tavoitetilan luominen strategiatyöskentelyn avulla on

ollut vaikuttava kokemus. Merkityksellisenä osallistavan strategiatyön jatkotyöskentelyn kannalta on psykososiaalisten palvelujen johtoryhmän palaute strategian jalkauttamisesta: Esimiesten toiveesta tutkija kävi valmiin strategian vielä erikseen jokaisen yksikön kanssa läpi. Tämän kierroksen nähtiin olevan merkityksellinen nimenomaan yhteisen todellisuuden ja tavoitetilan luomisen kannalta. Strategian jalkautustilaisuuksissa oli läsnä palvelualueen johtaja, yksikön esimies, työntekijät sekä tutkija. Kierroksen jälkeen tutkija lähetti valmiin strategian jokaiselle psykososiaalisten palvelujen työntekijälle ja pyysi vielä kertaalleen palautetta koko strategiaprosessista. Palvelualueen johtajan toiveesta strategian tiivistyksestä koostetaan huoneentaulut jokaiseen palvelualueen yksikköön ohjaamaan tavoitteiden suuntaiseen toimintaan arjessa.

Myös asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden osallistaminen strategiatyöhön on ollut merkityksellistä. Asiakkaiden kokemukset ja odotukset olivat tärkeää palautetta henkilökunnalle. Asiakaspalautteen säännöllinen kerääminen sekä asiakaskyselyiden toteuttaminen joka vuosi saivat alkunsa siitä merkityksellisyyden kokemuksesta, joka asiakasvastauksista henkilökunnalle nousi. Asiakkaiden äänen kuulumista ja mahdollisuutta osallistua tasavertaisesti palveluiden kehittämiseen tulee painottaa, jotta sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmää voidaan muuttaa kestävästi asiakaskeskeisempään suuntaan (Kaseva 2011, 45).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut strategian rakentaminen henkilökuntaa, yhteistyökumppaneita ja asiakkaita osallistaen. Tavoite on ollut haaste, joka vaati onnistuakseen päättäväisen ja asiantuntevan esimiesportaan ja johdon, joka pystyi sitouttamaan ja innostamaan koko henkilöstön mukaan strategiatyöhön. Nyt tehty strategiatyö loi toimivia rakenteita palvelualueen jatkuvaan kehittämiseen ja synnytti yhteisen todellisuuden tulevaisuuden tahtotilasta.

Organisaatioiden uudistusten tuloksia ei olekaan tarkoitus voida pitävästi yleistää (Alasuutari 1993). Tässä tutkimuksessa tehdään kuitenkin joitain päätelmiä koskien julkisen sektorin strategiatyötä. Osallistavan strategiatyöskentelyn merkityksellisyys on todettu useissa aiemmissa tutkimuksissa (mm. Floyd & Wooldridge 1992; Mantere & Vaara 2008; Kohtamäki ym. 2012). Henkilökunnan osallistamisella nähdään olevan suuri merkitys varsinkin strategioiden jalkautuksessa (Kim & Mauborgne 1998). Psykososiaalisten palvelujen strategiatyön perusteella voidaan todeta, että osallistava strategiatyö paitsi sitouttaa työntekijät strategian toteuttamiseen, myös tarjoaa mahdollisuuden sekä palvelujen että osaamisen ja tuloksellisuuden kehittämiseen luoden muutos- ja kehittymismyönteistä ilmapiiriä organisaatioon.

Laajassa kuntaorganisaatiossa strategiatyössä käytettävän yhteisen kielen ja yhteisen todellisuuden luominen on haaste. Jatkossa olisikin tärkeää tutkia osallistavaa strategiatyötä kuntasektorilla laajemminkin. Tässä tutkimuksessa lähestymistapana käytetty toimintatutkimus tarjoaa hyvät puitteet strategiatyön tutkimiseen laajemminkin. Toinen merkityksellinen jatkotutkimuksen näkökulma voisi olla strategiatyökalujen testaaminen kuntasektorin strategiatyössä.

Sotaraudan (1996) mukaan koko kuntasektorin strateginen suunnitteluprosessi tulisi avata laajaksi ja mahdollistaa monen ryhmän osallistuminen strategian suunnitteluun. Sotarauta ei erota päätöksentekijöitä ja viranhaltijoita, vaan kuvatessaan strategian suunnittelijoita, tarkoittaa kaikkia niitä toimijoita, jotka osallistuvat kunnassa tapahtuvaan strategiseen suunnitteluun. Merkityksellistä strategiatyössä on eri toimijoiden välinen ilmapiiri, jonka tulisi olla kyseenalaistava, keskusteleva ja avoin. Strategiatyössä korostuu valmiinkin strategian muuntautumis – ja kehittymiskyky. (Sotarauta 1996, 13–14, 243–257.) Jatkossa koko kuntasektorin strategiatyöskentelyyn tulisikin voida osallistaa poliitikkojen ja henkilökunnan lisäksi myös yhteistyökumppaneita, asiakkaita ja

kuntalaisia. Vain siten voidaan kuntasektorin kilpailukyky turvata tiiviisti muuttuvassa toimintaympäristössä.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Luoma, M., & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki. WSOY.

Alasoini, Tuomo 1999. Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta – Kansallinen työelämän kehittämissuunnitelma uutena työpoliittisena strategia. Teoksessa Alasoini, Tuomo ja Halme, Petteri (toim.) Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Vuosikirja. Kansallinen työelämän kehittämissuunnitelma: Oy Edita Ab. Helsinki

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.

Ansoff, I. 1981. Strateginen johtaminen. Weilin+Göös, Espoo.

Ansoff I. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Otava. Keuruu.

Barney, J. 2006. Gaining and sustaining competitive advantage. Prentice Hall.

Carr, W. & Kemmis, S. 1986. Becoming critical: Education, knowledge and action Research. London. Falmer.

Collier, N., Fishwick, F. & Floyd, S.W. 2004. Managerial involvement and perceptions of strategic process. Long Range Planning, Vol.37 No.1 pp 67–83.

Cunningham, J. 1994. The Wisdom of Strategic Learning. The Self Managed Learning Solution. McGraw-Hill Book Company. London

Denhardt, R. 1993. The Pursuit of Significance. Strategies for Managerial Success in Public Organizations. Belmont. Wadsworth.

Doz, Y. and Kosonen, M. 2008. Nopea strategia: Miten strateginen ketteruus auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Englanninkielinen alkuteos: Fast strategy- How Strategic Agility Will Help You Ahead of the Game. Wharton School of Publishing, Harlow.

Eisenhardt, K.M. and Sull, D.N. 2001. Strategy as simple rules. Harvard Business Review, Vol.79 No.1,pp.107–116.

Eriksson, P & Lehtimäki, H 1998. Strategic management of the Local Information society- A Constructionist perspective the Production and Evaluation of Strategy Documents. Hallintotutkimus 4.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha.1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerrus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Finlex.fi

Floyd, S.W. & Wooldridge, B. 1992. Middle management involvement in strategy and itse association with strategic type: A research note. Strategic Management Journal, Vol. 13 No. 1 pp.153–167.

Fontana, A., Frey, J. 2008. The Interview. From Neutral Stence to Political Involvement. Teoksessa Denzin, N., Lincoln, K., Yvonna, S. (edit.) 2008. Collecting and Interpreting Qualitative Materials. Sage Publications. California.

Hamel, G. 1996. Strategy as Revolution. Harvard Business Review. p.69–82.

Heikkinen, H., Jyrkämä J.1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Siinä tutkija missä tekijä- toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Toim. Heikkinen, H.,Moilanen, P. WSOY. Juva

Heikkinen, H., Kontinen, T., Häkkinen, P. 2008. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Toiminnasta tietoon- Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Heikkinen, H., Rovio E., Syrjälä, L. (toim.) 2008. Helsinki. Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H., Rovio E., Syrjälä, L. (toim.) 2008. Toiminnasta tietoon- Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki. Kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Huotari, P. 2009. Strateginen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I. 2006. Strategy-Process Reserarrh: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored? Journal of Management; 32;673. Sage Publications.

Jarzabovski,P., Balogun, J., Seidl, D. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. Human Relations. <http://hum.sagepub.com>. Vol 60. No 5. SAGE. Oxford.

Ikola, P. 2010. Päihdepalveluiden nykyisyys ja tulevaisuus. Nuorten mielipiteitä päihdepalveluista. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto, Kokkolan yliopistokeskus Chydenius.

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. PS-kustannus.WS Bookwell, Juva.

Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Otava. Keuruu.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Otava. Helsinki.

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Talentum, Helsinki.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen- menestyksen timantti. Talentum, Helsinki.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Alkuperäisteos The strategy-focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press, Boston. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kaplan, R. S. & Norton, D.P. 2000. The strategy-focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. Translating Strategy into Action - The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, Boston.

Kaseva, K. Asiakkaan asema, itsemäärääminen ja vaikutusmahdollisuudet sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisessä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita. 2011:16.

Kemmis, S. 2006. Participatory action research and the public sphere. Educational Action Research. Vol 14, No. 4.pp. 459–476.

Kim, W.C & Mauborgne, R. 2005. Blue Ocean Strategy: From theory to practice. California management review. Vol 47, No.3. pp. 105–118.

Kim, W.C & Mauborgne, R. 1998. Procedural justice, strategic decision making and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, Vol. 19 No.4, pp. 323–338.

Knuuti, U. 2007. Matkalla marginaalista valtavirtaan? Huumeiden käytön lopettaneiden elämäntapa ja toipuminen. Akateeminen väitöskirja.

Kohtamäki, M., Krauss, S., Mäkelä, M., Rönkkö, M. 2012. The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. 18 No. 2, 159–178

Koivisto, R. 2005. Sosiaalipalvelujen yhteistoiminnallisuus kunnallisissa strategioissa. Akateeminen väitöskirja. Universitas Wasaensis.

Koskinen, O. 2005. Asia- ja ihmisjohtajien eroavuudet. Akateeminen väitöskirja. Universitas Wasaensis.

Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor Oy. Helsinki.

Kotter, J. P. 1996. *Leading change*. Harvard Business School Press. Boston.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tammerpaino Oy. Tampere.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. WSOY. Juva.

Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. 1998. *Narrative Research: Reading, Analysis, and Interpretation*. California: Sage Publications

- Lindroos, J-E., Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Long, C. & Vickers-Koch, M. 1995. Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*.
- Mantere, S. & Vaara. 2008. On the Problem of Participation in Strategy. A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, Vol 19 No. 2, pp.341–358
- Mielenterveys- ja Päihdesuunnitelma. Mieli 2009-työryhmän ehdotukset mielenterveys- ja päihdetyön kehittämiseksi vuoteen 2015. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä. 2009:3.
- Mintzberg H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. Free Press. New York.
- Mintzberg, H.1998. Teoksessa Mintzberg, H. Quinn, J.B. Ghoshai, Sumantra. *The Strategy Process*. Revised European Edition. Prentice Hall Europe.
- Mintzberg, H., Lampel, J. 1999. Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, vol.40 No.3, pp 21–30.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B, Lampel, J. 1998. *Strategy Safari. The Complete through the Wilds of Strategic Management*. Pearson. USA.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M., Vartiainen, P. 2010. *Johtaminen sosiaalialalla*. Gaudeamus. Helsinki
- Näsi, J. 1991. *Arenas of Strategic Thinking*. Liikesivistysrahasto. Helsinki.
- Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Oiva, A. 2007. Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. WSOY. Porvoo.

Porter, M. E. Strategia kilpailutilanteessa. WSOY. Juva.

Rannisto, P-H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen- tutkimus seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Senge, P. 1994. The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. New York. Doubleday.

Siren, C., Kohtamäki, M., Kuckertz, A. 2012. Exploration and exploitation strategies, profit performance, and mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. Strategic Entrepreneurship Journal. 6. pp 18–41.

Sotarauta, M. 1996. Kohti epäselvyyden hallintaa: Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Acta Futura Fennica No 6. Finnpublishers. Jyväskylä

Stenvall, J., Syväjärvi, A., Vakkala, H. 2008. ”Kun romppeet ovat paikoillaan”. Onnistunut kuntafuusio-pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? Helsinki. Suomen kuntaliitto.

Toikka, M. 2002. Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa. Tapaustutkimus kymenlaakson ammattikorkeakoulusta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Whitehead, D. 2004. Health promotion and health education. Advancing the concepts. *Journal of Advanced nursing*. vol. 473, pp. 311-320.

LIITE 1



Psykososiaaliset palvelut Vaasassa

Avopalvelut

A-neuvola

Nuorisosasema Klaara

Perheneuvola

Ehkäisevä Päihdetyö

Terveysneuvontapiste

Tipsi

Laitospalvelut

Päihdeasema

*-selviämishoito, katkaisuhoido,
vieroitushoito, korvaushoito,
Nuorten päihdepysäkki Haavi*

Päihdekuntoutusyhteisö

Asumispalvelut

Silmukodit

Aaltokoti

Tukiasunnot

Hopearanta

Psykososiaaliset palvelut rakentavat uutta strategiaansa yhdessä asiakkaidensa ja yhteistyökumppaneidensa kanssa. Vastaamalla seuraaviin kysymyksiin olet mukana kehittämässä palveluita entistä paremmiksi.



- Millaisia kokemuksia sinulla on Vaasan kaupungin psykososiaalisista palveluista?

- Millaisia odotuksia ja toiveita sinulla on Vaasan kaupungin psykososiaalisille palveluille?!

Kiitos vaivannäöstäsi

Liite 2. Sisällönanalyysin esimerkki

