



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# TOIMIJOITA OSALLISTAVA MALLI STRATEGIAN VALMISTELUPROSESSIIN

Päihde- ja mielenterveysstrategiaprosessin ohjaaminen Peruspalvelukeskus Aavassa

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysala  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja  
johtaminen  
Opinnäytetyö YAMK  
Kevät 2013  
Silja Wahlsten

Lahden ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystalalan kehittämisen ja johtaminen (ylempi amk)

WAHLSTEN, SILJA:

Toimijoita osallistava malli strategian valmisteluprosessiin  
Päihde- ja mielenterveysstrategiaprosessin ohjaaminen Peruspalvelukeskus Aavassa

Sosiaali- ja terveystalalan kehittämisen ja johtaminen koulutusohjelman opinnäytetyö, 91 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyönä toteutetun kehittämishankkeen tavoitteena oli toimijoita osallistavan toimintamallin luominen strategian valmisteluprosessiin. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli yhteisen, kaikille kuuluvan ja osallisuutta tukevan kehittämiskulttuurin luominen.

Hanke oli toimintatutkimus ja sitä edistettiin prosessikehittämisen keinoin, toimijoita mahdollisimman paljon osallistaen. Toimintatutkimuksellisuus tulee esiin hankkeen lähtökohdissa ja toteutuksen etenemisessä, tavassa lähestyä kehittämishanketta sekä jatkuvan arvioinnin ja muutosvalmiuden kautta. Prosessikehittäminen tulee esiin hankkeen toteutuksessa, sekä tavoitteessa saada aikaan jotakin pysyvää kehittämiskulttuuria päihde- ja mielenterveystyön kehittämiseen Aavassa. Aavan työntekijät olivat tiiviisti osallisina hankkeen toteutuksessa ja vastuussa strategisista valinnoista.

Kehittämishankkeen tuotoksena syntyi osallistava toimintamalli strategian valmisteluprosessiin. Malli on tulos teorian ja käytännöstä saatujen kokemusten yhdistymisestä tässä opinnäytetyössä. Malli on rakennettu strategian valmisteluprosessin vaiheiden mukaisesti, mihin lisäksi osallisuutta tukevia elementtejä. Mallia voi käyttää sellaisenaan tai soveltaen erilaisten strategioiden valmisteluun. Malli on erilainen verrattuna toteutuneeseen kehittämishankkeeseen. Tähän on vaikuttanut toimintatutkimukselle ja prosessikehittämiselle tyypillinen tiedon ja ymmärryksen lisääntyminen kehittämistyön aikana.

Strategiatyössä ja kehittämistyössä toimijoiden osallisuus on merkittävää tulosten juurtumisen sekä niihin sitoutumisen kannalta. Tämä tuo organisaatiolle tuloksellisuutta sekä kilpailuetua kun se onnistuu paremmin strategiansa toteutuksessa sitoutuneemman henkilöstön avustuksella. Osallisuus myös mahdollistaa laajempaa näkökulmaa valmisteltavaan tai kehitettävään asiaan sekä osaamisen jakamista ja lisääntymistä.

Asiasanat: strategia, strategiaprosessi, osallisuus, päihde- ja mielenterveystyö, toimintatutkimus, prosessikehittäminen

Lahti University of Applied Sciences  
Master Degree Programme in Social and Health Care Developing and Management

WAHLSTEN, SILJA:

Participative Model for Strategy Development Process  
Facilitating the Strategy Process for Substance abuse and Mental Health Work in Service Center Aava

Master's Thesis in Social and Health Care Developing and Management, 91 pages, 7 pages of appendices

Spring 2013

ABSTRACT

---

The aim of this development project, done as a master's thesis, was to create a participative model for strategy development process. The purpose of this project was to create collective development culture, which supports involvement.

This development project was an action research and it was carried out according to process development theory, involving Aava's participants as much as possible. The action research theory is represented in the basis and progress of this project. It is also seen in my way to approach this project and through continuous evaluation and modification of the process. The theory of process development can be seen in the implementation of the project and in the aims to create lasting development culture to support the development work for substance abuse and mental health work in Aava. The people working in Aava have been strongly involved in the implementation of this project. They have been also in charge of all strategic choices.

As an output of this project I have created a participative model for the strategy development process. The model combines theoretical and practical knowledge represented in this thesis. It is based on the steps of strategy development process and constructed with elements which increase involvement. The model can be used to develop strategies as it is or it can be tailored with different needs. The model became different from the development project, as it was implemented. The reason for this is the increased knowledge and understanding during the process, which is typical for action research and process developing.

The involvement of the actors is significant for implementing and commitment to strategies and development work. This provides productivity and competitive advantage to the organisation, when it succeeds in strategy implementation with the help of committed personnel. Involvement provides also a bigger picture to things under development and increases shared knowledge.

Key words: strategy, strategy process, involvement, substance and mental health work, action research, process development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKEEN LÄHTÖKOHDAT	4
2.1	Hankkeen tarkoitus ja tavoite	4
2.2	Mielenterveys- ja päihdetyö nyt ja tulevaisuudessa	5
2.3	Peruspalvelukeskus Aava kehittämishankkeen toimintaympäristönä	9
3	STRATEGIA JA SEN LUOMINEN TOIMIJOITA OSALLISTAEN	14
3.1	Strategian määrittelyä	14
3.2	Sidosryhmien ja johtajuuden merkitys strategian muodostamisessa	17
3.3	Strategiaprosessi toistuvana toimien joukkona	22
3.4	Osallisuus strategisessa suunnittelussa	25
4	KEHITTÄMISHANKEEN METODOLOGIA	30
4.1	Kehittämishanke toimintatutkimuksena	31
4.2	Prosessikehittäminen kehittämishankkeen lähtökohtana, edistäjänä ja tuloksena	34
4.3	Toimijoiden osallisuus kehittämistyössä ja osallistavat menetelmät	38
4.4	Tutkijan rooli ja tehtävä	39
5	KEHITTÄMISHANKEEN RAKENNE JA TOTEUTUS	42
5.1	Suunnitteluvaihe	42
5.2	Toimintavaihe	44
5.2.1	Työryhmien kokoaminen	45
5.2.2	Tilanneanalyysin tekeminen, haasteiden ja strategisten tavoitteiden kuvaaminen	51
5.2.3	Tulosalueittaisten toimenpiteiden määrittäminen	52
5.2.4	Strategian kokoaminen	53
5.3	Havainnointivaihe	53
5.4	Arviointivaihe	55
6	OSALLISTAVA MALLI STRATEGIAN VALMISTELUPROSESSIN OHJAAMISEEN	59
6.1	Suunnitteluvaihe	60
6.2	Perustehtävän ja arvojen määrittäminen	62
6.3	Työryhmien kokoaminen	62

6.4	Tilanneanalyysin tekeminen	63
6.5	Strategisten tavoitteiden ja vision muodostaminen	65
6.6	Toimenpiteiden määrittäminen	66
6.7	Strategian kokoaminen	67
6.8	Strategiaprosessin arviointi ja siitä oppiminen	68
6.9	Toimeenpano eli juurruttaminen	68
7	POHDINTA	71
7.1	Käytetyt kehittämismenetelmät	71
7.2	Prosessin ohjaajan rooli	73
7.3	Aineiston keruu ja käyttö	75
7.4	Osallisuuden toteutuminen	77
7.5	Mallin luominen, sovellettavuus ja hyödynnettävyys sekä käytännön merkitys	78
7.6	Vaikutukset kohteeseen	80
7.7	Jatkokehittämiskohteet	81
	LÄHTEET	83
	LIITTEET	92

## KUVIOT

Kuvio 1: Aavan alueen kunnat kartalla (sinisellä)	10
Kuvio 2: Aavan organisaatio, tulosalueet ja palvelut	11
Kuvio 3: Aavan päihde- ja mielenterveyspalvelut	12
Kuvio 4: Strategiaprosessin sisältö	14
Kuvio 5: Mintzbergin viisi P:tä	15
Kuvio 6: Wittingtonin sekä Mintzberg, Ahlstrand ja Lampelin strategiset koulukunnat	18
Kuvio 7: Strategian johtaminen ja suunnitteluprosessi	23
Kuvio 8: Johdon ja henkilöstön välinen kuilu strategiaprosessissa	27
Kuvio 9: Toimintatutkimuksen tehtävä ja aikaansaama muutos	31
Kuvio 10: Tutkimussykli	33
Kuvio 11: Kehittämishankkeen tutkimussykli	34
Kuvio 12: Elämällä oppimisen malli	37
Kuvio 13: Suunnitelma päihde- ja mielenterveysstrategiaprosessin etenemisestä	43
Kuvio 14: Toteutunut päihde- ja mielenterveysstrategiaprosessi	45
Kuvio 15: Työryhmät ja työtehtävät	46
Kuvio 16: Prosessin ydinryhmä (TyöLapanen)	48
Kuvio 17: Odotukset prosessia kohtaan	49
Kuvio 18: Osallistava malli strategian valmisteluprosessin ohjaamiselle	60

# 1 JOHDANTO

Päihde- ja mielenterveysolot Suomessa ovat heikentyneet, ongelmat monimutkaisuutuneet ja työ peruspalveluissa on muuttunut vaativammaksi. Tämä ilmenee muun muassa Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2012) julkaisemasta Päihdetilastollisesta vuosikirjasta 2011, edellisestä Päihdetapauslaskennasta vuodelta 2007 (Nuorvala, Huhtanen, Ahtola ja Metso 2008) sekä Sotkanetin mielenterveysindikaattoreista (Sotkanet 2012). Aikaisemmin ongelmien hoitaminen on nähty erityispalveluiden ja erikoissairaanhoidon tehtäväksi, mutta nyt painopiste on kääntymässä peruspalveluiden ja ehkäisevän työn suuntaan (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 13-14; Sosiaali- ja terveysministeriö 2012a). Toisin sanoen samanaikaisesti ongelmien ja haastavuuden lisääntymisen kanssa kasvaa vaatimus palveluiden tiivistämiselle, palvelukokonaisuuksien luomiselle ja paremmalle koordinoinnille sekä laajemman autettavien joukon huomioimiselle peruspalveluissa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 27-28; Sosiaali- ja terveysministeriö 2013a).

Tilanne haastaa erityisesti perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon palveluiden järjestämistä ja työntekijöiden osaamista. Päihde- ja mielenterveysongelmien hoidon rinnalla palveluissa on tulevaisuudessa kiinnitettävä huomiota ehkäiseviin ja edistäviin toimiin, mm. tiivistämällä yhteistyötä erityispalveluiden kanssa osaamisen lisäämiseksi ja ottamalla käyttöön vaikuttavia menetelmiä haittojen ehkäisyyn ja hoitoon (mm. Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 14, 23; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2010; 16, Sosiaali- ja terveysministeriö 2013a). Myös ongelmien vaikutukset kansantalouteen ovat kasvavan huomion kohteena ja yhtenä pohjana kehittämistarpeille. Toisaalta avohoitopainotuksen lisääminen palveluissa kasvattaa kuluja, koska peruspalveluiden kehittäminen vaatii lisäpanostuksia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 13.)

Päihde- ja mielenterveyspalveluiden toteuttamista on ohjattu kansallisesti laatusuosituksilla sekä kansallisilla ohjelmilla, mm. Sosiaali- ja terveysministeriön (jatkossa STM) hallinnoima ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (jatkossa THL) toimeenpanema Kansallinen mielenterveys- ja päihdesuunnitelma (jatkossa Mieli-suunnitelma) (STM 2009). Ohjelmien tausta-ajatuksena on näiden kahden palvelusektorin yhteistyön oleellinen lisääminen ja niiden yhdistäminen. Yhdis-

tämistä perustellaan ongelmien keskinäisellä suhteella ja yhteistyön tarpeella käytännön toteutuksen toimimiseksi vaikuttavalla ja asiakaslähtöisellä tavalla. Mieli-suunnitelma nostaa esiin myös strategioiden laatimisen merkityksen ja kehottaa liittämään päihde- ja mielenterveysstrategian osaksi kunnassa tehtävää terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen suunnitelmaa. (STM 2009.) Päihde- ja mielenterveyspalveluiden yhteisen strategian tekemiselle on siis vahva suositus valtakunnallisen ohjauksen tasolta (ks. Laitila ja Järvinen 2009, 7-8).

Vaikka päihde- ja mielenterveystyön kehittämiseen on monia taloudellisia ja organisaatiolähtöisiä tarpeita, eivät ne kuitenkaan voi olla kehittämistyön ainoa perusta. Kaiken kehittämisen kohteena tulee olla paremmin voiva kuntalainen ja parempia päihde- ja mielenterveyspalveluja saava asiakas. Kehittämistyö ei voi lähteä ajatuksesta, että organisaatio tai työntekijä pääsee helpommalla ja kustannukset pienevät. Ne voivat silti olla kehittämistyön tuloksia, samanaikaisesti asiakkaan näkökulmasta palveluiden laadun ja tehostumisen lisääntymisen kanssa.

Peruspalvelukeskus Aavassa (jatkossa Aava) nämä haasteet on havaittu ja asiaan on tartuttu laittamalla alulle kehittämisprosessi, jonka pohjana toimii tämän kehittämishakkeen kautta syntynyt päihde- ja mielenterveysstrategia, jota Aavassa ei aiemmin ole ollut. Mieli-suunnitelmassa (STM 2009, 26) linjataan, että päihde- ja mielenterveysstrategian on otettava kantaa hyvinvointia edistävän sekä haittoja ehkäisevän ja korjaavan työn kehittämislinjauksiin ja tarpeisiin. Strategian valmistelutyön kautta saadaan näkyväksi tämän hetken tilanne ja haasteet palveluissa. Strategialla pystytään reagoimaan niihin ja ennakoimaan tulevaisuutta, linjaamalla Aavan tuottamia sosiaali – ja terveydenhuollon palveluja, osaamisvaatimuksia ja niiden kehittämistä. Strategian toimeenpano tulee näkymään ja vaikuttamaan tehtävään työhön sekä Aavan palveluihin ja sitä kautta kuntalaisten hyvinvointiin.

Aloitteen strategiaprosessille teki Aavan johtoryhmä, joka linjasi, että strategia valmistuu vuoden 2012 loppuun mennessä. Tarve strategialle on noussut myös käytännön työssä kohdatuista haasteista. Johtoryhmä halusi prosessille organisaation ulkopuolisen vetäjän ja toimitti toiveensa keväällä 2011 Lahden ammattikorkeakouluun, ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöideaksi.



Kehittämishankkeeni tarkoituksena on luoda Aavaan yhteistä, kaikille kuuluvaa ja osallisuutta tukevaa kehittämiskulttuuria. Tavoitteena on luoda toimijoita osallistava malli strategian valmisteluprosessin ohjaamiselle. Olen toteuttanut hankkeeni toimintatutkimuksena, prosessikehittämisen mallia hyödyntäen. Toimintatutkimuksen teoria kuvaa kehittämishankkeeni lähtökohtaa ja etenemistä, prosessikehittämisen teoria sitä, miten asioita kehittämishankkeessani on toteutettu.

Kehittämishanke on merkittävä muun muassa sen vuoksi, että strategiaprosessi on ensimmäinen laatuaan Aavassa. Yksi prosessin tehtävistä on työntekijöiden halun ja motivaation kasvaminen oman työn kehittämiseen ja vaikuttamiseen. Tätä kasvatetaan ottamalla työntekijät mukaan kehittämistyöhön jo suunnittelu- eli strategian valmisteluvaiheessa. Osallistavan strategiaproessin kautta kehittämistyö tulee yhteiseksi ja motivaatio kehittämistyöhön kasvaa. Hankkeen kautta Aava saa mallin strategiatyön toteuttamiseen ja samaa mallia voi käyttää muidenkin strategioiden laatimiseen, niin Aavassa kuin muuallakin. Kehittämishankkeen kautta syntynyt Aavan päihde- ja mielenterveysstrategia linjaa ja kehittää mielenterveys- ja päihdepalveluita Aavassa.

Kehittämishankkeessa on myös vahvasti tilaus kulttuurin muuttamiselle. Päihde- ja mielenterveystyö mielletään herkästi vain tiettyjen ammattilaisten asiaksi ja ongelmat on mukava siirtää jonkun muun hoidettavaksi. Tämän asenteen muuttaminen vaatii kulttuurinmuutosta koko organisaation tasolla ja ulostuloa omalta mukavuusalueelta, jotta päihde- ja mielenterveystyö kuuluisi kaikille työntekijöille Aavassa ja kaikki olisivat tietoisia omasta roolistaan asiakkaan hoitoketjussa ja etenkin ennen hoitoketjun tarvetta (ehkäisevä työ). Asenne- ja kulttuurimuutos ei tapahdu hetkessä eikä kahdessa, mutta strategiaprosessi voi olla merkittävä muutoksen alulle laittaja. Uskon siihen, että toiminta tuottaa motivaatiota, myös tässä asiassa.

## 2 KEHITTÄMISHANKEEN LÄHTÖKOHDAT

Päihde- ja mielenterveystyö on pirstaleinen laajalle levittäytynyt kokonaisuus. Valtakunnallisina kehittämislinjoina on tällä hetkellä ennakoivien ja haittoja ehkäisevien toimien lisääminen palveluihin, palveluiden pirstaleisuuden vähentäminen ja toimivien, yhtenäisten kokonaisuuksien luominen sekä asiakkaan osallisuuden tukeminen ja lisääntyminen palveluissa.

Kehittämishankkeeni on rakennettu siten, että tämän kokonaisuuksien kehittäminen Aavassa helpottuisi, sisältäen toimia, joiden tarkoituksena on ollut yhteistyön lisääntyminen sekä asiakkaan osallisuuden esiin nostaminen. Hanke on suunniteltu juuri tähän toimintaympäristöön; päihde- ja mielenterveystyön ja palveluiden kehittämiseksi Peruspalvelukeskus Aavassa.

### 2.1 Hankkeen tarkoitus ja tavoite

Kehittämishankkeeni tarkoituksena on luoda Aavaan yhteistä, kaikille kuuluvaa ja osallisuutta tukevaa kehittämiskulttuuria. Kun laajempi joukko osallistuu työn ja palveluiden kehittämiseen ja ymmärtää päihde- ja mielenterveystyön ja niiden kehittämisen olevan osa omaa työtään, tuotetaan laadukkaampia ja vaikuttavampia palveluita.

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda toimijoita osallistava malli strategian valmisteluprosessiin. Prosessi on suunniteltu alusta alkaen siten, että se osallistaa toimijoita, Aavan työntekijöitä ja sidosryhmiä, laittaa alulle päihde- ja mielenterveyspalveluiden toteuttamisessa vaadittavan yhteistyön ammattilaisten, asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kesken ja aiheuttaa keskustelua päihde- ja mielenterveysasioista toimijoiden keskuudessa.

Prosessi on koskenut Aavan kaikkia tulosalueita ja palveluita, kaikkien palvelujen kehittämistä. Strategian tekemiseen on otettu mukaan Aavan työntekijöitä kaikista tulosalueista ja organisaation tasoilta. Kuntalaisten ja palveluja käyttävien asiakkaiden ääntä on myös pyritty saamaan kuuluviin. Oma henkilökohtainen missioni prosessin alussa oli asiakaslähtöisyyden toteutuminen strategiaprosessissa ja näkyminen myös valmiissa strategiassa. Aavan johtoryhmän toiveena oli, että strategiaprosessi on toimintaa palveleva ja mahdollisimman yksinkertainen.

## 2.2 Mielenterveys- ja päihdetyö nyt ja tulevaisuudessa

Lainsäädännöllisesti päihde- ja mielenterveystyö on hyvin sirpaleista. Työtä ohjaa yli kymmenen lakia, jotka ovat osin vanhentuneita ja ovatkin uudistusprosessin alla (esim. alkoholilainsäädännön kokonaisuudistus) (ks. STM 2013b). Lisäksi on erilaisia informaatio-ohjaukseen perustuvia suosituksia, kuten Käypä-hoito suositukset sekä kansalliset ohjelmat, esimerkkeinä jo aiemmin mainitsemani Sosiaali- ja terveysministeriön kansallinen mielenterveys- ja päihdesuunnitelma (Mieli-suunnitelma) sekä Alkoholiohjelma (THL 2013a).

Mieli-suunnitelma on merkittävä kokonaisuus, sillä se käsittelee ensimmäisenä valtakunnallisesti päihde- ja mielenterveystyön kehittämistä yhdessä (THL 2013b). Se ohjaa aikaansaamaan toimivia, asiakaslähtöisiä ja leimautumista ehkäiseviä palvelukokonaisuuksia, jossa mielenterveys- ja päihdepalvelut ovat saatavilla muiden sosiaali- ja terveyspalveluiden yhteydessä (STM 2013a). Suunnitelmassa myös ehdotetaan mielenterveys- ja päihdepalveluiden toteuttamista samoissa yksiköissä (STM 2013a). Tällä hetkellä nämä palvelut ovat toisistaan erillisiä ja vain joillakin paikkakunnilla on löydetty integroituja toimivia kokonaisuuksia (STM 2012b, 23).

Mielenterveys- ja päihdetyö voidaan jakaa hyvinvointia edistävään ja haittoja ehkäisevään sekä korjaavaan työhön. Kun puhutaan päihde- ja mielenterveyspalveluista, tarkoitetaan useimmiten korjaavia toimia, joita palvelujärjestelmässä kutsutaan erityispalveluiksi (Kaukonen 2000, 108). Palveluita voidaan tarjota avo- ja laitospalveluina niin peruspalveluita tarjoavissa paikoissa (esimerkiksi Aavan omissa palveluissa sosiaalityön palvelut tai terveyskeskusten vuodeosastot) kuin erityispalveluita tuottavissa paikoissa (esimerkiksi a-klinikat, katkaisu- ja kuntoutuslaitokset), kuten Kaukonen (2000, 109) jaottelee. Kehittämishankkeessani palveluilla tarkoitetaan kaikkia niitä päihde- ja mielenterveyspalveluita, joita tarjotaan peruspalvelukeskus Aavassa tai sen kautta kuntalaisille. Mielenterveys- ja päihdetyöllä taas tarkoitan kaikkea sitä työtä, jota Aavassa tehdään haittojen ehkäisemiseksi ja vähentämiseksi sekä jo syntyneiden haittojen korjaamiseksi.

Edistävää ja ehkäisevää työtä tehdään palvelujärjestelmässä laajasti, enemmän muualla kuin varsinaisissa päihde- ja mielenterveyspalveluissa, vaikka korjaavat-

kin palvelut sisältävät paljon haittojen ehkäisyä ja vähentämistä. Peruspalveluilla onkin merkittävä rooli ehkäisevässä työssä (Alkoholiohjelma 2010). Päihdetyö ja - palvelut ovat silti laitospainotteisia ja ehkäisevä ja edistävä työ kaipaavatkin kehittämistä korjaavien palveluiden kehittämisen rinnalla (STM 2009, 13). Ehkäisevän ja edistävän työn rakenteet ovat heikkoja ja resursointi riittämätöntä (STM 2012b, 38-39). Strategioissa painopiste tulisi olla ehkäisevien palveluiden kehittämisessä.

Mielenterveys- ja päihdepalveluiden haasteena on paitsi lainsäädännön hajanaisuus, myös palveluverkoston erillisuus. Hajanaisuus järjestelmässä vaikuttaa palveluiden saatavuuteen ja siellä pysyvyyteen ja sitä kautta kuntalaisten hyvinvoinnin heikentymiseen. Kun kokonaisuus on repaleinen, ei auta vaikka yksittäiset palvelujärjestelmän osat toimivat kuinka hyvin ja työntekijät ovat osaavia. (STM 2009, 13). Tarvitaan siis kokonaisuuden kehittämistä yksittäisten prosessien kehittämisen rinnalla. Palvelujärjestelmän kehittämisessä on haasteena mm. alueelliset erot palveluiden saatavuudessa (STM 2012b, 41, 48). Yksi keino kokonaisuuden hahmottamiseksi ja suunnitelmalliseksi kehittämiseksi on strategiatyö, joka myös nostetaan esille Mieli-suunnitelmassa (STM 2009, 26).

### *Päihdepalvelut*

Päihdehuoltolaki (1986/41) määrittää päihdehuollon tavoitteiksi päihteiden ongelmakäytön ehkäisyn, siihen liittyvien sosiaalisten ja terveydellisten haittojen vähentämisen sekä päihteiden ongelmakäyttäjän ja hänen läheistensä toimintakyvyn ja turvallisuuden edistämisen. Päihdehuollon palvelut muodostavat kokonaisuuden, johon kuuluu ehkäisevä päihdetyö, avo- ja laitospalvelut sekä kuntoutuspalvelut.

Päihdepalveluiden järjestäminen päihdeongelmallisille on päihdehuoltolain (1984/41) mukaan kunnan tehtävä. Kunnan on järjestettävä palvelut sisällöltään ja laajuudeltaan kunnassa esiintyvää tarvetta vastaaviksi. Järjestämisvastuu kunnassa on sosiaali- ja terveydenhuollolla (eli sosiaali- ja terveyslautakunnilla). Lautakuntien on seurattava kunnan päihdeoloja ja ehkäistävä ongelmakäyttöä lisäävien olo-

suhteiden ja elintapojen syntymistä. Lain mukaan päihdepalveluja on järjestettävä osana sosiaali- ja terveystalvueluita.

Avohuollossa toteutettavat palvelut ovat ensisijaisia ja niiden on oltava helposti tavoitettavia, joustavia ja monipuolisia. Palveluita on annettava tuen tarvitsijan ja hänen perheensä avun, tuen ja hoidon tarpeeseen perustuen. Palveluiden on oltava matalakynnyksisiä, jotta niihin voi hakeutua oma-aloitteisesti, ja niiden on tuettava asiakkaan suoriutumista itsenäisesti. Päihdepalveluiden tulee toimia samanaikaisesti asiakkaan toimeentuloon, asumiseen ja työhön liittyvien ongelmien selvittämiseksi. Laki velvoittaa palveluiden järjestäjät yhteistyöhön muiden viranomaisien kanssa.

Päihdepalveluiden toteuttamisen tueksi on laadittu Päihdepalveluiden laatusuositukset (STM 2002), jotka ovat STM:n ja Suomen kuntaliiton kokoamat. Suositusten tavoitteena on ollut palveluiden laadun ja saatavuuden parantuminen ja niissä mm. edellytetään että jokaisella kunnalla tulee olla päihdestrategia osana laajempaa hyvinvointisuunnitelmaa. Lisäksi päihdehuoltoon ja –palveluihin liittyy useita muita lakeja ja asetuksia.

### *Mielenterveyspalvelut*

Mielenterveyspalveluita ohjaa Mielenterveyslaki (1116/1990), jossa mielenterveyspalvelut määritetään lääketieteellisesti todetun sairauden tai häiriön hoitoon saataviksi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiksi. Toteuttamisvastuu on kunnilla sekä kuntayhtymillä sairaanhoitopiireissä ja sosiaali- ja terveydenhuollon erityispalveluissa. Kuten päihdehuoltolaki, myös mielenterveyslaki nostaa esiin veloitteen ehkäisevän työn toteuttamisesta sekä elinolojen haittoja vähentävästä ja hyvinvointia edistävästä järjestämisestä. Palveluiden järjestämistä käsitellään myös Mielenterveysasetuksessa (1247/1990), jossa määritellään työnohjauksesta, tahdon vastaisesta hoidosta, rikoksesta epäillyn mielentilatutkimuksesta, lasten ja nuorten mielenterveyspalveluista sekä mielentilatutkimuksen ja hoidon kiireellisyysjärjestyksestä.

Mielenterveyspalveluista on laadittu laatusuositukset (STM 2001), joissa määritetään palvelut kuntien toteuttavaksi tarvetta vastaavalla tavalla. Laatusuosituksissa tuodaan esille niitä seikkoja, joita suosituksia tehnyt työryhmä on kokenut tarpeelliseksi nostaa esille kuntalaisten, palvelun käyttäjien, ammattilaisten ja hallinnon näkökulmista. Myös mielenterveyspalveluiden laatusuosituksissa tuodaan esille tarve kuntien mielenterveyssuunnitelmille. Suositus ei ole kuntia sitova normisto vaan se on tarkoitettu kunnissa tehtävän työn tueksi samalla tavoin Mieli-suunnitelma (STM 2009). Lisäksi on olemassa mielenterveyskuntoutujien asumispalveluiden kehittämissuositus (STM 2007).

*Kehittämisen kohteena asiakkaan osallisuus ja asiakaslähtöisyys palveluissa*

Mielenterveys- ja päihdetyössä on viime vuosina nostettu vahvasti esille asiakkaan osallisuus ja palveluiden asiakaslähtöisyys. Laitilan (2010, 139, 141, 143, 146) mukaan asiakkaan osallisuus päihde- ja mielenterveyspalveluissa toteutuu osallisuutena omaan hoitoon ja kuntoutukseen, palveluiden kehittämiseen sekä niiden järjestämiseen. Asiakaslähtöisyyden Laitila määrittelee laajasti työskentelytapana tai suppeasti tavoitteiden asettamisena. Asiakaslähtöisyyttä voi toteuttaa organisaation toimintatapojen, asiakas-työntekijä yhteistyösuhteen sekä ammattilaisen työotteen kautta. Asiakkaat ja työntekijät pitävät osallisuutta ja asiakaslähtöisyyttä merkittävänä, mutta toteutumista riittämättömänä.

Osallisuuden lisääntymistä on tuettu vahvasti julkisin varoin STM:n toimesta Mieli-suunnitelman kautta sekä Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämissuunnitelman Kasteen kautta (STM 2009, 17-23; THL 2013c). Monet järjestöt ja hankkeet ovat toteuttaneet kokemusasiantuntija- ja kokemustutkijakoulutuksia, joiden tarkoituksena on nostaa palveluja käyttävät ihmiset osaksi palveluiden arviointia, kehittämistä, suunnittelua ja toteutusta (mm. Koulutetut Kokemusasiantuntijat ry 2013). Päihde- ja mielenterveyspalveluiden kehittämisen ja toteuttamisen lähtökohtana tulee siis olla kuntalaisten hyvinvoinnin ja palveluita tarvitsevien asiakkaiden osallisuuden lisääntyminen.

Tuoreessa Mieli-suunnitelman väliarvioinnissa (STM 2012b, 20, 23, 25, 28, 30) on todettu, että kehittämistyö asiakkaan aseman vahvistamiseksi on edennyt, mut-

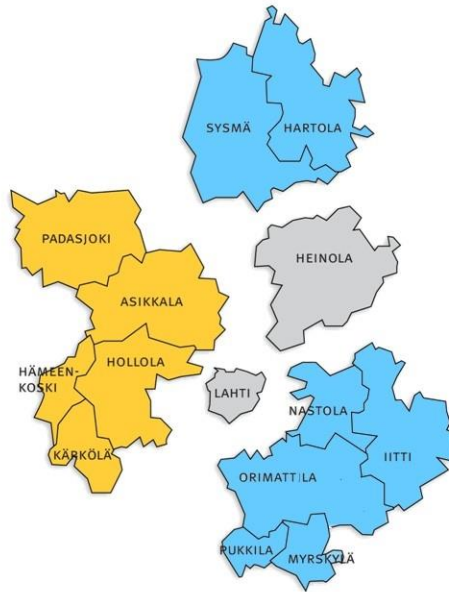
ta hitaasti, vähäisesti ja vain joillakin alueilla tai paikkakunnilla. Vain tahdonvastaiseen hoitoon liittyneet muutosehdotukset ovat edenneet tai etenemässä ehdotettuun suuntaan.

Jotta asiakaslähtöisyys ja osallisuus voi toteutua ammattilaisten toiminnan seurauksena, on ammattilaiset itsensä osallistettava omaan työhönsä ja sen kehittämiseen. Osallisuuden merkityksen voi todella ymmärtää vasta kun itse sitä kokee. Tällöin asiakkaalle annettu valta ei ole itseltä tai omasta ammatillisuudesta pois vaan lisä sille. Kehittämishankkeeni on yksi mahdollisuus työntekijöiden osallisuuden vahvistamiselle. Myös luomassani mallissa strategian valmisteluprosessin ohjaamiselle otetaan kantaa asiakkaiden osallisuudelle strategisessa suunnittelussa.

### 2.3 Peruspalvelukeskus Aava kehittämishankkeen toimintaympäristönä

Strategiaprosessi on toteutettu Peruspalvelukeskus Aavassa. Peruspalvelukeskuksia on syntynyt kunta- ja palvelurakennemuutoksen, niin sanotun PARAS-hankkeen, yhteydessä, jolla on tavoiteltu laadukkaampia palveluita ja toimintakykyisiä kuntarakenteita. (Valtiovarainministeriö 2009, 8; Kuntaliitto 2013.) PARAS-hankkeen ja puitelain myötä kuntia on yhdistynyt, yhteistoiminta-alueita on syntynyt ja kunnat ovat lähteneet yhteistyössä tuottamaan peruspalveluita. Yhteistoiminta-alueiden ja peruspalvelukeskusten tehtävänä on tuottaa kunnille laissa määrättyt sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelut. Monilla alueilla yhteistoiminta-alueet hoitavat kaikki sosiaalitoimen tehtävät, lukuun ottamatta päivähoidoa, joka on jätetty kuntien omalle vastuulle. (Valtiovarainministeriö 2009, 14, 35.)

Aavan alueen kunnat ovat päätyneet hankkimaan palvelut seitsemän kunnan (Hartola, Iitti, Myrskylä, Nastola, Pukkila, Orimattila ja Sysmä) (ks. kuvio 1) kesken Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän alaisuudessa toimivalta Peruspalvelukeskus Aavalta, joka on toiminut vuodesta 2007.



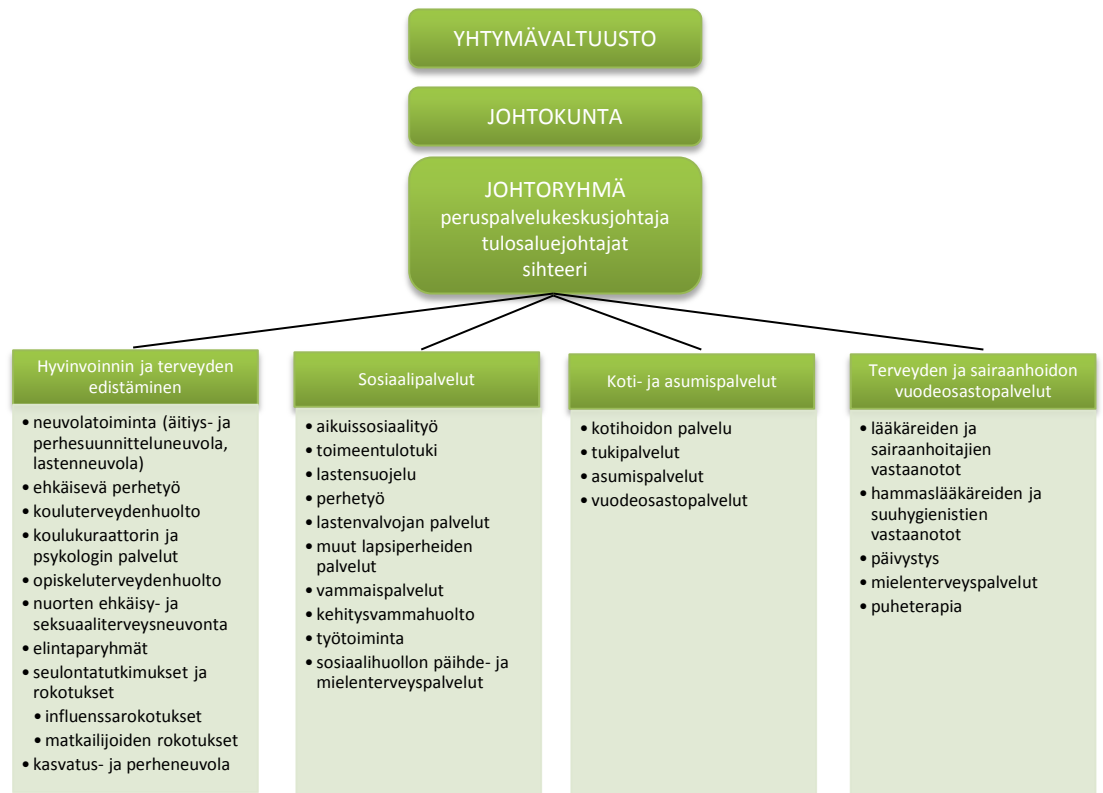
Kuvio 1: Aavan alueen kunnat kartalla (sinisellä)

Aava on osa Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöntöä (kuvion 1 koko alue) ja on vuoden 2013 alusta Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöntön alainen liikelaitos (Peruspalvelukeskus Aava 2012). Aava tuottaa toiminta-alueensa kuntalaisille lähi- ja keskitetyt sosiaali- ja terveystyöntö.

Kunnat ovat siirtäneet Aavan vastuulle kaikki sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelut, lukuun ottamatta päivähoitoa. Kunnat ja niiden perusturvalautakunnat toimivat palveluiden tilaajina ja Aava palveluiden tuottajana. Kuntien etuja ajaa kolme tilaajaa, yksi kunnanjohtaja ja kaksi tilaajapäällikköä, jotka toimivat kuntiensä perusturvaajohtajina ja joiden kanssa erilaiset neuvottelut tarjottavista ja tilattavista palveluista käydään. (Nastolan kunta 2013 a ja b.)

Aavan organisaatio on jaettu neljään tulosalueeseen (kuvio 2) (Peruspalvelukeskus Aava 2013):





Kuvio 2: Aavan organisaatio, tulosalueet ja palvelut

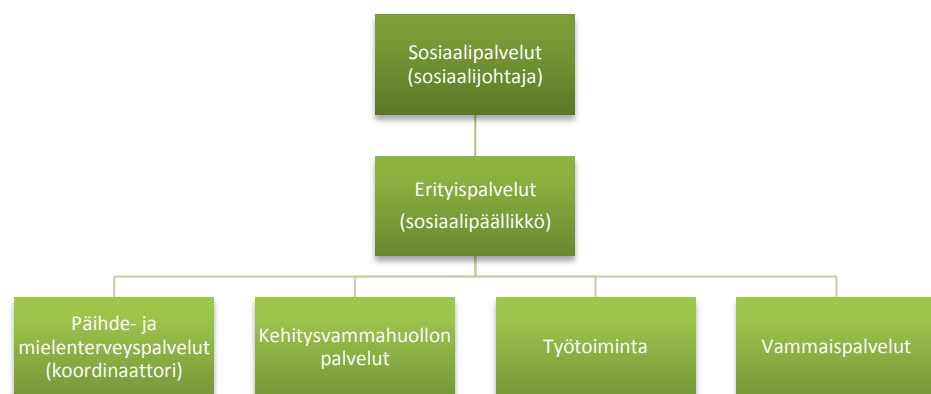
Toimintaa johtaa peruspalvelukeskusjohtaja sekä johtoryhmä, joka koostuu johtajasta, tulosalueiden johtajista ja sihteeristä. Jokaisella tulosalueella on oma johtoryhmänsä, joihin kuuluu tulosalueen johtaja sekä päälliköt. Koska Aava on yhtiön alainen liikelaitos, on sillä oma johtokunta, jolla on päätösvalta ja vastuu Aavan toiminnasta. Aavassa työskenteli vuoden 2012 lopussa hieman yli 1000 työntekijää, joista valtaosa (lähes 900) on sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöä tai hoitohenkilöstöä. Henkilöstömäärän odotetaan kasvavan hieman vuonna 2013. (Peruspalvelukeskus Aava 2012.)

Suurissa konserneissa voi olla mittava määrä strategioita; konsernistrategia, liiketoimintastrategioita, johtamisstrategioita, linjastrategioita jne, joita tarvitaan, mutta niiden määrä on pidettävä kohtuullisena ja hallittavissa olevana, jotta ne kykenevät tuomaan lisäarvoa työhön (Juuti ja Luoma 2009, 24, 29). Koska Aava on osa suurempaa yhtiötä, vaikuttavat yhtiön linjaukset, esimerkiksi strategia, myös Aavan toimintaan ja yhtiön strategia on myös Aavan kokonaisstrategia (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtiö 2012). Sinne on lisätty kehittämissuunnitelman kautta syntynyt päihde- ja mielenterveysstrategia, osaksi Aavan toiminta-

nan kokonaisuutta. Tästä kokonaisstrategiasta Aavassa nostetaan vuosittain strategiset painopisteet, joita seurataan sovitulla mittareilla. Painopisteistä taas muodostetaan vuosittaiset päätavoitteet. Näitä tavoitteita ja niiden toteutusta edistetään sovitulla toimenpiteillä ja toteutusta seurataan mittareilla. Vuosittaiset päätavoitteet, niiden toteutus ja seuranta on kuvattu taulukolla, jossa on nähtävillä myös vastuut. (Peruspalvelukeskus Aava 2012.)

Päihde- ja mielenterveystyötä tehdään monien palveluiden piirissä tiedostamatta ja toissijaisesti, esimerkiksi neuvolatoiminnassa ottamalla päihdeasiat kaikkien vanhempien kanssa puheeksi säännöllisesti tai tukemalla yksilön toimeentuloa ja työllistymistä sosiaalityön keinoin. Tämän lisäksi Aavassa on erikseen nimettyjä työntekijöitä, joiden perustehtävään päihde- ja mielenterveystyö erityisesti kuuluu, esimerkiksi psykiatriset sairaanhoitajat, joita työskentelee terveysasemilla ja neuvolassa tai vuoden 2013 alusta työnsä aloittanut päihdesairaanhoitaja.

Aavan päihde- ja mielenterveyspalvelut sijoittuvat organisaatiossa sosiaalipalveluihin, osaksi erityispalveluita (kuvio 3). Niitä johtaa sosiaalipäällikkö ja toimintaa koordinoi päihde- ja mielenterveyspalveluiden koordinaattori. Päihde- ja mielenterveyspalvelut vastaavat päihdekatkaisuhoidosta, laituskuntoutuksesta sekä päihde- ja mielenterveysongelmaisten palveluasumisesta. (Raita 2011.)



Kuvio 3: Aavan päihde- ja mielenterveyspalvelut

Aava tuottaa omia palveluina mm. hoitoonohjaukset ja palvelusuunnitelmien tekemisen, avokuntoutuksen, päivä- ja työtoiminnan sekä palveluasumisen. Lisäksi muilla tulosalueilla on tarjolla mm. psykologien ja psykiatristen hoitajien vastaanotot sekä lääkäripalvelut. Ostettavia palveluja ovat a-klinikkapalvelut, avohoi-

topalveluita, katkaisuhoidojaksot, laitostuntoutusjaksot sekä tuettu ja tehotettu palveluasuminen. (Raita 2011.)

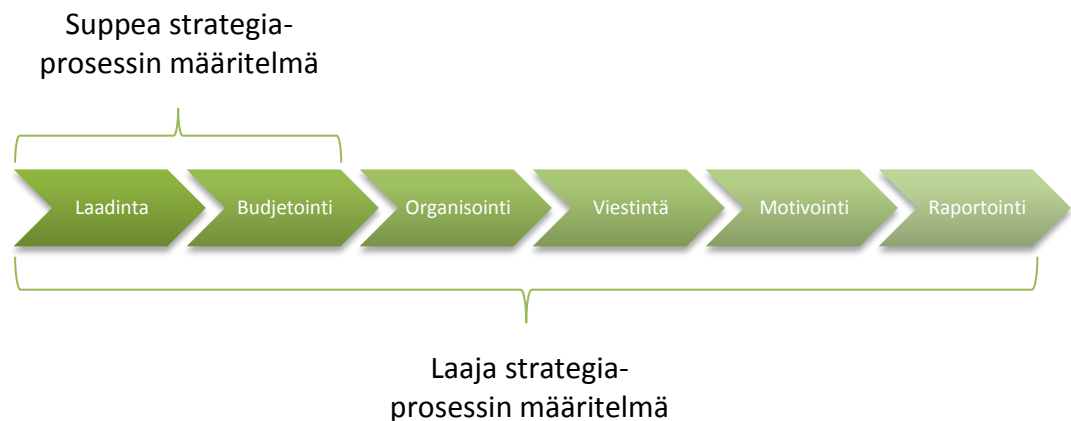
Päihde- ja mielenterveyspalveluiden tilaa ja kehittämistä Aavassa on pohtinut niistä vastaava sosiaalipäällikkö, jonka tekemässä selvityksessä (Raita 2011) nostetaan esille monia kehittämiskohteita. Selvitys on tehty sosiaalipalveluiden näkökulmasta, mutta ottaa kantaa laajempaankin kehittämistyöhön. Selvityksessä nostetaan esille oman päihde- ja mielenterveyspalveluita koskevan kehittämissuunnitelman puute ja tarve Aavan koko organisaatiota koskettavalle kehittämistyölle.

Vuonna 2012 Sosiaalialan osaamiskeskus Verso teki Aavan jäsenkuntien (poislukien Orimattila) tilauksesta selvityksen, jossa kartoitettiin kuntalaisten mielipiteitä Aavan palveluista. Selvityksessä ei suoraan kysytty päihde- tai mielenterveyspalveluista, mutta sieltä nousi esiin asioita, jotka koskettavat myös niitä. Esille nousi esimerkiksi tarve liikkuville ja sähköisille palveluille sekä toive ehkäisevän työn lisäämisestä sekä lähipalveluiden saatavuudesta myös tulevaisuudessa. (Blomqvist-Åkermark ja Leimio-Reijonen 2012; Peruspalvelukeskus Aava 2012.)

### 3 STRATEGIA JA SEN LUOMINEN TOIMIJOITA OSALLISTAEN

Tietoperustassa pyrin kuvaamaan strategian valmisteluprosessiin vaikuttavat tekijät ja ajattelua suuntaavat teoriat. Osallisuuden tukeminen strategisessa valmistelussa on myös merkittävässä roolissa tietoperustassani, luodessani osallistavaa toimintamallia.

Kehittämishankkeessani strategiaprozessilla tarkoitetaan strategian valmisteluprosessia (vrt. Rannisto 2005, 72). Lähdekirjallisuudessa strategiaprozessi pitää usein sisällään myös strategian toimeenpanon, jopa siinä määrin, että strateginen suunnitteluprosessi on vähemmän tutkittu ja kirjoitettu aihe. Näsi ja Ahola (2002, 20) kuvaavat strategiaprozessit suppeasti, sisältäen vain strategian laadinnan ja toimenpiteiden budjetoinnin, ja laajasti, myös toimeenpanon mukaan lukien (kuvio 4).



Kuvio 4: Strategiaprozessin sisältö

Olen rajannut toimeenpanovaiheen tässä kehittämishankkeessa ja opinnäytetyössä pois, sillä kehittämishankkeeni on käsittänyt vain strategian valmistelun, kuviossa 4 kuvatun strategiaprozessin ensimmäisen vaiheen.

#### 3.1 Strategian määrittelyä

Strategiasta on yhtä monta määritelmää kuin on määrittelijääkin. Valtaosa termin määrittelijöistä palaa kuitenkin strategian alkujuurille, strategia-sanan alkuperäiseen merkitykseen, jossa strategia ymmärretään valmistautumisena taisteluun, sotasuunnitelmana ja sodan johtajat strategeina (mm. Wittington 2002, 13; Näsi ja Ahola 2005, 10). Juuti ja Luoma (2009, 25-26) määrittelevät strategian olevan

- *organisaation pitkän tähtäyksen suunta ja menestyksen resepti*
- *tapa, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä*
- *ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde*
- *tapa, jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset*

Mintzberg (1987) määrittelee strategian viiden P:n avulla: plan (suunnittelu), ploy (juoni, taktiikka), pattern (toimintamalli), position (asema) ja perspective (näkökulma) (kuvio 5).



Kuvio 5: Mintzbergin viisi P:tä

Mintzbergin (1987, 11-12) mukaan strategiaa tarkastellaan useimmiten tietoisena ja tarkoituksellisena suunnitelmana (plan). Suunnitelmat voivat olla yleisiä tai yksityiskohtaisia ja niitä niistä voi myös löytää taktiikoita, juonia (ploy) kilpailijan voittamiseksi tai hämäämiseksi. Kun strategia määritellään juonena tai taktiikkana, tuo se Mintzbergin mukaan esiin yrityksen saavuttaa mahdollisimman hyvä kilpailuasema.

Toimintamallina (pattern) strategia tuo esille valintojen ja toimien jatkuvan ketjun, johdonmukaiset teot, vaikka ne eivät olisikaan tarkoituksellisia. Mintzberg kuvaa, että toimintamallit, jotka syntyvät tekojen ja valintojen kautta, muuttuvat

mielissämme ja puheissamme strategioiksi. Toisin kuin suunnitelmat, toimintamallit saattavat syntyä hyvinkin suunnittelematta. Mintzbergin mukaan ennakoituilla suunnitelmilla ja toimintamallien kautta syntyvillä suunnittelemattomilla strategioilla on molemmilla aikansa. (Mintzberg 1987, 12-14.)

Strategian määrittely asemana tarkoittaa Mintzbergin (1987, 15) mukaan organisaation asemoitumista toimintaympäristöönsä nähden. Asema voi löytyä aiemmin kuvatuilla tavoilla, suunnitelman, juonen ja toimintamallin kautta ja se laajentaa näkökulmaa kahdenvälisestä kilpailusta suurempaan kontekstiin, esimerkiksi markkinoihin tai palvelun käyttäjiin. Asemalla voidaan myös hakea tilaa, jossa vältetään kilpailua.

Jos strategiaa ajattelee näkökulmana, on se Mintzbergin (1987, 16-17) mielestä organisaatiolle sama, kuin persoonallisuus on yksilölle; tapa toimia ja hahmottaa ympäröivää todellisuutta ja reagoida siihen. Toisin sanoen strategia on organisaation konsepti, joka luodaan organisaatiossa työskentelevien henkilöiden toimesta. Se on siis heidän näkemyksensä asiasta, heidän jaettu todellisuutensa.

Organisaatio tarvitsee strategiaa, jos se haluaa menestyä (Juuti ja Luoma 2009, 29). Mintzberg, Ahlstrand ja Lampelin (2009, 16-18) mukaan organisaatiot tarvitsevat strategioita antamaan suuntaa, keskittämään voimavaroja, määrittämään organisaatiota ja tuomaan johdonmukaisuutta toimintaan. Strategia on alun perin otettu käyttöön liike-elämässä, mutta on nyttemmin siirtynyt laajasti myös osaksi julkisen sektorin toimintaa. Yhteistä julkiselle ja yksityiselle sektorille on vaikuttavuuden aikaansaaminen strategisten valintojen kautta. Eroina on termien sisältö, merkitys, esimerkiksi mitä vaikuttavuudella ymmärretään tai mitä ovat halutut aikaansaannokset. Sisällöt ovat julkisella sektorilla usein laajemmat kuin yksityisellä, niiden tuottaessa erilaisia palveluita yksityissektoria monipuolisemmin ja laaja-alaisemmin. Myös strategisten valintojen kohde, se, kenelle työtä tai strategiaa tehdään, on julkisella ja yksityisellä puolella erilainen. (Alford 2001, 1, 3-6, 9.) Julkisella sektorilla kohdataan vaativampi ja laajempi rahoittajien ja yhteistyötahojen joukko, joilla on omat tavoitteensa ja odotuksensa organisaation toiminnalle (Bryson 2011, 49).

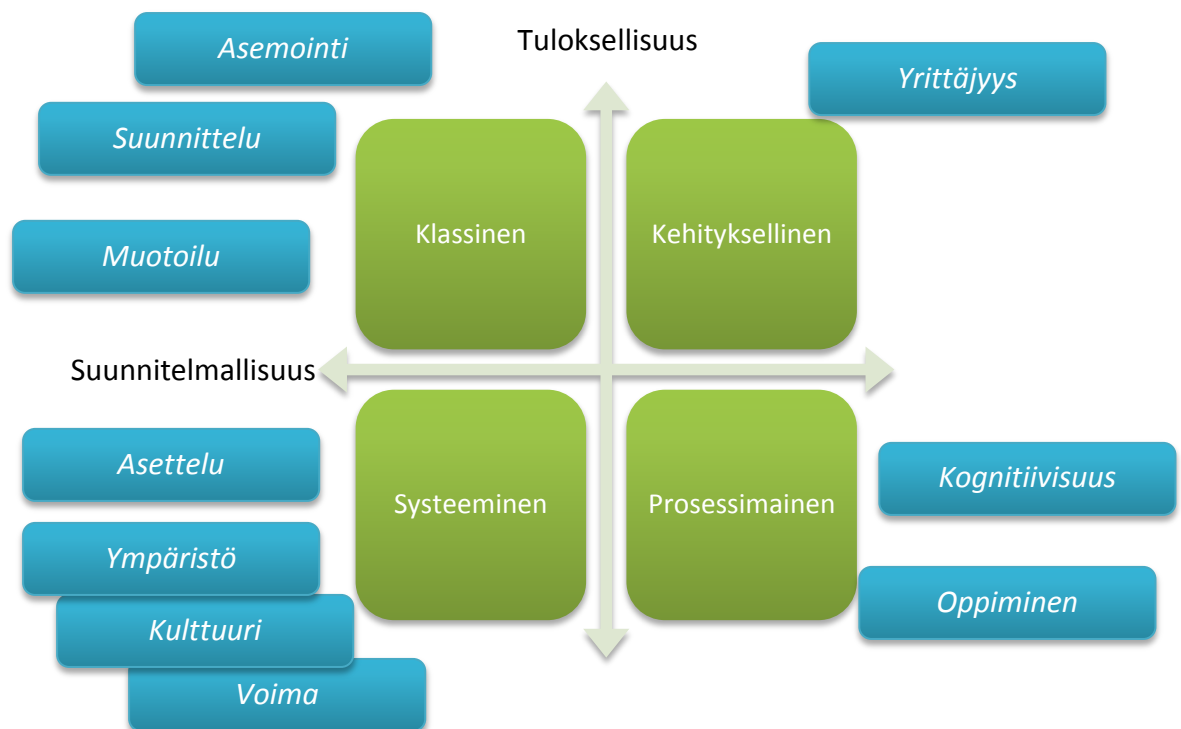
### 3.2 Sidosryhmien ja johtajuuden merkitys strategian muodostamisessa

Julkisen ja yksityisen sektorin strategian rakentumisessa on eroja. Eri organisaatioiden johtajilta kysyttäessä todettiin julkisen sektorin strategian olevan yksityistä puolta enemmän ulkopuolelta tulevien vaikutteiden tai tahojen sanelema tai suuressa määrin ohjailema. Mitä enemmän johtajat kokivat ulkopuolista strategiaan vaikuttamista, sitä vähemmän he kokivat ylemmällä johdolla olevan mahdollisuuksia vaikuttaa strategisiin valintoihin, muutoin kuin poliittisten neuvotteluiden kautta. Näitä neuvotteluita joudutaan tekemään myös julkisen organisaation sisällä, koska esimerkiksi resurssit määritellään jossakin muualla, organisaation ulkopuolella. (Collier, Fishwick ja Johnson 2001, 21-24, 30.) Akselin (2013, 148, 163, 193-194) puhuu näistä neuvotteluista johtamistyöhön liittyvänä suhdetoimintana. Mm. aseman ylläpitäminen vaatii johtajalta suhdetoimintaan paneutumista. Hänen mukaansa suhdetoimintaa tarvitaan muun muassa oman toimialan äänen kuuluviin saamiseksi organisaation yhteisessä strategiatyössä ja tätä kautta esimerkiksi resurssien turvaamiseen. Suhdetoimintaa tarvitaan myös perustehtävän toteuttamiseen liittyvien sidosryhmien lähellä pitämiseen ja heidän toiveidensa kuulemiseen. Brysonin (2011, 48) mukaan tämä piirre on tyypillinen julkisille ja voittoa tavoittelemattomille organisaatioille ja edellytys niiden strategioiden onnistumiselle.

Englantilaisten organisaatioiden strategian syntyä tutkittaessa on löydetty eroja julkisten organisaatioiden välillä; mitä kaupallisemmin organisaatio toimii, sitä suurempi joukko johtajista olettaa, että strategiset valinnat ovat oman organisaation johdon käsissä, eivätkä tule ulkopuolelta annettuina. Näissä organisaatioissa myös koetaan markkinoiden vaikuttavan strategiaan valintoihin enemmän kuin muissa julkisissa organisaatioissa. Terveystieteiden tutkimuksissa koetaan eniten ulkopuolisten sidosryhmien vaikutusta ja poliittista painetta strategiaan päätöksiin. (Collier ym. 2001, 27-29.)

Nämä erot julkisen ja yksityisen sektorin välillä on syytä tunnistaa ja ottaa huomioon strategiaprosessia suunniteltaessa. Johtajien on esimerkiksi syytä pohtia, toimiiko perinteinen strategian luomismalli omassa organisaatiossa ja saavutetaanko sillä haluttu tulos, vai pitäisikö strategiaan vaikuttavat ulkopuoliset vaikuttajat tuoda näkyvämmiin prosessiin mukaan. (Collier ym. 2001, 30-31.)

Strategiaa ja sen luomista voidaan lähestyä erilaisten näkökulmien kautta, joista jokainen on yhtä oikea (Juuti ja Luoma 2009, 29). Koska strategia on mahdotonta ymmärtää ja määrittää yksiselitteisesti, on sitä lähestyttävä erilaisten näkökulmien kautta ja osattava hyödyntää niitä (Näsi ja Ahola 2002, 12). Wittington (2002) kuvaa neljä eri aikakausilla syntynyttä strategisen ajattelun tapaa; klassinen, kehityksellinen, prosessimainen ja systeeminen. Hän jakaa lähestymistavat kahdelle akselille, jotka kuvaavat taloudellisen voiton ja muun tuloksellisuuden sekä strategisen suunnittelun merkityksellisyyttä. Olen yhdistänyt Wittingtonin koulukuntien nelikenttään Mintzberg, Ahlstrand ja Lampelin (2009) kuvaavat kymmenen erilaista koulukuntaa (kuvio 6), tapaa lähestyä strategiaa; muotoilu, suunnittelu, asemointi, yrittäjäisyys, kognitiivisuus, oppiminen, voima, kulttuuri, ympäristö ja asettelu. Nämä koulukunnat ovat kaikki oman aikansa tuotteita ja määrittävät sen, mitä strategian ymmärretään olevan ja miten se muodostetaan.



Kuvio 6: Wittingtonin sekä Mintzberg, Ahlstrand ja Lampelin strategiset koulukunnat



Wittingtonin (2002, 2, 118, 120) mukaan akselit kuvaavat eri lähestymistapojen ajattelua strategian tarkoituksesta ja synnystä. **Koulukunta vaikuttaa myös siihen, millainen strategiaprosessista rakentuu ja se kertoo lähestymistavan valitsijoiden, johtajien, omasta maailmankatsomuksesta ja ihmiskuvasta sekä organisaatiosta ja sen strategialla tavoittelemista tuloksista.** Vaaka-akselille voisi myös asettaa johtajuuden merkityksen, jota seuraavaksi avaan vertaillen Wittingtonin (2002) ja Mintzbergin ym. (2009) kuvaamia koulukuntia keskenään.

Klassisessa ajattelussa johtajat nähdään hyvin ammattimaisina ja yrityksiin sitoutuneina ja heidän keskeiseksi tehtäväkseen määritellään strateginen suunnittelu. Alemman johdon tehtävänä on jalkauttaa ylemmän johdon tekemät strategiat prosessien ja työntekijöiden tasolle. Klassisessa ajattelussa strateginen johtaminen nähdään hyvin hierarkkisenä systeeminä, ja sitä verrataan armeijamaiseen toimintaan. Strategisten valintojen tekeminen on yhden tai muutaman yksilön tiedon ja ymmärryksen varassa. Strategian suunnitteluprosessi koskettaa siis vain ylintä johtoa, toimeenpano on alemman johdon ja työntekijöiden tehtävä. Klassisessa ajattelussa strategian muodostaminen perustuu huolelliseen suunnitteluun. (Wittington 2002, 13, 15, 41.)

Tätä vastaa Mintzbergin ym. (2009, 25, 56-59) kuvaama sisäisten heikkouksien ja vahvuuksien sekä ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien määrittämä strategia, joka heidän jaottelussaan on tyypillinen muotoilukoulukunnan edustaja. Strategisen suunnittelun koulukunta on jatkanut vielä pidemmälle, tehden strategian muodostamisesta mekaanisen prosessin, jonka toteutuksesta löytyy useita erilaisia hierarkkisia ja aikataulutettuja kartoja ja malleja, joiden heikkoutena on joustamattomuus odottamien muutosten edessä. Tästä seuraavan askeleen kohti taloudellisen voiton tavoittelua otti asemointikoulukunta, joka tarkastelee strategiaa huolellisen suunnittelun, mutta myös organisaation erityisyyden ja yksilöllisyyden kautta muokaten strategian kulloisenkin organisaation tilanteeseen ja tarpeeseen ja sopivaksi hyvän kilpailuaseman aikaansaamiseksi. Nämä strategiat ovat usein olleet jonkun ulkopuolisen konsultin tai suunnittelutoimiston luomia, tai ainakin pitkälle valmistelema. (Mintzberg ym. 2009, 56-59, 68-69, 86-87.)

Kehityksellisessä ajattelussa ei luoteta klassisen ajattelun vakaudella ylemmän johdon kykyyn toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Tekevät johtajat millaisia

strategisia valintoja tahansa, vain paras yritys selviytyy. Johtajien tehtävänä onkin pitää huoli siitä, että yritys on riittävän joustava nopeisiin markkinoiden muutoksiin, vastaa tällä hetkellä markkinoiden tarpeisiin saavuttamalla jatkuvasti taloudellista tulosta ja jättää vaihtoehdot riittävän avoimiksi. (Wittington 2002, 16-17, 37.) Strategiaprosessi muotoutuu näin ollen jatkuvaksi sarjaksi valintoja, joilla vastataan muuttuviin olosuhteisiin tavoitteen (voiton) saavuttamiseksi. Mintzbergin ym. (2009, 130-131, 141) jaottelussa tätä lähellä on yrittäjäyyskoulukunta, jossa haetaan myös joustavuutta, kuitenkin vahvan ja visionäärisen johtajan kautta. Johtajan tehtävänä on viestiä luomansa strategia visiona, joka kertoo strategiasta tarpeellisen, mutta riittävän joustavasti. Myös kognitiivisuuden koulukunta näkee strategiat strategistien tekeminä joustavina, ympäristöä peilaavina ja muutoksiin reagoivina suunnitelmina, jotka joko kuvastavat ympäröivää maailmaa tai muokkaavat sitä. Kognitiivisuuden koulukunta sijoittuu myös lähelle prosessimaista ajattelua, sillä sen mielenkiinto kohdistuu siihen, miksi ja miten strategit hahmottavat maailmaa ja tekevät valintojaan. Koulukunta myös myöntää strategian muodostajien heikkoudet. (Mintzberg ym. 2009, 156-157)

Prosessimaisessa ajattelutavassa johtaminen keskittyy tähän hetkeen. Strategian merkityksenä on helpottaa johtamista jäsentämällä kaoottista ja ennakoimatonta maailmaa ja sen vaikutuksia nykytilaan (vrt. klassinen ajattelu). Strategia siis toimii turvallisuuden tunteen luojana ja ohjeistuksena. Strategiset valinnat syntyvät toiminnassa ja käytännössä, eivät niinkään johtajien päätöksistä ja valinnoista. Prosessimaisessa ajattelussa ylimmällä johdolla ei nähdä niin suurta merkitystä kuin klassisessa ja systeemisessä ajattelussa vaan merkityksellisempänä pidetään keskijohtoa. (Wittington 2002, 21, 23-24, 26, 42.) Tässä koulukunnassa suunnitteluprosessi lähteekin alhaalta ylöspäin. Mintzberg ym. (2009, 186-187, 217) kuvaavat oppimisen koulukuntaa, jossa toimintamallit muodostuvat ajan myötä ja muokkaantuvat tarpeen mukaan. Organisaatiot oppivat ajan kanssa ja muovautuvat muuttuvan maailman ja politiikkojen mukana ja johtajan tehtävänä on ohjata ja mahdollistaa tätä oppimista, jotta uudet strategiat pääsevät muodostumaan. Järjestelmällinen suunnittelu on tämän koulukunnan edustajien mukaan vain unelma.

Systeemisen ajattelun mukaisessa strategisessa johtamisessa palataan taas ajatukseen, että organisaatiossa on kyettävä strategiseen suunnitteluun, kuten klassisen ajattelun mukaisessa johtamisessakin, mutta suunnittelussa on huomioitava ensisi-

jaisesti ympäröivä sosiaalinen todellisuus toisin kuin klassisessa ajattelussa. Vaikka klassinen ajattelu on edelleen valta-ajattelua, uskovat systeemiteoreetikot, että muutokset johtamisajattelussa tulevat vaikuttamaan myös strategisen suunnittelun muuttumiseen paremmin ympäröivää todellisuutta huomioivaan suuntaan. (Wittington 2002, 26-27, 33.) Systeeminen suunnitteluprosessi on siis johtajavetoinen, mutta huomioiden ympäristö ja sen mukana alempi johto sekä työntekijätaso. Mintzbergin ym. (2009, 242-243, 259) jaottelussa neuvottelut liittyvät oleellisesti voimakoulukunnan strategian muodostumiseen. Heidän mukaansa tämän koulukunnan strategioissa politiikat ja poliittiset voimasuhteet näyttelevät suurta roolia ja tuovat tuloksellisuutta organisaatiolle (vrt. Mintzberg 1987, 11-12). Kyvyt neuvotteluihin, strategisiin keskusteluihin ja perusteluihin yksilöille (esimerkiksi keskijohdossa) ovat merkittävässä roolissa.

Kun voimakoulukunnassa annettiin suuri merkitys poliittisissa valtasuhteissa pärjäämiselle, antaa kulttuurikoulukunta saman roolin ympäröivään kulttuuriin sopeutumiselle, siinä toimimiselle ja sen sisällä tapahtuvalle sosiaaliselle kanssakäymiselle (Mintzberg ym. 2009, 276, 281). Ympäristökoulukunta tavallaan sulkee ympyrän palatessaan tunnustamaan johtajuuden yhdeksi merkittäväksi tekijäksi strategian muodostumiseen, mutta samalla nostaa ympäristön, jossa se toimii, organisaation ja johtamisen yläpuolelle. Organisaation ja johtajien tekemät valinnat ovat vastuksia ympäristön vaatimuksiin ja ajan myötä ne muodostuvat hyvin samankaltaisiksi vastaavien organisaatioiden kanssa. (Mintzberg ym. 2009, 302-303, 305.)

Mintzbergin ym. (2009, 319, 322) jaottelun viimeinen, muut koulukunnat omalla tavallaan kokoava asetelukoulukunta, näkee strategian tavoitteena pysyvyyden saavuttamisen, joka kuitenkin tapahtuu muutoksen kautta. Strategia muodostaa organisaatiolle hetkeksi pysyvän tilan olemassa olevassa ympäristössä, joka kuitenkin ajoittain vaatii suuriakin muutoksia, hyppäyksiä uuteen tilaan muuttuneessa ympäristössä. Johtajien tehtävänä on ylläpitää syntynyttä pysyvyyttä ja samanaikaisesti olla valmis suuriinkin muutoksiin vaarantamatta organisaation olemassaoloa. Strategiat ja muutostarpeet voivat tässä koulukunnassa muodostua kaikista edellä kuvatuista lähtökohdista käsin (mm. politiikat, markkinat, analysointi ja suunnittelu, kulttuuri, toimintamallien muutokset jne.), kuitenkin jokainen omalla ajallaan, ei yhtäaikaaisesti.

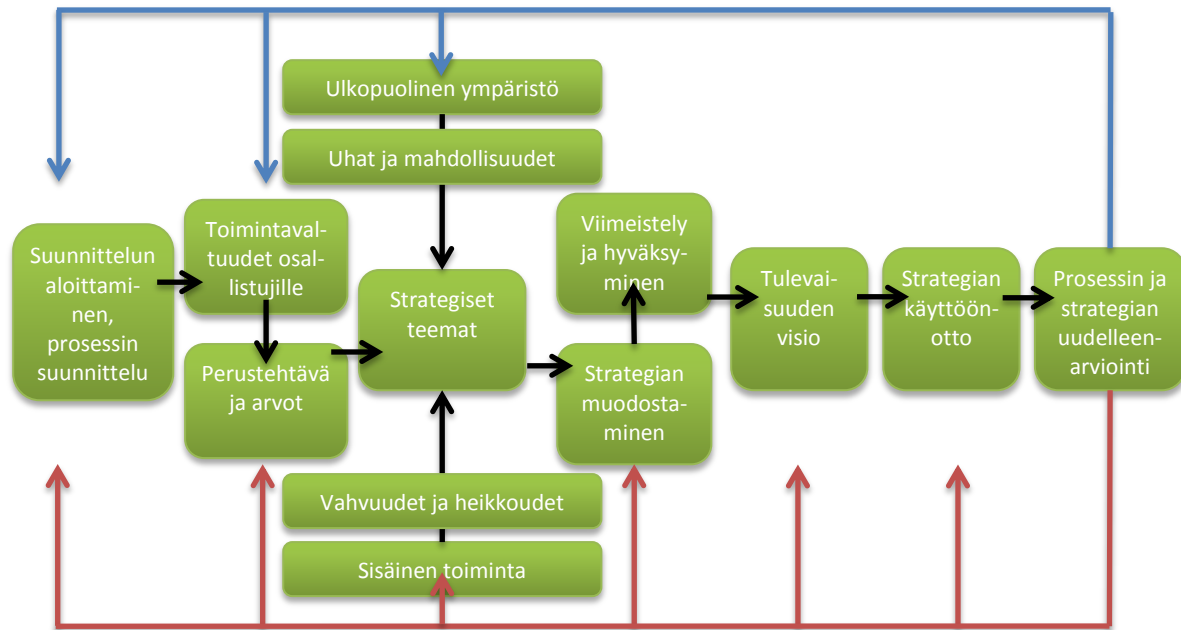
Usko strategiseen suunnittelun merkitykseen hiipui 1980-luvulla keskijohdon ja myös ylempien johtajien kyllästyttyä suunnittelun toteuttamiseen ylimmän johdon toimesta (Mintzberg ym. 2009, 68, 70). Silti Wittingtonin (2002, 33) kuvaama klassinen ajattelu, jossa strateginen suunnittelu nähdään ylimmän johdon ydinosaamisalueena ja strategioiden toimeenpano keskijohdon tehtävänä, on edelleen vahvoilla nykypäivän strategioiden suunnittelussa. Rannisto (2005, 72) on lähtenyt tutkimuksessaan myös siitä ajatuksesta, että strategiaproessi tarvitsee johtajan, siihen sitoutuneen ja sitä edistävän nimetyn henkilön.

### 3.3 Strategiaproessi toistuvana toimien joukkona

Mintzbergin (1987) mukaan strateginen prosessi on jatkuva ja mukautuva, jossa suunnittelu ja jalkauttaminen vuorottelevat ja toiminnasta saaduista kokemuksista otetaan opiksi. Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen ja Teikari (2006, 11) kuvaavat strategiaa näytelmänä, jonka peräkkäiset, samanaikaiset ja odottamattomatkin kohtaukset sekä eri rooleissa toimivat henkilöt muodostavat. Heidän mukaansa tämä epäjohdonmukainen ja yllätyksellinen näytelmä voi oikein toteutettuna saada aikaan silti hyvinkin yhtenäisen ja johdonmukaisen strategian. Strategiaproessi voi olla monenmuotoinen, riippuen millainen tehtävä ja merkitys strategialle annetaan (Rannisto 2005, 72).

Strategiaproessi on yksi organisaation toimintakäytännöistä. Se toistuu tietyin väliajoin ja sisältää usein samat osat kuin aiempikin prosessi. Strategian syklin muodostavat strategiset linjaukset, toiminnan suunnittelu sekä arviointi ja seuranta, ja se muistuttaa toimintatutkimuksellista sykliä, sekä Demingin kehää (PDCA-ympyrää). (Heikkinen ja Jyrkämä 1999, 36-37, 39; Kiviniemi 1999, 67; Kuula 1999, 218; Deming 2000, 180-181; Mantere ym. 2006, 119-120)

Bryson (2011, 42, 44-45) kuvaa strategisen johtamisen ja strategiaproessin johtamisen (mustat nuolet) ja strategisen suunnittelun kehänä (kuvio 7). Kehä nivoo strategian valmisteluprosessin organisaation sisäiseen (punaiset nuolet) ja ulkoiseen (siniset nuolet) ympäristön muutoksiin ja toimintaan.



Kuvio 7: Strategian johtaminen ja suunnitteluprosessi

Brysonin (2001, 46-48) mukaan prosessilla täytyy olla edistäjä tai ydinryhmä, jonka tehtävänä on hallita prosessia. Mitä laajemmasta organisaatiosta on kyse, sitä laajempi toimijajoukko on saatava strategiaprosessiin mukaan ja sitä pidempi aika prosessiin on varattava. Suunnittelun aloittaminen ja prosessin suunnittelu (vaihe 1) vaatii aloitteellisen tahon, joka tuo tarpeen strategiselle suunnittelulle näkyväksi ja saa organisaation avainhenkilöt ja päätöksentekijät sitoutettua prosessiin. Prosessiin sitoutuneiden toimijoiden ja tahojen on muodostettava yhteinen näkemys ja sovittava prosessin raameista; mitä tehdään ja miksi, mitä toiminnalla halutaan saavuttaa, prosessin vaiheet, raportoinnin muoto ja aikataulut, toimintaa koordinoivan ydinryhmän kokoaminen, muut toimintaan nimettävät henkilöt tai ryhmät, käytettävät resurssit ja välineet sekä prosessia rajoittavat tekijät.

Yhteisten raamien löydyttyä on määriteltävä osallistujien toimintavaltuudet (mandaatit) (vaihe 2). Nämä valtuudet muodostuvat monitasoisesta ääneen lausutuista ja lausumattomista sopimuksista, rajoituksista, odotuksista, velvollisuuksista jne. Nämä on syytä tiedostaa ja tunnistaa, jotta vältetään rajojen ylittämistä tai toisessa ääripäässä alisuorittamiselta. Alisuorittaminen voi olla esimerkiksi asioiden tekemättä jättämistä, koska sitä ei ole erikseen käsketty tehdä. (Bryson 2011, 49-50.)

Perustehtävä (missio) ja arvot kuvaavat organisaation olemassaolon perustan (vaihe 3). Perustehtävän määrittävää yhtä tai muutamaa lausetta pohjustaa laaja (arvo)keskustelu ja sen aikaansaaminen edellyttää yhteistä ymmärrystä ja hyväksyntää. Strategian perustan kirkastuttua suunnitteluryhmä siirtyy tekemään tilanneanalyysiä organisaation sisäisestä toiminnasta ja ulkoisesta toimintaympäristöstä (vaihe 4). Brysonin (2011, 51-52) prosessikaaviossa tätä toimintaympäristön kartoitusta tehdään neljän näkökulman kautta, jotka ovat samat kuin SWOT-analyysissä; vahvuudet ja heikkoudet (sisäinen toimintaympäristö, johon organisaatio voi vaikuttaa, johon organisaatio ei voi / voi hyvin vähän vaikuttaa) sekä mahdollisuudet ja haasteet/uhat (ulkoinen toimintaympäristö). Ulkoisen ympäristön muutoksia ja niiden vaikutusta voidaan hahmottaa skenaariotyöskentelyn avulla. Liian kapeiden ja hatarien analyysien tuomaa riskiä ennakoimattomista yllätyksistä voidaan pienentää ottamalla kartoitustyöhön mukaan johtajia, päätöksentekijöitä ja käytännön työtä tekeviä henkilöitä (Bryson 2011, 50-53).

Tiedonkeruun ja keskustelun jälkeen voidaan määrittää strategiset teemat (vaihe 5). Edeltäneiden vaiheiden tarkoitus on ollut prosessin tietoinen hidastaminen, jotta tietoa ja ymmärrystä ehtii kertymään riittävästi ennen johtopäätösten ja merkittävien valintojen tekoa. Suunnittelu voidaan jakaa sisältä ulospäin tai ulkoa sisäänpäin tapahtuvaan, riippuen painottuuko strategisissa valinnoissa sisäisen vai ulkoisen toimintaympäristön kehittämistarpeet. Valintoja pohdittaessa on myös syytä tiedostaa, mitä tekemättä jättäminen tarkoittaa. Teemoja voidaan lähteä kokoamaan eri tulokulmista. Esimerkiksi tavoitelähtöisessä mallissa asetetaan ensin tavoitteet, joihin pääseminen edellyttää erilaisia toimia. Teemat syntyvät näiden tavoitteiden ja toimien kokonaisuuden kautta. (Bryson 2011, 56-58)

Kun valinnat teemoista on tehty, voi niihin vastaavien suunnitelmien, strategioiden muodostaminen alkaa (vaihe 6). Niiden muodostamiseen on erilaisia malleja ja tapoja. Suunnitelmaa tehtäessä on tavasta riippumatta muistettava toimeenpano ja jalkauttaminen, strategian käyttöönotto (vaihe 9), jota usein tapahtuukin samanaikaisesti sen muodostamisen kanssa. Suunnitelmien valmistuttua ne on viimeisteltävä ja hyväksyttävä (vaihe 7), jotta suunnitteluryhmä voi lähteä edistämään niiden toimeenpanoa. Hyväksyminen myös edesauttaa niiden toteutumista ja organisaation johdon sitoutumista. (Bryson 2011, 60-63)

Visio kuvastaa perustehtävää, arvoja sekä strategisten tavoitteiden saavuttamisesta syntyvää tilannetta, johon jokaisen sen jäsenen on työssään pyrittävä. Brysonin (2011) mallissa organisaatio muodostaa tulevaisuuden visionsa (vaihe 8) strategisten suunnitelmien valmistumisen ja hyväksynnän jälkeen. Hän tosin tuo myös esille, että vision voi muodostaa jo aikaisemmassa vaiheessa, jos organisaatio on kykenevä siihen ja sillä on riittävästi tietoa ja ymmärrystä sen muodostamiseen. Brysonin (2011) mukaan vision luominen edellyttää useimmiten usean strategia-suunnittelukehän läpikäymistä ennen kuin (jos silloinkaan) kyetään muodostamaan yhteisesti hyväksytty kuva siitä, ”mitä halutaan, mitä voidaan saada ja mikä näitä erottaa toisistaan”. (Bryson 2011, 63-64.)

Vaiheessa 9 luodaan toimeenpanosuunnitelma ja otetaan strategia käyttöön. Toimeenpanosuunnitelman tekeminen voi sisältyä myös vaiheeseen strategian muodostamiseen (vaihe 7). Toimeenpanosuunnitelmassa tuodaan esille ne toimet, jotka on tehtävä, jotta suunnitelma (strategia) siirtyy toimintaan, vastuut näille toimille, odotetut saavutukset, tarkemmat toimintaohjeet, aikataulut, tarvittavat resurssit, suunnitelmat viestinnästä sekä seurannasta- ja arvioinnista. (Bryson 2011, 65.)

Strategian toimeenpanoa ja arviointia tapahtuu prosessin kaikissa vaiheissa, ei vain prosessin päätyttyä (Bryson 2011, 46). Kun jonkin aikaa on toimittu strategian ja toimeenpanosuunnitelman mukaisesti, on aika tarkastella sen sisältöä ja syntyprosessia, uudelleenarvioida strategiaprosessi ja strategia (vaihe 10). Arvioinnin tuloksena voidaan todeta, että valittuja strategioita täytyy muuttaa, esimerkiksi jos jokin tehty valinta osoittautuu toimimattomaksi. Strategian syntyprosessia tarkastellessa voi ottaa opiksi seuraavaa prosessia ajatellen. Prosessia toimintatutkimuksena tarkastellen organisaatio voi oppia jotakin uutta ja parantaa omaa toimintaansa ja sisäistä vuorovaikutustaan, jotta edellytykset paremmalle strategian syntymiselle olisivat olemassa seuraavalla kerralla. (Bryson 2011, 66.)

### 3.4 Osallisuus strategisessa suunnittelussa

Koska strategiaprosessi on toistuva toimenpiteiden ketju, voi siinä helposti urautua joihinkin tiettyihin toimintamalleihin. On riski, että tutuiksi muodostuneet toimintamallit muuttuvat itsestäänselvyyksiksi, eikä niitä muisteta tarkastella esi-

merkiksi osallisuuden näkökulmasta riittävästi (Mantere ja Vaara 2008, 353). Henkilöstön osallisuus strategiaprosessissa on todettu olevan merkityksellinen tekijä strategian onnistumisen kannalta ja sen tulisikin olla johtajien kiinnostuksen kohteena kun he suunnittelevat strategiaprosesseja. Osallisuus suunnitteluprosessista auttaa sitoutumaan strategian toteutukseen. Mitä sitoutuneempaa henkilöstö strategian toimeenpanoon on, sitä paremmin strategian toteutus onnistuu ja sen helpompi sitä on mukauttaa nopeisiinkin muutoksiin. (Kohtamäki, Krauss, Mäkelä ja Rönkkö 2012, 171-172.) Osallisuudella on todettu olevan vaikutusta myös työtyytyväisyyteen ja strategiaprosessi on yksi osallisuutta mahdollistava tilanne päätöksenteossa. Merkittävämpää työtyytyväisyyden kannalta on kuitenkin päästä osalliseksi jokapäiväisestä päätöksenteosta. (Daniels ja Bailey 1999, 38.)

Jarzabkowski, Balokun ja Seidl (2007, 6) määrittelevät strategian sen jäsenten yhteistoiminnan aikaansaannoksena, enemmän kuin jonakin, joka organisaatiolla on. Prosessi saa kuitenkin huomattavan vähän huomiota osakseen, vaikka sillä on merkitystä siihen, millainen sisällöstä muodostuu. Prosessilla on myös osaamisen ja yhteistyön lisäämiseen liittyviä tavoitteita ja tehtäviä. (Kamensky 2008, 357-358). Prosessilla siis tuetaan sisällön muodostusta, mutta myös organisaation jäsenten välistä vuorovaikutusta, joka taas on osallisuuden edellytys ja tulos. Kim ja Mauborgne (1998, 324) väittävätkin, että osallistujat ovat valmiita antamaan itseltään enemmän strategian toimeenpanoon, jos he kokevat prosessin olleen reilu ja oikeudenmukainen. Jos prosessi koetaan epäreiluna, eivät he myöskään edistä strategian toimeenpanoa.

Kuten Bryson (2001, 46) totesi, mitä laajemmasta organisaatiosta on kyse, sitä suurempaa joukkoa strategisen suunnittelun tulee koskettaa. Myös Kohtamäki ym. (2012, 172) kannustavat ottamaan henkilöstön kaikilta organisaatiotasoilta mukaan strategiaseen työhön. Laajemmalla strategian valmisteluun osallistuvalla joukolla saadaan laaja-alaisempi osaaminen ja enemmän kokemuksia käyttöön. Samalla jaetaan strategiaosaamista laajemmalle ja helpotetaan strategian käyttöönottoa. (Kamensky 2008, 360.)

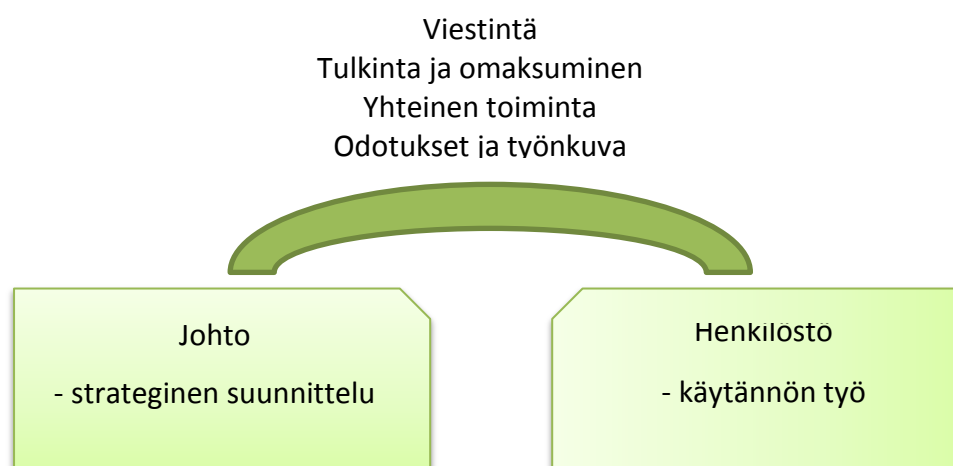
Tämä ei kuitenkaan käytännössä toteudu organisaation kaikilla tasoilla. Huotarinen (2009, 160) tutkimuksessa tehtyyn kyselyyn vastanneista kuntien sosiaali- ja ter-



veystoimessa työskentelevistä esimiehistä eniten strategiatyöhön osallistuneita löytyi ylemmästä johdosta, seuraavaksi eniten keskijohdosta ja vähiten lähiesimiehistä. Lähijohdolla on kuitenkin merkittävä rooli toimiessaan työn johdon ja työn arjen välissä, yhdistäjänä ja viestinviejänä. Keski- ja lähijohdolle asetetaan paljon odotuksia strategian edistämiseksi, mutta odotukset eivät näy heidän työnsä kuvissaan. (Huotari 2009, 196.) Kun strateginen suunnittelu ei kuulukaan kaikille esimiestasojille, voi myös olettaa, että prosessi kuuluu vielä vähemmän työntekijöille.

Klassinen strategia-ajattelu on siis käytössä edelleen. Tätä vahvistaa mm. Mantereen ja Vaaran (2008, 353, 355) tutkimus, jossa todetaan vanhan strategisen ajattelun mukaisten ilmaisujen olevan myös osallisuutta heikentäviä, kun taas uudemman strategia-ajattelun mukaiset osallisuutta lisääviä. Organisaatiossa käytävällä keskustelulla ja käytössä olevilla toimintamalleilla voidaan sulkea keskijohto ja muut toimijat kokonaan ulos strategisesta päätöksenteosta, jos se painottuu vain johtajien roolin korostamiselle. Haasteellista on myös se, että suuri osa keskijohdosta ja alemmista organisaation tasoilla toimivista ovat tyytymättömiä kun he saavat jättäytyä ulkopuolelle strategian kuullessa vain ylimmälle johdolle.

Toimijoiden välistä kuilua (kuvio 8) kuvataan myös viestinnän ja yhteisen toiminnan puutteena, jossa ylemmän johdon tekemät strategiset suunnitelmat eivät siirry henkilöstölle käytännön työhön (Mantere ym. 2006, 11).



Kuvio 8: Johdon ja henkilöstön välinen kuilu strategiaprosessissa

Viestinnällä on merkitystä osallisuudelle. Sillä, miten strategiasta kirjoitetaan, puhutaan ja miten sitä kuvataan, on vaikutusta organisaation yhteisen strategiaymmärryksen rakentumiselle ja erilaisten toimintamallien syntymiselle ja muokkaantumiselle. (Mantere ja Vaara 2008, 355)

Ikävalko (2005) on tutkinut strategiaprosessin käytännön toteutusta keskijohdon näkökulmasta. Hän tuo esille keskijohdon merkittävän roolin strategiaprosessissa, vaikka he jäävät tutkimuksissa usein syrjään (Ikävalko 2005, 45). Ikävalko (2005, 122-130) kuvaa neljä erilaista strategiaprosessia sen mukaisesti, millaisista teki- jöistä onnistunut strategiaprosessi koostuu. Hänen mukaansa prosessit voidaan jakaa kestäviin, itseohjautuviin, epätasapainoisiin ja heikkoihin. Nämä eroavat toisistaan prosessin rakenteen vahvuuden ja kuvattavuuden sekä dokumentoinnin ja viestinnän osalta kestävän prosessin ollessa onnistunein keskijohdon näkökul- masta. Kestävässä strategiaprosessissa on selkeästi kuvattu ja viestitty toiminta- suunnitelma, joka on helposti saatavissa ja siitä keskustellaan yhteisissä kokouk- sissa. Prosessi on intensiivinen ja kommunikoiiva ja se huomioi strategiavalmiste- lun eri vaiheet; vision ja mission luomisen, heikkouksien ja vahvuuksien löytämi- sen, kilpailijoiden, skenaarioiden ja liikesuunnittelun sekä toimeenpanon ja arvi- oinnin.

Myös Mantere ym. (2006, 30-31, 66-67, 85) tuovat esille prosessin selkeän ku- vaamisen merkityksen. He painottavat, että prosessin eri osat sisältöineen on myös avattava, jotta niiden vaikutus ja yhtymäpinta työn arkeen sekä eri vaiheissa mu- kana olevat toimijat on selvillä. Toimijoiden on saatava ymmärrys siitä, mikä roo- li kullakin on strategiaprosessissa. Lisäksi strategiakäsitteistä on syytä käydä kes- kustelua, jotta niistä puhuttaessa olisi yhteinen ymmärrys mitä niillä tarkoitetaan. Myös organisaation erilaisten käytäntöjen, tilaisuuksien ja strategiaprosessin yh- teys on selvennettävä osallistujille, esimerkiksi kehityskeskusteluiden vaikutus strategiaan, jotta kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa strategiaan ja sen arviointiin (Mantere ym. 2006, 133, 138, 141).

Strategiaprosessin päämääränä ei ole strategia-asiakirja vaan sen aikaansaama vaikutus. Vaikutusta toimintaan voidaan lisätä ottamalla työtä tekevät ja työn koh- teena olevat toimijat mukaan strategian valmisteluun. Osallisuus suunnittelupro- sessista auttaa strategian omaksumista ja sitoutumista sen toteuttamiseen. (THL

2013d.) Myös kuntalaisten osallisuus strategian valmisteluun on mahdollistettava (THL 2013e).

#### 4 KEHITTÄMISHANKKEEN METODOLOGIA

Tämä kehittämishanke on toimintatutkimus, jota olen edistänyt prosessikehittämisen mallien mukaisesti. Koska toimintatutkimusta ja prosessikehittämistä yhdistää osallisuus ja sen vahvistaminen, ovat ne olleet hyvin luontevat valinnat kehittämishankkeen lähtökohdiksi, kun tavoitteena on ollut osallisuutta lisäävän ja tukevan strategiaproessin luominen. Näen kehittämishankkeen kokonaisuudessaan toimintatutkimuksena ja prosessikehittämisen tätä toimintatutkimusta eteenpäin vieneenä ajatteluna ja menetelmänä kuvaten sitä, miten tämän toimintatutkimuksen eri vaiheita on edistetty ja miten asioita kehittämishankkeessa on toteutettu.

Prosessikehittämisen olen nostanut esille kehittämishankkeen metodologiaan myös siksi, että siellä osallisuus nousee vielä vahvemmin esille ja kehittämistyö tähtää kulttuurin luomiseen, ei vain yksittäiseen kehittämishankkeeseen (Murto 1992, Seppänen-Järvelä ja Vataja 2009, 17). Prosessikehittämisen teoriassa nousee esiin myös moniammatillisen verkostollisen työskentelyn merkitys (mm. Engeström 2004) ja sen ajatuksen mukaisesti olen rakentanut kehittämishankkeen rakennetta. Olen pyrkinyt kehittämishankkeessani saamaan aikaan tuota kehittämiskulttuuria Aavassa, jotta hankkeeni hyödyttäisi strategian kautta vasta edessä olevaa kehittämistyötä. Kehittämishankkeeni on rakennettu siten, että se osallistaa toimijoita tutkimaan omaa työtään ja kehittämään sitä. Prosessikehittämisessä käytetty elämällä oppimisen malli (Murto 1992, 37-38) myös kuvaa kehittämishankkeessani tehtyä jatkuvaa reflektointia ja arviointia sekä niiden vaikutusta toimintaan.

Toimijoiden osallisuus strategiaproessiin on todettu merkittäväksi ja kannatettavaksi (esim. Kohtamäki ym. 2012, 171-172). Osallisuus on oleellista myös toimintatutkimuksessa ja etenkin prosessikehittämisessä ja siksi käsittelen osallisuutta vielä uudelleen kehittämisen näkökulmasta. Kehittämistyössä voidaan myös käyttää osallistavia menetelmiä, jotka tähtäävät kahteen maaliin: kehitettävän asian laajempaan käsittelyyn sekä osallisuuden lisäämiseen.

#### 4.1 Kehittämishanke toimintatutkimuksena

Heikkisen (2006, 27) mukaan toimintatutkimus on interventioon perustuva käytännönläheinen, osallistava ja reflektiivinen sosiaalinen prosessi. Mintzberg (1987) kuvaa strategiaprosessia samalla tavoin. Toimintatutkimuksen tehtävä on Heikkisen (2006, 27) mukaan kaksisuuntainen; muuttaa todellisuutta jota tutkitaan ja tutkia todellisuutta jota muutetaan (kuvio 9).



Kuvio 9: Toimintatutkimuksen tehtävä ja aikaansaama muutos

Myös Pulkkis (2011, 126-127) tuo esille, että toimintatutkimus ei jää vain todellisuuden kuvaamisen tai ymmärtämisen tasolle vaan etenee siitä muuttamaan tuota kuvattua ja ymmärrettyä todellisuutta. Tutkimuksen mukana organisaation toimintakäytännöt muuttuvat ja sen lisäksi myös tutkijoiden kulttuuri ja käytännöt (kuvio 9). Toimintatutkimus siis tuottaa muutoksia ympäristöön, jossa kehittämistoiminta tapahtuu, arvioi ja tutkii näitä tapahtuneita muutoksia sekä niiden vaikutusta tutkittavaan asiaan. Samalla kun toimintatutkimuksessa kehitetään toimintaa, arvioidaan myös toiminnassa tapahtuneita muutoksia. (Toikko & Rantanen 2009, 30.)

Heikkinen ja Jyrkämä (1999, 32-35, 55) esittelevät monia määritelmiä toimintatutkimukselle, jotka ovat linjassa edellisten kanssa. Niiden mukaan toimintatutkimus 1) tuottaa muutoksia tutkittavaan kohteeseen mutta samalla tarkastelee näitä aikaansaatuja muutoksia, 2) tutkii ja muuttaa todellisuutta ja sitä kautta auttaa aikaansaamaan muutoksia ja 3) osallistaa yhteisön jäsenet oman toiminnan kehittämiseen ja parempaan tuntemiseen. Toimintatutkimuksen merkitystä voidaan

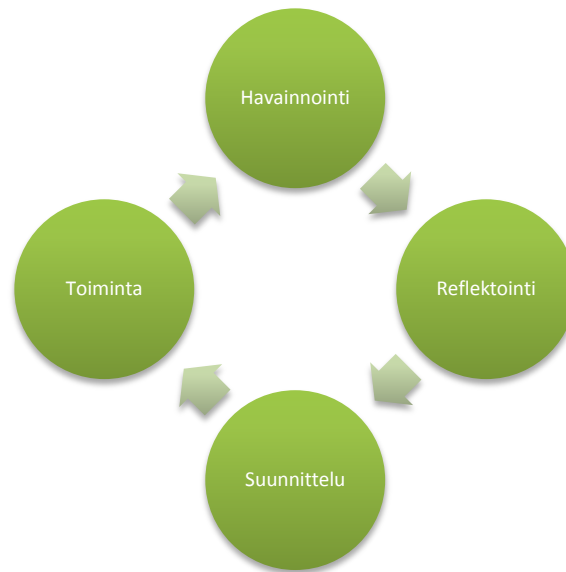
painottaa eritavoin toiminnan, teorian, prosessimaisuuden ja yhteisöllisen otteen välillä. Toimintatutkimus ei niinkään ole metodi vaan lähestymistapa tai asenne tutkittavaan kohteeseen, joka taas muokkaa tutkimusta ja sen tekemistä.

Arja Kuulan (1999, 10-11, 61, 218-220) mukaan toimintatutkimus ei ole yksiselitteinen yhtä koulukuntaa edustava tutkimuksellinen tapa, eikä sille löydy yksiselitteistä määrittelytapaa. Hän näkee erityispiirteinä käytännönläheisyyden, muutostavoitteisuuden sekä tutkittavien aktiivisen roolin tutkimuksen teossa. Myös Heikkinen ja Jyrkämä (1999, 25) tuovat esiin käytäntöön suuntautumisen erityiseksi toimintatutkimusta leimaavaksi asiaksi.

Toimintatutkimuksia yhdistävistä piirteistä huolimatta tutkimuksen tavoitteet, kohteet ja menetelmät voivat olla hyvin poikkeavia toisistaan. Tavoitteet ja kohde voivat vaihdella suurestikin yksittäisten toimijoiden tai yhden yksikön toimintaan rajautuvasta laajempaan yhteiskunnalliseen muutokseen tähtäävästä kehittämisestä. Silti kaikissa toimintatutkimuksissa tavoitteena on löytää apu käytännössä havaittuun ja koettuun ongelmaan. (Kuula 1999, 10-11; Kuula 2001, 218; Heikkinen 2006, 16; Toikko ja Rantanen 2009, 30.) Kuula (1999, 219-220) näkee keskeisimpänä piirteenä juuri tuon muutoksen tai ainakin yrityksen siihen. Lisäksi toimintatutkimus voi tuoda näkyväksi sen, mikä mahdollisesti estää muutosta. Tutkimuksen kohteena voi olla lähes mikä tahansa elämän osa-alue.

Toimintatutkimus on aina osana tutkittavaa kontekstia, eikä tutkimusta voida erottaa käytännön toiminnasta (Kuula 1999, 69). Heikkisen (2006, 16-17) mukaan toimintatutkimuksessa tarkastellaan ihmisten välistä sosiaalista toimintaa ajallisesti rajatussa prosessissa. Kehittämistyö vaatii lähes aina yhteistyötä ja vuorovaikutusta, joita tutkimuksessa tarkastellaan. Pienimmillään toimintatutkimus on yksilön toiminnan kehittämistä ja laajimmillaan organisaatiotasolla tapahtuvaa ja sen ulkopuolelle menevää kehittämistyötä.

Toimintatutkimus etenee prosessimaisesti (vrt. prosessikehittäminen) ja kehittämisessä vuorottelevat suunnittelun ja arvioinnin vaiheet (Heikkinen, Huttunen ja Moilanen 1999, 36-37; Toikko & Rantanen 2009, 30). Ominaista on sen prosessimainen eteneminen, joka muodostuu tutkimussykleistä (kuvio 10).

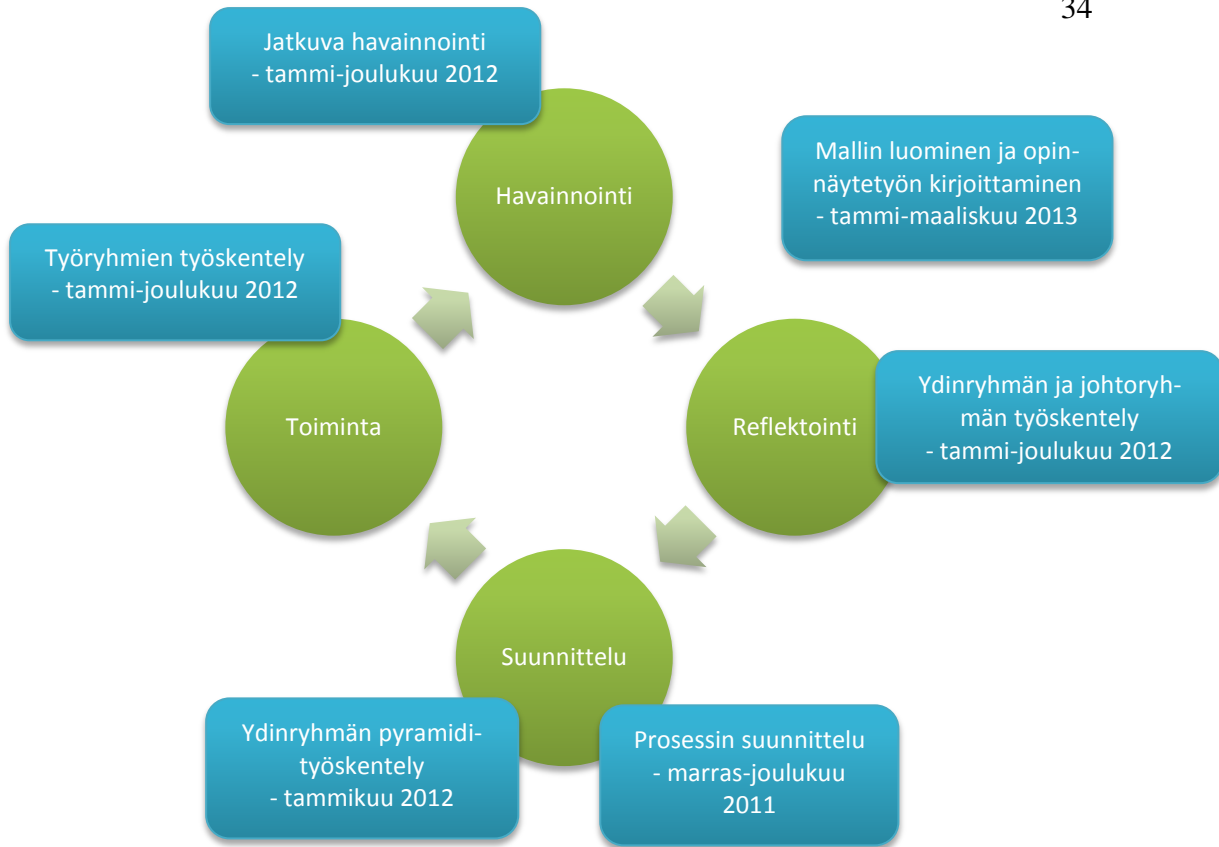


Kuvio 10: Tutkimussykli

Yhdessä tutkimussyklissä toisiaan seuraavat vaiheet: suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Toisiaan seuraavat syklit sivuspiraaleineen muodostavat toimintatutkimusprosessin. (mm. Heikkinen ja Jyrkämä 1999, 36-37, 39; Kiviniemi 1999, 67; Kuula 1999, 218). Prosessista voidaan puhua myös spiraalina, joka sisältää tutkimuksen aikana toteutetut syklit. Vaikka vaiheet kuvataan usein toisiaan seuraavina johdonmukaisina jatkumoina, ovat ne todellisuudessa limittäin ja päällekkäin kulkevia asioita, joiden erottaminen toisistaan voi olla haastavaa. (Heikkinen, Rovio ja Kiilakoski 2006, 80)

Toimintatutkimusta tai kehittämisprosessia voi kuvata myös Demingin kehänä. Kehästä käytetään myös nimitystä PDCA-ympyrä, etenkin laatutyössä käytettynä. Kehä koostuu neljästä osasta; suunnittelusta, toiminnasta, arvioinnista ja kehittämisestä ja näitä toistamalla syntyy kehittämisprosessi, jossa Demingin (2000, 180-181) mukaan syntyy parempaa laatua, asiakastyytyväisyyttä, kustannustehokkuutta sekä parempaa kilpailuasemaa. Deming pitää toimijoiden (kuluttajien) osallisuutta merkittävänä kehittämistyössä. Tämä lähtökohta on myös toimintatutkimuksessa ja prosessikehittämisessä tärkeä.

Kehittämishankkeessani tutkimussykli muodostui seuraavanlaiseksi (kuvio 11):



Kuvio 11: Kehittämishankkeen tutkimussykli

Ajallisesti eri vaiheet eivät kehittämishankkeessani seuranneet toisiaan, vaan kulivat limittäin samanaikaisesti. Esimerkiksi havainnointia ja reflektointia tehtiin jatkuvasti työryhmien työskentelyn aikana ja muokattiin suunnitelmia mm. käytettävistä menetelmistä havaintojen ja kokemusten perusteella.

Prosessikehittäminen on yksi tapa käsitellä ja kuvata toimintatutkimuksellista kehittämistä. Prosessikehittämisessä tulee esille toimintatutkimuksen lähtökohdat, mutta siinä painotetaan vielä enemmän toimijoiden omaa osallisuutta.

#### 4.2 Prosessikehittäminen kehittämishankkeen lähtökohtana, edistäjänä ja tuloksena

Olen valinnut prosessikehittämisen kehittämishankkeen edistämisen tavaksi sen käytännönläheisyyden ja tiiviin perustehtäväkeskeisyyden vuoksi (ks. Vataja ja Seppänen-Järvelä 2009, 105). Prosessikehittäminen on läheinen osallistavan toimintatutkimuksen idealle (Toikko ja Rantanen 2009, 91). Perinteisesti prosessi nähdään toisiaan järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti seuraavina tapahtumien sarjoina. Kehittämistyössä tällainen ajattelu ei kuitenkaan käytännössä toteudu



vaan työ etenee monimutkaisena ja sekavanakin, mutta silti eteenpäin kehittyvänä kokonaisuutena. (Engeström 2004, 99-100.) Prosessikehittäminen onkin tapa pitkäjänteisen kehittämistyön tekemiselle, ei niinkään yksittäinen toimien joukko (Seppänen-Järvelä ja Vataja 2009, 17). Myös kehittämishankkeessani on ollut tavoitteena pidempiaikaisen kehittämistyön aloittaminen Aavassa, vaikka oma tarkastelukulmani rajautuukin strategian valmisteluprosessiin.

Prosessikehittäminen vaatii jatkuvia rajanylityksiä sekä vakiintuneiden ja siksi jäykistyneiden toimintatapojen avaamista ja ravistelua, jotta jotakin uusia tapoja voi syntyä (Engeström 2004, 84, 86). Prosessikehittämisen edellytyksenä onkin rohkeus. Kehittämisen tavoitteena on löytää jotakin sellaista, mitä ei ole vielä olemassa. Tästä syystä organisaatioiden on ryhdyttävä ajattelemaan ja etsimään vastauksia uudella tavalla ja tämä vaatii rohkeutta sekä johtajuutta. Kehittämisessä hyödynnetään olemassa olevia voimavaroja ja etsitään ratkaisuja olemassa olevista rakenteista ja ihmisistä. (Virtanen ja Wennberg 2005, 77-78.) Prosessikehittämisen mallia voidaan käyttää esimerkiksi kehittämistoiminnan vakiinnuttamiseen perustyössä (ks. Vataja ja Seppänen-Järvelä 2009).

Engeström (2004) lähestyy aihetta yhteisöllisen oppimisen ja osaamisen jakamisen näkökulmasta. Hän painottaa yhteiskehittelyn kautta tulevaa osaamisen maksimointia, joka on aina enemmän, kuin yksilöiden osaaminen yhteensä. Olen rinnastanut Engeströmin käyttämän yhteiskehittely käsitteen prosessikehittämiseen. Hänen kuvaama yhteiskehittely on hyvin lähellä prosessikehittämiselle tyypillistä tehtäväkeskeistä, toimijoiden yhteisesti tekemää kehittämistyötä ja sen mahdollistamaa osaamisen jakamista ja lisäämistä. Murto (1992) pohtii aihetta työyhteisön ja työntekijöiden osallisuuden näkökulmasta, joka myös liittyy osaamisen jakamiseen sekä Engeströmin (2004) ajatukseen yhteiskehittelystä. Engeströmin (2004, 81) mukaan prosessikehittäminen (yhteiskehittely) on eri alojen välistä vuorovaikutusta, jolle on lisääntyvä tarve monimutkaistuvissa kehittämistarpeissa. Tämä vuorovaikutuksellisuus ja yhteisöllinen kehittäminen eri alojen edustajien kesken toteutui kehittämishankkeessani työryhmätyöskentelyssä.

Murto (1992, 26, 31) käsittelee prosessikehittämistä lähinnä organisaation sisäisenä toimintana, joka ei ole menetelmiin sidottua mutta edellyttää toimijalähtöisiä, demokraattisia, jatkuvuuden ja palautteen mahdollistavia toimintatapoja. Hän

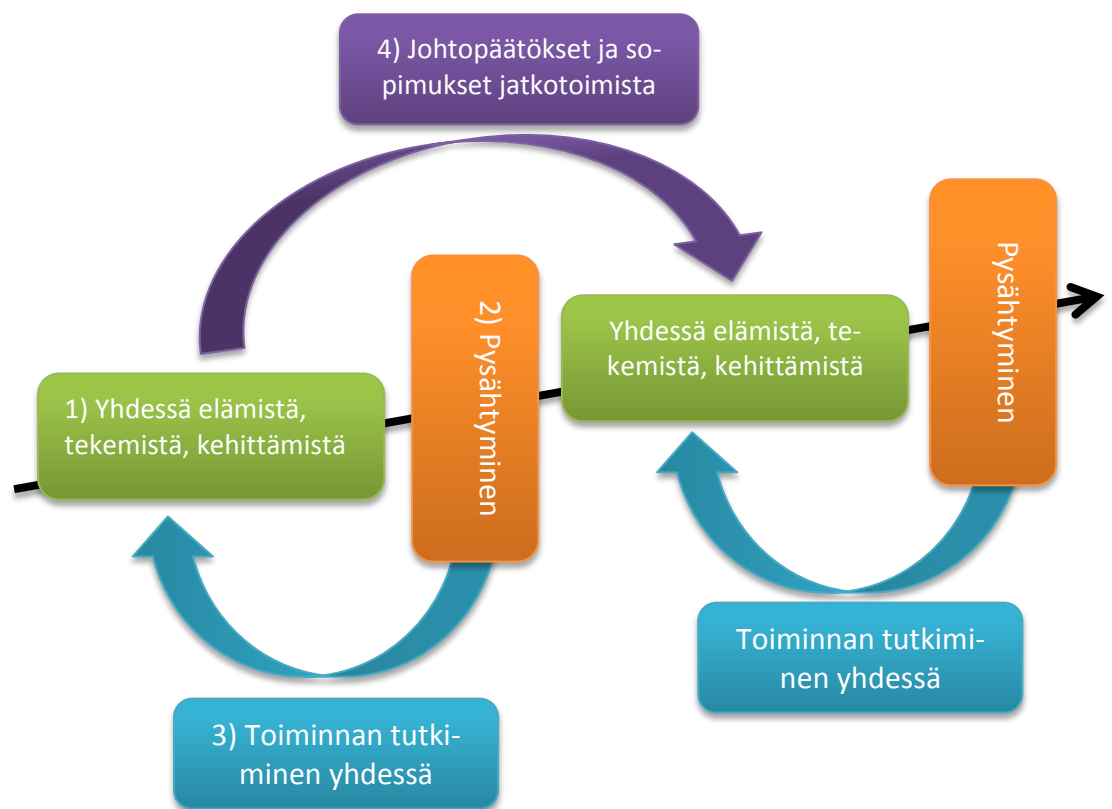
määrittää prosessikeskeisen kehittämisen olevan ensisijaisesti alhaalta ylöspäin suuntaavaa kehittämistoimintaa, jossa ylimmän johdon tehtävänä on kehittämisen ja yhteistyön mahdollistaminen ja tukeminen. Vaikka prosessikehittäminen tapahtuu hyvin toimijalähtöisesti, tarvitsee kehittämistoiminta jonkun vastuullisen henkilön tai tahon, jolla on toimintavaltuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja motivoida muita mukaan kehittämistyöhön sekä siirtää kehittämiskulttuuria eteenpäin ja levittää kehittämisvastuuta työyhteisöön. Johtajalta vaaditaan muutakin kuin hyväksyntä, hänen tulee olla kehittämistä tukevien rakenteiden luojana ja mahdollistajana. Työyhteisön on myös oltava tietoinen omista mahdollisuuksistaan kehittää sekä kehittämistä rajoittavista tekijöistä. (Vataja ja Seppänen-Järvelä 2009, 108-109.)

Toikko ja Rantanen (2009, 87-88, 91) puhuvat oppimisverkostoista, joissa myös on osaamisen ja asiantuntijuuden jakamisen tausta-ajatus, ja jossa verkosto luo yhdessä uutta tietoa olemassa olevan ja jaetun tiedon päälle. Myös Engeström (2004, 81-82, 86-87) kuvaa yhteiskehittelyn olevan toimintaa, jossa monet eri alojen ja tausta-yhteisöjen toimijat tuottavat verkoston, ”neuvottelevan solmun”, kautta uutta tietoa ja laajempaa ymmärrystä. Nämä solmut ovat kehittämistyön ydin, jotka hallitsevat yhteiskehittelyä ja tuottavat uutta tasaveroisessa asemassa toisiinsa nähden, vaihdellen kehittämistä johtavaa asemaa tarpeen mukaan. Hänen mukaansa prosessikehittäminen on vastavuoroista rajojen rikkomista ja usein laajempaa kuin yhden yhteisön käsittävää toimintaa. Kehittämistyön jatkuvuus ei niinkään riipu solmujen jäsenien, vaan kehittämisen kohteen pysyvyydestä.

Prosessikehittämisen mallia voi käyttää yksittäisen hankkeen tai projektin toteutuksessa, mutta se perimmäinen merkitys on kuitenkin pitkäjänteisessä ja jatkuvassa kehittämisessä sekä työyhteisön omassa oivaltamisessa ja kehittämiskohteiden määrittelyssä (Vataja ja Seppänen-Järvelä 2009, 112-113). Kehittämistyö tapahtuu varsinaisen toiminnan, esimerkiksi palvelun tuottamisen yhteydessä pitkäjänteisen suunnittelun, mutta myös joustavan muuntautumiskyvyn kautta (Engeström 2004, 82). Kehittämistä edeltää nykytilan arviointi, jonka jälkeen määritellään kehittämistyön sisällöt ja kohteet (Vataja ja Seppänen-Järvelä 2009, 110, 112). Prosessikehittämisessä on selkeä, yhteinen ja tarpeeseen perustuva päämäärä, mutta päämäärään pääsemisen keinot ja menetelmät muovautuvat tarpeen ja tilanteen mukaan. Toisaalta prosessikehittämisen voi nähdä spiraalimaisena pro-

sessina (vrt. toimintatutkimuksen kehittämissyklit). Kehittämistoiminta etenee kehämäisesti, jossa toisiaan seuraavat ja täydentävät ”oppimissilmukat” muodostavat prosessin kokonaisuuden. Silmukoissa toistuvat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Spiraalimalli on pitkäjänteistä ja koko ajan muutoksessa olevaa vuorovaikutuksellista kehittämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 66-67.) Tämän pitkäjänteisyyden vuoksi kehittämistyön elinkaarta on vaikea hahmottaa (Engeström 2004, 86). Siksi prosessikehittämisen kohdalla voidaankin puhua myös kehittämistoiminnan kautta syntyvästä kehittämiskulttuurista (esim. Vataja ja Seppänen-Järvelä 2009, 111).

Murron (1992, 37-38) mukaan prosessikehittäminen muodostuu elämällä oppimisen mallista (kuvio 12), jossa silmukan muodostavat yhdessä eläminen ja tekeminen, pysähtyminen ja eletyn tutkiminen.



Kuvio 12: Elämällä oppimisen malli

Tämä malli vahvistaa sitä, että prosessikehittämisellä tavoitellaan pitkäjänteistä jatkuvaa kehittämisen tilaa työyhteisöön. Toikon ja Rantasen (2009, 69-72) kuvaama spagettimainen kehittämisprosessin malli kuvaa myös prosessikehittämistä. Spagettimaisessa kehittämisessä eri vaiheet ja tehtävät vaihtelevat aina tarpeen ja

tilanteen mukaan ja kehittämisprosessi etenee ennalta arvaamattomassa, luovassa järjestyksessä. Spagettimaisessa prosessissa kehittäminen on jatkuvassa vuorovai-  
kutuksessa ympäristönsä kanssa.

#### 4.3 Toimijoiden osallisuus kehittämistyössä ja osallistavat menetelmät

Toimijoiden osallistuminen ja osallisuus tutkimuksen toteutukseen on ominaista ja merkittävää toimintatutkimukselle. Toisaalta on koulukunta, joka painottaa yksilön merkitystä yhteisöä suurempana mutta kuitenkin monissa lähteissä yhteisöllisyys ja osallisuus nousevat kuitenkin esille merkittävänä ja toimintatutkimusta leimaavana asiana. (Heikkinen ja Jyrkämä 1999, 49-50; Kiviniemi 1999, 64-65; Heikkinen 2006, 32.) Osallisuus ei synny itsestään vaan se vaatii esimerkiksi mahdollisuuden irtautua omasta perustyöstä, jotta kehittämistyöhön voi paneutua osana omaa työtään, ei sen lisäksi (Vataja ja Seppälä-Järvinen 2009, 112). Myös nykyisessä strategia-ajattelussa eri toimijatahojen rooli nähdään merkittävänä, vaikka strategiat ja niiden tekeminen onkin ylemmän johdon vastuulla. Muodollinen asema organisaatiossa määrittää osallistumista strategioiden suunnitteluun ja toteutukseen, mutta myös yksilö itse voi vaikuttaa omaan osallisuuteensa. (Juuti ja Luoma 2009, 30-31).

Osallisuutta voidaan tarkastella siten, että tutkimuksen suunnittelussa, tekemisessä ja raportoinnissa on mukana mahdollisimman moni kyseisestä organisaatiosta tai kohteesta, mutta sitä voidaan ajatella myös laajempaan vaikuttamisen tapana (Heikkinen 2006, 32-33). Toimintatutkimusta voidaan myös nimittää osallistavaksi toimintatutkimukseksi, jossa toimijoiden merkitys tutkimuksen tekemiselle korostuu entisestään (Heikkinen, Kontinen ja Häkkinen 2006, 50).

Toimijoiden osallisuus on merkittävässä roolissa kehittämistoiminnassa (mm. Murto 1992; Toikko ja Rantanen 2009, 89-112; Kuula 2001, 218). Siitä keskustellaan paljon ja sitä tukevia menetelmiä kehitetään nopealla tahdilla. Osallisuus on mukana olevien ihmisten sisäinen tunnetila omasta roolistaan ja vaikutuksestaan toimintaan. Tätä tunnetta voidaan tukea osallistamalla, jolloin esimerkiksi käytettyjen menetelmien tavoitteena on omatoimisen osallisuuden lisääminen ja toiminnan eteneminen toimijoiden ehdoilla ja suuntaisesti. Osallisuutta luodaan dialogin avulla, jolla aikaansaadaan kunnioittavaa tasa-arvoisuutta mukana olevien välille.

Oleellista on se, että ne, joita kehittämistoiminta koskettaa, osallistuvat kehittämiseen. Toimintatutkimuksellisessa kehittämisessä myös tutkija on aktiivisesti osallinen toiminnasta (Kuula 2001, 218). Virtanen ja Wennberg (2005, 78) painottavat ryhmien ja tiimien merkitystä luovaan työhön ja muutoksissa onnistumiseen. Ryhmissä ja ryhmien osallistamisessa on myös mahdollisuus asenneilmaston muutokseen.

Murron (1992, 33) mielestä keskustelu on tärkein prosessikehittämisen metodi. Heikkinen, Huttunen ja Moilanen (1999, 40) pitävät toimintatutkimuksen tekijän tärkeimpänä tehtävänä vuoropuhelun aikaansaamista. Vataja ja Seppänen-Järvelä (2009, 111) sanovat myös toimivien, kehittämistä tukevien foorumeiden ja säännöllisen keskustelun olevan oleellinen kanava kehittämistyön etenemiselle. Foorumit myös tuovat prosessikehittämiselle rakennetta. Foorumeita on esimerkiksi säännölliset kokoukset, työnohjaukset, työpalaverit tai epävirallisemmat, kuten kahvitauot. Merkittävää on se, miten nämä foorumit rakentuvat ja toimivat, edistävätkö ne moniäänisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia. (Vataja ja Seppänen-Järvelä 2009, 18, 24). Keskustelua tukevia tekniikoita voidaan jaotella tiimi- ja verkostopohjaisiin menetelmiin. Verkostopohjaiset tekniikat perustuvat yhteisen ymmärryksen aikaansaamiseen, oikeiden ihmisten saamiseen mukaan keskusteluun sekä verkoston itseohjautuvuuden tukemiseen. (Toikko ja Rantanen 2009, 102-104.)

#### 4.4 Tutkijan rooli ja tehtävä

Prosessi, tässä tapauksessa strategiaprosessi, tarvitsee siihen sitoutuneen edistäjän, ohjaajan (Rannisto 2005, 72; Kamensky 2008, 361), josta toimintatutkimuksessa käytetään nimitystä tutkija. Tutkijan tulee olla riippumaton toimija, jolla ei ole vastuu tai valta-asemaa toimintaan tai muihin osallistujiin nähden (Kamensky 2008, 361). Toimintatutkimuksessa toimijat voivat olla itse tutkijan asemassa tai tutkija voi toimia ulkoapäin, asiantuntijan roolista (Toikko & Rantanen 2009, 30). Tutkijan rooli on hyvin erilainen kuin perinteisissä tutkimusmenetelmissä. Toimintatutkimuksessa tutkija on osa toimintaa, jolloin rooli on vapaampi ja joustavampi (Kuula 1999, 101). Hänellä on suuri vastuu muutoksen aikaansaamisesta, vaikka hän ei olekaan ylivalentainen asiantuntija (Kuula 1999, 104, 115). Tutkija on

aktiivinen vaikuttaja ja toimija, joka tekee kohteeseen tarkoituksenmukaisen väliintulon, jonka tarkoituksena on aikaansaada muutosta (Heikkinen 2006, 19).

Tutkijan tehtävät määrittyvät eri tavoin roolien mukaan. Nykypäivänä toimintatutkija nähdään hyvin tasaveroisena muiden tutkimuksessa mukana olevien toimijoiden kesken. Kuulan (1999, 116-117) tutkimusaineistossa kuitenkin nousee esille tarve toimia myös konsultoivana, kauempaa asioita katsovana tutkijana. Hänen kuvaaman Sorensenin (1992) roolijaottelun mukaan tutkijan tehtävät vaihtelevat ulkopuolisesta asiantuntemuksella ohjaamisesta aktiiviseen ja tasavertaiseen osallistujaan ja toteuttajaan sekä muutoksen mahdollistajaan. Tämän päivän ajattelun mukaan toimintatutkijan tehtävä on yhteisöjen aktivoiminen tutkimaan itse ongelmia ja löytämään niihin ratkaisuja sekä mahdollistamaan uudenlaisten työkäytänteiden synnyn antamalla ymmärrystä ilmiöistä ja vuorovaikutuksesta.

Tutkijan tehtävänä on aikaansaada toimivia ja luottamuksellisia suhteita osallistujiin, jotta kenttätö ja aineiston keruu voivat toteutua (Huovinen ja Rovio 2006, 102). Heikkinen ja Jyrkämä (1999, 40) pitävät toimintatutkimuksen tekijän tärkeimpänä tehtävänä vuoropuhelun aikaansaamista. Myös Kuula (1999, 94) nostaa kommunikaation aikaansaamisen yhdeksi toimintatutkimuksen tehtäväksi, jossa tutkijalla on erityinen rooli. Dialogisten taitojen hallinta ja käyttö on Huovisen ja Rovion (2006, 102) mukaan edellytys toimintatutkimuksen kenttävaiheen toteutumiselle. Vaikka ideaalitalanne on se, että toimintatutkimuksen toimijat ovat aktiivisia keskustelijoita, nähdään keskustelun ja vuorovaikutuksen merkitys toimintatutkimuksen kannalta niin merkittävänä, että tutkijan tehtävänä on keskusteluttaa, osallistaa ja sitouttaa (Kuula 1999, 100).

Toimintatutkimuksessa merkittävänä pidetään kehittämiseen osallistuvien ja kehitettävään asiaan liittyvien toimijoiden kokemusten ja mielipiteiden kuulemista ja hyödyntämistä (Kuula 1999, 112). Tämä on siis yksi tutkijana toimivan tehtävistä. Toisaalta tuodaan esille se, miten konteksti, esimerkiksi tutkittavat ongelmat ja tutkijan taidot, vaikuttavat osallistumisen toteutumiseen. Onnistumisen kannalta paras tulos saadaan kun mukana olevat toimijat osallistuvat tutkimuksen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. (Kuula 1999, 123-124.) Tutkijan tehtävänä ei ole ennalta päättää, millainen muutos tulee oleman tai miten tutkimusprosessi etenee. Hänen on annettava tietonsa ja osaamisensa myös muiden toimijoiden käyt-

töön, toimittava jaetun asiantuntijuuden idean mukaisesti ja mahdollistettava uuden oppiminen kaikille mukana oleville. (Kuula 1999, 115.)

## 5 KEHITTÄMISHANKKEEN RAKENNE JA TOTEUTUS

Kuvaan tässä luvussa kehittämishankkeeni rakenteen ja toteutuksen toimintatutkimuksen tutkimussyklin osien mukaisesti. Rakenne on suunniteltu juuri Aavaan ja sen siirtäminen muualle tällaisenaan ei ole tarkoituksenmukaista, mutta rakenteestamme voi hakea ideoita ja valinnoista perusteluja erilaisia prosesseja suunniteltaessa.

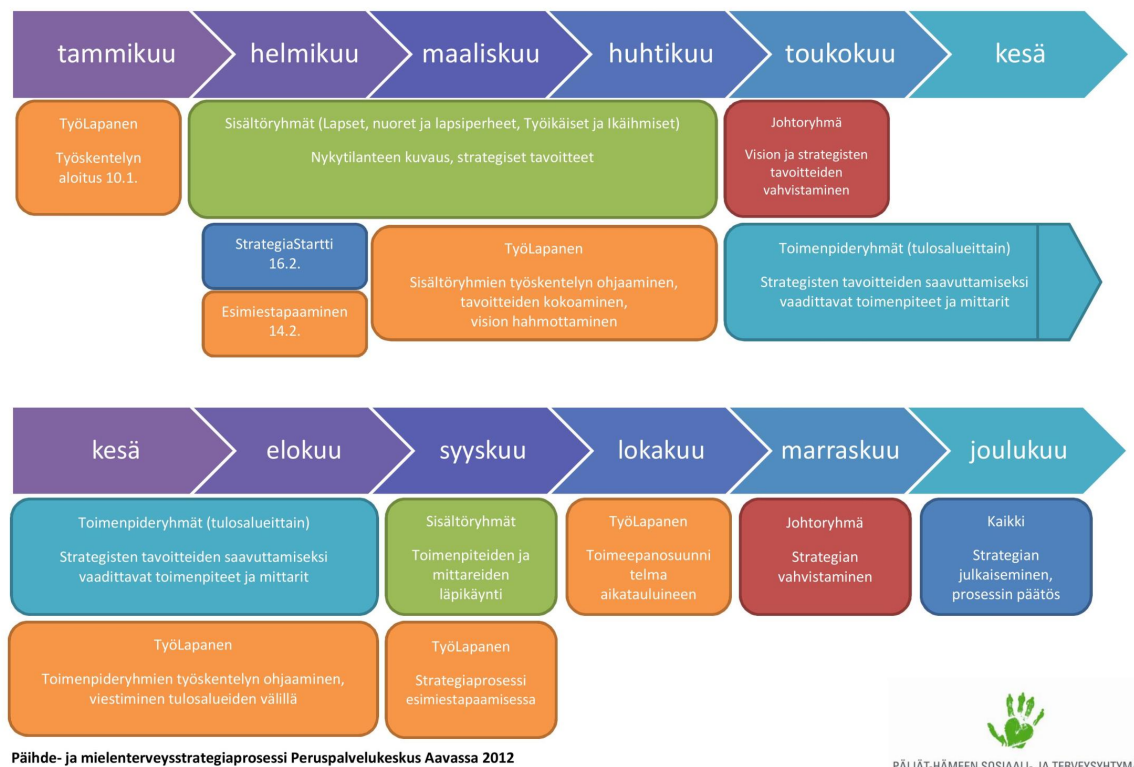
Kehittämishankkeeni eri vaiheissa on käytetty osallistavia menetelmiä, jotta prosessin osallistajat on saatu käymään vuoropuhelua keskenään, kokemaan osallisuutta yhteisestä prosessista ja sitä kautta sitoutumaan strategian toimeenpanoon omassa työssään ja työyhteisössään. Osallisuus ja osallistavat menetelmät liittyvät hankkeessani oleellisesti keskusteluun ja keskustelun tukemiseen. Olen kiinnittänyt huomiota erityisesti niihin foorumeihin, joiden toiminnasta olen itse ollut vastuussa. Olen myös tarjonnut tukea muiden johtamissa foorumeissa käytettyihin osallistaviin menetelmiin. Kehittämishankkeeni rakenne painottuu verkostoihin, joten myös käyttämäni menetelmät ovat olleet verkostollisia tekniikoita. Kuvaan joitakin menetelmiä tässä kappaleessa, kuitenkin melko suppeasti. Menetelmistä olen kehittämishankkeen aikana hakenut tietoa internetin ja kirjallisuuden kautta.

### 5.1 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaihe alkoi heti, kun sain toimeksiannon kehittämishankkeesta. Aavan johtoryhmä oli ollut keväällä 2011 yhteydessä Lahden ammattikorkeakouluun ja kertonut halukkuudestaan saada ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaja ohjaamaan päihde- ja mielenterveysstrategiaprosessia. Tämä pyyntö välitettiin opiskeluryhmällemme syksyllä 2011, heti opintojemme alussa. Otin yhteyttä opettajaamme sekä yhteyshenkilönä toimineeseen Aavan sosiaalijohtajaan. Suunnitteluvaihe alkoi näistä yhteydenotoista.

Tapasimme sosiaalijohtajan kanssa ja ryhdyimme suunnittelemaan prosessin rakentumista. Hahmottelimme prosessin rakenteen yhdessä, joista muokkasin kuvion prosessista (kuvio 13, suuremmassa koossa liitteenä 1).





Kuvio 13: Suunnitelma päihde- ja mielenterveysstrategiaprosessin etenemisestä

Kuvasin strategiaprosessin ajalliseksi jatkumoksi. Vaikka yritys oli saada aikaan suoraviivainen prosessi, oli se lopulta enemmänkin muurahaispesä tai spagetti (vrt. Engeström 2004, 99-100), ainakin omassa päässäni. Ulospäin prosessi oli kuitenkin palautteen mukaan näyttäytynyt silti hyvin suunnitelmallisena ja järjestelmällisenä.

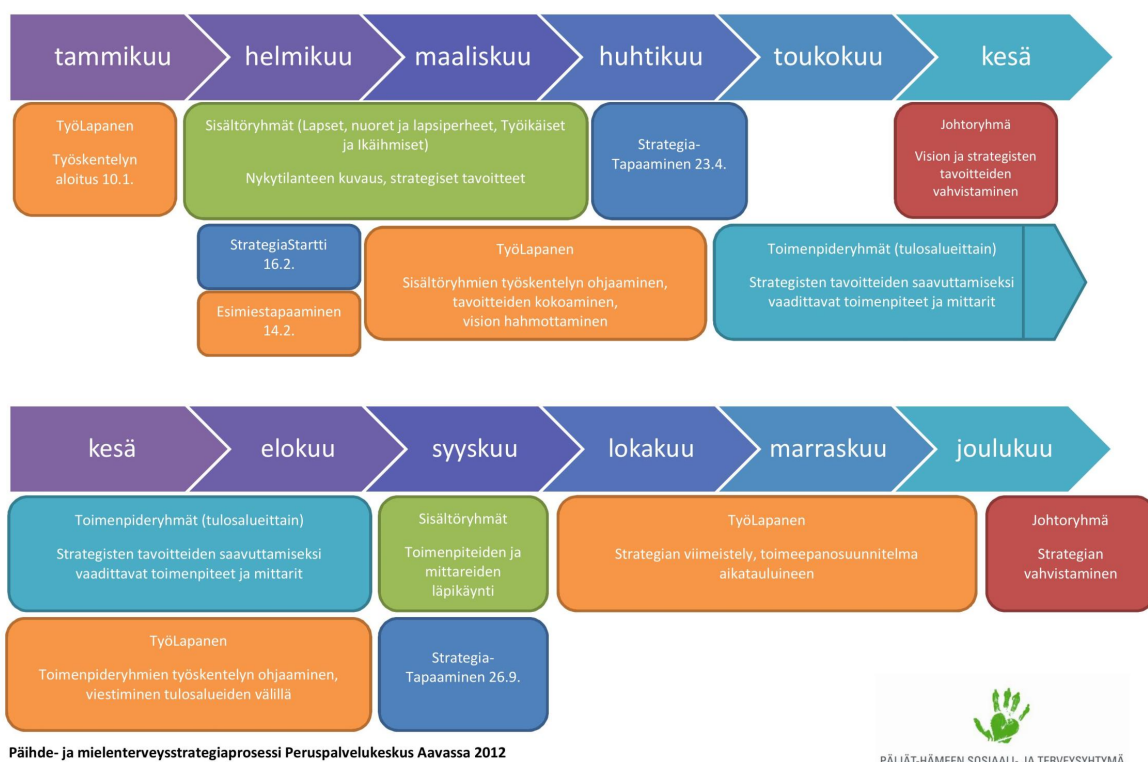
Sosiaalijohtaja lupautui toimimaan kehittämishankkeeni työelämäohjaajana. Sovimme, että minä edistän prosessin suunnittelua ja hän edistää työskentelyä johtoryhmässä, jonka kokoukseen osallistuin ensimmäistä kertaa marraskuussa 2011 käsitellessämme tulevaan prosessiin liittyviä odotuksia sekä prosessin rakennetta. Johtoryhmä odotti alkavalta prosessilta käytännönläheisyyttä sekä yksinkertaisuutta. Kokouksessa hyväksyttiin suunnittelemamme rakenne prosessin toteutukselle. Keskustelimme myös kustannuksista, joista johtoryhmä otti vastuun, kunhan ne olivat kohtuullisia ja perusteltuja. Työryhmien kokoontumiset mahdollistuivat sillä, että ne katsottiin olevan nimettyjen henkilöiden työtä ja niihin osallistumi-

nen oli velvoittavaa. Jos osallistuminen vaati sijaisjärjestelyitä, niitä oli lupa tehdä kohtuullisessa määrin.

Johtoryhmä nimesi kokouksen jälkeen marraskuun lopussa prosessin ydinryhmän, TyöLapasen, jäsenet, yksi kullakin tulosalueelta (yhteensä 4). Sovimme, että myös sosiaalijohtaja on mukana TyöLapasen toiminnassa kun muilta töiltään ennättää. Tulosalueet nimesivät edustajansa ikäkausittaisiin sisältöryhmiin alkuvuodesta 2012. Suunnitteluvaihe oli kestoaltaan noin kaksi kuukautta.

## 5.2 Toimintavaihe

Suunnitelmat muuttuivat matkan varrella, mutta aikataulut kuitenkin pitivät pääosin. Toteutunut prosessi löytyy kuvioista 14 sekä liitteenä 2. Prosessin rakenne pysyi suunniteltuna, mutta toteutus muokkaantui tilanteen ja tarpeen mukaan. Selkeästi kuvattu ja toiminnan etenemistä havainnollistava prosessikuvaus helpotti asian hahmottamista ja etenemisen viestimistä. Muutosten tekeminen suunnitelmaan ei ollut vaikeaa ja niitä tehtiin useita. Tämä muutoksen mahdollisuus oli myös alusta alkaen tehty selväksi ja kannustettu osallistujia arvioimaan ja kertomaan mielipiteensä prosessin etenemisestä, jotta ydinryhmä voi tarvittavat muutokset tehdä ja muokata prosessista suunniteltua paremman.



Kuvio 14: Toteutunut päihde- ja mielenterveysstrategiaprosessi

Toimintavaihe käynnistyi heti johtoryhmän ensimmäisen kokouksen jälkeen. Ryhdyin suunnittelemaan ydinryhmän ensimmäistä kokousta sekä strategian toimenpideryhmille suunnattua ensimmäistä yhteistä tapaamista, joka aloitti työryhmien toiminnan.

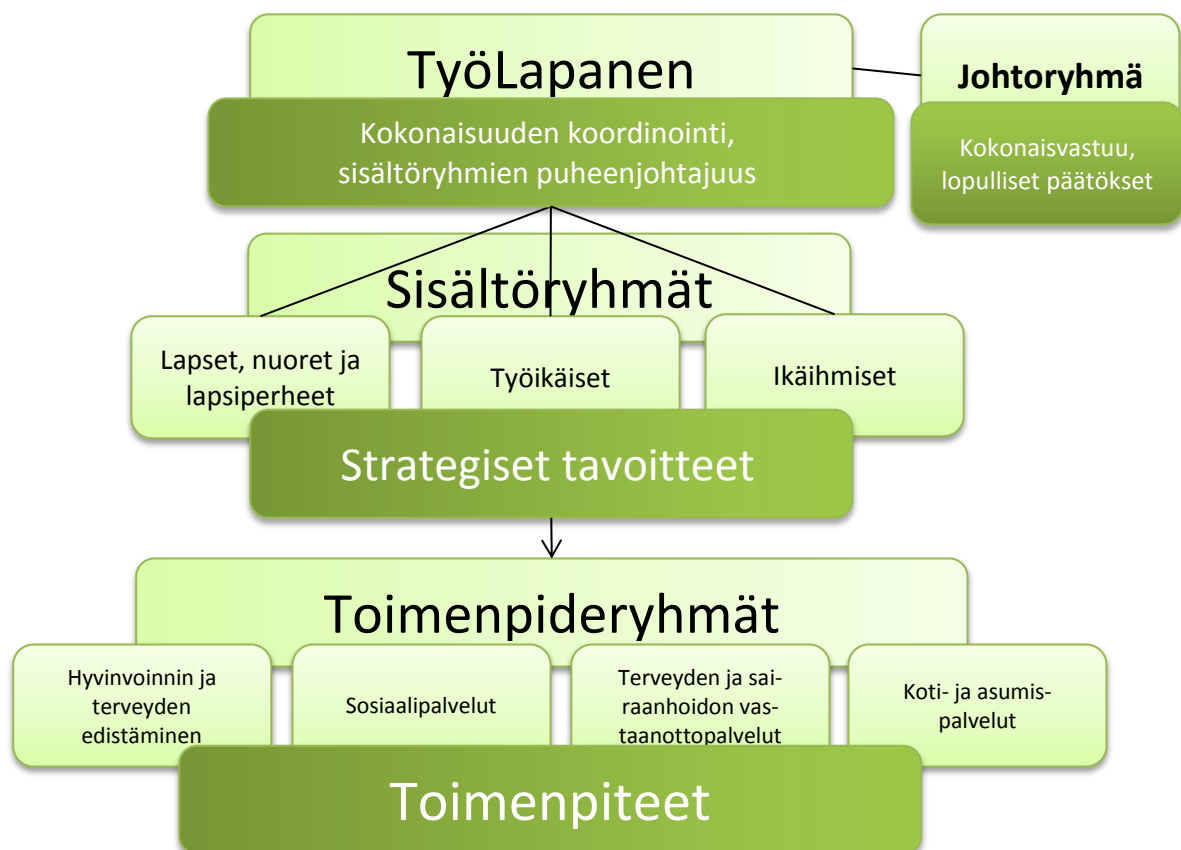
Toimintavaihe kesti yli vuoden. Se jakaantui neljään kokonaisuuteen; 1) työryhmien kokoamiseen, 2) tilanneanalyysin tekemiseen, haasteiden ja strategisten tavoitteiden kuvaamiseen (sisältöryhmien työskentely keväällä 2012), 3) tulosalueittaisen toimenpiteiden määrittäminen (toimenpideryhmien työskentely kesällä ja alkusyksystä 2012) ja 4) strategian kokoaminen (TyöLapasan työskentely loppusyksystä 2012). Kaikki kokonaisuudet tapahtuivat työryhmätyöskentelyn kautta.

### 5.2.1 Työryhmien kokoaminen

Strategiaprosessiin osallistuvien joukko voi olla hyvin monenlainen riippuen tarkoituksenmukaisuudesta ja tehdyistä valinnoista (Rannisto 2005, 73). Kehittämis-

hankkeessani avainasemassa prosessin etenemisen kannalta oli työryhmätyöskentely ja prosessin eri vaiheita varten koottiin erilaisia työryhmiä. Työryhmät koottiin moniammatillisiksi ja tulosaluerajat ylittäviksi (ks. Laitila ja Järvinen 2009, 13). Johtoryhmä oli prosessin alussa ainoa olemassa oleva ryhmä, muut koottiin juuri tätä kehittämishanketta varten. Koottavia ryhmiä oli kehittämisprosessin ydinryhmä TyöLapanen, tilannearviointista ja tavoitteista vastanneet sisältöryhmät sekä toimenpiteitä määrittäneet toimenpideryhmät. Työskentelyn päättyessä ydinryhmä jatkoi toimintaansa ottaen koordinoituvastuun strategian edistämisen ja toimeenpanon koordinoinnista.

Työryhmille oli selkeästi rajatut tehtävät (kuvio 15) ja aikataulut. Työskentelyssä käytetyistä menetelmistä oli joko sovittu yhteisesti tai vähintään tarjottu mahdollisuutta eri menetelmistä ja tukea niiden toteuttamiseen.



Kuvio 15: Työryhmät ja työtehtävät

Työryhmät kokoontuivat pääosin itsenäisesti. Osallistuin kaikkiin TyöLapasen kokouksiin (kahdeksan), kahden sisältöryhmän kokoukseen, sekä vierailin viidesti johtoryhmän kokouksessa ja kahdesti Aavan esimiestapaamisissa. Lisäksi järjestin kaikille prosessissa mukana olleille kolme yhteistä tapaamista, helmikuussa prosessin aloitustapahtuman StrategiaStartin (liite 3), huhtikuussa ja syyskuussa kahden työvaiheen siirtymään ja päihde- ja mielenterveysstrategiatyöhön liittyvät kaksi StrategiaTapaamista (liite 4 ja 5). Yhteisissä tapaamisissa ajatuksena oli yhteisen kehittämistyön mahdollistuminen, uuden oppiminen ja tiedonkulun parantaminen. Pyrin myös kiinnittämään huomiota tapaamisten ilmapiiriin ja tunnelmaan, toivoen, että ne ruokkivat innostuneisuutta ja halukkuutta tehdä yhteiskehittelyä.

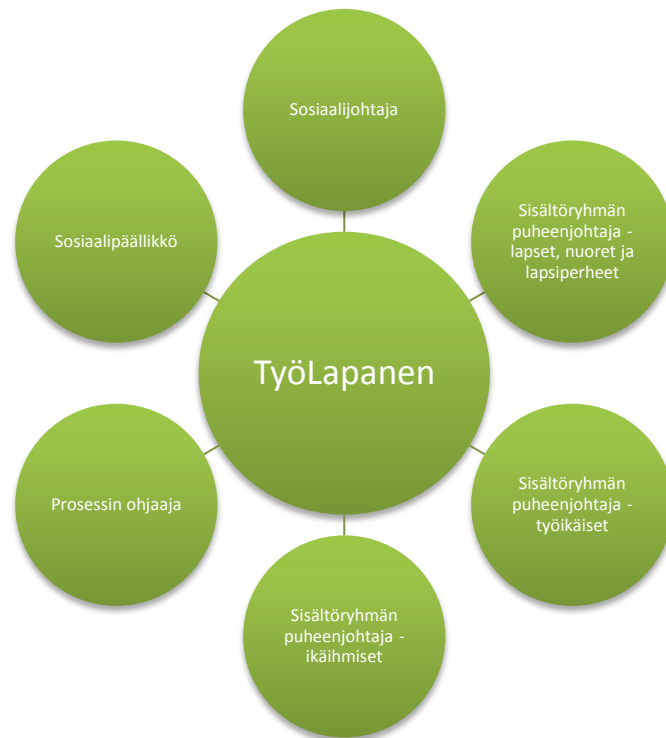
Yhteisissä tapaamisissa tämä tuntui onnistuvan ja niiden päätteeksi tunnelma oli positiivinen ja tyytyväinen päivän aikaansaannoksiin. Haastavampaa etenkin alussa oli kannustaminen ja myönteisyyden ylläpitäminen ydinryhmän tapaamisissa, joissa työryhmän jäsenet purkivat omaa ahdistustaan ja epätietoisuuttaan ajoittain voimakkaallakin kritiikillä. Näissä tilanteissa yritin kääntää keskustelua ratkaisujen suuntaan ongelmien sijaan ja saada tulevaa työskentelyä suunnatuksi puheenjohtajien toiveiden mukaan.

### *Johtoryhmä*

Aavan johtoryhmän rooli oli toimia päävastuullisena prosessin omistajana. Siellä linjattiin strategian muodostumista ja myös hyväksyttiin ja vahvistettiin prosessin eri vaiheet ja tehdyt valinnat.

### *TyöLapanel*

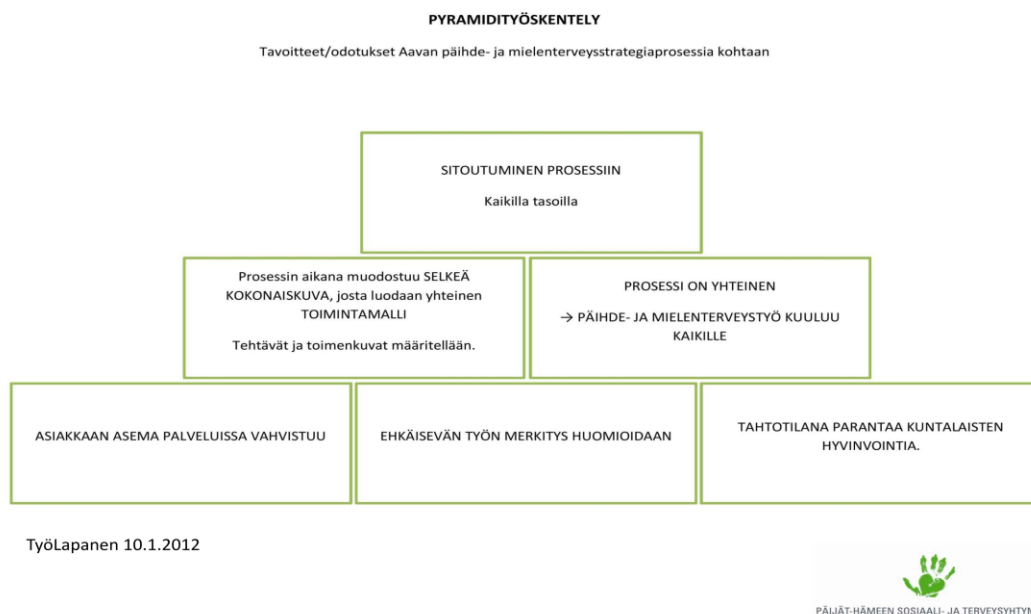
Strategiaprosessilla on syytä olla riittävän laaja-alainen ydinryhmä, jolla on toimintavastuu ja valtuutus ylimmältä johdolta (Laitila ja Järvinen 2009, 13). Kuviossa 16 on kuvattu prosessin ydinryhmän, TyöLapanel, rakentuminen.



Kuvio 16: Prosessin ydinryhmä (TyöLapainen)

Ydinryhmä muodostettiin sisältöryhmien (lapset, nuoret ja lapsiperheet, työkäiset ja ikäihmiset) puheenjohtajista. Lisäksi ryhmään nimettiin päihde- ja mielenterveyspalveluista vastaava sosiaalipäällikkö sekä sosiaalijohtaja, (joka on myös johtoryhmän jäsen). Ydinryhmän tehtävänä oli suunnitella ja edistää prosessia ja toimia työryhmien välisenä tiedonvälityskanavana.

Prosessi alkoi TyöLapasen kokoontumisella 10.1.2012, jolloin keskustelimme tulevasta, kävimme läpi tulevaa tehtävää ja prosessia. Määrittelimme odotuksemme strategiatyölle pyramidityöskentelyn avulla (kuvio 17).



Kuvio 17: Odotukset prosessia kohtaan

Pyramidityöskentelyssä jokainen osallistuja saa ensin itse täyttää tyhjän pyramidiin omat odotuksensa. Tämän jälkeen omat ajatukset käydään läpi parin tai pienryhmän kanssa ja muokataan yhteiset ajatukset pyramidiksi. Näin edetään ryhmän koosta riippuen, kunnes käydään koko ryhmän yhteinen keskustelu, jossa luodaan yhteiset asiat kaikkien yhteiseen pyramidiin. Keskustelu kävi ensimmäisessä TyöLapinen kokouksessa hyvin vilkkaana ja odotuksia oli paljon. Myös pelkoja ja epätietoisuutta tulevasta esiintyi ensimmäisessä kokouksessa. Keskustelimme myös ryhmään nimettyjen omasta tahtotilasta ja ajatuksesta päihde- ja mielenterveystyötä ja strategiatyötä kohtaan. Kokouksen päätteeksi yksi TyöLapinen jäsen ajatteli jäävänsä pois ko. työryhmästä ja sovimme että hän käy keskustelua tulosalueensa johtoryhmässä asiasta. Hän jäi ryhmään.

TyöLapinen kokoontui aktiivisimmin keväällä sisältöryhmien työskentelyn aikana ja loppuvuodesta kun koostimme toimeenpanosuunnitelmaa. TyöLapinen kanssa suunnittelimme keväällä sisältöryhmien työskentelyä StrategiaStarttiin tekemäni runkohahmotelman pohjalta.

### *Sisältöryhmät*

Sisältöryhmien tehtävänä oli tehdä tilanneanalyysiä, hahmottaa olemassa olevia ja tulevia haasteita ja muodostaa omaa ikäkauttaan koskevat strategiset tavoitteet. Sisältöryhmät myös katsoivat seuraavassa vaiheessa tulosalueilla suunnitellut toimenpiteet läpi ja katsoivat että tavoitteet tulevat toteutetuiksi toimenpiteiden avulla.

Ryhmät muodostettiin ikäkaarimallilla kuten Laitila ja Järvinen (2009, 13) ehdottavat:

- Lapset, nuoret ja lapsiperheet
- Työikäiset
- Ikäihmiset

Sisältöryhmien puheenjohtajina toimi eri tulosalueiden esimiehiä keskijohdosta, jotka olivat siis myös TyöLapasen jäseniä. Sisältöryhmien jäsenet olivat jokaiselta tulosalueelta, kaksi henkilöä jokaisesta. Jotkin tulosalueet eivät olleet edustettuina kaikissa sisältöryhmissä; koti- ja asumispalvelut eivät osallistuneet lapset, nuoret ja lapsiperheet sisältöryhmään eikä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tulosalueelta ollut edustajia ikäihmisten sisältöryhmässä. Lisäksi joka tulosalue nimesi yhden varajäsenen.

Sisältöryhmien työskentelylle oli olemassa yhteinen runko, jota puheenjohtajat saivat käyttää sellaisenaan tai soveltaa tarpeidensa mukaan. Runkoon oli tehty ehdotuksia osallistavista menetelmistä käytettäväksi kokouksissa. Puheenjohtajat eivät menetelmiä käyttäneet, koska kokivat että keskustelua oli syntynyt erittäin paljon ilmankin.

### *Toimenpideryhmät*

Toimenpideryhmät aloittivat toimintansa kun tavoitteet olivat hahmottuneet. Nämä työryhmät muodostettiin tulosalueittain ja niissä oli edustus työntekijöistä, lähiesimiehistä ja johdosta. Ryhmän tehtävänä oli sopia tulosaluettaan koskevat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi ja niiden mittarit. Näissä työryhmissä



puheenjohtajina toimi tulosaluejohtaja, paitsi terveyden ja sairaanhoidon vastaanottopalveluissa, joissa puheenjohtajana toimi johtava hoitaja. Työryhmien jäsenet olivat esimiestehtävissä sekä perustyössä toimivia. Myös sisältöryhmiin osallistuneista moni oli mukana tulosalueensa toimenpideryhmässä.

### 5.2.2 Tilanneanalyysin tekeminen, haasteiden ja strategisten tavoitteiden kuvaaminen

Työryhmien kokoamisen jälkeen ryhdyttiin tekemään tilanneanalyysiä (sisältöryhmät). Tilanneanalyysiä varten on kerättävä tietoa monilta tahoilta (Laitila ja Järvinen 2009, 13). Käytimme tilastotiedon hankkimiseen olemassa olevia tietolähteitä, kuten Sotkanet-palvelua. Lisäksi työryhmät hyödynsivät työntekijöille kertynyttä kokemustietoa.

Asiakkailta ja kuntalaisilta kerättiin tietoa hyvin vähän, vähemmän mitä olin alun perin ajatellut. Työryhmille ehdotettiin, että he kutsuvat tai menevät mukaan johonkin olemassa olevaan oman ikäkautensa asiakasryhmään ja käyvät keskustelua heidän kanssaan mm. Aavan palveluista. Tällaisia ryhmiä olisi löytynyt Aavan omista palveluista sekä eri järjestöjen kautta, esimerkiksi masentuneiden äitien ryhmä, eroperheiden ryhmä, päihdeongelmaisten perheiden ryhmä tai päivätoimintakeskuksissa ja asumispalveluissa kokoontuvat ryhmät. Työryhmät eivät kuitenkaan toteuttaneet näitä keskustelufoorumeita ja asiakkailta saatava tieto jäi siis uupumaan. Jonkin verran tietoa kerättiin kevään 2012 aikana sähköpostitse Aavan työntekijöiden kautta sekä kuntien sivujen kautta markkinoidulla avoimella Webropol-kyselyllä, mutta vastausmäärät jäivät hyvin pieniksi. Kaikki sähköisesti saatu aineisto kuitenkin toimitettiin työryhmien käyttöön.

Tilanneanalyysi koottiin SWOT-menetelmää hyödyntäen. SWOT-menetelmä on nostettu esiin useassa strategiaoppaassa käyttökelpoiseksi ja hyödylliseksi strategiatyöskentelylle (mm. Laitila ja Järvinen 2009, 14; Bryson 2011, 51-52). Teimme TyöLapasen kanssa yhteisen SWOT-pohjan, jonka avulla he kokosivat työryhmiensä kokouksissa käytyä keskustelua. Tekemänsä tilannearvion pohjalta kukin sisältöryhmä määritteli strategiset tavoitteet omaa ikäkauttaan koskien. Puheenjohtajat toimittivat minulle kokoamansa tiedon, josta tein yhteisen koosteen.

Sisältöryhmät esittelivät työnsä tulokset toisilleen ja toimenpideryhmille huhtikuun lopussa StrategiaTapaamisessa. Tämä päätti sisältöryhmien kevään työskentelyn ja aloitti toimenpideryhmien tehtävän. Tapaamisessa saatiin myös näkökulmia päihde- ja mielenterveysstrategioihin kahden asiantuntijan puheenvuorojen kautta.

TyöLapanen käsitteli sisältöryhmistä koostettua tietoa, josta muodostimme yhteiset strategiset tavoitteet. Kun olimme saaneet yhteiset tavoitteet muodostettua, määrittelimme yhteisen vision tavoitteiden pohjalta. Toimitimme johtoryhmälle aikaansaamamme vision ja tavoitteet, joita he kävivät läpi, muokkasivat ja hyväksyivät.

### 5.2.3 Tulosalueittaisten toimenpiteiden määrittäminen

Kun visio ja tavoitteet olivat johtoryhmässä hyväksytyt, pääsivät seuraavat työryhmät, toimenpideryhmät määrittelemään tulosalueittain toimenpiteitä, joilla strategisiin tavoitteisiin lähdetään vastaamaan. Olin yhteydessä toimenpideryhmien puheenjohtajiin sähköpostitse sekä puhelimitse. Lähetin heille yhteiset ohjeistukset ja materiaalit sähköisesti ja kerroin olevani käytettävissä jos kokevat sille tarvetta.

Toimenpideryhmien työskentely oli omasta näkökulmastani paljon etäisempää kuin sisältöryhmien työskentely. Toimenpideryhmiltä tuli hyvin vähän yhteydenottoja tai kyselyjä minun suuntaani ja ne mitä tuli, liittyi lähinnä wikin käyttöön. Kahden puheenjohtajan kanssa keskustelin puhelimesta ja keskustelin heidän kanssaan työryhmän tehtävästä, johon he kaipasivat selvennystä ennen työryhmän ensimmäistä kokousta.

Työryhmät eivät myöskään pysyneet yhtä hyvin sovitussa aikataulussa kuin sisältöryhmät, jotka olivat olleet jopa aikataulusta edellä. Tämä kertoi itselleni myös siitä, että toimenpideryhmien työskentely ei ollut yhtä tiivistä ja fokuoitunutta kuin sisältöryhmien ja työtä tehtiin ilmeisesti kaiken muun tulosalueen asioiden hoitamisen keskellä ja kanssa yhtäaikaisesti, kun taas sisältöryhmät olivat kokouksissaan keskittyneet aina vain strategiaan.

Vaikka aikataulu ei yhtä hyvin pitänyt, saivat toimenpideryhmät silti työnsä valmiiksi juuri ennen toista StrategiaTapaamista syyskuun lopussa, jossa käytiin läpi sovitut toimenpiteet tulosalueittain. Sisältöryhmät kokoontuivat tällöin myös viimeisen kerran ja kävivät läpi toimenpiteet omien ikäkausiensa näkökulmasta. Heidän tehtävään oli käydä läpi kokonaisuus ja katsoa, että alkuperäiset ajatukset Aavan haasteista ja ikäkausien tarpeista on huomioitu. Tapaamisessa käytettiin osallistavana menetelmänä työpajatyöskentelyä, kuten aiemmissakin yhteisissä tapaamisissa oli käytetty ja hyväksi havaittu.

#### 5.2.4 Strategian kokoaminen

Viimeisen yhteisen StrategiaTapaamisen jälkeen ryhdyimme TyöLapasen kanssa kokoamaan strategiaa ja toimeenpanosuunnitelmaa. Käytimme tähän kolme kokousta, joissa kävimme läpi tavoite kerrallaan kaikki toimenpiteet ja teimme päätöksiä toimenpiteiden nostamisesta yhteiseksi tai jäämisestä vain jonkun tulosalueen tehtäväksi. Tässä vaiheessa päädyimme myös vielä muokkaamaan tavoitteita toteuttamamme että yksi tavoite on osa kaikkia muita.

Saimme aikaan strategiataulukon, jossa on esiteltynä tavoitteet, toimenpiteet, niiden aikataulu ja toteutuksesta vastuussa olevat tahot. Taulukko ja toimeenpanosuunnitelma oli johtoryhmän kokouksessa esillä kolmesti ennen kuin se oli valmis ja hyväksytty (tammikuussa 2013). Varsinainen strategia-asiakirja valmistui loppuvuodesta 2012. Johtoryhmä linjasi, ettei asiakirja saa olla liian pitkä tai monimutkainen ja näiden pohjalta TyöLapasen kokouksessa kävimme läpi mitä asioita se tulee sisältämään. Asiakirjan kirjoittaminen jäi minun tehtäväkseni ja päädyin tekemään sen power point dioina, koska sen jakaminen tapahtuu pääosin sähköisesti. Pääpaino tässä kehittämishankkeessa ei ollut aikaansaada strategia-asiakirja. Sen sijaan keskityimme prosessiin, yhteiseen toimintaan ja sovittuihin asioihin ja suunnitelmiin, jotka tulevat napakasti esille strategia-asiakirjasta.

#### 5.3 Havainnointivaihe

Havainnointivaihe kulki toimintavaiheen kanssa päällekkäin. Havainnointia tapahtui keväällä sisältöryhmien työskentelyn aikana kokouksissa, puhelinkeskusteluissa ja sähköpostien välityksellä. Havaintoja koottiin TyöLapasen kokouksissa sekä

omalla ”työpöydälläni”. Itse havainnoin sen, mitä etäämmältä kykenin, lähinnä yhteisissä tapaamisissa ja TyöLapasen kokouksissa, sähköposteista ja käymistäni keskusteluista. Havainnointia tukevaa dokumentoitua materiaalia kertyi mm. sähköposteista, yhteisistä tapaamisista sekä arvioinnissa käytetyistä mittareista. Materiaalia kerääntyi käytössämme olleelle wiki-alustalle, jonne esimerkiksi kaikki kokousten muistiot ja materiaalit kerättiin.

Yhteisissä tapaamisissa päähavaintoni liittyivät keskustelevuuden lisääntymiseen pienryhmissä ja osallistavien menetelmien vaikutukseen tunnelmaan ja ilmapiiriin sekä jatkuvan ja ääneen lausutun arvioinnin vierauteen. TyöLapasen kokouksissa päähavaintoina oli tunnelma ja puheista nousseet tunnetilat, ajan käyttö ja keskustelun määrä ja tarve. Havaintonani oli myös arvioinnin haasteellisuus arviointikeskustelun helposti siirtyessä sisällön tai jonkin muun kuin tapaamisen arviointiin. Yhteisissä tapaamisissa arviointikeskustelu pysyi paremmin aiheessa eli kyseisen tapaamisen arvioinnissa. Sähköpostit ja keskustelut eri ihmisten kanssa tuottivat havaintoja lähinnä prosessin hahmottamisesta ja edistymisestä. Keskusteluista ja suunnitteluvaiheeseen liittyneestä tiedonkeruusta tein havainnon, ettei alun perin strategian toteutukseen suunniteltu Kaplan ja Nortonin (mm. 2002) kehittämä Balanced Scorecard –malli (BSC) ollut toimijoille niin tuttu, että olisimme voineet sitä käyttää eikä Aavassa käytössä olevaa CAF-mallia (ks. Valtiovarainministeriö 2013) ja sen käyttöä pystytty minulle kuvaamaan tavalla, joka olisi mahdollistanut sen käytön kehittämishankkeessa. Sähköpostitse sain myös havainnoida muutamien asiakasryhmien kokemuksia Aavan palveluista ja mielipiteitä kehittämistä vaativista asioista sekä halukkuudesta olla mukana ja osallisena palveluiden kehittämisessä. Havainnointia helpotti ja tuki jatkuva arviointi, jota toteutimme etenkin kevään 2012 aikana jokaisen tapaamisen arvioinnin kautta (tästä lisää seuraavassa kappaleessa).

Havainnointi muuttui hankalaksi kun työryhmien toiminta muuttui itsenäisemmäksi, etenkin toimenpideryhmien työskentelyn aikana. Koska yhteys työryhmien puheenjohtajiin oli heikko ja vähäinen, ei havainnointia myöskään voinut tehdä, muuta kuin siltä osin, että yhteys oli heikko ja vähäinen. Myös jatkuva arviointi jäi tässä kohdassa pois ja sen jälkeenkin hyvin vähälle. Havainnointini keskittyi kesän jälkeen vuorovaikutukseen ja ihmisten toiminnan tarkasteluun syyskuun

yhteisessä StrategiaTapaamisessa sekä TyöLapasen kokouksissa kun rakensimme toimeenpanosuunnitelmaa.

Koska TyöLapane oli itselle lähin työryhmä, havainnointini tapahtui suurelta osin siellä. Työryhmän kaikki jäsenet eivät olleet alussa innokkaita tultuaan nimeytyksi kyseiseen ryhmään, eivätkä ehkä myöskään kokeneet että käsillä olevat asiat juurikaan koskettaisivat heidän työtään. Osa taas oli hyvinkin halukkaita ryhtymään kehittämistyöhön ja oli jo pohtinut asioita ja kehittämisen kohteita aikaisemmin. Yhteinen työskentely kuitenkin aiheutti sen, että myös ne alussa haluttomat olivat loppuvuodesta jo hyvin sitoutuneita strategian aikaansaamiseen ja näkivät paljon kehitettävää ympärillään ja omallakin työalallaan. Tämä tuli myös ääneen sanottua helmikuussa 2013 Aavan esimiestapaamisessa, jossa yksi TyöLapasen jäsen kuvasi omaa asennemuutostaan päihde- ja mielenterveystyötä ja sen kehittämistä kohtaan. Tämä muutos oli myös yksi itselleni merkittävimmistä havainnoista siitä, miten toiminta todellakin luo motivaatiota ja valitsemamme toimintamalli kannustaa mukaan kehittämistyöhön.

#### 5.4 Arviointivaihe

Kehittämishankkeen jatkuvaa seuranta ja arviointia tapahtui kaikilla tasoilla: johtoryhmässä, TyöLapasesa, sisältöryhmissä ja toimenpideryhmissä. Seuranta ja arviointia oli mahdollista tehdä kenen tahansa toimesta yhteisen wikin kautta. Vaikka seuranta ja arviointi oli mahdollista kaikkien toteuttaa, jäi se silti suurelta osin minun tehtäväkseni. Tämä johtui varmasti suurelta osin siitä, ettei jatkuvaa arviointia ole Aavassa totuttu tekemään eikä se tuntunut luontevalta osalta työskentelyä. Strategiaprosessi oli kuitenkin vain yksi pieni osa osallistuneiden ihmisten työskentää ja –tehtäviä.

Jatkuvaa arviointia toteutettiin tapaamisten arvioinnin kautta. Arvioinnissa käytettiin Outcome Rating Scale - mittaria tapaamisten arviointiin (ORS, liite 6), mihin olen tutustunut, ja mitä olen käyttänyt työskennellessäni Hämeen päihdehuollon kuntayhtymässä ja Välittäjä 2009 –hankkeessa (Väli-Suomen alueen päihde- ja mielenterveystyön Kaste-hanke vuosina 2009-2011). ORS-mittarissa kaikki osallistujat arvioivat oman kokemuksensa ja tunteensa mukaisesti viittä eri osa-alueita merkitsemällä janalle viivan sille kohdalle mikä oikealta tuntuu. Pisteyttämällä

nämä janat ja niistä saadut tulokset saa dokumentoitua arviointitietoa tapaamisten onnistumisesta. Lisäksi jokaisen yhteisen tapaamisen jälkeen kävimme arviointikeskustelun, jossa jokaisella oli mahdollisuus kertoa ääneen oma arvionsa tapaamisesta. Ensimmäisissä TyöLapasen kokouksissa täytimme ORS mittarit ja kävimme arviointikeskustelun, mutta myöhemmin ne jäivät pois, koska kaikki aikamme meni strategia-asioissa. Myös sisältöryhmät käyttivät ORS-mittaria ja ne toimitettiin minulle suuresta osasta heidän kokouksiaan. Yhden sisältöryhmän mittareita ei minulle toimitettu.

ORS -mittari tapaamisten arviointiin tuotti kaikista tapaamisista (TyöLapaneen, muut työryhmät, yhteiset tapaamiset) erittäin positiivista palautetta kaikista arvioitavista kohdista. Joitakin yksittäisiä poikkeuksia oli myös mukana kaikissa tapaamisissa. Vaihtelut kokemuksissa olivat hyvin pieniä, joka voi kertoa melkoisen yksimielisestä tyytyväisyydestä, tai siitä, että mittaria täytettäessä ei ole pysähdetty riittävästi pohtimaan arvioitavaa asiaa. On myös mahdollista, että osallistujat eivät ole jostakin syystä halunneet tai kyenneet todellista mielipidettään kuvaamaan tai arvioinnin merkitystä ei ole riittävästi kuvattu tai ymmärretty. Muutamat olivat kirjanneet sanallista palautetta mittareihinsa. Niissä annettiin kiitosta ja yhdessä otettiin kantaa johtoryhmän jäsenten vähyyteen yhteisessä tapaamisessa.

Kaikkien yhteisten tapaamisten jälkeen käytimme hetken ääneen lausuttuun arviointiin. Suurryhmässä mielipiteensä ääneen sanominen ei ole helppoa ja se estä monia kertomasta omaa arviotaan tapaamisesta. Muutama aina joka tapaamisessa kuitenkin rohkeni ääneen arvioimaan ja heidän esimerkkinsä kannusti muitakin. Ensimmäisessä yhteisessä tapaamisessa yhteinen arviointi tuotti idean ja toiveen toisesta yhteisestä tapaamisesta vielä samalle keväälle. Tapaamiselta toivottiin asiantuntijoiden alustuksia strategiastyöstä sekä mahdollisuutta työryhmien yhteiselle keskustelulle.

Huhtikuun StrategiaTapaamisessa käyty yhteinen arviointi oli hyvinkin vilkasta. Näissä arvioinneissa tuli esille tyytyväisyyttä ja kiitosta, päivän mukanaan tuomaa motivaatiota ja lisääntyntä ymmärrystä sekä pienryhmien keskusteleavuutta, mutta myös kritiikkiä ajan vähyydestä pienryhmissä työskentelemiseen ja suurryhmässä keskustelun vähäisyyttä. Myös asiantuntijavieraat kokivat tapaamisen olleen ”tekemisen meininkiä huokuva” ja osallistujien aktiivisia. Prosessimme to-

teutus sai kiitosta ja tämän tapaamisen jälkeen kävinkin esittelemässä sitä valtakunnallisessa THL:n tapaamisessa. Viimeisessä yhteisessä tapaamisessa syyskuussa yhteinen arviointikeskustelu oli suppeampaa kuin aiemmissa. Kävimme tässä keskustelussa tapaamisen arvioinnin lisäksi läpi myös koko prosessia, joka sai paikalla olleilta kiitosta, vaikka se vielä olikin kesken. Työryhmien osalta heidän työnsä oli kuitenkin jo saatu päätökseen. Tässäkin tapaamisessa keskustelu oli pienryhmissä paljon vilkkaampaa kuin suurryhmässä. Tapaamisessa oli myös enemmän johtoryhmän jäseniä paikalla kuin aiemmissa, joka saattoi vaikuttaa osallistujien suullisen arvioinnin vähäisyyteen.

Päädyin tähän tapaamisten arviointiin koska ajattelin, että tapaamisemme ovat merkittävimmät hetket strategiaprosessin etenemisen kannalta. Niiden sujuminen ja onnistuminen takasi myös prosessin sujumisen ja onnistumisen ja niiden kautta sai edistettyä myös muista tavoitteita, kuten vuorovaikutuksen ja yhteistyön syntymistä ja kehittämiskulttuurin leviämistä. ORS mittarin otin mukaan arviointiin, koska se on helppokäyttöinen ja hyvin informatiivinen sen viemään aikaan nähden. Arviointikeskustelut toteutin, koska ne ovat luonteva työskentelytapa itselleni erilaisten tapaamisten yhteydessä ja olen toiminut niin jo monia vuosia.

En toteuttanut erikseen arviointikyselyä prosessin päätyttyä. Sain suullista palautetta johtoryhmän kokouksessa joulukuussa ja lisäksi tapasin kehittämishankkeeni työelämäohjaajan maaliskuussa 2013, jolloin keskustelimme arviointikeskustelua prosessin sujumisesta. Palaute häneltä oli positiivista ja kannustavaa. Hän oli myös kysynyt palautetta johtoryhmän jäseniltä, ja myös he olivat kokeneet kehittämishankkeeni ja sen ohjaamisen onnistuneena.

Havainnointi ja jatkuva arviointi tuotti muutoksia suunnitelmaan (liitteet 1 ja 2), joita tehtiin tarpeen ja tilanteen mukaan; BSC ja CAF mallien käyttö jätettiin pois, kaikille yhteinen StrategiaTapaaminen huhtikuulle 2012 lisättiin osallistujien pyynnöstä ja halusta tutustua strategiatyöhön lähemmin ja edistää yhdessä strategiaprosessia, vision ja strategisten tavoitteiden vahvistaminen siirtyi johtoryhmän aikataulujen vuoksi suunniteltua myöhemmäksi, kaikille yhteinen StrategiaTapaaminen syyskuulle 2012 järjestettiin, koska koimme yhteiselle tapaamiselle ja keskustelulle olevan tarvetta tiedonkulun ja ymmärryksen jakamisen helpottamiseksi. Lisäksi toimeenpanosuunnitelman tekeminen vei suunniteltua pidemmän

ajan ja valmis strategia-asiakirja oli johtoryhmän käsiteltävänä hieman myöhemmin mitä olin suunnitellut. Johtoryhmä päätyi toteuttamaan strategian julkistamisen myöhemmin ja kevyemmin, mitä olimme suunnitelleet ja keväällä StrategiaTapaamisessa ideoineet.



## 6 OSALLISTAVA MALLI STRATEGIAN VALMISTELUPROSESSIN OHJAAMISEEN

Kehittämishankkeeni tuloksena on tavoitteen ja otsikon mukaisesti toimijoita osallistava malli strategian valmisteluprosessiin, jonka olen luonut kehittämishankkeessani kerääntyneiden kokemusten ja lähdekirjallisuuden pohjalta. Välillisenä tuloksena on kehittämishankkeeni aikana syntynyt keskustelu, alku yhteisen todellisuuden kehittymiselle ja tehokkaammalle yhteistyölle toimijoiden välillä sekä tiedon ja ymmärryksen lisääntyminen päihde- ja mielenterveysasioissa. Myös ehkäisevän työn merkitys ja sen tekeminen kaikissa palveluissa on noussut prosessin aikana vahvasti esille.

Malli on rakennettu Brysonin (2011) esittelemän strategiaprosessikaavion pohjalta, jonne olen tuonut osallistavat toimet ja menetelmät mukaan. Osallistavat menetelmät esittelen hyvin lyhyesti, niistä löytyy helposti lisätietoa internetin ja kirjallisuuden kautta. Olen jättänyt mallistani strategian toimeenpanon pois, koska se ei ollut kehittämishankkeessanikaan mukana. Käyn silti toimeenpanoa jonkin verran läpi, jota osallisuuden tuominen strategian valmisteluprosessiin myös tukee.

Erilaiset strategiakoulukunnat vaikuttavat siihen, millaiseksi prosessi muodostuu. Luomani malli (kuvio 18, liite 7) on lähimpänä systeemistä ajattelua (ks. Wittington), joka sitoo strategian muodostamisen organisaation kaikkien tasojen tehtäväksi, kuitenkin niin, että ylin johto johtaa strategiatyötä ja sen muodostumiseen vaikuttaa organisaation ulkopuolinen maailma; markkinat, politiikat, ympäristön muuttuvat tilanteet ja vaatimukset (Mintzberg ym. 2009, 319, 322; asettelukoulukunta). Prosessimaista ajattelua mallissani edustaa suunnittelutyön lähteminen alhaalta ylöspäin enemmän kuin ylhäältä annettuna.



Kuvio 18: Osallistava malli strategian valmisteluprosessin ohjaamiselle

Strategian onnistumiseen vaikuttaa oleellisesti johdon sitoutuminen ja sen välittyminen henkilöstölle sekä sovitussa pysyminen ja suuntaaminen toimintaan. Henkilöstön mukaanotto jo strategian valmistelutyöhön auttaa strategisen ajattelun ja osaamisen johtamista. Kun henkilöstö saa olla mukana strategiatyössä, sen suunnittelussa ja toteutuksessa, ovat he sitoutuneempia strategiaan. (Huotari 2009, 119-120, 123-124.)

## 6.1 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaihe lähtee liikkeelle ylimmän johdon tahtotilasta ja toiminnan käynnistämisestä. Ylimmän johdon on mahdollistettava strategian valmistelutyö ja nimettävä prosessille ohjaaja (mm. Kamensky 2008, 361).

Suunnitteluvaiheen ensimmäisenä tehtävänä on prosessin raamien määrittäminen ja luvan toteuttaa prosessi osallistavalla tavalla; miten paljon prosessille on aikaa, minkä verran se voi työllistää ja minkä verran kuluja siitä saa syntyä. Ilman toi-

mintalupaa voi olla hankalaa myöhemmissä vaiheissa perustella esimerkiksi työajan käyttöä työryhmätyöskentelyyn. Osallistava prosessi vie väistämättä enemmän aikaa ja resursseja kuin johtoryhmän kokouksissa toteutettu valmistelutyö ja ylimmän johdon on sitouduttava myös siihen.

Kun toimintaraamit on asetettu, on vuorossa ydinryhmän kokoaminen ja nimeäminen. Ydinryhmässä on hyvä olla edustus kaikilta organisaation toimialueilta (Aavassa tulosalueet). Lisäksi ryhmässä on hyvä olla mukana edustus ylimmästä johdosta, sekä ko. strategiaa koskevasta työalueesta vastaava ihminen. On tärkeää koota ydinryhmä heti alussa, jotta se on mukana jo prosessin suunnitteluvaiheessa.

Ydinryhmän on heti alussa hyvä käydä keskustelu siitä, millaista prosessia lähdetään rakentamaan ja mitä odotuksia heillä siihen on. Tämän voi toteuttaa esimerkiksi pyramidityöskentelyn (ks. kuvio 18) avulla, kuten myös edellisessä vaiheessa käydyn ylimmän johdon keskustelun raameista. Kun yhteiset odotukset prosessille on määritetty, voidaan niiden pohjalta lähteä rakentamaan varsinaista prosessia; rakennetta, aikataulua ja toimintaa. Suunnitelmaan on syytä jo tässä vaiheessa sisällyttää arviointi sekä viestintä. Viestinnän avoimeen toteutukseen voi käyttää ilmaisia wiki-alustoja, jotka mahdollistavat läpinäkyvän ja kaikille avoimen viestintäkanavan, jossa kuka tahansa voi seurata prosessin eri vaiheita ja strategian kehittymistä ja ottaa myös osaa suunnitteluun. Myös erilaiset blogikirjoitukset prosessiin osallistuvilta voivat tuoda prosessia inhimillisemmäksi ja kannustaa muita ottamaan osaa kehittämistyöhön tulevaisuudessa.

Jotta arviointisuunnitelmaa voi tehdä, täytyy olla yhteinen ymmärrys siitä, mitä arvioidaan. On siis selvitettävä mitkä ovat kriittisiä menestystekijöitä suunnitellun prosessin toteutumiselle. Omassa kehittämishankkeessani ne olivat yhteiset tapaamiset, niiden sisältö ja käytetyt menetelmät, jotta niiden aikana saimme aikaan mahdollisimman paljon vuorovaikutusta sekä oikeita, prosessia edistäviä asioita. Myös kriittisiä menestystekijöitä voi yhdessä määrittää pyramidityöskentelyn avulla. Perustelen samaa osallistavan menetelmän valintaa sillä, että kun menetelmä tulee prosessin ohjaajalle tutuksi, on sen käyttö helpompaa, myös osallistujille, koska he tietävät jo entuudestaan, miten menetelmä etenee. On kuitenkin varottava kyllästymistä ja siksi on hyvä myös pohtia muita mahdollisia menetelmiä.

Jotta prosessista tulisi prosessikehittämisen ajatuksen mukainen, on alusta asti hyvä tehdä selväksi se, ettei tehty suunnitelmat ole kiveen hakattuja ja niitä on syytä muuttaa jos tarve sille tulee. Tähän liittyy myös arviointisuunnitelman tekeminen, jossa on oltava johdonmukaisesti käytettävä jatkuva arviointi jotta mahdollisista muutostarpeista saadaan (dokumentoitua) tietoa.

## 6.2 Perustehtävän ja arvojen määrittäminen

Seuraava vaihe koskettaa ylintä johtoa sekä ydinryhmää. Jotta strategia on linjassa organisaation toiminnan kanssa, on siinä huomioitava perustehtävä sekä arvot. On siis pohdittava, mitä perustehtävä ja arvot merkitsevät a) tulevalle strategiaprozessille ja b) tehtäville strategisille valinnoille.

Mallissani ylin johto ja ydinryhmä käyvät keskustelua perustehtävästä ja arvoista yhdessä, yhteisen työpajatyöskentelyn avulla. Menetelmänä voi käyttää esim. Learning caféta, jossa osallistujat kiertävät kahvilapöydissä pohtimassa perustehtävää ja arvoja ja kirjaavat kahvilapöytien pöytäliinoin (kertakäyttöliina tai fläppipaperia) ajatuksensa ja keskustelunsa, joista kahvilan pitäjä (pöydässä pysyvä henkilö) vetää kuulemansa keskustelun yhteen. Näkökulmana keskustelussa on arvojen ja perustehtävän merkitys strategiaprozessiin ja strategiaan, mutta yhteisen keskustelun lopputulemana voi myös olla niiden muuttaminen.

Jotta perustehtävä ja arvot tulevat näkyviksi, on ne huomioitava strategian valmisteluprosessissa. Valmisteluprosessi ei voi olla perustehtävän tai arvojen vastainen vaan myös se on rakennettava niiden mukaisesti. Siksi tarkastelun jälkeen on syytä vielä katsoa tehtyä suunnitelmaa tulevasta prosessista, jotta ne ovat linjassa keskenään. Perustehtävä ja arvot ja niiden avaaminen strategian ja strategian valmistelun kannalta on myös syytä kirjata ja viestiä avoimesti, pohjana kaikelle muulle.

## 6.3 Työryhmien kokoaminen

Kolmas vaihe on työryhmien kokoaminen suunnitellun rakenteen mukaisesti. Jokaisella työryhmällä tulee olla selkeästi määritelty tehtävä, peruste sen olemassaololle. Yhteinen ymmärrys ja sopimus on oltava myös aikataulusta, jotta prosessi

etenee sen mukaisesti. Työryhmiä koottaessa on huolehdittava, että niistä tulee riittävän laajoja, mutta kuitenkin toimintakykyisen kokoisia. Ryhmän tulee olla monialainen, sektorirajat ylittävä (tehtävästä riippuen) ja jäsenten edustaa kaikkia organisaation toimintatasoja.

Kun ryhmä on muodostettu, on hyvä nimetä sen jäsenet virallisesti tehtävänsä. Nimeäminen antaa heille virallisen valtuutuksen ja luvan osallistua työryhmän toimintaan. Merkittävää on myös se, että työryhmään osallistuminen mahdollistetaan jäsenten omilla työpisteillä, esim. sijaisjärjestelyillä jos osallistuminen sitä vaatii. Kun organisaation on omat työryhmiin osallistuvat henkilöt nimennyt, on aika ottaa mukaan kokemusasiantuntijat.

Yhteinen työryhmätyöskentely on hyvä aloittaa kaikkien yhteisellä tapaamisella, jossa käydään läpi prosessin kulku, työryhmien tehtävät ja työskentelyssä käytettävät menetelmät. Tieto prosessin rakenteesta ja aikataulusta on hyvä olla kaikilla osallistujilla. Menetelmäosaamista voi jakaa joko työryhmien puheenjohtajille, tai kaikille osallistujille. Jos osaamista tarjotaan kaikille, hyödyntää se jokaista omassakin työssä, kun menetelmiä voi hyödyntää muuallakin kuin strategian valmistelussa. Yhteisessä tapaamisessa on myös käytävä läpi arviointi- ja viestintäsuunnitelmat. Jos viestinnän välineeksi on valittu jokin yhteinen sähköinen alusta, on sen käyttöä hyvä opetella yhteisessä koulutuksessa.

Koulutuksen/tapaamisen voi jakaa useaan eri osioon, etenkin jos kaikki osuudet eivät koske kaikkia. Jakoa voi tehdä ajallisesti, jolloin osa on paikalla pidempään kuin toiset tai aiheittain, jolloin voi kahta asiaa käydä läpi eri ryhmien kanssa. Jos tapaamista jakaa aiheittain, on huolehdittava että käytössä on riittävästi asian osaavia kouluttajia. Jos tapaamisesta on vastuussa vain yksi ihminen (esim. prosessin ohjaaja) on helpompi jakaa tapaaminen ajallisesti (esim. osa osallistujista on paikalla koko päivän, osa puoli päivää).

#### 6.4 Tilanneanalyysin tekeminen

Strategiaprosessin seuraava vaihe on nykytilan analysointi. Analyysiä voi tehdä olemassa olevan tilastotiedon, työntekijöiltä ja asiakkailta saatavan kokemustie-

don ja erilaisten kyselyiden kautta. Mitä laajempi joukko pääsee osalliseksi analyysitiedon kokoamiseen, sitä luotettavampi kuva nykytilasta voidaan muodostaa.

Tilastotietoa on helppo löytää erilaisista palveluista sekä organisaatioiden omista järjestelmistä. Tilastotiedon analysointi onkin jo vaativampaa. Numeroihin ja tilastoihin vaikuttavat asiat vaativat selvennystä ja selitystä. Sellaisenaan tiedon käyttäminen on mutkikasta ja epäeettistäkin, ellei ole selvillä tilastojen taustoista ja asioiden syy-seuraussuhteista.

Kokemustiedon keräämiseen on erilaisia menetelmiä. Usein käytetään sähköisiä tai paperisia kyselyitä, joissa kokemuksia kerätään useimmiten nimettömänä, mutta toisaalta sitä voidaan kerätä laajalta joukolta. Haastattelumenetelmät rajaavat osallistuvien joukon paljon pienemmäksi, mutta on myös huomattavasti paljon osallistavampi kyselylomakkeeseen verrattuna. Myös haastattelujen tekeminen on antoisampaa osallistujille, mukaan lukien haastattelijan. Olenkin tuonut malliini molemmat vaihtoehdot; kyselyn ja haastattelun sidosryhmille, jotta kokemustietoa saadaan kerättyä mahdollisimman monipuolisesti.

Kyselyiden tekemiseen kannattaa käyttää prosessin ulkopuolista toteuttajaa. Oppilaitosten kautta voi löytyä opiskelijoita, jotka voivat toteuttaa kyselyt esim. opinäytetöinään. Kyselyitä voi kohdentaa organisaation päätöksentekijöille, johdolle, työntekijöille, palveluja käyttäneille asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja kuntalaisille. Jos toteutusta yritetään saada aikaan oppilaitosyhteistyöllä, yhteydenotot niihin kannattaa tehdä hyvissä ajoin, heti suunnitteluvaiheen aluksi. Oppilaitosyhteistyö vaatii työelämältä resursseja opiskelijoiden ohjaamiselle. Pienemmällä työmäärällä pääsee, jos organisaation sisältä löytyy kyselyiden tekijät ja käytössä on jokin verkkokyselyohjelmisto, jonka kautta tieto saadaan kootusti. Kyselyiden tekemisessä kannattaa myös hyödyntää jo aiemmin toteutettuja kyselyjä ja muokaten niitä omaan organisaatioon sopiviksi.

Kokemustietoa voi kerätä haastatteluilla, esim. fokusryhmähaastattelut sekä Bikva-menetelmä. Molemmissa lähtökohtana on kerätä ryhmähaastatteluun pienehkö määrä (6-10) haastateltavia, jotka ovat samassa asemassa palveluun tai organisaatioon nähden ja haastatella heitä heidän kokemuksistaan. Haastattelun tulokset viedään kootusti eteenpäin, keräten samalla lisää haastattelutietoa, aina ylimmille

päätöksentekijöille asti. Haasteltavat ryhmät ovat esimerkiksi asiakkaat, työntekijät, johto ja päättäjät, tässä järjestyksessä.

Tiedon kokoamisen lisäksi tilannekartoitusta varten on syytä käydä läpi kansallisia ohjelmia ym. asiakirjoja, joissa määritellään kehityssuuntia kansallisella tasolla. Tietoa ja ymmärrystä näistä ohjelmista ja suunnitelmista on hyvä jakaa mahdollisimman monelle, esimerkiksi yhteisen koulutuksen kautta. Tämäkin tieto hyödyttää työtä myös strategiaprosessin ulkopuolella ja laajentaa osallistujien ajattelua omasta organisaatiosta ulospäin. Koulutusta järjestettäessä on hyvä myös miettiä mahdollisuutta ottaa yhteistyökumppanit mukaan osaamista lisäämään ja jakamaan. Samalla voi järjestää toimijoille mahdollisuuden tutustua toinen toistensa työhön ja vastuualueisiin, esimerkiksi koulutuksen yhteydessä järjestettävien pika-treffien avulla, jossa organisaation toimijat kiertävät ”treffattavien” yhteistyökumppaneiden luona ja käyvät keskustelua sovitun ajan.

Tiedon keräämisen jälkeen se on saatava kootusti esille. Koontia tehdään yhteisellä menetelmällä, esim. SWOT tai APESTE analyysin avulla, joissa jokainen työryhmä pohtii omasta näkökulmastaan samojen näkökulmien kautta keräämäänsä tietoa ja sen merkitystä organisaation nykytilaan ja tulevaisuuteen.

## 6.5 Strategisten tavoitteiden ja vision muodostaminen

Kerätty tieto on pohjana tavoitteille. Tavoitteet muodostetaan olemassa olevista ja tulevista haasteista, sekä jo hyviksi todetuista ja kannattelua vaativista asioista. Tavoitteiden määrittäminen vaatii yhteistä työskentelyä kaikkien työryhmien tai vähintään ydinryhmän kesken. Tavoite kertoo mitä organisaatio aikoo jollakin aikajaksolla saavuttaa eli mitä se tavoittelee ja millä tasolla. (ks. Kamensky 2008, 218.)

Kun tavoitteet on muodostettu, on aika kuvata haluttu, tavoitteiden saavuttamisen aiheuttama tila, visio. Visio kertoo yhdessä tai muutamassa lauseessa sen, mitä organisaatio strategiallaan tavoittelee. Visio vastaa kysymykseen millaisena organisaatio näkee ja haluaa nähdä toimintansa tulevaisuudessa pitkällä aikavälillä. Visio siis kuvaa organisaation ”strategista tahtotilaa”. Visioon kohdistuvat odotukset ovat tänä päivänä suuret, koska sillä nähdään olevan merkittävä rooli orga-

nisaatioiden menestymisessä ja toiminnan suuntaamisessa kohti yhteistä päämäärää. Vision tulee olla yhtäaikaaisesti selkeä ja dynaaminen sekä rohkeasti haasteellinen. Hyvä visio on helposti ymmärrettävä, johdonmukainen ja realistinen, uskottava ja mielikuvituksellinen. (Kamensky 2008, 83-84, 87.)

Tavoitteet on hyvä avata, etenkin jos ne ovat kovin laajoja ja moniselitteisiä. Samalla kun avataan tavoitteita, voi käydä keskustelua mitä eri työpisteillä tehdään ja tapahtuu kun tulevaisuudessa toimitaan vision mukaisesti. Tähänkin olen nostanut kohdan yhteiselle työpajatyöskentelylle. Tässä pienryhmät on hyvä jakaa luonnollisten työyhteisöjen tai –alojen mukaisesti, jotta työn arki kohtaa mahdollisimman hyvin pienryhmän kesken. Tämä keskustelu on myös hyvää pohjaa toimenpiteiden määrittämiselle.

## 6.6 Toimenpiteiden määrittäminen

Tavoitteiden avaaminen on jo hyvä alku toimenpiteiden määrittelylle. Toimenpiteet kertovat, mitä konkreettista organisaatio aikoo tehdä edistääkseen strategisia tavoitteitaan. Tästä syystä yhteiset tavoitteet on vielä avattava yksiköittäin. Toimenpiteiden määrittäminen on hyvä aloittaa tavoitteiden avaamisen jälkeen toimialoittain, niissä ryhmissä, jotka ovat taloudellisesti ja toiminnallisesti yhdessä. Toimenpiteet on hyvä pitää mahdollisimman konkreettisina. Menetelmänä yksikökohtaisten toimenpiteiden määrittelyssä voi käyttää esimerkiksi tulevaisuustyöpajaa tai tulevaisuuden muistelua. Tulevaisuustyöpaja sisältää itsenäistä ja ryhmätyöskentelyä. Työskentely lähtee liikkeelle itsenäisestä työskentelystä tavoitteiden ympärillä, jonka jälkeen itsenäisesti tuotetuista ideoista ja ajatuksista tiivistetään ja valitaan jatkotyöskentelyyn eniten kannatusta saavat. Seuraavassa vaiheessa valittuja toimia jatkojalostetaan ja ideoidaan niiden toteutusta lisää, edelleen itsenäisesti. Näistä kerätyistä ideoista valitaan edelleen eniten kannatusta saaneet ja lähdetään työstämään pareittain tai pienryhmissä valittuja toimia ja niiden toteutusideoita eteenpäin. Lopputuloksena on valitut toimenpiteet ja suunnitelmat niiden toteutuksesta. Tulevaisuudenmuistelu on keskustelua ruokkiva menetelmä, jossa siirrytään mielikuvissa ajassa eteenpäin ja muistellaan mitä tekemällä on saatu asiat haluttuun hyvään tilaan. Näistä muisteluista kootaan asiat ylös ja kes-



kustelun jälkeen valitaan, mitä ideoita lähdetään oikeasti toteuttamaan, sovitaan vastuista jne.

Yksiköiden tekemät valinnat toimenpiteistä käydään läpi yhteisessä tapaamisessa ja keskustellaan niistä. Määritetyistä toimenpiteistä kootaan kaikkia koskevat yhteiset ja eri yksiköiden yhteistyötä vaativat toimet. Lisäksi kirjataan ylös ne toimet, jotka koskevat vain jotakin yksittäistä yksikköä tai osaa toiminnasta.

Menetelmänä toimialakohtaisessa sekä yhteisessä työskentelyssä voi olla esimerkiksi Learning café tai galleriakävely. Molemmissa menetelmissä käydään keskustelua pienryhmissä yhdestä teemasta/otsikosta (tavoitteesta) kerrallaan, joista muodostetaan yhteinen näkemys koostamalla keskustelu yhteen. Yhteisten toimenpiteiden määrittämisessä olisi hyvä olla mukana prosessin ydinryhmän lisäksi toimialojen johto, koska toimenpiteiden kohdalla puhutaan myös resursoinnista ja he ovat siitä vastuussa. Toimenpiteisiin liittyy myös yhteistyö eri toimialojen kesken ja sen tekemiseen on myös johdon oltava tiukasti sitoutunut.

## 6.7 Strategian kokoaminen

Strategian kokoaminen on ydinryhmän työtä ja sen pohjana on kaikki aiemmat vaiheet, tehdyt valinnat, käydyt keskustelut ja dokumentoidut tiedot. Kokoaminen vaatii myös ylemmän johdon ohjausta, etenkin muodon osalta; mitä tietoa strategiasta tulee löytyä, millaisessa muodossa strategia halutaan esittää. Ylin johto tekee myös viimeiset valinnat ja linjaukset strategian suhteen ja hyväksyy valmiin strategian.

Jos työryhmät ovat tehneet työtään yhteisillä menetelmillä ja ohjeistuksilla ja tiedon keruu on toteutettu johdonmukaisesti ja dokumentoitu hyvin, on strategian kokoaminen helppo tehtävä. Valmisteluja strategian kokoamisen suhteen kannattaa tehdä jo hyvissä ajoin, jotta kokoamista tehdään samalla kun työskentely etenee. Esimerkiksi yhteiset taulukot ja selkeät kysymyksenasettelut helpottavat tiedon tiivistämistä ja keruuta ja helpottavat strategian kokoamista.

Strategia on syytä kuvata strategiakartassa, taulukossa tms. josta käy yhdellä silmäyksellä selväksi tavoitteet, toimenpiteet ja toimeenpanosuunnitelma. Selkeä kuvaaminen helpottaa strategian viestimistä ja juurruttamista.

## 6.8 Strategiaprosessin arviointi ja siitä oppiminen

Prosessin arviointia on hyvä tehdä jatkuvan arvioinnin kautta koko prosessin ajan. Jatkuva arviointi auttaa muuttamaan suunnitelmaa tarpeita vastaavaksi. Prosessin lopuksi on syytä arvioida vielä koko kokonaisuus ja kriittiset onnistumisen edellytykset. Jotta niitä voi arvioida, on ne tiedostettava ja pohdittava jo suunnitteluvaiheessa, jotta niihin voidaan prosessissa vastata ja niiden onnistunutta toteutumista tukea sekä arvioida niitä jo prosessin aikana.

Valitut jatkuvan arvioinnin menetelmät on perusteltava ja avattava osallistujille, jotta he tietävät mitä tarkoitusta varten arviointia tehdään ja mihin heidän arviointinsa vaikuttaa. Jatkuvalle arvioinnille tulee myös olla vaikutuksia toimintaan, jotta osallistajat huomaavat heidän arviointinsa vaikutukset reaaliajassa. Tämä osallistaa ja motivoi heitä tiiviimmin prosessin ja sen arviointiin.

Kun on tehty arviointisuunnitelma ja sitä lähdetään toteuttamaan, on tärkeää toteuttaa sitä johdonmukaisesti sovitulla tavalla. Muutokset kesken prosessin vaikuttavat loppuarvioinnin tekemiseen ja esimerkiksi dokumentoiden tiedon saamiseen. Arviointi ei siis ole mikään prosessin lopuksi toteuttava erillinen osio, vaan koko prosessin ajan jatkuva osa prosessia ja sen kehittymistä.

Arvioinnista opiksi ottaminen vaatii jatkuvasta arvioinnista saadun tiedon hyväksymistä ja sen vaikutuksen näkymistä toiminnassa, jotta jatkuvalla arvioinnilla on osallistujille jokin merkitys. Opiksi ottaminen vaatii myös reflektointia, jota on hyvä tehdä koko ajan ja erityisesti prosessin päätyttyä. Reflektointiin kannattaa liittää mahdollisimman monta näkökulmaa. Loppuarvioinnissa on hyvä kuulla ydinryhmän ja ylimmän johdon kokemukset, koska he ovat olleet mukana prosessissa alusta alkaen ja nähneet prosessin koko kehityskaaren. Edelliseen prosessiin ja siitä saatuihin kokemuksiin ja oppeihin on hyvä palata seuraavaa suunnitelmaessa ja siksi arviointi on syytä dokumentoida, jotta se hyödyttää seuraavan prosessin suunnittelijoita.

## 6.9 Toimeenpano eli juurruttaminen

Strategian suunnitteluprosessin päätyttyä on aika viestiä strategia ja sen sisältö. Tämä koetaan usein haasteelliseksi ja tähän liittyy myös usein aiemmin esittele-

mäni johdon ja muun henkilöstön välinen kuilu (Mantere ja muut 2006, 11, 36; Huotari 2009, 196). Viestinnän tavoitteena tulisi olla strategian sisällön omaksuminen. Pelkkä organisaation sisäinen viestintä ei ole riittävää, sillä se jättää tilaa tulkinnoille, esimerkiksi kielen ja käsitteiden suhteen. (Mantere ja muut 2006, 37-38.)

Strategian sisäistäminen ei tapahdu hetkessä ja siksi viestimisen tulisi olla jatkuvaa. Kun strategiaprosessi on ollut pitkä ja vaatinut paljon keskustelua, ei sisällön omaksuminen tapahdu tiivistetyn strategia-asiakirjan tai power point dian kautta muutamassa minuutissa. Siksi onkin syytä miettiä myös muita vuorovaikutteisia strategian viestintäkeinoja kuin sisäiset tiedotuskanavat tai yleinen tiedotustilaisuus. (Mantere ja muut 2006, 38-39.)

Strategian toimeenpanosta vastaa usein keskijohto, kuten Heini Ikävalko (2005) tuo tutkimuksessaan esille. Hänen tutkimuksessaan käy ilmi, että keskijohdossa työskentelevät toimivat samanaikaisesti sovitun strategian toimeenpanijoina, mutta käyttävät toimenpiteitä, joilla uudistetaan sovittua strategiaa. Tämä vaikuttaa sovitun strategian juurruttamiseen. (Ikävalko 2005, 132.)

Huotarin (2009, 122-123, 125) mukaan johdolla on suuri vastuu strategian toimeenpanosta, siltä osin että se on ymmärrettävä ja avautuu työn konkretian kannalta työntekijöille. Yhteinen ymmärrys johdon kesken sekä johdon ja muun henkilöstön kesken syntyy vain yhteisellä keskustelulla, vuorovaikutuksella ja tuo keskustelu on vietävä läpi kaikkien toimintojen ja toimipisteiden. Yhteinen keskustelu syntyy yhteisten foorumeiden, esimerkiksi kokousten ja seminaarien avulla. Juurruttamista voidaan siis edesauttaa huolehtimalla foorumeiden toimivuudesta. Myös mahdollisimman monelta löytyvä kehittämisosaaminen, työntekijöiden pysyvyys ja hyvä dokumentointi edesauttavat toiminnan vakiintumista. (Seppänen-Järvelä 2009, 47.) Huotari (2009, 127) tuo esille henkilöstön arviointiosaamisen tunnistamisen sekä mukaanoton esimerkiksi arviointikriteereiden suunnitteluun. Hänen mukaansa johdolla on vastuu esitellä arvioinnin kautta saatua tietoa työntekijöille, mutta myös kuultava henkilöstöä ja heidän arviointiaan.

Osallistava suunnitteluprosessi antaa välineitä ja edellytyksiä myös siihen, ettei juurruttaminen jää vain johdon vastuulle, koska mukana valistelutyössä on ollut

laajempi joukko, jotka voivat myös edistää omalla toiminnallaan ja prosessin aikana saamallaan osaamisella strategian toimeenpanoa. Johdon on silti mahdollistettava toimeenpano, mm. taloudellisesti ja ajallisesti ja kannustettava työyhteisöjä käymään keskustelua ja tekemään kehittämistyötä omassa työn arjessaan strategian suuntaisesti. Vaikka prosessi olisi ollut kuinka osallistava, ei toimeenpanoa voi toteutua jos näitä toimintaedellytyksiä ja johdon tukea ei ole olemassa.

## 7 POHDINTA

Reflektiivisyys on yksi toimintatutkimuksen luotettavuuden määritteistä. Koska tutkimus kehittyy tutkijan ymmärryksen kautta, vaikuttaa tutkijan mahdollisuudet ja rajoitteet myös lopputulemaan. Tutkijan on oltava näistä tietoinen ja pyrittävä myös kuvaamaan käymänsä reflektointi lukijalle. (Heikkinen ja Syrjälä 2008, 152) Reflektoin kehittämishankettani ja omaa toimintaani prosessin jokaisessa vaiheessa. Keräsin myös palautetta jatkuvasti. Koska reflektiivisyys on merkittävä toimintatutkimuksen tekijä, on tutkijan kuvattava lukijalle käyttämänsä aineisto, menetelmät sekä prosessin eteneminen. Näistä lukija voi seurata ja arvioida johtopäätösten syntyä ja pitävyyttä. (Heikkinen ja Syrjälä 2008, 154.)

Tässä kappaleessa pohdin prosessin toteutukseen valitsemiani lähtökohtia, metodologiaa, omaa rooliani, aineistoani sekä osallisuutta. Arvioin myös toimintatutkimukseni luotettavuutta ja luomaani mallia sekä tulevaisuuden kehittämistarpeita ja tutkimusideoita.

### 7.1 Käytetyt kehittämismenetelmät

Kehittämishankkeeni oli toimintatutkimus, jota edistin prosessikehittämisen mallin mukaisesti. Hankkeen aikana Aavassa tunnistettiin kehittämistä vaativia asioita, mutta varsinaista muutosta, muutoksen toimeenpanoa ei ehtinyt hankkeen aikana tapahtumaan. Ehdimme siis muuttamaan tutkittavaa todellisuutta jossakin määrin, mutta emme tutkimaan muutoksia. (vrt. Heikkinen 2006, 27.) Kehittämishankkeessani painottuivat toiminta, toimijoiden osallisuus sekä yhteisöllinen ote joita eri toimintatutkimuksissa voidaan painottaa eri tavoin (ks. Heikkinen ja Jyrkämä 1999, 33-35). Kehittämistä vaativat ja sitä aiemmin estäneet asiat nousivat hankkeen aikana esille (ks. Kuula 1999, 219-220), mm. käytännön työstä nousseista kokemuksista ja niiden edistämiseksi tehtiin suunnitelma, strategia.

Kehittämishankkeessani noudatti toimintatutkimuksen tutkimussykliä, vaikka eri osiot eivät olleet ajallisesti toisiaan seuraavat (ks. Heikkinen, Rovio ja Kiilakoski 2006, 80). Kävimme läpi yhden kokonaisen kehittämissyklin ja seuraavien syklien toteutumisesta sovittiin strategian toteuttamissuunnitelmassa. Kehittäminen pitää kuitenkin sisällään monia pienempiä kehittämiskokonaisuuksia, esimerkiksi eri

työryhmien kokoontumiset voidaan ottaa omaksi tarkasteltavaksi kokonaisuudekseen (syklicksi, sivuspiraaliksi) ja tarkastella ja arvioida niiden toimintaa ja käytettyjä menetelmiä.

Voin siis todeta, että kehittämishankkeeni eteni toimintatutkimukselle tyypillisellä tavalla, prosessikehittämisen mallin mukaisesti. Sitä tehtiin laajassa, moniammatillisessa ja vuorovaikutusta vaatineessa yhteistyössä. Hanke haastoi yksilöt kehittämään omaa toimintaansa mutta tähtäsi organisaation toiminnan kehittämiseen ja yksilöiden toiminnan tukemiseen. (vrt. Heikkinen 2006, 16-17.) Jatkuessaan kehittämistyö Aavassa tulee laajenemaan myös organisaation ulkopuolella tehtävään yhteiseen kehittämistyöhön (vrt. Engeström 2004, 81-82, 86-87).

Prosessikehittämisen elinkaarta voi olla vaikea hahmottaa (Engeström 2004, 86). Kehittämishankkeessani elinkaari rajautuu strategian valmisteluprosessiin, mutta kehittämistyö Aavassa on vasta alkanut. Sitä on myös tehty jo ennen kehittämishankettani ja siksi voikin ajatella että nyt läpikäyty prosessi on yksi osa jatkuvien toimien sarjaa, joilla tähdätään päihde- ja mielenterveyspalveluiden sekä kehittämiskulttuurin kehittämiseen Aavassa.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää erilaisten menetelmien käyttö (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 233; Kananen 2010, 71-72). Toimintatutkimuksen tekemisessä erilaiset menetelmät tulevat luontevasti osaksi tutkimusta, koska toimintatutkimus ei itsessään ole jokin yksittäinen menetelmä, ennemminkin tapa lähestyä tutkittavaa kohdetta, joka voi pitää sisällään (ja usein pitääkin) monia erilaisia tutkimusmenetelmiä (ks. Heikkinen ja Jyrkämä 1999, 55). Tässä toimintatutkimuksessa käytettiin erilaisia kehittämismenetelmiä, osallisuutta ja vuorovaikutusta tukevia menetelmiä sekä arviointimenetelmiä.

Jatkuvaan arviointiin ottamani työväline ORS mittari tapaamisten arviointiin ei tuottanut tulosta siinä määrin, mitä se olisi voinut tuottaa. Sen käyttö ei ollut säännönmukaista, osa tapaamisista jäi arvioimatta ja mittareiden tulokset olivat niin yksimielisiä, ettei niillä ollut juuri muuta vaikutusta kuin hyvin menneiden asioiden vahvistaminen. Enemmän apua minulle ja prosessin kehittymiselle oli suullisesta arvioinnista, joka ei sekään koskettanut kaikkia, vain niitä, jotka rohkaistuivat arvioimaan ääneen. Toisaalta voidaan ajatella, että kaikilla oli mahdolli-

suus avata mielipiteitään ja hiljaa olleet olivat joko samaa mieltä äänekkäämpien kanssa tai jostakin muusta syystä eivät käyttäneet heille annettua tilaisuutta vaikuttamiseen ja siksi heidän toiveitaan ja kokemuksiaan ei voitu huomioida. Jotta arviointi tuottaisi jotakin hyötyä, on siihen osallistujilla oltava ymmärrys käytetyistä menetelmistä sekä arvioinnin merkityksestä. Jatkuva arviointi oli aavalaisille uutta ja vierasta ja vaikutti siihen, että anti jäi vähäiseksi. Siksi olen nostanut malliini vahvemmin menetelmäosaamista, ja sen osaksi luen arviointiosaamisen, sen ollessa yksi prosessikehittämisen menetelmistä.

## 7.2 Prosessin ohjaajan rooli

Osallistavassa strategian valmisteluprosessissa ohjaajan on mielestäni hyvä olla riittävän ulkopuolinen, mutta kuitenkin tuntea toimintaympäristö hyvin. Itselläni ei ollut toiminnallisia vastuita tai veloituksia Aavaan, mutta tunsin organisaatiota, toiminta-alueita sekä päihde- ja mielenterveystyötä riittävästi kyetäkseni edistämään Aavan prosessia. Kehittämishankkeessani päävastuullisena tahona toimi prosessin alulle laittanut johtoryhmä, ja operatiivisen vastuun kantoi ydinryhmä, TyöLapanen ja prosessin ohjaaja, joiden tehtävänä oli huolehtia toimijoiden osallisuuden toteutumisesta ja prosessin etenemisestä. Olen toiminut kehittämishankkeessa prosessin edistävänä ohjaajana, siitä vastuullisena toimijana. Roolini prosessissa on ollut kokonaisuuden ohjaaminen, ihmisten fasilitointi ja keskustelun mahdollistaminen jokaisella tasolla (vrt. Toikko ja Rantanen 2009, 91).

Kehittämishankkeessani väliintulo eli interventio tilattiin peruspalvelukeskuksen johtoryhmän taholta. He olivat todenneet tarpeen linjata ja kehittää palveluita strategian keinoin ja saada prosessille ulkopuolinen ohjaaja. Sovimme, että roolini on kokonaisuuden ohjaaja, innostaja ja kannustaja, fasilitaattori. Olimme johtoryhmän jäsenten kanssa yksimielisiä siitä, että heidän organisaationsa edustajat ja koottavat työryhmät ovat kuitenkin vastuussa strategian sisällöstä, joskin minä voin kertoa mielipiteeni ja ottaa kantaa. Tehdyt valinnat eivät kuitenkaan olleet minun vastuullani. Työryhmien työskentelyssä olin mukana tukemassa taustalla, mutta vastuussa oli työryhmään nimetty puheenjohtaja. Minä toimin puheenjohtajan tukena ja apuna ja katsoin, että työryhmät etenevät aikataulussa saman suuntaisesti ja tavoitteen mukaisesti.

Toimintatutkimuksen teoriassa ohjaajasta käytetään nimitystä tutkija. Saavutettu muutos nähdään toimintatutkimuksessa vahvasti tutkijan aikaansaannoksena. Tutkijan näkökulmasta muutoksen aikaansaaminen taas edellyttää aktiivista ja muutoshaluista toimijaa/tahoa. (Kuula 1999, 104, 106.) Kuula (1999, 208-209) painottaa myös sitä, ettei muutosta voi saada aikaan ilman vuorovaikutusta tai menemättä osaksi toimintaa ja käytäntöä. Tutkijan roolina on kuitenkin olla molempia, osa käytäntöä ja toimintaa ja toiminnasta ulkopuolinen tarkastelija. Rooli määrittyy pitkälti tutkimuksessa eteen tulevien tarpeiden kautta, painottuuko tutkijan toiminnassa tutkijuus vai toimijuus. Myös etäisyys ja läheisyys tutkittavaan kohteeseen vaihtelevat tarpeen ja tilanteen mukaan. (Huovinen ja Rovio 2006, 95, 102.) Koska tulin Aavaan ulkopuolisena, oli onnistumisen kannalta merkittävää se, miten sain Aavan omat toimijat mukaan yhteiseen prosessiin, miten sain myytyä heille päihde- ja mielenterveysstrategian ja etenkin sen jatkotyöstämisen tulevina vuosina. Tarvitsin heidän osaamistaan myös organisaation tuntemukseen.

Seppänen-Järvelä (2009, 45) tuokin esille, että prosessin ohjaamisessa vaaditaan kykyjä hahmottaa kehittämisprosesseja, käynnistää niitä, hyödyntää kehittämisen kannalta merkittävät tilanteet ja muuttaa ne toiminnaksi sekä sietää epävarmuutta ja keskeneräisyyttä. Ohjaajalta vaaditaan myös hyviä kommunikointitaitoja erityisesti ryhmätilanteissa, ryhmänohjaustaitoja ja ymmärrystä ryhmän toiminnasta. Vaikka toimintatutkimuksessa muutos katsotaan olevan prosessin ohjaajan aikaansaannosta, on tilanne kuitenkin tässä kehittämishankkeessa toinen; koska en ole ollut sisällöllisessä vastuussa strategiasta, ei sen avulla saavutettu muutos ole myöskään minun vastuullani. Vastuullani on ollut se prosessi, jonka avulla strategia on saatu muodostettua ja mahdollinen muutos sitä kautta mahdollistettua.

Toimintatutkimuksen eteneminen edellyttää tutkijalta mielenkiintoa tutkittavaa asiaa kohtaan ja ymmärrystä muutoksesta ja usein hänellä onkin käytännön kokemusta tutkittavasta kohteesta (Huovinen ja Rovio 2006, 94). Itselläni on todella suuri halu ja kiinnostus strategiatyöskentelyä kohtaan ja työalana päihde- ja mielenterveystyö on erittäin tuttu ja omalta tuntuva. Tutkijalle oman roolin hakeminen ja löytäminen on henkilökohtainen kehittämisprosessi (Kuula 1999, 208), ja se vaihtelee tutkimuksen vaiheiden ja tarpeiden mukaan. Kuula (1999, 116-117) kuvaa Sorensenin (1992) tekemän ajallisen jaottelun toimintatutkimuksen tutkijan rooleista, joita ovat 1) ohjaava, soveltava ja testaava asiantuntija, 2) teorit ja me-



netelmät hallitseva konsultti, 3) itseohjautuva aktiivinen osallistuja sekä 4) taustatietoa antava filosofi. Itse näin ja koin oman roolini kaikkien edellä kuvattujen sekoituksena. En ollut työryhmien työskentelyssä aktiivisena osallistujana, enemminkin taustalla toimivana ja ohjaavana toimijana. Yritin prosessin aikana kovasti viestiä kaikille, että olen käytettävissä ja saatavissa aktiivisempaankin roolin, jos sille on jossain tilanteessa tarvetta. Oma aktiivisuuteni kohdistui työryhmien puheenjohtajien yhteiseen työskentelyyn ja työryhmien työskentelyyn vaikuttamiseen heidän kauttaan.

Heikkisen (2006, 20) mukaan yksi toimintatutkimuksen tehtävistä on valaa uskoa toimijoihin heidän omista kyvyistään ja taidoistaan muutoksen aikaansaamiseksi ja tutkijan tehtävänä on laittaa muutos alulle ja kannustaa toimijoita tarttumaan muutostyöhön. Tämä on myös merkittävä tausta-ajatus prosessikehittämisessä. Itse olen yrittänyt joka tilanteessa kannustaa ja innostaa mukanaolijoita ja tartuttaa heihin myönteistä asennetta kehittämis- ja strategiatyötä kohtaan, tiedostaen, että tunteet tarttuvat.

### 7.3 Aineiston keruu ja käyttö

Merkittävin toimintatutkimuksen aineisto kertyy tutkijalle, jonka oma kokemus on osa aineistoa (Kiviniemi 1999, 74; Heikkinen 2006, 20). Aineisto kerääntyy tutkijan hiljalleen kasvavasta ymmärryksestä, jota voidaan ajatella myös hermeneuttisena kehänä (Heikkinen 2006, 20). Kiviniemi (1999, 74) nimittää tätä prosessia ”konstruktivistiseksi oppimisprosessiksi” ja ”jatkuvasti kehittyväksi ymmärryksen spiraaliksi”. Aineistonkeruuta koskevat valinnat tehdään prosessin edetessä esiin nousseiden tarpeiden mukaan. Huovinen ja Rovio (2006, 104) ovat sitä mieltä, että tärkein aineistokeruu tapahtuu osallistuvan havainnoinnin kautta, mutta aineistoa kertyy myös mm. työryhmien tapaamisista ja sähköposteista.

Kehittämishankkeessani aineistoa on kerääntynyt prosessin aikana eri työryhmien tapaamisista, muistioista ja muistiinpanoista, sähköposteista, viesteistä, fläppipapereista ym. Kehittämishankkeesta kertynyttä aineistoa on dokumentoitu strategiaprosessia varten luodulle yhteiselle ja avoimelle verkkotyöskentelyalustalle eli wikialustalle (aava.pbworks.com), jonne jokainen strategiaprosessissa mukana

ollut henkilö on halutessaan päässyt ja jonne on kirjattu tapaamisten sisältöä sekä keskusteltuja ja sovittuja asioita. Wiki on ollut kaikille avoin, jolloin kuka tahansa on voinut seurata ja kommentoida prosessia sen kautta. Wikiin on kertynyt lähes kaikki kirjallinen materiaali, mitä kehittämishankkeen aikana on syntynyt. Lisäksi olen käyttänyt valokuvia aineiston dokumentoimiseen esimerkiksi kuvaamalla tuotoksia, jotta olen voinut käsitellä niitä juuri sellaisina kuin työryhmät ovat ne tuottaneet. Koen, että aineistonkeruuni on ollut riittävää ja toimintatutkimukselle tyypillistä. Aineisto on myös ollut avointa. Aineistoa olen käyttänyt opinnäytetyötä kirjoittaessani hyödykseni, palauttaakseni mieleen tapahtumia, tunnelmia ja tilanteita, prosessin kulkua. En ole kuitenkaan systemaattisesti lähtenyt aineistoa purkamaan tai avaamaan tässä työssä, koska en kokenut sitä tarpeelliseksi tai tarkoituksenmukaiseksi. Aineisto hyödytti minua prosessin edetessä, reaaliaikaisesti, enemmän kuin kirjallista tuotosta tehdessäni.

Aineistoa analysoidaan jatkuvasti tutkimuksen edetessä ja käytetään siitä saatavaa tietoa hyväksi tutkimuksen etenemisessä. Tutkimuspäiväkirja on tutkijan oman toiminnan ja havaitsemien asioiden reflektointityökalu, johon voi kirjata mm. asioita, joita tutkija ei päädy jakamaan muiden osallistujien kesken. (Huovinen ja Rovio 2006, 103.) Kehittämishankkeessani tällaista aineistoa on ollut tapaamisten arviointilomakkeet. Aineistoa kerättiin myös kuntalaisilta ja palvelujen käyttäjiltä, mutta sitä kertyi hyvin niukasti. Tutkimuspäiväkirjaa en aktiivisesti kirjoittanut, jälkikäteen totesin että se olisi ollut erittäin tarpeellinen.

Aavan johtoryhmän kanssa päädyimme hyödyntämään tiedonkeruuseen olemassa olevaa materiaalia ja indikaattoreita, joiden avulla on selvitetty alueen päihde- ja mielenterveysoloja ja tilannetta. Indikaattoreita löytyi muun muassa Sotkanet-palvelusta, josta voi hakea tilastotietoa esimerkiksi kuntakohtaisesti. Sotkanetin indikaattoreista käytettiin avainindikaattoreita, joihin on kerätty mittareita eri aihealueista. Näistä käytettiin väestö, alkoholi ja huumeet sekä mielenterveys avainindikaattoreita. Lisäksi tietoa haettiin ikäkausiryhmittäin esimerkiksi kouluterveyskyselyistä. Käytössämme on ollut myös Aavan omat mittarit ja tiedonkeruun omista ja ostetuista palveluista.

Kehittämishankkeessani tietoa ja aineistoa kerääntyi paljon ja se oli dokumentoitu johdonmukaisesti yhteen paikkaan. Silti tieto ei ollut kaikilta osin yhdenmittaista

ja se hankaloitti strategian kokoamista. Ydinryhmä teki paljon työtä käydessään vielä keskusteluja strategisista teemoista ja toimista. Haasteita aiheutti työryhmien erilaiset tiedon ja tekstin suodatustavat, toisista työryhmistä tuli tietotulva toisten jakaessa niukkuutta.

#### 7.4 Osallisuuden toteutuminen

Kehittämishankkeeni on hyvä osoitus siitä, miten organisaation kaikilla toimijatasoilla työskenteleviä osallistaen voidaan yhteiskehittelyllä saavuttaa samat lopputulemat strategisiksi valinnoiksi kuin ylhäältä annettuina. Kun katsoo mihin valintoihin Aavassa päädyttiin ja vertaa niitä esimerkiksi Mieli-suunnitelman kehittämisehdotuksiin (ks. STM 2009), voi todeta niiden olevan täysin linjassa keskenään. Tapa, jolla niihin päädyttiin, oli vain toisensuuntainen; käytännöstä lähtevä, kokemustietoa kunnioittava ja toimeenpanon onnistumista parantava. Tämä havainto on vahvistanut entisestään jo aiemmin minulla ollutta käsitystä osallistavan yhteiskehittelyn ja prosessikehittämisen voimasta ja mahdollisuuksista. Aavan prosessissa johdon sitoutuminen oli merkityksellistä ja vaikutti myös muun henkilöstön osallisuuteen. Osallistavan strategiaprosessin syntyminen edellyttää johdon tekemiä valintoja ja toimintaluvan antamista prosessin ohjaajalle. En näe, että osallistavaa valmisteluprosessia voisi toteuttaa ylimmän johdon sitä hyväksymättä.

Osallisuuden maksimointi ei ollut tässä kehittämishankkeessa helppoa, enkä siinä onnistunut sellaisella tavalla, jota etukäteen olin ajatellut. Kokosin ydinryhmän vasta kun prosessi oli jo suunniteltu ja koen tämän yhtenä kehittämishankkeeni toteutuksen heikkoutena. Jos aloittaisin nyt prosessin uudelleen, tekisin suunnitelman prosessin etenemisestä yhdessä ydinryhmän kanssa, jotta prosessista muodostuisi enemmän koko ydinryhmän yhteinen. Toisena heikkoutena on Aavan asiakkaiden sekä kuntalaisten puuttuminen kehittämishankkeesta. Ehdotin asiakkaiden kuulemista kaikille työryhmille, mutta kuten keväällä yhteisessä StrategiaTapaamisessa todettiin, on se vielä kovin vierasta Aavassa ja osin siksi se jäi tekemättä. Minun olisi myös pitänyt olla tässä asiassa vielä aktiivisempi ja edellyttää työryhmiltä asiakkaiden kohtaamista ja mukaanottoa.

Myös sähköisten kyselyiden toteutumatta jääminen heikensi osallisuuden toteutumista hankkeessani. Kehittämishankkeessani yritimme saada ulkopuolisia kyselyiden toteuttajia Lahden ammattikorkeakoulusta, mutta sieltä ei löytynyt ajoissa asiasta kiinnostuneita opiskelijoita, jotta kyselyt olisi ehditty toteuttaa kehittämissankkeen aikana. Kyselyjä kuitenkin lähdettiin suunnittelemaan kahden opiskelijan kanssa ja ne toivottavasti toteutuvat lähiaikoina.

### 7.5 Mallin luominen, sovellettavuus ja hyödynnettävyys sekä käytännön merkitys

Olen luonut osallistavan toimintamallin strategian valmisteluprosessin ohjaamiseen. Malli perustuu teoriaan sekä kehittämissankkeestani saamiin kokemuksiin, ja on siis siinä mielessä hyvin subjektiivinen näkemys miten osallistava strategian valmisteluprosessi tulisi edetä. Oma ymmärrykseni, aiemmat kokemukseni ja uskomukseni ovat vaikuttaneet mm. rooliini tässä kehittämissankkeessa ja se on taas vaikuttanut siihen, millainen siitä lopulta tuli. Näin ollen myös malli on sen tulosta. Jos joku muu prosessissa koko ajan mukana ollut henkilö olisi kuvannut millainen hänen mielestään osallistavan strategian valmisteluprosessin tulisi olla, olisi mallista tullut jotakin aivan muuta, mitä siitä nyt tuli. (ks. Heikkinen ja Syrjälä 2008, 152-153.) Toimintatutkimuksen raportoinnissa huomiota tulisi kiinnittää moniäänisyyteen, jotta raportti ei perustu vain yhteen näkökulmaan (Heikkinen ja Syrjälä 2008, 155). Tätä ei opinnäytetyössäni riittävästi kuvata, sillä kaiken keräämäni ja saamani palautteen yksityiskohtainen kuvaaminen ei olisi ollut mahdollista. Jotta lukija olisi saanut kiinni kaiken palautteen merkityksestä toiminnalle, olisi minun yksityiskohtaisesti pitänyt kuvata lähtötilanne, kerätty palaute ja seuraava vaihe, jossa palaute on huomioitu. Olen päätenyt kuvaamaan keräämäni arvioinnin ja palautteen yleisemmällä tasolla, ja se ei välttämättä avaa vaikutuksia riittävästi.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkijan tekemät valinnat ja johtopäätökset, mutta sen lisäksi myös lukijan omat katsantokannat. Tulosten luotettavuus edellyttää prosessin eri vaiheiden tarkkaa kuvaamista (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233), mikä on ollut tässä työssä haasteellista. En koe, että kaiken yksityiskohtainen kuvaaminen olisi tarkoituksenmukaista ja olenkin yrittänyt kuvata oleelliset,

malliin vaikuttaneet tekijät; teoriat, asiat ja tapahtumat ajallisessa jatkumossa (ks. Heikkinen ja Syrjälä 2008, 151).

Toimintatutkimuksessa tuloksia ovat myös toteutumatta jääneet ja epäonnistuneet asiat ja tilanteet, sillä niitäkin voidaan hyödyntää tulevaisuudessa (ks. Heikkinen ja Syrjälä 2008, 156). ”Epäonnistunut” toimintatutkimus voi siis olla hyvinkin onnistunut ja paljastaa jotakin sellaista, joka muutoin olisi jäänyt piiloon ja häntannut toimintaa. Mallistani tulikin melko erilainen mitä kehittämishankkeeni toteutus oli, vaikka koenkin kehittämishankkeeni olleen hyvin onnistunut. Vaikka prosessin sisällä tekisin monia asioita toisin ja huomattavasti perusteellisemmin, en silti muuttaisi päälinjauksissa mitään. Jos toteuttaisin samanlaisen prosessi nyt Aavassa, tekisin myös sen samalla rakenteella, koska koin sen hyväksi, Aavaan sopivaksi sekä ennenkaikkea kehittämishankkeen tarkoitusta ja tavoitetta edistäväksi. Prosessin tulisi edelleen mielestäni olla osallisuutta tukeva ja kehittämissu työhön kannustava sekä koskettaa monialaisesti kaikilla organisaation tasoilla työskenteleviä. Mallissani vahvistan niitä alkuperäisiä tavoitteitani, jotka eivät kehittämishankkeeni toteutuksessa toteutuneet siinä määrin mitä olisin halunnut, esimerkiksi asiakkaiden mukaanotto kehittämistyöhön ja sen suunnitteluun.

Mallissani on myös strategia vahvemmin sidottu organisaation olemassa oleviin linjauksiin, esimerkiksi perustehtävään ja arvoihin. Nämä jäivät omassa kehittämishankkeessani käymättä läpi, sillä en suunnitteluvaiheessa vielä riittävästi ymmärtänyt mikä merkitys niillä on strategian valmisteluun. Haasteena oli myös se, että olimme tekemässä strategiaa vain yhdelle työn osa-alueelle, kun taas organisaation perustehtävä ja arvot ovat kaikkea toimintaa koskettavia. Toisaalta juuri siksi ne olisi pitänyt käydä alussa läpi ja pohtia, mitä merkitsevät a) tulevalle strategiaprosessille ja b) tehtäville strategisille valinnoille.

Kehittämishankkeeni toteuttaminen sellaisenaan ei ole mahdollista muualla tai toisessa tilanteessa. Tämä kehittämishanke oli yksilöllinen, juuri niiden osiensa summa, joista se muodostui. Myös mallini on tulos juuri tästä hankkeesta ja siitä saaduista kokemuksista. (vrt. Hirsjärvi ym. 2009, 231; Kananen 2010, 69.) Tämä on toimintatutkimukselle ominaista sen ainutkertaisuuden ja tulkinallisuuden vuoksi ja myös tavoiteltavaa, koska toimintatutkimuksen tavoitteena on muutosten tuottaminen tutkittavassa kohteessa, ei niiden välttäminen (ks. Heikkinen ja

Syrjälä 2008, 148). Malliani voi silti hyödyntää soveltaen missä tahansa organisaatiossa, sillä se ei ota kantaa rakenteeseen, joka on muuntuva ja aina organisaation rakenteesta riippuvainen. Mallini tukee strategiaprosessin valmistelua ja siitä voi käyttää juuri niitä kohtia, mitkä hyvälle ja sopiville tuntuu, tai hyödyntää sitä kokonaisuudessaan.

## 7.6 Vaikutukset kohteeseen

Kehittämishankeeni merkitys oli sen aikaansaama vaikutus, ei niinkään jonkin asiakirjan aikaansaaminen, vaikka se syntyikin kehittämishankeeni tuotoksena. Näen kehittämishankeeni vaikuttaneen kehittämiskulttuurin muokkautumiseen ja kehittämisinnostuksen leviämiseen, joskin pienesti. Koen myös, että uudenlainen ja raikas toimintatapa on avannut ylemmälle johdolle jotakin uutta ajattelua työntekijöiden osallisuuden tukemisesta ja merkityksestä. Myös viestinnän avoimuus on toivottavasti vaikuttanut ajatteluun asioiden valmistelun läpinäkyvämmäksi tekemisestä. Viestinnän avoimuus kiinnosti myös valtakunnallisesti, Aavan alueen ulkopuolella, ja kävinkin toimintatapaamme esittelemässä THL:n järjestämässä seminaarissa keväällä 2012.

On oletettavaa, että päihde- ja mielenterveystyön kehittämisen jatkamiselle on hyvin suuret paineet tulevaisuudessakin, niin Aavassa kuin muuallakin. Painetta on myös osallistavampien kehittämistapojen lisäämiselle, joista kehittämishankeeni on tarjonnut aavalaisille yhden kokemuksen.

Kehittämishanke tuotti myös strategiaan yhden konkreettisen toimenpiteen. Strategiaprosessin aikana esiin noussut puute toiminnassa nostettiin yhdeksi toimenpiteeksi strategiassa. Uskon, ettei asia olisi ilman tätä osallistavaa prosessia noussut riittävän näkyväksi, eikä siihen olisi tartuttu ilman jatkuvaan arviointiin liittyntä keskustelua. Toiminnalla olisi siis vaikutusta tulevaisuuteen ja siihen, että jatkossa asiaan tartutaan ja sitä edistetään, koska toiminta osoitti, ettei asia vielä tällä hetkellä toimi tai tule huomioiduksi. Toiminta itsessään voi siis myös tuottaa strategisia valintoja ja tuoda näkyväksi jotakin, joka strategian valmisteluprosessin muutoin toteutettuna olisi jäänyt huomaamatta.

Kehittämishankkeeni on tuottanut muutoksia myös ammattilaisten asenteissa, jotka ovat (erityisesti) päihde- ja mielenterveydessä valitettavasti suuri kehittämisen ja asiakkaiden kohtaamisen este. Yksilötasolla olen kuullut ja nähnyt mittavia kehityskaaria, kun omalta mukavuusalueelta on jouduttu poistumaan ja haastamaan omaa asennetta ja ajattelua. Nämä yksilölliset vaikutukset heijastuvat tulevaisuudessa myös ympäristöön ja edesauttavat työn kehittämistä jatkossa.

Eettisesti tarkasteltuna koen kehittämishankkeeni olleen harmiton ja haitaton kohdeorganisaatiolle ja prosessiin osallistuneille. Hankkeeni ei ole vahingoittanut ketään eikä raportoinnissani tule esille mitään sellaista, josta aiheutuisi haittaa kenellekään. Toki en ole ollut kaikissa tapaamisissa mukana, enkä tiedä millaisia mahdollisia tilanteita, esim. vuorovaikutusta haittaavia, työryhmien tapaamisissa on ollut ja onko niistä tai niiden käsittelemättä jäämisestä aiheutunut jollekin haittaa tai harmia. Vuorovaikutus on vaikea laji ja se on prosessikehittämisen, toimintatutkimuksen ja osallistavan toiminnan edellytys ja saavutus. Voi siis hyvinkin olla, että vuorovaikutustilanteissa on voinut syntyä harmittavia tilanteita, joista en tiedä, en ole kuullut tai en ole osannut havainnoida. (vrt. Heikkinen ja Syrjälä 2008, 158.)

## 7.7 Jatkokehittämiskohteet

Aavassa kehittämishanke on nostanut esiin monia kehitettäviä asioita, pienempiä ja yksittäisiä mutta myös suuria kokonaisuuksia, jotka ovat strategiaankin kirjattuina. Nämä kaikki toimivat jatkokehittämiskohteina. Jatkotutkimusaiheena voisi olla aikaansaadun strategian toimeenpanon arviointi ja työntekijöiden osallisuus toimeenpanossa ja arvioinnissa.

Seuraava toimintatutkimuksellinen sykli voisi olla se, että malliani kokeillaan jossakin toisessa yhteydessä ja/tai toisessa organisaatiossa ja kehitetään edelleen sieltä saatujen kokemusten pohjalta. Tästä voisi saada uuden kehittämishankkeen sekä tutkimusaiheen. Myös asiakkaiden osallisuus strategian valmistelutyössä voisi olla jatkokehittämisen- ja tutkimusaihe.

Osallisuuden teemat jäivät kiinnostamaan itseäni. Tutkimus- ja kehittämishankeaiheita voisi olla esimerkiksi työntekijöiden osallistamisen vaikutukset asiakas-

työhön. Tutkimuksen kohteena voisi olla esimerkiksi se, ottavatko työntekijät asiakkaat paremmin osallisiksi toimintaan ja palveluun jos he itse saavat olla osallisia organisaation kehittämisessä.



## LÄHTEET

Akselin, Marja-Liisa 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. Tampere.

Alford, John 2001. The implications of 'publicness' for strategic management theory. Teoksessa Johnson Gerry ja Scholes Kevan. Exploring Public Sector Strategy. Essex: Pearson Education, 1-16.

Alkoholiohjelma 2010. Ehkäisevä päihdetyö kunnan peruspalveluissa. Opas kunnan ehkäisevään päihdetyöhön. Saatavissa: <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/b7fcd450-54fd-4f7c-9262-3ae3239a49f2>

Blomqvist-Åkermark, Monica ja Leimio-Reijonen, Susanna 2012. Toisilla toimii hyvin, toisilla huonosti. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus Aava-kunnissa – selvitys palvelunkäyttäjien näkemyksistä ja kokemuksista Sysmässä, Hartolassa, Iitissä, Nastolassa, Myrskylässä ja Pukkilassa. Sosiaalialan osaamiskeskus Verso – liikelaitoksen julkaisuja. Saatavissa:

[http://www.phsotey.fi/opt/liitetiedostot/listaa.php?ryhma\\_id=1576&ryhma\\_nimi=Muu julkaisut ja raportit&eid=1576&ohje\\_tyyppi=C&vuosi=2013&ala\\_tyyppi=1&otsikkotyyppi=K&otsikko\\_nimi=Verso kirjasto&order\\_by=kuvaus](http://www.phsotey.fi/opt/liitetiedostot/listaa.php?ryhma_id=1576&ryhma_nimi=Muu%20julkaisut%20ja%20raportit&eid=1576&ohje_tyyppi=C&vuosi=2013&ala_tyyppi=1&otsikkotyyppi=K&otsikko_nimi=Verso%20kirjasto&order_by=kuvaus)

Bryson, John M. 2011. Strategic planning for public and nonprofit organisations. A guide to Strengthening and Sustaining Organisational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass.

Collier, Nardine, Fishwick, Frank ja Johnson, Gerry 2001. The processes of strategy development in public sector. Teoksessa Johnson, Gerry ja Scholes, Kevan. Exploring Public Sector Strategy. Essex: Pearson Education, 17-37.

Daniels, Kevin ja Bailey, Andy 1999. Strategy Development Processes and Participation in Decision Making: predictors of role stressors and job satisfaction. Journal of Applied Management Studies, vol. 8, no. 1, 27-42.

Deming, W. Edwards 2000. Out of the crisis. Massachusetts Institute of Technology. Massachusetts: The MIT Press.

Engeström, Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä, Tampere: Vastapaino.

Heikkinen, Hannu L.T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa ja Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16-38.

Heikkinen, Hannu, Huttunen, Rauno ja Moilanen, Pentti toim. 1999. Siinä tutkijamissä tekijä, toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena

Heikkinen, Hannu L.T. ja Jyrkämä, Jyrki 1999. Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T., Huttunen, Rauno ja Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkijamissä tekijä, toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena, 25-62.

Heikkinen, Hannu L.T., Kontinen, Tiina ja Häkkinen, Päivi 2006. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa ja Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 39-76.

Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa ja Kiilakoski, Tomi 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa ja Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78-93.

Heikkinen, Hannu L.T., Syrjälä, Leena 2008. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa ja Syrjälä, Leena. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 144-162.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko ja Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huotari, Päivi 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimissa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen Yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. Tampere.

Huovinen, Terhi ja Rovio, Esa 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa ja Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94-113.

Ikävalko, Heini 2005. Strategy process in practise. Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation. Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral dissertation series 2005/1. Espoo.

Jarzabkowski, Paula, Balogun, Julia ja Seidl, David 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. Human Relations. Vol 60 (1), No 5, 5-27. SAGE Publications.

Juuti, Pauli ja Luoma, Mikko 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Otava.

Kamensky, Mika 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, Robert S. ja Norton, David P., 2002. Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Kauppakaari. Jyväskylä: Gummerus.

Kaukonen, Olavi 2000. Päihdepalvelut jakaantuneessa hyvinvointivaltiossa. Stakes, tutkimuksia 107. Helsinki: Stakes.

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

Kiviniemi, Kari 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T., Huttunen, Rauno ja Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkijamissä tekijä, toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena, 63-83.

Kohtamäki, Marko, Krauss, Sascha, Mäkelä, Markus ja Rönkkö, Mikko 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.

Koulutetut Kokemusasiantuntijat ry 2013. Kokemusasiantuntijuus. [viitattu 12.3.2013] Saatavissa: <http://kokemusasiantuntija.fi/8>

Kuntaliitto 2013a. Paras-hanke. [Viitattu 9.1.2013] Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntaudistus/paras/Sivut/default.aspx>

Kuntaliitto 2013b. Arviointi ja laatu. Palveluiden ja toiminnan laadunhallinta. [viitattu 24.1.2013] Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/arviointi-laatu/laatu/Sivut/default.aspx>

Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus, Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kuula, Arja 2001. Toimintatutkimus, kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Laitila, Minna 2010. Asiakkaan osallisuus mielenterveys- ja päihdetyössä. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Akateeminen väitöskirja. Kuopio.

Laitila, Minna ja Järvinen, Tiia (toim.) 2009. Mielenterveys- ja päihdetyön strateginen suunnittelu kunnissa, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos Opas 6. Helsinki.

Mantere, Saku, Aaltonen, Petri, Ikävalko, Heini, Hämäläinen, Virpi, Suominen, Kimmo ja Teikari, Veikko 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita.

Mantere, Saku ja Vaara, Eero 2008. On the Problem of Participation in Strategy. A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, Vol 19 No. 2, 341–358.

Mielenterveyslaki 1116/1990.

Mielenterveysasetus 1990/1247.

Mintzberg, Henry 1987. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, Fall 1987, 11-24.

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce ja Lampel, Joseph 2009. *Strategy safari. Your complete guide through the wilds of strategic management. Second edition.* Harlow: Pearson Education.

Murto, Kari 1992. *Prosessien johtaminen, kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä*, Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus.

Nastolan kunta 2013 a. Perhe- ja sosiaalipalvelut. [viitattu 9.1.2013] Saatavissa: [http://www.nastola.fi/perhe\\_sosiaalipalvelut.html](http://www.nastola.fi/perhe_sosiaalipalvelut.html)

Nastolan kunta 2013 b. Terveyspalvelut. [viitattu 9.1.2013] Saatavissa: <http://www.nastola.fi/terveyspalvelut.html>

Nuorvala, Yrjö, Huhtanen, Petri, Ahtola, Raija ja Metso, Leena 2008. Huono-osaisuus mutkistuu – kuudes päihdetapauslaskenta 2007. *Yhteiskuntapolitiikka* 73 (2008):6, 659-670.

Näsi, Juha ja Ahola, Manu 2005. *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. MET julkaisuja 12/2002. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus oy.

Peruspalvelukeskus Aava 2012. *Peruspalvelukeskus Aava –liikelaitos. Talousarvio ja toimintasuunnitelma 2013. Taloussuunnitelma 2013-2015.*

Peruspalvelukeskus Aava 2013. [Viitattu 10.1.2013] Saatavissa: <http://www.phsotey.fi/sivut/sivu.php?id=1536&vy=8010&ryhma=343>

Pulkkis, Anneli 2011. Toisin kirjoittamisen vaikeus – Toimintatutkimusraportin rakennetta etsimässä. Artikkeliteoksessa Keijo Räsänen (toim.) Tutkijat kertovat – kymmenen esseetä akateemisesta työstä. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Aalto-yliopiston julkaisusarja Kauppa + talous 9/2011. Helsinki, 122-131.

Päihdehuoltolaki 1986/41.

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä 2012. Yhtymähallinto, Strategia 2009-2015. [Viitattu 5.2.2012] Saatavissa:

[http://www.phsotey.fi/Strategiaesite\\_2009.pdf](http://www.phsotey.fi/Strategiaesite_2009.pdf)

Raita, Katja 2011. Selvitys päihde- ja mielenterveyspalveluiden järjestämisestä sosiaalipalvelujen tulosalueella sekä kehittämisehdotukset. Peruspalvelukeskus Aava. Sosiaalipalvelujen tulosalue.

Rannisto, Pasi-Heikki 2005. Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus Seinäaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Tampereen yliopisto. Yhdyskuntatieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. Tampere.

Seppänen-Järvelä, Riitta 2009. Työpaikka- yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta ja Vataja, Katri (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: PS Kustannus, 31-50.

Seppänen-Järvelä, Riitta ja Vataja, Katri 2009. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta ja Vataja, Katri (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: PS Kustannus, 13-29.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2001. Mielenterveyspalvelujen laatusuositukset, sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2001:9. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2002. Päihdepalvelujen laatusuositukset. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2002:3. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2007. Asumista ja kuntoutusta. Mielenterveyskuntoutujien asumispalveluja koskeva kehittämissuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:13. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Mielenterveys- ja päihdesuunnitelma, Mieli 2009 –työryhmän ehdotukset mielenterveys- ja päihdetyön kehittämiseksi vuoteen 2015, Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:3.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2012a. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste) 2012-2015. [viitattu 12.1.2013] Saatavissa: [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=5065240&name=DLFE-17905.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5065240&name=DLFE-17905.pdf)

Sosiaali- ja terveysministeriö 2012b. Mielenterveys- ja päihdesuunnitelma. Ehdotukset mielenterveys- ja päihdetyön kehittämiseksi vuoteen 2015. Väliarviointi ja toteutuksen kannalta erityisesti tehostettavat toimet. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:24. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2013a. Verkkouutinen 30.1.2013 12.41. Kansallinen suunnitelma: Mielenterveys- ja päihdepalveluita ei pidä erottaa muista palveluista. [viitattu 30.1.2012] Saatavissa: <http://www.stm.fi/tiedotteet/verkkouutinen/-/view/1849367#fi>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2013b. Alkoholilain ja raittiustyölain kokonaisuudistus. [viitattu 17.1.2013] Saatavissa: [http://www.stm.fi/vireilla/lainsaadantohankkeet/sosiaali\\_ja\\_terveydenhuolto/alkoholihali\\_raittiustyo](http://www.stm.fi/vireilla/lainsaadantohankkeet/sosiaali_ja_terveydenhuolto/alkoholihali_raittiustyo)

Sosiaali- ja terveysministeriö 2013c. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste). [viitattu 12.3.2013] Saatavissa: [http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat\\_ja\\_hankkeet/kaste](http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/kaste)

Sotkanet palvelu 2012. Mielenterveysindikaattorit (68kpl) koko maa ja Päijät-Häme. [viitattu 5.2.2012] Saatavissa: <http://uusi.sotkanet.fi/taulukko/Lt1/102,103,104,105,106,107,108,109,110,111/3/2C/0/>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2010. Päihdetilastollinen vuosikirja 2010. Alkoholi ja huumeet. THL. Saatavissa: <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/85338d3b-c126-4914-9384-d5847d59d598>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2012. Päihdetilastollinen vuosikirja 2011. Saatavissa:

<http://www.stakes.fi/FI/tilastot/aiheittain/Paihteet/Paihdetilastovuosikirja.htm>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2013a. Alkoholiohjelma. [viitattu 17.1.2013]

Saatavissa: [http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/tutkimus/ohjelmat/alkoholiohjelma](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/ohjelmat/alkoholiohjelma)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2013b. Mieli – kansallinen mielenterveys- ja päihdesuunnitelma. [viitattu 17.1.2013] Saatavissa:

[http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/tutkimus/ohjelmat/mielijapaihde](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/ohjelmat/mielijapaihde)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2013c. Mielenterveys- ja päihdepalvelut Kaste-ohjelmassa. [viitattu 12.3.2013] Saatavissa:

[http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/tutkimus/ohjelmat/mielijapaihde/yhteistyö/kaste](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/ohjelmat/mielijapaihde/yhteistyö/kaste)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2013d. Päihdestrategia on yhteistyöprosessi.

[viitattu 12.3.2013] Saatavissa: [http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/neuvoa-antavat-fi/paihdestrategia-on-yhteistyöprosessi](http://www.thl.fi/fi_FI/web/neuvoa-antavat-fi/paihdestrategia-on-yhteistyöprosessi)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2013e. Päihdestrategiaprosessin työvaiheet. [viitattu 12.3.2013] Saatavissa:

[http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/neuvoa-antavat-fi/työvaiheet](http://www.thl.fi/fi_FI/web/neuvoa-antavat-fi/työvaiheet)

Toikko, Timo ja Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Valtiovarainministeriö 2009. Valtioneuvoston selonteko kunta- ja palvelurakennemuutoksesta. [Viitattu 9.1.2013] Saatavissa:

[http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntauudistus/paras/hankkeeneteneminen/parasselonteko/Documents/VNK-selonteko\\_suomi+kansi.pdf](http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntauudistus/paras/hankkeeneteneminen/parasselonteko/Documents/VNK-selonteko_suomi+kansi.pdf)



- Valtiovarainministeriö 2013. CAF 2013. Yhteinen arviointimalli. The Common Assessment Framework (CAF). Organisaation kehittäminen itsearviointin avulla. [viitattu 3.5.2013] Saatavissa:  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/CAF\\_2013.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/CAF_2013.pdf)
- Vataja, Katri ja Seppänen-Järvelä, Riitta 2009. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen kehittämisoitteena. Tieteellinen artikkeli lehdessä Työelämän tutkimus 2/2009, 105-116.
- Virtanen, Petri ja Wennberg, Mikko 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa, Helsinki: Edita.
- Wittington, Richard 2002, What is strategy - and does it matter? London: International Thomson Business Press. 2. ed.repr.

## LIITTEET

1 Prosessikuva suunniteltu

2 Prosessikuva toteutunut

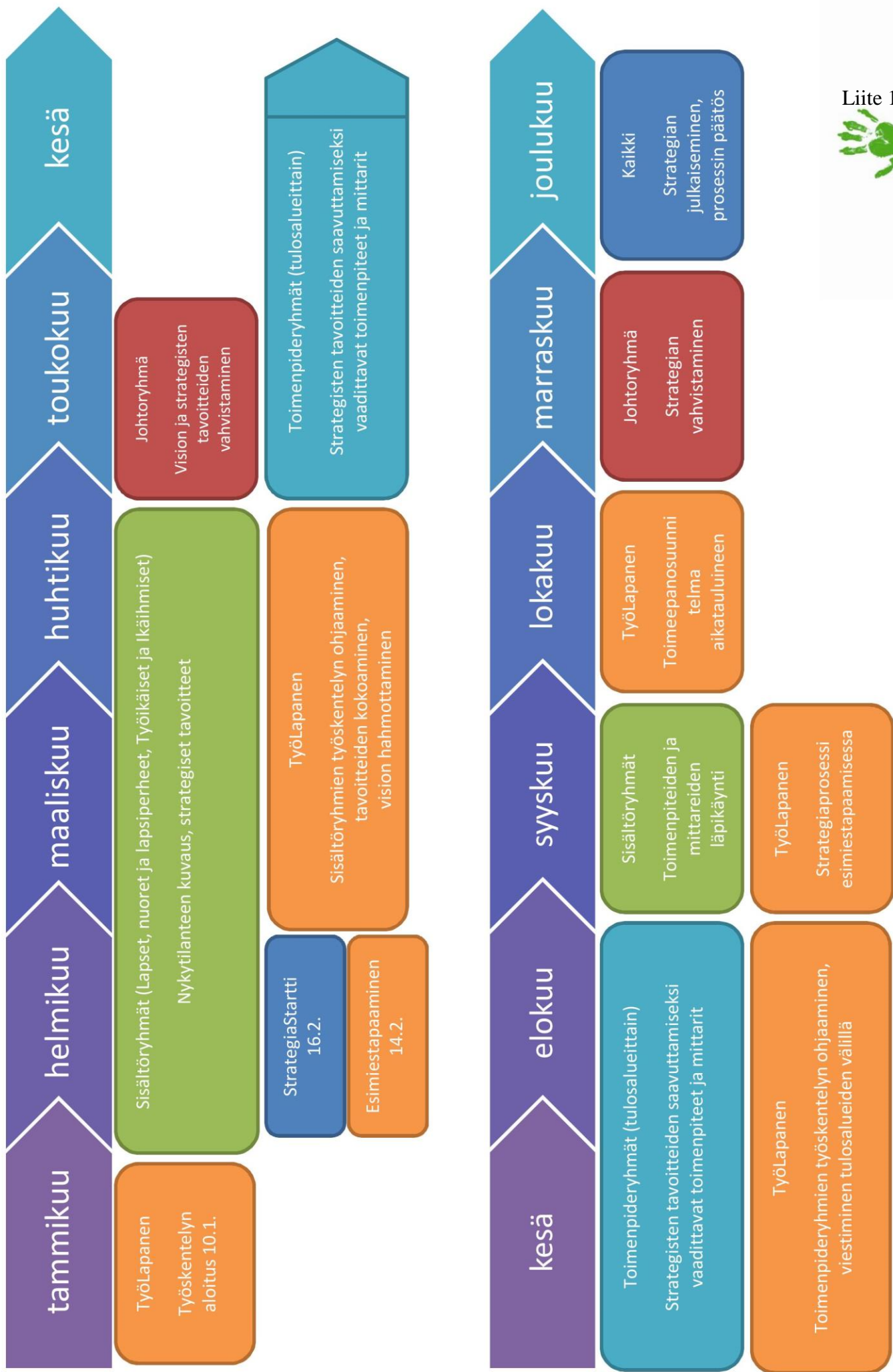
3 StrategiaStartti

4 StrategiaTapaaminen 23.4.2012

5 StrategiaTapaaminen 26.9.2012

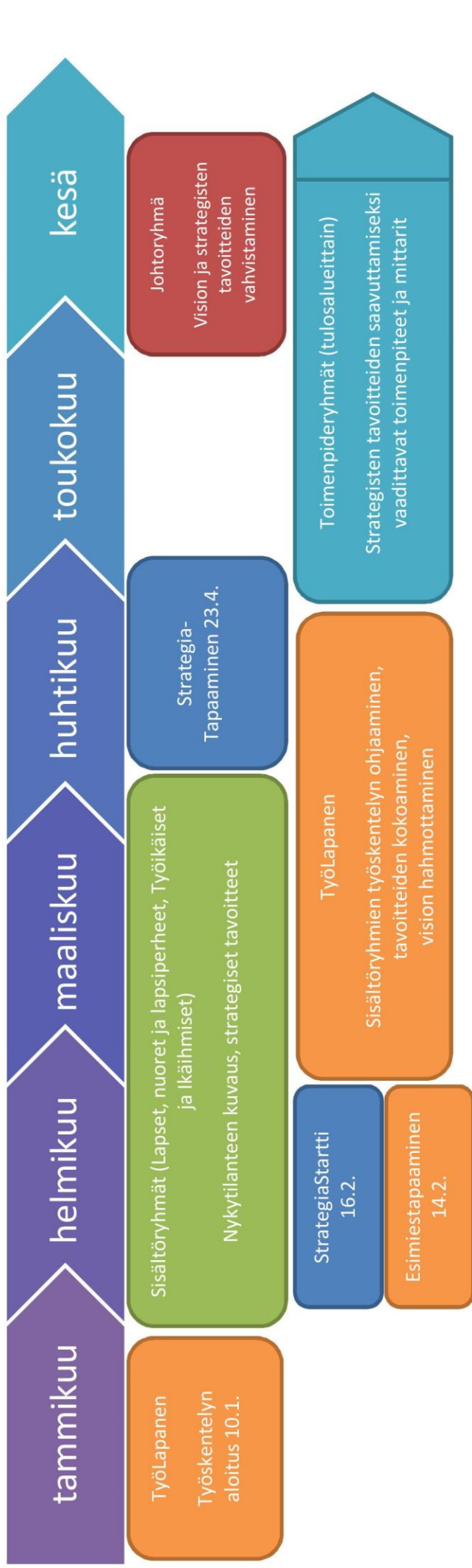
6 ORS

7 Osallistava malli strategian valmisteluprosessiin



Liite 1





## StrategiaStarttiin

torstaina 16.2.2012 klo 12.30-15.30

Rentolaan (Rantatie 1, Heinola)

### iltapäivän ohjelma

- 12.30 Kahvit
- 13 Yhteinen aloitus Sirkka-Liisan johdolla  
Strategiaprosessin läpikäynti, wikiin tutustuminen
- 13.30 Yhteiset kaikkia työryhmiä koskevat sopimukset kevään työskentelystä  
Sisältöryhmien työskentelyn aloitus ja jakautuminen ryhmittäin:  
*Lapset, nuoret ja lapsiperheet*  
*Työikäiset*  
*Ikäihmiset*
- Kevään työskentelyn suunnittelu ja sopiminen
  - Tilanne Aavassa tällä hetkellä oman ikäryhmän osalta
- 14.30 Sisältöryhmien aikaansaannosten nopea purkaminen
- 15.15 Työskentelyn arviointi ja lopetus

**Ilmoittautumiset 10.2.2012 mennessä** oheisen linkin kautta:

<https://www.webropol.com/P.aspx?id=593396&cid=30304293>

**Käy etukäteen** katsomassa ja tutustumassa strategiaprosessissa käytettävään wikialustaan:

<http://aava.pbworks.com>

**Lisätietoja** Aavan päihde- ja mielenterveysstrategiaprosessista, StrategiaStartista ja wikialustasta saat Silja Wahlstenilta, joka toimii strategiaprosessin ohjaajana.

**Jakelu:** Peruspalvelukeskuksen johtoryhmä  
Työläpään (Eija Virtanen, Tuula Hakala, Jouni Sakomaa ja Katja Raita)  
Sisältöryhmiin nimetyt henkilöt (lista liitteenä)

### Silja Wahlsten

Sosiaalialan osaamiskeskus Verso

va. Ehkäisevän mielenterveys- ja päihdetyön seutukoordinaattori

[silja.wahlsten@phsotev.fi](mailto:silja.wahlsten@phsotev.fi)

p. 044 729 7992



## StrategiaStartti 16.2.2012 klo 12.30-15.30

Rentola, Rantatie 1, Heinola

### Iltapäivän ohjelma

- 12.30 Kahvit
- 13.00 Yhteinen aloitus  
Sirkka-Liisa Pylväs, Aavan johtaja  
Heli Heimala, ESAvi, Alkoholiohjelma  
Silja: Strategiaprosessin läpikäynti, wikiin tutustuminen
- 13.40 Yhteiset kaikkia työryhmiä koskevat sopimukset kevään työskentelystä Sisältöryhmien työskentelyn aloitus ja jakautuminen ryhmittäin:  
*Lapset, nuoret ja lapsiperheet*  
*Työikäiset*  
*Ikäihmiset*
- a) PYRAMIDI /Pirkko**
- Mitä konkreettista tarkoittaa oman työryhmän osalta?
- b) KOKOONTUMISET /RUNKO /Katja**
- Rungon ja teemojen tarkastelua
  - Aikataulua?
  - Vieraillevia asiantuntijoita?
  - Miten saadaan asiakkaan / kuntalaisen ääni ja näkökulmat huomioituksi?
- c) TILANNEKARTOITUS /Heli H.**
- Mitä tietoa ja mittareita käytetään tilannekartituksen tekemiseen?
  - Työnjakoa?

14.40 Sisältöryhmien aikaansaannosten purkaminen

15.15 Työskentelyn arviointi

### **ORS**

- pöytäORS post-it lapuilla: numero ja lyhyt perustelu

### **MITÄ HALUAT SANOA ÄÄNEEN SILJALLE/TYÖLAPASELLE/JORYLLE?**

15.30 Lopetus

Liite 3



# Strategia Tapaamiseen

---

maanantaina 23.4.2012 klo 9-15

Rentolaan (Rantatie 1, Heinola)

## Päivän ohjelma

- |       |  |
|-------|--|
| 9     | Aloitus  |
|       | Aamupäivän aikana käymme keskustelua asiantuntijoiden kanssa. Vieraina on:<br><br>Heli Hätönen, THL /Mielen tuki –hanke<br>Timo Väisänen /A-klinikkasäätiö |
|       | Ja tutustumme Päijät-Hämeen ehkäisevään mielenterveys- ja päihdetyöhön Siljan johdolla   |
| 12    | Lounas   |
| 12.45 | Sisältöryhmien omia kokoontumisia asiantuntijoiden kanssa tai ilman Toimenpideryhmien uusien jäsenten perehdytys strategiaprosessiin                       |
| 14.15 | Työryhmien aikaansaannosten läpikäyminen   |
| 14.45 | Työskentelyn arviointi ja lopetus (klo 15)   |

**Ilmoittautumiset 13.4.2012 mennessä** oheisen linkin kautta:

<http://www.webropolsurveys.com/S/D79D893550A3E9FE.par>

**Käy etukäteen** katsomassa ja tutustumassa strategiaprosessissa käytettävään wikialustaan:

<http://aava.pbworks.com>

**Lisätietoja** Aavan päihde- ja mielenterveysstrategiaprosessista, Strategia Tapaamisesta ja wikialustasta saat Silja Wahlstenilta, joka toimii strategiaprosessin ohjaajana.

**Jakelu:** Peruspalvelukeskuksen johtoryhmä  
TyöLapanen (Eija Virtanen, Tuula Hakala, Jouni Sakomaa ja Katja Raita)  
Sisältöryhmiin nimetyt henkilöt (lista liitteenä)  
Toimenpideryhmiin nimetyt henkilöt

## Silja Wahlsten

Sosiaalialan osaamiskeskus Verso

va. Ehkäisevän mielenterveys- ja päihdetyön seutukoordinaattori

[silja.wahlsten@phsotey.fi](mailto:silja.wahlsten@phsotey.fi)

p. 044 729 7992



## TERVETULOA

PERUSPALVELUKESKUS AAVAN PÄIHDE- JA MIELENTERVEYSSTRATEGIAN Liite 5

# Strategia Tapaamiseen

---

keskiviikkona 26.9.2012 klo 9-12/15

Rentolaan (Rantatie 1, Heinola)

### Päivän ohjelma

8.30	Aamukahvi
9.00	Aloitus
	Toimenpideryhmien tuotosten esittely kaikille
	• Keskustelua ja kysymyksiä tehdyistä valinnoista
	Tulosalueiden yhteiset haasteet ja yhteistyö toimenpiteissä
	Toimenpiteiden seuranta, raportointi ja arviointi
	• sovitaan yhteisistä toimintatavoista
	Toimenpideryhmien terveiset sisältöryhmille

Toimenpideryhmät voivat poistua, Sisältöryhmät jäävät lounaalle ja iltapäiväksi Rentolaan

12	Lounas
12.45	Sisältöryhmien omia kokoontumisia
	• Kokonaisuuden ja tulosalueiden toimenpiteiden katsominen oman ikäryhmän näkökulmasta
13.45	Yhteinen keskustelu ja yhteenveto kokonaisuudesta
14.45	Työskentelyn arviointi ja lopetus (klo 15)

**Ilmoittautumiset 17.9.2012 mennessä** oheisen linkin kautta:

<http://www.webropolsurveys.com/S/0812E39E34997A35.par>

**Käy etukäteen** katsomassa tavoitteet ja toimenpideryhmien tuotokset wikistä: <http://aava.pbworks.com>

**Lisätietoja** Aavan päihde- ja mielenterveysstrategiaprosessista, Strategia Tapaamisesta ja wikialustasta saat Silja Wahlstenilta, joka toimii strategiaprosessin ohjaajana.

**Jakelu:** Peruspalvelukeskuksen johtoryhmä  
TyöLapanen (Eija Virtanen, Tuula Hakala, Jouni Sakomaa ja Katja Raita)  
Työryhmiin nimetyt henkilöt (lista liitteenä)

### Silja Wahlsten

Sosiaalialan osaamiskeskus Verso

va. Ehkäisevän mielenterveys- ja päihdetyön seutukoordinaattori

[silja.wahlsten@phsotey.fi](mailto:silja.wahlsten@phsotey.fi)

p. 044 729 7992



# Tapaamisen arviointiasteikko

Liite 6

Työryhmä: _____
Päivämäärä: _____

Arvioi tämänkertainen tapaamisemme seuraavien asteikkojen avulla. Aseta merkki sille kohdalle, joka parhaiten kuvaa Sinun kokemustasi.

## Kokemus tapaamisesta

En kokenut tulleeeni kuulluksi, ymmärretyksi ja kunnioitetuksi.

-----|

Tulin kuulluksi, minua ymmärrettiin ja kunnioitettiin.

## Päämäärä ja keskustelun aiheet

Emme työstäneet emmekä keskustelleet olennaisista aiheista ja asioista.

-----|

Työstimme ja keskustelimme olennaisista aiheista ja asioista.

## Työskentelytapa tai menetelmä

Työtapa ei sopinut minulle.

-----|

Työtapa sopi minulle hyvin.

## Tapaamisen johtaminen

Johtaminen ei tukenut tavoitteen saavuttamista.

-----|

Johtaminen tuki tavoitteen saavuttamista.

## Yleisesti

Tämän päivän tapaamisesta puuttui jotain.

-----|

Yleisesti ottaen tapaaminen oli hyvä.

Lomake on muokattu Group Session Rating Scale –lomakkeesta.

<http://heartandsoulofchange.com/measures/>



