



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Mari Jalava

Strateginen toiminta hyvinvointialueella

Käytäntöjen merkitys strategiatyössä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Mari Jalava		
Tutkielman nimi:	Strateginen toiminta hyvinvointialueella : Käytäntöjen merkitys strategiatyössä		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Anna-Aurora Kork		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	58

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkielman taustalla vaikuttaa sosiaali- ja terveyspalveluiden valtakunnallinen uudistus, kun sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä pelastustoimen järjestämistä vastaavat siirtyivät kunnilta hyvinvointialueille vuoden 2023 alusta. Uusina organisaatioina hyvinvointialueet tarvitsevat strategiaa, jonka avulla ne suuntaavat toimintaansa vastaamaan valtakunnallisia tavoitteita palveluiden järjestämiseksi. Jotta strategia ei jää irralliseksi osaksi organisaation toimintaa, tarvitaan käytännönäkökulmaa, jonka pohjalta syntyvää tietoa ja oivalluksia sovelletaan arkeen.

Strategy as practice (SAP) -lähestymistavassa organisaatioiden strategista toimintaa tarkastellaan käytännöstä käsin ja ihmisten välisenä tilannesidonnaisena, sosiaalisena toimintana. Strategia ymmärretään asiana, joka syntyy ja muovautuu ihmisten jokapäiväisten tekojen ja toimintojen kautta vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. SAP keskittyy organisaation mikrotason toimintoihin, joilla on strategista merkitystä organisaation menestymiseen, tuloksellisuuteen ja arvomuodostukseen.

Tämän tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä käytäntöjen merkityksistä strategisten tavoitteiden johtamisessa. Tarkoituksena on kuvata hyvinvointialueen käytännön strategiatyötä, sekä vastata siihen, millä keinoin strategisia tavoitteita pyritään viemään käytäntöön ja mitä menetelmiä, rutiineja ja työkaluja strategian tekemisessä käytetään.

Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto koostuu Pohjanmaan hyvinvointialueen johtoryhmän haastatteluista (N=21). Kyseessä on valmis haastatteluaineisto, joka on kerätty tutkimusyhteistyössä Pohjanmaan hyvinvointialueen ja Vaasan yliopiston kanssa. Tutkimusaineisto on analysoitu teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla ja käsitteet on johdettu SAP-viitekehyksen erilaisista käytännöistä, joilla voidaan katsoa olevan strategista merkittävyyttä.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että hyvinvointialueen ylin johto pyrkii viemään strategisia tavoitteita käytäntöön vuorovaikutuksen avulla. Erilaiset käytännöt, kuten palaverit, tarjoavat ihmisten väliselle strategiatyölle yhteisen alustan. Strategiatyötä tukee myös erilaiset toiminnan mittaamiseen ja arviointiin käytetyt työkalut.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että vuorovaikutus ja dialogisuus ovat keskeisiä tekijöitä yhteisen ymmärryksen rakentamisessa. Tämä yhteinen ymmärrys puolestaan edistää yksilöiden sitoutumista strategisiin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin organisaation kaikilla tasoilla. Toisaalta tutkimuksessa havaittiin, että vasta rakentumassa olevassa organisaatiossa erilaiset käytännöt, kuten kokous- ja palaverikäytännöt sekä arviointimittareiden hyödyntäminen, eivät vielä välttämättä tue riittäväällä tavalla strategian johtamista.

AVAINSANAT: Strategy as practice, SAP, strategia käytäntönä, strategiatyö, johtaminen, hyvinvointialue

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkielman tausta	7
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkielman rakenne	9
2	Strategia käytäntönä: Strategy as Practice (SAP)	11
2.1	Strategisesta suunnittelusta käytäntöön	12
2.2	Käytännönäkökulma: Kuka tekee? Mitä tekee? Miten tekee?	15
2.2.1	Strateginen toiminta (Praxis)	18
2.2.2	Organisaation käytännöt (Practices)	19
2.2.3	Organisaation toimijat (Practioners)	21
2.3	Praxis, käytännöt ja toimijoiden roolit aiemmissa tutkimuksissa	22
3	Strateginen toiminta hyvinvointialueella	27
3.1	Julkisen organisaation toiminnan erityispiirteitä	28
3.2	Strategiatyön merkitys hyvinvointialueuudistuksessa	30
4	Tutkimuksen asetelma ja toteutus	33
4.1	Tutkimusaineisto	33
4.2	Aineiston analyysi	34
5	Tulokset	39
5.1	Toimijoiden välinen vuorovaikutus	39
5.2	Strategian työkalut	42
5.3	Organisaation käytännöt	43
6	Johtopäätökset ja pohdinta	46
6.1	Vuorovaikutus rakentaa yhteistä ymmärrystä	47
6.2	Käytännöt mahdollistavat strategiatyötä	48
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet	50
6.4	Jatkotutkimusaiheet	51
	Lähteet	53

Kuviot

Kuvio 1. Käytännön strategian ulottuvuudet	17
Kuvio 2. Strategisten tavoitteiden vieminen käytäntöön hyvinvointialueella	46

Taulukot

Taulukko 1. SAP aikaisemmissa tutkimuksissa	25
Taulukko 2. Analyysimatriisi	36
Taulukko 3. Analyysiprosessin eteneminen	37

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisvastuu siirtyi kunnilta hyvinvointialueille 1.1.2023 alkaen. Kyseessä on Suomen suurin julkishallinnon organisaatiouudistus, kun kuntien aiemmin itsenäisesti järjestämät sosiaali- ja terveyspalvelut siirtyivät itsehallinnolliselle hyvinvointialueelle. Suomessa aloitti vuoden 2023 alusta yhteensä 21 hyvinvointialuetta, jotka muodostettiin pääosin maakuntajaon pohjalta. Myös kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö siirtyi liikkeenluovutuksella hyvinvointialueiden palvelukseen.

Hyvinvointialueilla on paljon ongelmia ratkaistavana. Suomen väestörakenne muuttuu voimakkaasti syntyvyyden pienentyessä ja väestön ikääntyessä. Tämä luonnollisesti aiheuttaa palvelutarpeen kasvua, johon erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden on kyettävä vastaamaan. Tämä pakottaa hyvinvointialueita uudistamaan palvelurakenteita voimakkaasti. Vuoden 2023 loppuun päättyneen Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskushjelman (STM012:00/2020) mukaisesti painopisteen siirtyminen raskaammista palveluista kohti ennaltaehkäiseviä, hyvinvointia ja toimintakykyä ylläpitäviin palveluihin on välttämätöntä ennakoitun kustannuskehityksen hillitsemiseksi. Hyvinvointialueiden ensimmäisen toimintavuoden yhteenlaskettu alijäämä oli 1,3 miljardia euroa. Hyvinvointialueiden suurin rahoitus tulee Suomen valtiolta, joka myös ohjaa hyvinvointialueiden toimintaa lainsäädännön, sosiaali- ja terveystalouden suuntaviivojen sekä keskeisten uudistusten kautta. Valtion tiukka talousraami velvoittaa myös hyvinvointialueita massiivisiin säästötoimenpiteisiin.

Laki hyvinvointialueesta (611/2021) velvoittaa hyvinvointialueita laatimaan hyvinvointialuestrategian. Sen avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan pitkän aikavälin tavoitteensa niin toiminnan kuin taloudenkin osalta. Strategia määrittelee sen, mitä päämääriä tavoitellaan, mitä toimintatapoja käytetään niiden saavuttamiseksi ja mitä resursseja tähän tarvitaan. Tässä työssä strategia ymmärretään suunnitelmana, jonka tarkoituksena on varmistaa organisaation kyky tuottaa laadukkaat palvelut nyt ja tulevaisuudessa.

Strategia ei kuitenkaan ole pelkkä asiakirja (esim. Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006) vaan siihen kirjattujen tavoitteiden toteuttaminen edellyttää käytäntöä. Ilman että strategiaa johdetaan käytännön toimin, ei voida saavuttaa tavoitteita ja vaikuttavuutta systemaattisesti ja tasalaatuisesti, vaan onnistuminen perustuu ennemminkin sattumiin. Strateginen toiminta käsitetään tässä työssä organisaation johdon toteuttamana prosessina, joka koostuu monista elementeistä, kuten suunnittelusta, päätöksenteosta ja toiminnan seurannasta.

Tässä tutkielmassa strategiaa ja strategista toimintaa tarkastellaan käytännöistä käsin. Käytäntönäkökulmaa tarvitaan, että strateginen suunnittelu ja päätöksenteko aidosti tukevat organisaation toimintaa. Käytäntöjen tutkimisen kautta syntyvää tietoa ja oivalluksia sovelletaan arkeen strategisen toiminnan kehittämiseksi. Näin strategia ei jää irralliseksi osaksi organisaation toimintaa, vaan ymmärrys toimialan muutoksista, asiakkaiden tarpeista sekä organisaation omista vahvuuksista jalostuu konkreettisiksi toimintatavoiksi.

Strategy as practice (strategia käytäntönä) -lähestymistapa on osa laajempaa käytäntökäännettä (Practice turn) yhteiskuntatieteiden ja organisaatiotutkimuksen saralla viimeisen reilun 20 vuoden ajan. Perinteisestä makrotason instituutionaalista ja resursseja korostavasta viitekehystä poiketen käytäntökäännöksi nosti keskiöön ennen kaikkea organisaatioiden mikroprosessit sekä ne moninaiset käytännöt, jotka vaikuttavat niiden arkeen (Jarzabkowski, 2005, s. 2; Golshorkhi ja muut, 2010, s. 1; Engblom-Pelkkala, 2018, s. 110). Näistä mikroprosesseista voidaan katsoa muotoutuvan merkityksellisiä strategisia tuloksia, kun ne yhdistyvät suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja käytännöiksi. Whittington (2006, s. 615) tuo esiin, että elämää, kuten myös strategiaa, eletään hetkessä. Tämä puolestaan tarvitsee käytäntöjen tutkimusta, koska inhimillistä toimintaa tai ihmisten yksilöllisiä kokemuksia ei voi päätellä yhteiskunnan tai organisaation rakenteista.

Strategiaa luodaan ja toteutetaan organisaation kaikilla tasoilla toimivien ihmisten jokapäiväisten tekojen, vuorovaikutuksen ja päätösten kautta. Whittingtonin (2003, s. 119) ajatuksin - käytännön näkökulma strategian tekemiseen antaa mahdollisuudet aiheen laajempaan ymmärrykseen, mikä johtaa toivon mukaan kohti käytännön viisautta.

1.1 Tutkielman tausta

Hyvinvointialueet ovat juuri aloittaneet toimintansa Suomessa ja niiden organisaatorakenteet ovat vasta muovautumassa. Tämän laajuista hallinnollista uudistusta ei ole Suomen mittakaavassa aiemmin tapahtunut, joten kyseessä on hyvinkin ainutkertainen mahdollisuus tarkastella uuden organisaation toiminnan käynnistymistä aivan sen alkuvaiheessa.

Hyvinvointialueilla on sekä toiminnan että talouden näkökulmasta isoja ongelmia ratkaistavanaan, ja toimenpiteet strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ovat välttämättömiä. Siksi hyvinvointialueet näyttävät myös kiinnostavana tutkimuskohteena, koska niistä on toistaiseksi vielä hyvin vähän tutkimustietoa, etenkin etenkin strategisen johtamisen näkökulmasta.

Strategy as practice -näkökulma tarkastelee strategiaa tekemisenä ja käytäntöinä sen sijaan, että strategia olisi pelkkä abstrakti prosessi. Tämä näkökulma tukee aineiston tulkintaa sekä auttaa luomaan parempaa ymmärrystä siitä, mitkä strategiset toimet ja käytännöt auttavat organisaation strategisten tavoitteiden toimeenpanemisessa. Tutkimusaiheeni on siis merkittävä paitsi ajankohtaisuutensa vuoksi, myös siksi että se tarjoaa uudenlaista tietoa strategian johtamisesta hyvinvointialueilla käytäntöjen näkökulmasta. Lisäksi tällä tutkielmalla pyrin tuomaan osaltani tätä lähestymistapaa ja sen käsitteitä myös lähemmäs suomalaista sosiaali- ja terveyshallintotieteellistä keskustelua, koska toistaiseksi suurin osa Strategy as practice -tutkimuskirjallisuudesta on englanninkielistä.

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä käytäntöjen merkityksestä strategisten tavoitteiden johtamisessa. Tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, millä menetelmillä ja työkaluilla strategian tekemisessä käytetään.

Tämän tutkielman pääkysymys on: Miten strategisia tavoitteita viedään käytäntöön julkisessa organisaatiossa?

Tutkielman pääkysymystä tarkentavat lisäkysymykset:

1. Millaista toimintaa johdon strategiatyö hyvinvointialueella sisältää?
2. Mitä menetelmiä, rutiineja ja työkaluja strategian tekemisessä käytetään?

Tutkielman empiirisenä tutkimuskohteena on Pohjanmaan hyvinvointialue, joka aloitti toimintansa muiden hyvinvointialueiden tapaan 1.1.2023. Pohjanmaan hyvinvointialue koostuu 14 kunnasta, joiden sosiaali-, terveys- ja pelastustoimen palvelut uudelleen organisoitiin yhdeksi monialaiseksi toimijaksi. Organisaatiomuutoksen myötä Pohjanmaan hyvinvointialueella työskentelee 8000 työntekijää. Alueen väestöpohja on noin 175 000 asukasta. Pohjanmaan hyvinvointialuestrategia on laadittu valtuustokausille 2023–2026. Hyvinvointialueen visiona on, että Pohjanmaan väestö on Suomen hyvinvoivin ja toimintakykyisin, ja sen strategiaan kirjatut tavoitteet painottavat osaavaa henkilökuntaa, laatua sekä resurssien vaikuttavaa käyttöä (Pohjanmaan hyvinvointialue 2022).

Kuten kaikki hyvinvointialueet, myös Pohjanmaan hyvinvointialue kamppailee talousongelmien kanssa. Heti toiminnan käynnistyessä aloitettiin myös suunnittelemaan tulevaisuus- ja sopeuttamisohjelmaa, joka pohjautuu hyvinvointialuestrategiaan (Pohjanmaan hyvinvointialue 2024, s. 4). Hyvinvointialueen ensimmäisen toimintavuoden alijäämä oli 38 miljoonaa euroa. (Pohjanmaan hyvinvointialue 2024, s. 1). Kuluvalle vuodelle 2024 budjetoidun alijäämän suuruus on 34 miljoonaa euroa. Tiukka talous pakottaa talouden tasapainottamiseen ja hyvinvointialue onkin käynyt jo

kuluneena vuonna kolmet yt-neuvottelut, joiden tavoitteena on hakea jopa 10 miljoonan euron säästöjä (Lillas, 2024).

Tämän tutkielman tutkimusongelmiin pyritään saamaan vastausta valmiista aineistosta, joka on Pohjanmaan hyvinvointialueen johtoryhmän haastatteluaineisto. Johtoryhmä koostuu ylimmästä johdosta sekä sektori- ja toimialajohtajista. Julkisen johtamisen erityispiirre, poliittinen ohjaus, vaikuttaa ylimmän johdon strategiatyöhön voimakkaasti. Paine talouden tasapainottamisen ja vaikuttavien palveluiden johtamisen välillä luo kehykset ylimmän johdon strategiatyöhön. Tämän vuoksi johtoryhmän haastatteluista koostuva aineisto sopii hyvin vastaamaan tutkimuskysymyksiin, koska heillä on keskeinen rooli hyvinvointialueen strategian suunnittelussa ja käytännön toteutuksessa sekä tulevaisuus- ja sopeuttamisohjelman läpiviemisessä.

Tutkielman tulosten avulla voidaan ymmärtää paremmin sitä, miten strategiatyötä tehdään julkisessa organisaatiossa ja minkälainen toiminta sekä käytännöt tukevat strategisten tavoitteiden toteutumista. Tämä tieto voi edistää hyvinvointialueen johtoa kehittämään vaikuttavaa toimintaa strategisen johtamisen näkökulmasta.

1.3 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu yhteensä kuudesta pääluvusta. Johdannon jälkeen käydään läpi teoreettista viitekehystä ja rakennetaan lukijalle ymmärrystä siitä, mitä organisaation strategiatyö on käytännössä. Teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisenä esitellään käytäntöihin pohjaavaa Strategy as practice -lähestymistapaa, joka painottaa strategisen toiminnan konkreettista toteutusta organisaatiossa. Tämän jälkeen strategiatyö kiinnitetään julkisen kontekstiin ja tarkastellaan strategista toimintaa hyvinvointialueella, käydään läpi julkisen toiminnan erityispiirteitä sekä strategiatyön merkitystä hyvinvointialueuudistuksessa.

Aineisto, analyysimenetelmä sekä metodologiset perustelut kuvataan neljännessä pääluvussa. Aineisto on analysoitu teorialähtöisellä sisällönanalyysillä, ja sen avulla pyritään ymmärtämään, miten strategisia tavoitteita johdetaan käytännössä hyvinvointialueella. Viidennessä pääluvussa käsitellään tutkielman keskeiset tulokset. Tässä luvussa kuvataan tarkemmin, miten strategia käytännössä tehdään ja mitkä työkalut ja käytännöt tukevat strategiatyötä. Tutkielman viimeisessä luvussa esitellään tuloksista saadut johtopäätökset sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 Strategia käytäntönä: Strategy as Practice (SAP)

Strategy is not just something that a firm has – a position. It is also something that a firm and its multiple actors do (Jarzabkowski, 2005, s. 1).

Strategia-sanan alkuperä juontuu kreikan kieleen, missä se alun perin tarkoitti sotataitoa tai sodan johtamista. Perinteisen ajattelutavan mukaan strategia ymmärretään ennen kaikkea rationaalisena suunnitelmana, jossa on tarkasteltu sitä, millaisilla strategioilla organisaatio menestyy erilaisissa toimintaympäristöissä (Mintzberg ja muut, 1998, s. 10). Ansoff (1984, s. 53) puolestaan kuvaa, että strategian määrittäminen ei aiheuta välitöntä toimintaa, vaan se luo ennemminkin yhteisen suunnan, jonka mukaan yritys kasvaa ja kehittyy. Toisin sanoen, strategia voidaan ymmärtää laajempuna suunnitelmana ja suuntaviittana, jonka avulla organisaatio kykenee hahmottamaan toimintansa suuret linjat sekä kohdistamaan resurssit oikein menestyksen saavuttamiseksi.

Carter ja muut (2008, s. 83) määrittelevät, että strategian tulisi johdattaa organisaatio muutosten läpi kohti kestävästä menestystä. Strategiaan sisältyy yleisesti ymmärtäen aina muutos, joka parantaa myös organisaation toimintaedellytyksiä, oli kyseessä sitten julkinen tai yksityinen organisaatio. Jarzabkowski ja muut (2007, s. 8) toteavat, että toiminta on strategista, jos sillä on vaikutusta organisaation suuntaan, selviytymiseen ja kilpailuetuun. Engblom-Pelkkala (2018, s. 76) jatkaa, että strategian avulla pyritään varmistamaan organisaation menestyminen nyt ja tulevaisuudessa. Strategia voidaan nähdä paitsi suunnitelmana, myös välineenä, jonka avulla organisaatio suuntaa toimintaansa tavoitteita kohti. Strategia tarjoaa viitekehyksen, joka tukee toimintojen ja toimijoiden yhteensovittamista sekä luo edellytykset yhteistyölle. Lisäksi strategia toimii työkaluna, jolla organisaation tavoitteista voidaan viestiä ulkoisesti ja sisäisesti.

Perinteisesti organisaation strategiatyön johtaminen on ollut ylimmän johdon vastuulla. Tässä hierarkkisessa mallissa organisaation ylin johto määrittää strategiset linjaukset, joita organisaatio sitten noudattaa. (Syväjärvi ja Leinonen, 2020, s. 53; Carter ja muut, 2008, s. 83). Tämä ylläpitää Laineen (2009, s. 185) mukaan valtasuhteita, jossa johdon tehtävänä on suunnitella ja päättää eikä muilla ole mahdollisuutta vaikuttaa. Strategia on ylhäältä alaspäin johdettua ja usein varsinainen strateginen toiminta jää strategiaproessin ja -asiakirjojen varjoon. Tällainen ajatusmalli on ollut käytössä yleisesti myös julkishallinnon toimijoiden strategiatyössä. Perinteisen strategiatyön malli on hidas ja jäykkä, eikä se tarjoa juurikaan edellytyksiä julkisten organisaatioiden nopeaan kehittymiseen. Tällainen strategiatyö ei myöskään tue osallisuutta, mikä puolestaan lisää sitoutumista, ja saattaakin hyvin johtaa strategian epäonnistumiseen (Mantere & Vaara, 2008, s. 354).

Whittington (2007, s. 1584) toteaa strategian koostuvan ihmisten toiminnasta. Strategian toteutumiseen tarvitaan rutiineja, prosesseja, diskurssia eli ihmisten välistä vuorovaikutusta sekä materiaa. Tämä johdatteleekin tarkastelemaan strategiaa enemmän ihmisten välisenä käytännön toimintana. Käytäntöjen tutkimiseen pohjautuvat Strategy as practice -lähestymistapa pyrkii ymmärtämään organisaation erilaisia toimintatapoja ja todellisuutta, joka perustuu toimintaan laajemmassa viitekehyksessä.

2.1 Strategisesta suunnittelusta käytäntöön

Strategy as Practice (jatkossa SAP, suomennettuna strategia käytäntönä) keskittyy pyrkimykseen ymmärtää strategiaa käytäntöjen kautta sekä sosiaalisena toimintana. SAP ei ole yhtenäinen koulukunta tai suoranainen oppijärjestelmä, vaan ihmislähtöisempi katsantokanta tai näkökulma lähestyä organisaation strategiaa sekä ymmärtää sen toimijoita ja varsinaista toimintaa. (Engblom-Pelkkala, 2018, s. 103). Kuten Carter ja muut (2008, s. 92) esittävät, strategiaa voidaan tarkastella tekemisenä ja erilaisina käytäntöinä sen sijaan, että se asetettaisiin kaiken keskiöön. Tässä lähestymistavassa

strategia ei olekaan jotain, mitä organisaatiolla on, vaan nimenomaan mitä organisaation ihmiset tekevät (Jarzabkowski ja muut, 2007, s. 6). Metafora ”strategian tekeminen” auttaa ymmärtämään organisaation toimijoiden kompleksista ja sirpaloitunutta toimintaympäristöä, joissa he toimivat. (Rouleau & Cloutier, 2022, s. 726).

Tutkimuksellisenä lähestymistapana SAP vaihtaa näkökulmaa ylemmän tason strategisista suunnitelmista ja päätöksenteosta kohti päivittäistä toimintaa sekä ihmisten käyttäytymistä ja organisaatiossa vallitsevia käytänteitä ja sitä, miten ne ovat strategista toimintaa. Analyysiyksikkönä SAPissa ovat ”strategiset käytännöt”, eli ne yksilöiden tai ryhmien suorittamat toiminnot, jotka tapahtuvat strategiseksi katsottujen prosessien yhteydessä. Nämä prosessit voivat olla esimerkiksi strategista suunnittelua, päätöksentekoa, resurssien kohdentamista tai strategista muutosta. (Hendry ja muut, 2010, s. 36). Myös Laine (2009, s. 188) tuo esiin, että SAP-tutkimuksessa tarkastellaan nimenomaan sitä, millaisen toiminnan ja käytäntöjen kautta strategisiksi kutsuttavat ilmiöt kuten kilpailuetu ja ainutlaatuinen osaaminen rakentuvat.

SAP-lähestymistapa on noussut strategiaprosessitutkimuksen perinteestä 1990-luvun puolivälistä alkaen lähinnä eurooppalaisten tutkijoiden (ks. Whittington 1996, 2002, 2003; Jarzabkowski 2004) vastareaktiona ja vaihtoehtona perinteiselle strategiatutkimukselle (Carter ja muut, 2008, s. 83). Kritiikin tavoitteena oli murtaa taloustieteeseen perustuva valta-asema strategiatutkimuksessa (Jarzabkowski & Spee, 2009, s. 70). Perinteinen strategiatutkimus on keskittynyt pitkälti siihen, miten organisaatiot suunnittelevat ja toteuttavat strategioita saavuttaakseen kilpailuetua ja menestystä markkinoilla. Ylimmällä johdolla on keskeinen rooli strategisessa päätöksenteossa. Perinteisen strategisen johtamisen tutkimuskentällä ei ole niinkään kiinnitetty huomiota niihin päivittäisiin käytäntöihin, joiden kautta organisaatioiden tulevaisuus rakentuu.

Enemmän käytäntöön pohjaava lähestymistapa sen sijaan keskittyy nimensäkin mukaisesti sosiaalisiin käytänteisiin sekä siihen, miten strategian tekijät eli ihmiset organisaation sisällä toimivat (Whittington, 1996, s. 731.). SAP korostaa ennen kaikkea toimintaa, jossa strategia muotoutuu ja muuttuu eläväksi toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa, prosesseissa sekä organisaation käytännöissä (Engblom-Pelkkala, 2018, s. 102).

SAP kiinnittyy vahvasti käytäntöteoreettiseen tutkimukseen, mikä puolestaan tarkastelee sosiaalista todellisuutta ja inhimillistä toimintaa käytäntöjen näkökulmasta. Fentonin ja Langleyn (2011, s. 1172) mukaan strategiaa tulisikin tarkastella käytäntöteoreettisten lasien läpi. SAP-lähestymistavassa käytäntö on keskeinen käsite, jotta ymmärretään sitä, miten toimijuus ja rakenteet sekä yksilön toiminta ja instituutiot ovat kytköksissä toinen toisiinsa sosiaalisissa organisaatioissa (Golsorkhi ja muut, 2010, s. 1). Käytäntöteoreettisen tutkimussuuntauksen ytimessä on ajatus siitä, että yhteiskunnalliset ilmiöt eivät synny yksittäisten toimijoiden toimista, vaan näitä toimia ohjaavista ja ylläpitävistä käytännöistä (Schatzki ja muut 2001, s. 12–13; Vaara & Whittington, 2012, s. 288).

SAP-tutkimuksesta on viimeisten vuosikymmenten aikana muovautunut tärkeä osa strategiatutkimuksen alaa rikastuttamalla sen teoreettisia ja menetelmällisiä resursseja samalla kun se on haastanut perinteisen strategiatutkimuksen lähestymistapoja (Kohtamäki ja muut, 2022, s. 225). SAP-tutkimus on laajentanut tutkimuskenttää tuoden esiin sen, että strategia on monitasoinen ja monimuotoinen prosessi, joka ei rajoitu vain ylimmän johdon päätöksiin. Samalla se kritisoi omalta osaltaan perinteisen strategiatutkimuksen normatiivisia malleja tarjoamalla syvällisempää ymmärrystä siitä, miten strategiaa tosiasiallisesti tehdään arjessa.

2.2 Käytäntönäkökulma: Kuka tekee? Mitä tekee? Miten tekee?

Käytäntöjen tutkimuksen näkökulmasta strategiaa ja sen tekemistä voisi lähestyä seuraavilla kysymyksillä – Kuka tekee? Mitä he tekevät? Kuinka he sen tekevät? SAP tarjoaa tutkimuksellisen kehyksen näiden kysymysten määrittelemiseksi. (Jarzabkowski ja muut, 2007, s. 7). Strategiaa tutkitaan ennen kaikkea tekemisenä ja kyse on aktiivisista toimijoista, heidän toiminnoistaan, tunteistaan ja motivaatiosta, mitkä kaikki osaltaan vaikuttavat strategian toteuttamiseen (Jarzabkowski & Spee, 2009, s. 69–70).

SAP-lasien läpi katsottuna strategian tekeminen on pitkälti tilannesidonnaista toimintaa. Strategia nähdään toimintana, joka tapahtuu tietyissä konteksteissa ja muotoutuu niissä tilanteissa erityisten olosuhteiden ja ympäristöjen mukaan, joissa toimijat toimivat. (Jarzabkowski, 2005, s. 21–22). Toisin sanoen, ihmisten toiminta tai päätöksenteko riippuu voimakkaasti ympäröivästä tilanteesta. Erilaiset tilanteet aiheuttavat usein erilaisia vaatimuksia tai rajoituksia ja vaikuttavat toimijoiden tapaan reagoida. Jarzabkowski (2005, s. 22) kuvaa tilannesidonnaisuutta vertaamalla esimerkiksi poliittista ja ekonomista kontekstia, jossa päätöksentekoa joudutaan tekemään. Universaaleja ratkaisuja ei ole aina olemassa, vaan toimintamallit ja -tavat riippuvatkin usein juuri kyseisen tilanteen ainutlaatuisista tekijöistä. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi poliittinen ohjaus, tiimin kokoonpano, ympäristöolosuhteet tai rajoitteet esimerkiksi aikatauluissa tai taloudellisissa resursseissa.

Toisin kuin perinteinen strategiatutkimus, joka useimmiten keskittyy ylimmän johdon strategisten toimintojen tarkasteluun, SAP tunnistaa strategian toteuttamiseen liittyvän laajemman joukon toimijoita. Strategia nähdään sosiaalisesti yhteisesti aikaansaatua toimintana, joka luodaan yhdessä organisaation eri tason toimijoiden kesken (Jarzabkowski, 2005, s. 21; Jarzabkowski ja muut, 2007, s. 7–8). Toisin sanoen, sosiaalisesta toiminnasta ei voida siis irrottaa erikseen vain ylintä johtoa, vaan vuorovaikutusta ja strategista toimintaa tapahtuu joka tasolla. SAP-kirjallisuus nostaa vahvasti esiin sen, että todellisuus on sosiaalisesti rakentunutta ja asiat voivat saada hyvin monenlaisia tulkintoja koska niiden merkitys riippuu aina tilanteesta. Tämä onkin

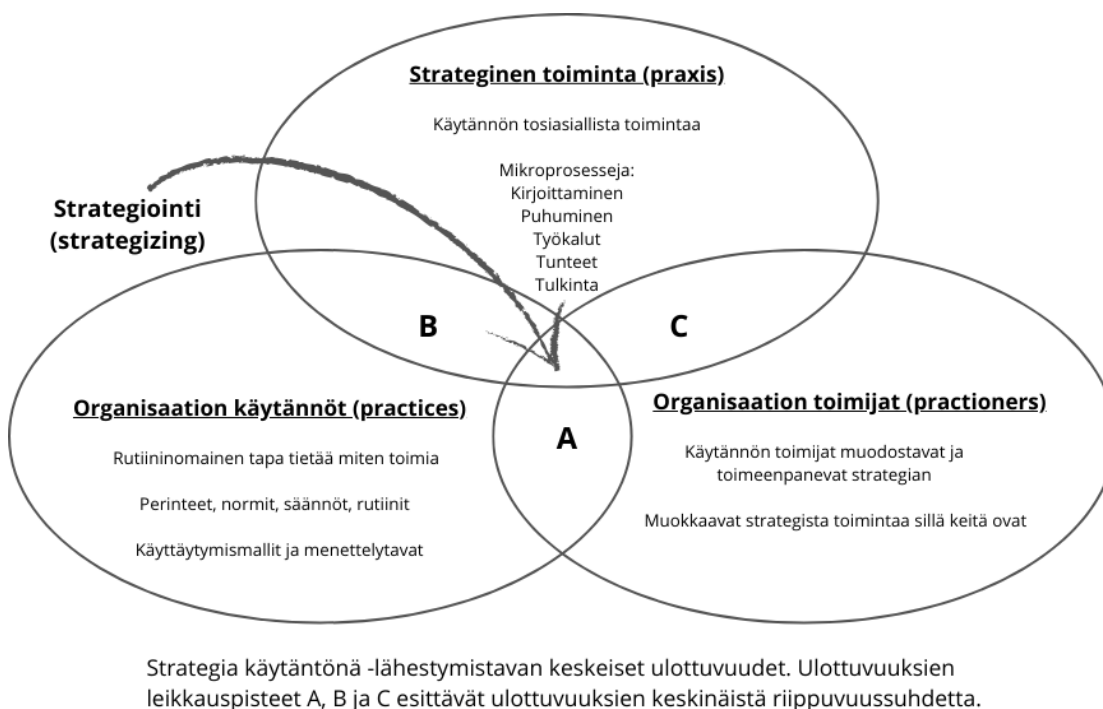
tarjonnut tilaisuuden tarkastella, miten ihmiset vaikuttavat organisaatioiden toimintaan tutkimalla nimenomaan heidän päivittäisiä toimiaan ja sitä, kuinka ne liittyvät organisaation strategisiin tavoitteisiin ja lopputuloksiin (Rouleau & Cloutier, 2022, s. 726).

Jarzabkowskin ja muiden (2007, s. 6–7) mukaan SAP korostaa strategisten pienten yksityiskohtien (mikrotaso) ja laajempien kokonaisuuksien (makrotaso) välistä yhteyttä. Myös Seidl ja Whittington (2014, s. 1408) toteavat, että mikrotason strateginen toiminta on hierarkkisesti riippuvainen suuremmista makrotason rakenteista tai järjestelmistä. Toisin sanoen, isommat kokonaisuudet määrittelevät pitkälti sen, miten pienemmät yksityiskohdat toimivat. Voikin sanoa, että käytännössä strategian eläväksi tuleminen koostuu useista pienistä mikrotason toimista ja käytännöistä.

SAP tarkastelee ennen kaikkea sitä, mitä ihmiset tekevät, miten he sen tekevät ja ketkä ovat mukana painottaen strategiaan lopputuloksiin vaikuttavia käytäntöjä. Mikrotason ymmärtäminen on siis hyvin tärkeää, kun halutaan tietää, miten strategia toteutuu käytännössä (Johnson ja muut, 2003, s. 3). Myös Kohtamäki ja muut (2022, s. 216) toteavat, että mikrotason ymmärtäminen motivoi usein sukeltamaan vielä syvemmälle organisaation pinnan alle. Jarzabkowski (2005, s. 20) myös lisää, että mikroaktiiviteettien kautta syntyy organisaation arvonmuodostus, tuloksellisuus ja kilpailuetu. Toisin sanoen, SAP haluaa ymmärtää syvällisemmin pieniä, arkipäiväisiäkin toimintoja, vaikuttavathan strategisesti merkittävät mikrotason toiminnot lopputulemaan.

SAP siis kohtelee strategiaa tilannesidonnaisena, sosiaalisena toimintana, jossa strategian tekeminen tarkoittaa sekä toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta, että niitä käytäntöjä, joissa tämä toiminta tapahtuu tilanteen mukaisesti. (Jarzabkowski, 2005, s. 21). Whittington (2006, s. 619) viitoittaa SAPin lähestymistapaa strategiaan kolmen eri elementin kautta. Näistä elementeistä käytän tässä tutkielmassa nimitystä strateginen toiminta/praxis (*praxis*), organisaation käytännöt (engl. *practice*) sekä organisaation toimijat (engl. *practioners*). ”Praxis” tarkoittaa varsinaista strategista toimintaa, jonka avulla strategiaa toteutetaan, ”practices” kuvaa niitä organisaation käytäntöjä ja

rutiineja, joita käytetään tämän toiminnan ohjaamiseen (tapa tehdä asioita) ja "practioners" käsittää ne organisaation varsinaiset toimijat, jotka tätä toimintaa johtavat ja toteuttavat. Kuviossa 1 esitellään nämä kolme elementtiä sekä niiden yhteinen leikkauspiste, joissa varsinainen strategian tekeminen eli strategiointi tapahtuu.



Kuvio 1. Käytännön strategian elementit (mukaillen Jarzabkowski ja muut, 2007, s. 11).

Ero praxiksen ja käytäntöjen välillä on kuitenkin osittain häilyvä. Tässä työssä praxis viittaa todelliseen toimintaan, nimenomaan siihen mitä ihmiset tekevät käytännössä. Whittingtonin (2006, s. 626) mukaan nimenomaan praxis on se elementti, joka luo strategistin eli strategisen toimijan. Tässä työssä käytännöillä (practices) puolestaan viitataan yleisesti jaettuihin käyttäytymisrutiineihin, joihin voidaan sisällyttää myös erilaiset perinteet, normit ja menettelytavat ajattelussa, toiminnassa ja "asioiden" käytössä sen laajimmassa merkityksessä.

Käytännöstä käytetään tutkimuskirjallisuudessa pääsääntöisesti englanninkielistä monikkomuotoa "practices". Suomeksi käännettynä "practices" voidaan siis ymmärtää sekä käytäntönä että käytänteinä. Reckwitz (2002, s. 249) tarjoaa vielä yhden tavan erotella käsitteet toisistaan käyttämällä niiden saksankielisiä vastineita "praxis" ja "praktiken". Praxis (engl. "practice") yksikössä korostaa termiä, jolla kuvataan koko inhimillistä toimintaa. Sen sijaan saksankielinen "praktik" (engl. myös "practice") voidaan ymmärtää käyttäytymisenä, joka on rutiininomaista ja se sisältää taustatiedon ymmärryksen muodossa.

2.2.1 Strateginen toiminta (Praxis)

Praxis viittaa työhön, joka muodostaa strategian: erilaisten aktiviteettien virtaan, kuten kokouksiin, puheeseen ja esityksiin, joista strategia muodostuu (Jarzabkowski & Whittington, 2008a, s. 282). Praxis tulee suoraan Kreikan kielen substantiivista "*praxis*" ja se viittaa käytännön toimintaan tai käytäntöön, jossa teoreettinen tieto yhdistyy konkreettiseen toimintaan. Eli siihen, mitä ihmiset tekevät käytännössä (Whittington, 2006, s. 619). Terminä praxis kuvaa voimallisesti koko inhimillistä toimintaa – meidän käyttäytymistämme, ajatuksia, päätöksiä ja fyysisiä toimintoja. Praxis viittaa myös toimintaan, joka yhdistää ihmisen toimet laajempiin konteksteihin, kuten esimerkiksi sosiaalisiin tai poliittisiin järjestelmiin, joissa he toimivat. Praxis on jatkuvasti muuttuvaa ja kehittyvää, dynaamista toimintaa. (Jarzabkowski ja muut, 2007, s. 9–11). Praxista voisikin kuvata "the how" -käsitteellä, jolla pyritään ymmärtää sitä, miten ihmiset toimivat.

Praxis pohjautuu aina johonkin teoreettiseen tietoon. Konkreettisena toimintana se siis tarkoittaa sitä, että taustalla oleva teoreettinen tieto muuttuu käytännön teoiksi. Strategiatyössä praxista ohjaava tieto on organisaation strategia-asiakirja, missio tai visio, jonka avulla ohjataan varsinaista toimintaa. Tässä työssä praxis tarkoittaa nimenomaan organisaatioiden toimijoiden strategista toimintaa. Eli sitä konkreettista toimintaa tai päätöksiä, joita organisaatiossa tehdään strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Myös

Whittington (2007, s. 1578) määrittelee praxiksen strategian toiminnoiksi. Se on sitä, mitä ihmiset todellisuudessa tekevät strategiatyön yhteydessä. Sitä toimintaa, jonka kautta strategiaa luodaan ja toteutetaan.

Praxis on ennen kaikkea organisaation sisäisiä mikroprosesseja, kuten johtoryhmän strategisia kokouksia, esityksiä, workshoppeja tai keskusteluja. Se voi olla myös kirjoittamista, puhumista, työkalujen valintaa ja käyttöä sekä tunteita ja tulkintaa. Praxis voi tapahtua sekä muodollisesti että ad hoc. (Whittington, 2006, s. 619; Whittington, 2007, s. 1578). Vaara (2010, s. 34) jatkaa, että praxis ei tapahdu aina välttämättä kasvokkain, vaan se voi olla myös erilaista pikaviestien, sähköpostien ja muiden vuorovaikutuksen keinoin tapahtuvaa toimintaa. Jarzabkowskin ja Speen (2009, s. 72–74) mukaan praxis yhdistää yksilöiden ja ryhmien mikrotason toimet laajempiin rakenteisiin, makrotason instituutioihin. Tämä auttaa myös ymmärtämään sitä, miten mikro- ja makrotasot liittyvät toisiinsa strategiatutkimuksessa.

Jarzabkowski (2005, s. 22) kuvaa praxiksen olevan sosiaalisten tapahtumien ketju, jossa toiminta ja teot kohtaavat. Praxis voidaan nähdä myös tilannesidonnaisena, sosiaalisesti hyväksyttävänä prosessina, jolla on strategista merkitystä organisaation tulevaisuuden suuntaan ja menestykseen ja joista strategia muodostuu (Jarzabkowski ja muut, 2007, s. 11; Jarzabkowski & Whittington, 2008a, s. 282). Praxis tarkoittaa siis ennen kaikkea käytännön toimia tai toimintoja ja sitä voisi kuvata hyvin käytännönläheisenä toimintaa ja abstraktien eli käsitteellisten suunnitelmien vastakohtana.

2.2.2 Organisaation käytännöt (Practices)

Siinä missä praxis on strategiatyössä käytännön toteutukseen liittyvää konkreettista toimintaa, käytäntö tai käytännöt (practices) ovat strategiatyössä käytettyjä toimintatapoja. Reckwitz (2002, s. 249) määrittelee käytäntöteorian kautta, että practice on rutiininomaista käyttäytymistä, mikä rakentuu useista eri elementeistä, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa: kehollisesta toiminnasta, mielen toiminnasta, taustalla

olevan tiedon ymmärryksestä, osaamisesta ja tunnetiloista sekä motivaatiosta. Yhdessä nämä muodostavat rutiinin, eli toistuvan ja vakiintuneen tavan toimia. Whittington (2006, s. 619) lisää, että terminä practice viittaa jaettuihin rutiineihin ja käytökseen ja se sisältää perinteitä, organisaation normeja sekä myös ajatteluun ja toimimiseen liittyviä prosesseja. Practice käsitetään tässä työssä käytäntönä tai käytäntöinä, ja se tarkoittaa siis erilaisia normeja, tapoja tai menetelmiä, joita käytetään organisaation strategiatyössä. Nämä käytännöt voivat olla erilaisia prosesseja, työkaluja tai toimintamalleja, joiden mukaan kulloinkin toimitaan.

Käytäntöjen voisi kuvata olevan siis strategian varsinaisia työkaluja. Whittington (2007, s. 1579) kuvaa käytäntöjen vahvaa merkitystä siten, että käytännöt ovat strategian ydin, joita ilman strategiatyö tuskin voisi edes toteutua. Jarzabkowski (2005, s. 8–9) jakaa nämä työkalut ja artefaktit kolmeen eri osaan – hallinnollisiin, diskursiivisiin ja hajanaisiin käytäntöihin. Hallinnolliset käytännöt ovat rationaalisia ja selkeärajaisia ja näitä voivat olla esimerkiksi erilaiset budjetit, ennusteet, suunnitelmalliset toiminnot sekä kontrolloivat systeemit. Diskursiiviset käytännöt sisältävät kielellisiä, kognitiivisia ja symbolisia resursseja, joilla vaikutetaan strategiaan. Tämän lisäksi on vielä hajanainen joukko käytänteitä, jotka mahdollistavat sosiaalisen ulottuvuuden eli vuorovaikutuksen toimijoiden välillä. Näitä voivat olla esimerkiksi erilaiset kokoukset ja työpajat, jotka muokkaavat ja ohjaavat strategista toimintaa. Einola (2018, s. 10) puolestaan tyypistää nämä käytännöt vain materiaalsiin ja sosiaalsiin työkaluihin yhdistäen Jarzabkowskin edellä esittämät hallinnolliset ja hajanaiset käytännöt yhteen. Yhtä kaikki, huolimatta miten näitä käytäntöjä jaetaan, keskeistä on se, miten strategiatyö mahdollistuu tai on mahdollistumatta näiden käytäntöjen kautta. SAP-tutkimus ei siis keskity pelkkiin käytäntöihin itsessään, vaan ennemminkin siihen, miten näitä käytäntöjä käytetään organisaation strategiatyössä.

Whittington (2006, s. 619–620) tuo esiin strategisten käytäntöjen moniulotteisuuden – ne voivat olla toisaalta organisaation omia, vakiintuneita rutiineja, jotka muovaavat osaltaan strategian tekemistä, mutta toisaalta ne voivat olla myös laajemmin

yhteiskunnasta, ympäröivästä maailmasta, tai juuri kyseisestä maailmantilanteesta tulevia normeja tai käyttäytymismalleja, jotka vaikuttavat tapaan toimia juuri kyseisessä organisaatiossa. Erilaiset vakiintuneet käytännöt, kuten vaikkapa hoitokäytännöt, kuvastavat hyvin yleisesti tunnettua ja hyväksyttyä tapaa toimia, eli käytäntöä.

Käytännöt eivät kuitenkaan ole välttämättä pysyviä tai muuttumattomia eivätkä ne toimi aina samalla tavalla. Jarzabkowski (2007, s. 10) kuvaa käytäntöjä joustaviksi ja tilanteiden mukaan muuttuviksi. Ympäristötekijöiden vuoksi muuttuneista käytännöistä hyvä esimerkki on esimerkiksi korona-aika, joka muutti esimerkiksi työelämän käytäntöjä merkittävästi, kun valtion ohjaus pandemian hillitsemiseksi pakotti erilaisiin uusiin etätyökäytäntöihin sekä mahdollisti entistä laajemmin joustavat työajat. Osin näistä käytännöistä on tullutkin jo tässä hetkessä rutiininomaisia ja vakiintuneita tapoja tehdä työtä. Käytäntöjä tulisivikin soveltaa aina hieman eri tavalla riippuen siitä kontekstista missä niitä käytetään ja kuinka ne vaikuttavat toimintaan, jossa niitä hyödynnetään.

2.2.3 Organisaation toimijat (Practitioners)

Strategian varsinaiset liikkeellepanevat voimat ovat organisaation ihmiset eli toimijat. Heitä voisi kutsua myös strategisteiksi. He ovat strategian käytännön tekijöitä, jotka tekevät, muovaavat ja toteuttavat strategioita. Käytännön tutkimuksen näkökulmasta strategiset toimijat ovat keskeisiä tarkastelukohteita. Heidän roolinsa on tärkeä, koska heidän tekemisensä ja toimintatapansa vaikuttavat suoraan organisaation toimintaan ja menestykseen. He muokkaavat strategiaa oman identiteettinsä sekä toimintaa ohjaavien tapojen ja käytäntöjen kautta. (Jarzabkowski, 2007, s. 10). Tyypillisesti toimijat ovat johtajia organisaation ylimmällä tasolla tai keskijohdossa, joille strategia ja strateginen toiminta on varsinainen työn ydin (Whittington, 2006, s. 619). SAP kuitenkin laajentaa perinteistä toimijoiden joukko ylimmästä johdosta myös keskijohtoon ja jopa työntekijätasolle. Kuten Mantere (2008, s. 294) tuo esiin, että organisaatioissa strategioiden toteutuminen perustuu usein ei-johtavassa asemassa olevien esimiesten toimintaan. Myös Rouleau ja Balogun (2011, s. 977) toteavat, että keskijohdolla on

tärkeä strategisen toimijan ja strategisesti merkittävän toiminnan rakentajan rooli organisaatioissa. Balogun ja Johnson (2004, s. 523) näkevätkin keskijohdon eräänlaisina muutosagentteina organisaatioiden muuttuessa yhä kompleksisemmiksi ja monimutkaisemmiksi.

Jarzabkowski ja Whittington (2008b, s. 101–102) määrittelevät strategisiksi toimijoiksi ne, jotka osallistuvat suoraan, kuten organisaation johtajat, että konsultit, mutta myös epäsuorasti strategiaan suuntaviivoihin vaikuttavat toimijat, kuten päättäjät, media ja asiantuntijat. Myös Jarzabkowski ja Spee (2009, s. 72) jakavat toimijat sekä sisäisiin että ulkoisiin toimijoihin korostaen sitä, että vaikka ulkoisilla toimijoilla ei ole organisaation rakenteeseen tai hallintoon kuuluvaa virallista asemaa, voivat he olla merkittävässä roolissa strategiointiin esimerkiksi poliittisen päätöksenteon kautta. Tämä on tärkeä huomioida varsinkin julkisten organisaatioiden kohdalla.

Keskeistä määriteltäessä strategisia toimijoita tai toimijuutta on se, miten eri toimijoiden ja -ryhmien välinen vuorovaikutus vaikuttavat strategian muodostumiseen ja toteuttamiseen. Jarzabkowski ja muiden (2007, s. 10–13) mukaan merkittävä on se, että toimijat hyödyntävät käytänteitä sekä käyttäytymisen, ajattelun ja toiminnan yleisiä tapoja, yhdistelevät ja mukauttavat niitä tarpeisiinsa ja siten saavuttavat toimijuutensa ja edellytykset toimia ja vaikuttaa yhteisössään. Näin he pystyvät toimimaan ja vaikuttamaan menestyksellisesti. Toimimisella ei tarkoiteta pelkästään strategisia kokouksia tai johtamisprosesseja, vaan ennen kaikkea sitä, miten nämä yhteiskunnassa hyväksytyt käytännöt suoritetaan ja pannaan toimeen.

2.3 Praxis, käytännöt ja toimijoiden roolit aiemmissä tutkimuksissa

SAP-tutkimus on noussut yhdeksi omaksi strategiatutkimuksen alueeksi 2000-luvulla. Tutkimuksellinen lähestymistapa vaihtelee paljon – osa tutkijoista käsittelee strategiaa käytäntönä yksinkertaisena ilmiönä, toiset teoreettisena näkökulmana. Toisaalta, kuten Vaara (2010, s. 30) toteaa, strategian tutkiminen käytäntönä keskittyy enemmän

strategian toteutumiseen tai toteuttamiseen käytännössä kuin niinkään yhteen teoreettiseen kokonaisuuteen. Suurin osa tutkimuksesta keskittyy praxis -näkökulmaan, joskin sen osuus kaikista SAP-tutkimuksista on hieman laskenut, kun merkityksiä ja diskurssia painottava tutkimusnäkökulma on puolestaan kasvanut (Kohtamäki ja muut, 2021, s. 210–214).

Erilaisia strategisen johtamisen käytäntöjä sekä käytännön toimintaa (praxis) strategian johtamisessa on tutkittu paljon. Iso osa tutkimuksesta keskittyy mikrotasolle kuten työryhmätyöskentelyyn, strategisiin työpajoihin tai palavereihin tutkien näissä tapahtuvan toiminnan vaikutuksia strategisiin tavoitteisiin tai toimenpiteisiin. Nämä erilaiset palaverit ja strategiatyöryhmät ovat usein juuri niitä organisaation rutiineja tai vakiintuneita käytäntöjä, joiden sisällä praxista tapahtuu. Esimerkiksi Paroutis ja Pettigrew (2007) ovat pyrkineet tutkimuksessaan täyttämään aukkoa teorian ja empirian välillä tutkimalla strategiatyöryhmien päivittäisiä käytäntöjä. Myös Jarzabkowski (2004) on tutkinut johtamiskäytäntöjä strategian toteuttamisessa, sekä miten strategiakokoukset vaikuttavat strategisiin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin (Jarzabkowski & Seidl 2008). Hoon (2007) on korostanut toimijoiden strategisen vuorovaikutusosaamisen merkitystä muodollisissa työryhmissä.

SAP-tutkimusta on tehty myös toimijuuden näkökulmasta. Hendry ja muut (2010) keskittyivät hallitusten ja johtoryhmien strategiseen toimintaan. Balogun ja Johnson (2004) ovat tutkineet keskijohdon roolia ylhäältä-alas suuntautuvassa muutostilanteessa, jossa ylin johto määrittelee uudet strategiset tavoitteet. Rouleau ja Balogun (2011) ovat keskittyneet tutkimuksessaan keskijohdon rooliin ja siihen, kuinka he ymmärtävät ja tulkitsevat omat strategiset tehtävänsä ja kuinka he käyttävät omaa vuorovaikutusosaamistaan työssään. Myös Hoon (2007) on tutkinut ylimmän ja keskijohdon diskurssia sekä sitä, kuinka he muovaavat strategiaa vuorovaikutuksen avulla. Mantere (2005) että Kohtamäki ja muut (2011) puolestaan ovat tutkineet yksittäisten toimijoiden työtä, strategista suunnittelua sekä henkilökohtaista

sitoutumista, mikä puolestaan tulosten mukaan on omiaan parantamaan koko organisaation toimintakykyä.

SAP-lähestymistapaa on hyödynnetty erilaisissa organisaatioissa. Perinteisen strategisen johtamisen tutkimus keskittyy yleensä siihen, kuinka strategian johtaminen vaikuttaa taloudelliseen suorituskyykyyn. Vaara ja Whittington (2012) tuovat kuitenkin esiin, että SAP-tutkimusta voidaan laajentaa myös voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin, kuten orkestereihin, yliopistomaailmaan, kaupunkihallintoon sekä julkiseen terveydenhuoltoon. Korin ja Liikamaa (2023) ovat yhdistäneet tutkimuksessaan julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation sekä kollektiivisen reflektion. Heidän keskeinen tutkimustehtävänsä oli tutkia, kuinka kollektiivinen reflektio strategiatyössä tukee organisaation oppimista. Begkos ja muut (2020) puolestaan ovat tutkineet julkisen terveydenhuollon johdon strategisointia sekä heidän strategiatyökalujen käyttöä. Myös Hoonin (2007) tutkimus keskittyy julkiseen hallintoon.

Yhteistä näissä kaikissa tutkimuksissa on se, että toimijoiden käyttämä kieli sekä vuorovaikutustaidot ovat merkittävässä roolissa strategisen toiminnan rakentumisessa huolimatta siitä, missä kontekstissa strategia käytäntönä -tutkimusta on tehty. Myös Vaara (2010, s. 32) toteaa, että SAP-tutkimus mahdollistaa niiden prosessien tarkastelun, joiden kautta organisaatio- ja johtamisilmiötä itsessään uusinnetaan ja muutetaan. SAP-tutkimus osoittaa, että monet johtamiskäytännöt rakentuvat diskursiivisesti eli nimenomaan kielellisten vuorovaikutusten kautta. Lisäksi monet mikrotason kielelliset prosessit, kuten keskustelut ja retoriikka (eli praxis) ovat organisaatioiden ja johtamisen toiminnan ytimessä.

Taulukkoon 1 on kerätty esimerkkejä SAP-tutkimuksesta, jota on tehty strategisten käytäntöjen ja toimijoiden merkityksistä organisaation strategiatyössä.

Taulukko 1. SAP aikaisemmissa tutkimuksissa

	Näkökulma	Keskeinen anti
Jarzabkowski, P. (2004) Strategy as Practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use	Toistuvien tai mukautuvien käytäntöjen väliset jännitteet strategian johtamisessa.	Yhteys käytäntöjen ja organisaation käyttäytymisen välillä perustuu analyysiin siitä, kuinka käytännöt joko toistavat itseään tai mukautuvat. Tämä vaikuttaa strategiseen toimintaan ajan myötä eri institutionaalisissa tai kilpailullisissa olosuhteissa.
Balogun, J. & Johnson, G. (2004) Organizational restructuring and middle manager sensemaking	Keskijohdon merkitys kompleksisessa työelämässä	Keskijohtajat ovat merkityksellisiä muutoksen läpiviejiä varsinkin maantieteellisesti hajautetuissa organisaatioissa, joissa organisaation ylimmän johdon edustajat eivät toimi aktiivina muutoksen ohjaajina.
Mantere, S. (2005) Strategic practices as enablers and disablers of championing activity	Yksittäisten strategistien työ ja heidän strategiset käytäntönsä.	Ennakoivat käytännöt tarjoavat turvallisuutta ennakoitavuuden myötä vs. sopeutuvat käytännöt mahdollistavat yksilöllisen sitoutumisen strategiaan ja luomaan sille merkitystä henkilökohtaisen tulkinnan kautta.
Hodginson, G., Whittington, R., Johnson G. & Schwarz, M. (2006) The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, co-ordination and inclusion	Strategisten työpajojen merkitys organisaation strategian muotoutumisessa.	Strategiatyöpajoilla on tärkeä rooli muodollisessa strategian luomisprosessissa. Työpajatyöskentely perustuu enemmän yhteiseen diskurssiin kuin strategian analyttiseen lähestymistapaan. Työskentely vahvistaa ylimmän johdon roolia strategian kehittämisessä.
Hoon, C. (2007) Committees as strategic practice: the role of strategic conversation in a public administration	Muodolliset työryhmät ja informatiivinen diskurssi	Ylemmän ja keskijohdon välinen vuorovaikutus auttaa keskijohtoa toimimaan strategisesti ja orientoitumaan/sitoutumaan toimimaan ylemmän johdon antamien ohjeiden mukaisesti.
Paroutis, S. & Pettigrew, A. (2007) Strategizing in the multi-business firm: Strategy teams at multiple levels and over time	Erilaisten strategiatyöryhmien käytännöt.	Strategian onnistumiseen vaikuttavat sekä konsernin että yksittäisten liiketoimintayksiköisen strategiaryhmien toimet sekä keskinäinen vuorovaikutus prosessin aikana. Molempien panos on tärkeä strategiatyön aikana.

	Näkökulma	Keskeinen anti
Hendry, K., Kiel, G. & Nicholson G. (2010) How Boards Strategise: A Strategy as Practice View.	Ylimmän johdon strategiatyön käytännöt.	Proseduraalinen strategisointi säilyttää nykyistä strategiaa (johto käyttää formaalisia työkaluja ja kontrollia) ja vuorovaikutteinen strategisointi avaa mahdollisuudet muutosjohtamiselle (kasvotusten, avoin vuorovaikutus, neuvottelu, normatiivinen kontrolli)
Rouleau, L. & Balogun, J. (2011) Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence.	Keskijohdon strateginen rooli edistää organisaation kehittymistä.	Keskijohdon kielellinen ja kommunikatiivinen osaaminen on strategista toimintaa. Tämä näyttäytyy sekä muodollisissa että epämuodollisissa tilanteissa. Vaikka tutkimus kohdistuu keskijohtoon, tulokset voivat olla yleistettävissä myös ylempään johtoon.
Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M. & Rönkkö, M. (2011) The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance.	Osallistavan strategisen suunnittelun ja yksilöiden henkilökohtaisen sitoutumisen yhteys toisiinsa ja yrityksen suorituskykyyn	Osallistavalla strategisella suunnittelulla on myönteinen vaikutus organisaation henkilöstön sitoutumiseen strategian toteuttamisessa, mikä puolestaan parantaa organisaation suorituskykyä. Organisaation oppimisella on myös positiivinen vaikutus organisaation suorituskykyyn, mutta tulosten mukaan strategisella suunnittelulla ja oppimisella ei ole yhteyttä.
Begkos, C., Llewellyn, S. & Walshe K. (2020) How do medical managers strategize? A strategy-as-practice perspective.	Strategisen johdon prosessit julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa	Terveydenhuollon johtajien strategiakäytännöt voivat johtaa ristiriitaisiin strategisiin tavoitteisiin, jotka hyödyttävät heidän omaa erikoisalaansa, mutta voivat olla vahingollisia kokonaisuuden kannalta.
Korin, H. & Liikamaa, K. (2023) Organisaation oppiminen sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa. Kollektiivinen reflektio käytännön strategiatyössä.	Kollektiivisen reflektion merkitys organisaation oppimiselle.	Organisaatioissa oppiminen tapahtuu parhaiten yksilötasolla. Sote-organisaatioilla olisi potentiaalia hyödyntää yksilötason tietämystä enemmän. Kun tulkinnan kautta syntynyt yhteinen ymmärrys juurtuu käytäntöön, strategia ja strategiatyö kehittyvät ja tapahtuu organisaation oppimista.

3 Strateginen toiminta hyvinvointialueella

Tässä työssä strategiatyö asemoidaan hyvinvointialueeseen, eli julkiseen toimijaan, mikä tuo hieman erilaisen näkökulman strategian tavoitteisiin ja toteutukseen verrattuna yksityiseen, voittoa tavoittelevaan organisaatioon. Strategian avulla julkinenkin organisaatio määrittää vision ja mission kautta toimintatavat, joilla ne pystytään saavuttamaan.

Vuoden 2023 alussa Suomessa toteutui historiallinen hallinnollinen uudistus, kun sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuut siirtyivät kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille. Uudistuksen myötä Suomeen perustettiin 21 uutta itsehallinnollista hyvinvointialuetta. Hyvinvointialueiden lisäksi Helsingin kaupunki vastaa sosiaali- ja terveystalouden ja pelastustoimen järjestämisestä alueellaan.

Leppänen ja muut (2024, s. 3–4) kuvaavat, että hallinnollisen palveluverkkouudistuksen taustalla oli jo muutaman vuosikymmenen ajan kestänyt valmistelutyö, jonka tavoitteena oli varmistaa yhdenvertaisten palveluiden saatavuus koko Suomessa sekä hillitä sosiaali- ja terveysmenojen kustannusten kasvua. Hallinnon uudistusten taustalla ovatkin yleensä ongelmat, jotka johtuvat julkisen sektorin kasvusta. Tämä aiheuttaa aiheellista huolta rahoituksen riittävydestä sekä kansalaisten tyytymättömyyttä palveluihin. Hallinnollisten uudistusten keskiössä onkin julkishallinnon tehokkuuden parantaminen. Tavoitteena on parantaa julkisten organisaatioiden suorituskykyä niin, että julkisia resursseja käytetään tehokkaammin ja vaikuttavammin. (Pollitt & Bouckaert, 2017, s. 213; Lähdesmäki, 2003, s. 14–15.)

Tällä hetkellä hyvinvointialueiden rahoitus muodostaa yli neljäsosan valtion vuosittaisesta budjetista. Väestön ikääntymisen ja matalan syntyvyyden vuoksi huoltosuhde heikkenee entisestään, mikä heikentää hyvinvointivaltion rahoitus pohjaa entisestään. Sosiaali- ja terveysministeriön asettamien valtakunnallisten tavoitteiden mukaan hyvinvointialueiden toiminnan tulee olla taloudellisesti kestävä.

Kustannuskehitykseen liittyy myös, että sosiaali- ja terveyspalvelut järjestetään niin, että ne ovat yksilön ja yhteiskunnan kannalta vaikuttavia. (STM 2024, s. 14-15.)

Lainsäädännön (laki hyvinvointialueesta 611/2021; laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021) mukaan hyvinvointialueiden on laadittava hyvinvointialuestrategia. Strategiassa hyvinvointialue määrittelee palveluiden järjestämistä ja tuottamista koskevat strategiset linjaukset. Hyvinvointialuestrategiaan tulee sisältyä myös palvelustrategia, joka puolestaan on talouden suunnittelua ja johtamista varten. Palvelustrategiassa tulee huomioida paitsi valtakunnalliset tavoitteet palveluiden järjestämiselle, mutta myös pitkän aikavälin tavoitteet, jossa otetaan huomioon oman alueen asukkaiden tarpeet, paikalliset olosuhteet, palveluiden saatavuus sekä kustannusvaikutukset. (Leppänen ja muut, 2024, s. 176.)

3.1 Julkisen organisaation toiminnan erityispiirteitä

Julkisilla organisaatioilla on monia erityispiirteitä, jotka erottavat ne yksityisistä organisaatioista. Nämä piirteet liittyvät yleensä kilpailulliseen asemaan, toiminnan tavoitteisiin tai palvelutehtävään, rahoituslähteisiin sekä poliittiseen ohjaukseen ja päätöksentekoon. Nämä kaikki edellä mainitut vaikuttavat merkittävästi julkisen organisaation strategian suunnitteluun ja toteutumiseen. Julkisen organisaation menestyminen edellyttääkin vahvaa strategista johtamista, johon dualistinen päätöksentekojärjestelmä sekä verovaroin toimiminen tuovat omat erityispiirteensä verrattuna yksityisiin organisaatioihin (Einola & Kohtamäki, 2016, s.189).

Julkisella sektorilla on käytössään samoja lähestymistapoja strategiaan kuin yksityiselläkin toimijalla. Ero yksityisen ja julkisen toimijan toiminnan välille kuitenkin muodostuu selkeimmin kilpailustrategian puuttumisena (Juuti & Luoma, 2022, s. 21). Julkinen organisaatiolla on järjestämisvastuullaan usein sellaisia tehtäviä, joilla kilpailuasetelmaa ei pääse muodostumaan. Julkisten organisaatioiden ei siis tarvitse kilpailla asiakkaistaan tai tuloista samalla tavalla kuin yksityiset yritykset. Tämä tarkoittaa

sitä, että julkinen toimija ei siis asemoi omaa toimintaansa markkinoilla olevan kilpailun ja siinä menestymisen näkökulmasta, vaan palveluiden saatavuuden ja laadun varmistamisen sekä arvon luomisen kautta. Juuti ja Luoma (2022, s. 21) jatkavat, että julkisella sektorilla toiminta ei perustu voiton maksimointiin, vaan lähtökohtaisesti strategia ohjaa sitä, kuinka organisaation resurssit ja palvelut kohdennetaan tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti palvelemaan kansalaisia ja koko yhteiskuntaa.

Kaikkien organisaatioiden ensisijaisena tehtävänä on tuottaa arvoa. Arvon määrittely ei ole kuitenkaan yksiselitteistä, vaan se on riippuvainen siitä näkökulmasta mistä sitä tarkastellaan (Baker, 2007, s. 3-4). Yksityisen organisaation arvo omistajilleen on usein taloudellinen, kun menestynyt yritys pystyy jakamaan osinkoja. Myös julkisen organisaation tärkein yhteiskunnallinen tehtävä on arvon luominen. Kuitenkin julkinen sektori ei pyri arvon luonnissa samaan voiton maksimointiin, vaan keskeistä on arvon tuottaminen kansalaisille. Arvon luominen ja tarkoituksenmukaisten palveluiden järjestäminen voidaan nähdä Johansonin (2019, s. 164) mukaan vastineena verovaroille, joilla julkisia palveluita rahoitetaan.

Julkisen organisaation arvo rakentuu vaikuttavista palveluista sekä kustannustehokkuudesta. Tieto, paljonko palvelun tuottaminen maksaa tai onko se asiakkaan mielestä hyvää palvelua, on tärkeää, koska sen avulla pystytään varmistamaan, tuotetaanko julkisia palveluita tehokkaasti. Julkinen sektori tarvitsee keinoja suorituskyvyn mittaamiseen ja arvioimiseen. (Johanson, 2018, s. 165; STM, 2024, s. 14-15.)

Myös poliittinen toiminta vaikuttaa julkisen organisaation strategioihin ja johtamiseen. Julkisten organisaatioiden toiminnan lähtökohtana ovat hallituksen ja ministeriöiden erilaiset lait ja säädökset sekä poliittiset linjaukset, jotka ohjaavat organisaatioiden palvelutehtävien järjestämistä. Julkisten organisaatioiden toimintaa ohjataan poliittisesti myös paikallisella tasolla. Tämä luokin rajapintoja poliittisten toimielinten ja julkisen organisaation hallinnon välille. Modellin (2012, s. 292) mukaan poliittinen sääntely ja

ohjaus vaikuttavat siihen, miten julkiset organisaatiot määrittelevät strategiansa ja asettavat tavoitteensa toiminnalle. Poliittisen tavoitteet määrittelevät siis reunaehdot, joiden sisällä strategioiden tulee tukea julkisesti asetettuja päämääriä sekä tavoitteita, kuten esimerkiksi ympäristöystävällisyyttä tai yhdenvertaisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että myös toiminnan arvioinnissa painottuvat yhteiskunnalliset päämäärät pelkän taloudellisen tehokkuuden sijaan.

Favoreu ja muut (2016, s. 435) määrittelevät, että olennainen osa julkisten organisaatioiden strategista johtamista onkin kyky luoda vuorovaikutusta erilaisten sidosryhmien, niin sisäisten kuin ulkoistenkin, välillä sekä koota ja ohjata kollektiivista älykkyyttä poliittisen tahon tahtotilan määrittelyyn ja toteuttamiseen. Heidän määritelmässään korostuu organisaation osaamisen merkitys sekä strategisten toimijoiden merkitys tuloksellisessa toiminnassa.

3.2 Strategiatyön merkitys hyvinvointialueuudistuksessa

Sosiaali- ja terveyspalveluiden hallinnollinen uudistus on Suomen mittaluokassaan ennen näkemätön. Vuoden 2021 alusta alkaen Suomessa on 309 kuntaa, jotka järjestivät ennen uudistusta sosiaali- ja terveyspalvelut monin eri tavoin joko itsenäisesti tai jonkunlaisella yhteistyö- tai kuntayhtymämallilla. Uudistuksen myötä satojen organisaatioiden erilaiset järjestämiskäytännöt yhdistettiin hyvinvointialueille. Tämä tarkoitti myös sitä, että kunnilta ja kuntayhtymiltä perityt palvelut sekä myös niissä ilmenneet ongelmat ovat siirtyneet yhdenmukaistettaviksi hyvinvointialueille. (Paatela & Tynkkynen 2024, s. 2). Uusi organisaatio ei myöskään ole pelkkä hallinnollinen muutos, vaan siihen liittyy myös eri kunnista ja kuntayhtymistä siirtyneen henkilöstön integroimista uuteen organisaatiokulttuuriin ja sitouttamista organisaation tavoitteisiin.

Hyvinvointialueiden tehtävänä on järjestää alueensa asukkaiden sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut sekä vastata yhdessä kuntien kanssa alueensa asukkaiden hyvinvoinnin ja terveydenedistämistyöstä. Vaikka hyvinvointialueet

ovat itsehallinnollisia, niillä ei ainakaan toistaiseksi ole verotusoikeutta, vaan rahoitus perustuu pääosin valtion rahoitukseen (Leppänen ja muut 2024, s. 521).

Hyvinvointialueiden toiminnasta käynnistymisestä ja strategisesta johtamisesta vasta vähän tietoa saatavilla. Paatelan ja Tynkkysen (2024) tutkimuksessa on kartoitettu hyvinvointialueiden ylimpien johtajien näkemyksiä uudistuksesta ja toiminnan käynnistymisestä. Tuloksissa heijastelee odotetusti organisaatioiden keskeneräisyys sekä kompleksisuus, kun uudistus muutti merkittäväällä tavalla aikaisemman järjestelmän rakenteita niin järjestämisvastuun, rahoituksen kuin ohjauksenkin osalta (Paatela & Tynkkynen 2024, 1–5).

Toinen merkittävä ongelma, mitä hyvinvointialueet ovat joutuneet kohtaamaan heti toiminnan käynnistymisen alettua, liittyy rahoituksen niukkuuteen. Hyvinvointialueiden yhteenlaskettu alijäämä ensimmäisen toimintavuoden jälkeen oli yli 1,3 miljardia euroa (Valtionkonttori 2024). Tämä on pakottanut kaikki hyvinvointialueet talouden tasapainottamisen velvoitteeseen alijäämän kattamiseksi. On tehtävä vaikeita päätöksiä resurssien kohdentamisesta sekä paleluiden priorisoinnista – raha ei yksinkertaisesti riitä kaikkeen. Jotta hyvinvointialueiden toiminta olisi taloudellisesti kestäväällä pohjalla, palveluita ei voida tarjota rajattomasti vaan on tehtävä päätöksiä siitä mitä palveluita tuotetaan ja missä laajuudessa. Paatelan ja Tynkkysen (2024, s. 5) tutkimuksessa juuri talouteen liittyviä reunaehtoja pidettiin yhtenä suurimmista ongelmista ensimmäisen toimintavuoden aikana.

Hyvinvointialueiden strategisen johtamisen yhtenä haasteena on edelleen muutoksen johtaminen. Uudistus toi muutoksia niin toimintatapoihin kuin johtamiskäytäntöihin. Strategian johtaminen edellyttää kykyä johtaa muutosta ja kohdata muutosprosessille tyypillisiä haasteita (Paatela ja Tynkkynen, 2024, s. 3). Muutoksen johtamisessa avainasemassa on avoin ja jatkuva viestintä. Engblom-Pelkkala (2018, s. 172) löytää yhteyden strategiaprosessin ja muutosprosessin välillä todeten, että kummankin prosessin johtamisessa on johdon ensin kyettävä muodostamaan jaettu ymmärrys

tavoitellusta tilasta ja sen jälkeen saatava organisaation jäsenet sitoutumaan työskentelemään sen eteen.

Paatela ja Tynkkynen (2024, s. 3) nostavat esiin myös hyvinvointialueiden päätöksentekojärjestelmän. Hyvinvointialueilla on käytössä julkisille organisaatioille tyypillinen dualistinen päätöksentekojärjestelmä, mikä tarkoittaa sitä että poliittinen taho eli aluevaltuusto määrittelee strategiset linjaukset sekä keskeiset poliittiset päätökset ja vastaavasti viranhaltijat vastaavat päätösten täytäntöönpanosta sekä operatiivisesta johtamisesta. Dualistinen rakenne luo selkeän työnjaon poliittisen ohjauksen ja käytännön johtamisen välille, mutta se voi myös aiheuttaa ristiriitoja ja vastakkainasettelua. Paatelan ja Tynkkysen (2024, s. 3) mukaan hyvinvointialueet vielä hakevat uudenlaista päätöksentekokykyä sekä sitä, miten poliittiset tavoitteet velvoitteet haastavat operatiivista johtamista.

Hyvinvointialueuudistusta voisikin kuvata Paanasen ja muiden (2023, s. 1) mukaisesti kokonaisuudessaan valtavana palapelinä, jossa tarkoituksena on erilaisten toimintakulttuurien, palvelualueiden ja -rakenteiden sekä tuhansien ammattilaisten työnkuvien yhteensovittaminen. Hyvinvointialuestrategiat ovatkin tärkeässä roolissa uudelleen organisoitumista ohjaavina työvälineinä. Palapelin rakentaminen onnistuneesti edellyttääkin hyvinvointialueorganisaatioilta strategista suunnittelua ja toimintaa, jotta ne pystyisivät täyttämään paitsi lainsäädännöstä nousevat velvoitteet ja poliittisen tahtotilan, myös palvelutehtävänsä mukaiset arvolupaukset kansalaisille.

4 Tutkimuksen asetelma ja toteutus

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on Juutin ja Puusan (2020a, s. 59) mukaan ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkastelu. Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen (Juuti & Puusa 2020b, s. 143). Toisin sanoen, ilmiön kuvaaminen auttaa tarkentamaan sitä, mitä se sisältää ja miten se näyttäytyy todellisuudessa. Ymmärtäminen puolestaan syventää käsitystä ilmiön merkityksistä. Yhdessä nämä tarjoavatkin perustan tiedon luotettavuudelle ja tulkittavuudelle.

4.1 Tutkimusaineisto

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu valmiista haastatteluaineistosta. Aineisto on kerätty Pohjanmaan hyvinvointialueen ja Vaasan yliopiston tutkimusyhteistyössä. Pohjanmaan hyvinvointialueen johtoryhmän temahaastattelut toteutettiin 13.12.2023 – 22.1.2024 välillä. Haastattelujen teemat liittyivät sote-uudistuksen vaikuttavuustavoitteeseen, vaikuttavuustietoon hyvinvointialueella sekä vaikuttavuuden toteuttamiseen arjessa. Haastatteluissa oltiin kiinnostuneita siitä, miten vaikuttavaa toimintaa pyritään aikaansaamaan. Tässä työssä vaikuttavuustyön ajatellaan olevan yhtä kuin strategiatyö, eli aineistoa tulkitaan SAP-viitekehyksestä käsin kuvaamaan strategiatyön tekemistä.

Haastatteluaineisto sisältää yhteensä 21 henkilön haastattelut. Aineisto oli valmiiksi anonymisoitu ja litteroitu. Varsinaisten haastattelujen yhteiskesto oli 14 tuntia ja 42 minuuttia ja litteroidun aineiston tekstinnös on yhteensä 287 sivua. Aineisto valikoitui tähän tutkimukseen sen soveltuvuuden sekä saatavuuden perusteella.

4.2 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysi on perinteisin laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 93). Sisällönanalyysin tarkoituksena on jäsentää aineisto tiiviiksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi siten, että sen tärkein informaatio säilyy. Aineisto ohjaa kuvattavaa ilmiötä. Tavoitteena on rakentaa hajanaisesta aineistosta selkeää informaatiota sisältävä kokonaisuus, josta tutkija pystyy tekemään johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Puusa, 2020, s. 149; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 124). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 117) jatkavat, että sisällönanalyysi on tekstianalyysiä ja sisällöstä pyritään löytämään erilaisia merkityksiä. Analyysin painopiste on tutkittavan ilmiön tiedon ja ymmärryksen kehittämisessä (Assarroundi ja muut, 2018, s. 43).

Tässä tutkielmassa aineiston analyysimenetelmänä on käytetty teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Analyysissa edetään deduktiivisesti, eli yleisestä yksittäiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 107). Teoriasta, eli laajemmasta SAP -viitekehystä käsin edetään kohti yksittäistä tapausta, eli hyvinvointialueen johtoryhmän strategisia toimia. Analyysin tavoitteena on joko vahvistaa tai laajentaa jo olemassa olevaa viitekehystä strategian johtamisesta käytäntönä (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1281). Teorialähtöisessä analyysissa aineiston luokittelu perustuu johonkin aikaisempaan käsitejärjestelmään. Tässä tutkielmassa perustelut teorialähtöisen analyysin valinnalle oli se, että tutkittavasta aiheesta on jo olemassa riittävästi aikaisempaa tutkimustietoa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 127; Hsieh & Shannon 2005, s. 1281; Elo ja muut, 2022, s. 2018).

Tässä tutkielmassa käytäntönäkökulma ja aikaisemmat tutkimukset ohjaavat myös tulosten tarkastelua tarkentamalla ja rikastamalla jo olemassa olevaa teoriaa (Hsieh ja Shannon, 2005, s. 1283). Tässä tutkielmassa halutaan tarkastella strategian tekemistä käytännössä uudessa toimintaympäristössä, mikä myös puoltaa teorialähtöisen sisällönanalyysin valintaa aineiston analyysimenetelmäksi (Elo & muut, 2022, s. 221–222). Aineiston analyysiä ohjaa valmis strategia käytäntönä -lähestymistapa ja analyysin tarkoituksena on tarkastella strategisten toimien ja käytäntöjen merkitystä uudessa kontekstissa eli vasta rakentumassa olevassa uudessa organisaatiossa.

Aineiston analyysi aloitettiin analyysimatriisin laatimisella. Elon ja muiden (2022, s.222) mukaan matriisin tulee perustua aikaisempaan tutkimukseen tai teoriaan. Analyysimatriisin tekoa ohjasi SAP-viitekehysten mukainen yhteys organisaation strategisten toimien (praxis) ja käytäntöjen (practices) välillä. Tässä tutkielmassa analyysimatriisi perustuu synteisiin organisaation käytännöistä, jotka mahdollistavat varsinaisen strategisen toiminnan eli praxiksen (Elo ja muut, 2022, s. 222). Matriisissa yhdistetään sosiaaliset käytännöt ja materiaaliset käytännöt (Einola 2018) sekä vuorovaikutteiset, hajanaiset ja hallinnolliset käytännöt (Jarzabkowski 2005).

Aineiston analyysiprosessissa pyrittiin huolellisuuteen sillä, että analyysimatriisin laatimisen jälkeen tutkimuksen aineisto luettiin kokonaisuudessaan läpi useampaan kertaan (Elo & muut 2022, s. 222). Ensimmäisellä kerralla keskityttiin pelkästään aineiston läpikäymiseen ja ymmärtämiseen. Toisella lukukerralla aineistosta merkittiin kaikki ne käytännöt, jotka viittasivat käytäntöihin tai strategiseen toimintaan. Kolmannella kerralla aineistosta poimittiin analyysimatriisiin systemaattisesti kaikki matriisirungon mukaiset alkuperäiset ilmaukset, jotka edustivat strategisia toimia tai käytäntöjä. Tällä pyrittiin varmistamaan sitä, että aineistosta tulisi varmasti otettua mukaan kaikki ilmaukset, jotka liittyvät tähän tutkielmaan.

Analyysiyksikkönä käytettiin lausetta tai ajatuskokonaisuutta (Elo ja muut, 2022, s. 219). Aineisto oli valmiiksi anonymisoitu, mutta tutkimuksen luotettavuuden todentamiseksi jokaiselle haastateltavalle annettiin yksilöllinen juokseva koodi (H1-H21), jotka on liitetty jokaiseen ilmaisuun analyysin yhteyteen. Taulukossa 2 on esitelty analyysimatriisi sekä esimerkkejä ilmauksista, jotka on sijoitettu teoriaan perustuviin analyysiluokkiin.

Taulukko 2. Analyysimatriisi

Strategisesti merkittävät toiminnot ja käytännöt julkisessa organisaatiossa		
Sosiaaliset		Materiaaliset
Vuorovaikutteiset	Hajanaiset	Hallinnolliset
"Se on kyllä jatkuvaa keskustelua." (H5)	"Sitten meillä on joka toinen viikko yhteiset Teamsit, sektori-, toimiala- ja resurssijohto. Sitten me ehdimme vähän enemmän keskustella." (H19)	"Että siellä on toisaalta nämä asiakas-caset joiden kautta saamme henkilöstönäkökulmaa. Ja sitten on toimintakykymittarit ja sitten on vielä kustannus... (H9)
"Nythän meidän juttu on ollut vaan se, että me luodaan meidän työntekijöille mahdollisuus osallistua niihin." (H6)	"Meillä on iso johtoryhmä. Siinä me ollaan ehkä poikkeavia muihin hyvinvointialueisiin nähden." (H14)	"Asiakaskokemus, niin sitähan me mitataan tällä hetkellä nyt sillä NTS:llä." (H1)
"Se vaatii sitä just, että sä koulutat, tapaat, keskustelet." (H10)	"Meillä on nämä eri yhteistyöfoorumit, jotka ovat myös tärkeitä... Sekä yhteistyöfoorumeita että sisäisiä resurssilinjan sisällä." (H3)	"Esimerkiksi riskiraportointi ja niitten riskien toteutumisesta, että laaturaportointiahan meillä on, meillä on tätä HaiPro, vaaratilanne-, läheltä piti -ilmoitukset ja niitten seuranta säännöllisesti. Ne on niitä säännöllisiä, konkreettisia raportointimuotoja." (H17)
"Mutta minä sanon, että no, minä tulen mukaan. Minun on pitänyt tulla teillä muutenkin tässä pyörähtämään. Tuun yhdessä sitten." (H10)	"Meillähan on kehittämishankkeita enemmän kuin yksi meneillään parhaillaan." (H11)	"Mutta meillä on pyrkimys tietojohdantamiseen, että voidaan numeroiden kautta osoittaa asioita." (H15)
"Että senhän (yhteistyön) pitäisi olla oikeastaan päivittäistä, jopa voisi olla yhteydenpitoa puhelimella tai sähköpostilla tai millä tahansa keinoin, että mikä tilanne, puolin ja toisin." (H5)	"Joka toinen viikko esihenkilöille tämmöinen infotilaisuus. Siellä kaikilla johtajilla on mahdollisuus nostaa tärkeitä asioita." (H4)	"Sitten tehdään toimintakertomukset. Kyllä me katsotaan aika tiivistä mihin suuntaan mennään ja jäädäänkö tavoitteista, vai päästäänkö niihin." (H5)

Analyysiprosessi jatkui aineiston pilkkomisella ja synteisien tekemisellä. Analyysimatriisiin sijoitetut ilmaisut pelkistettiin ja niistä muodostettiin alaluokkia, jotka on nimetty ja yhdistelty edelleen yläluokiksi, joista muodostuivat tutkimuksen keskeiset tulokset. Näillä tuloksilla vastataan tutkimusongelmiin eli siihen, miten strategiaa tehdään käytännössä (Puusa, 2020, s. 147–148). Esimerkki tutkimuksen analyysiprosessin etenemisestä on esitelty taulukossa 3 (vasemmalta oikealle).

Taulukko 3. Analyysiprosessin eteneminen

Analyysimatriisin luokka	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka	Kokoava teema
Sosiaaliset / vuorovaikutteiset	Mennään tavallaan step-by-step heidän kanssaan eteenpäin.	Yhdessä tekeminen	Keskijohtoa osallistava	Yhteistyö keskijohdon kanssa	Toimijoiden välinen vuorovaikutus
	Osallistetaan myös keskijohtoa mukaan ja sitä asiantuntemusta käytetään, että viisaus ei edes asu tässä meidän johtoryhmään kuuluvien päässä.	Osaamisen tunnistaminen			
	haluan matalan kynnyksen rentoa yhteydenpitoa, ettei ole semmoista jämää, virallista. ... jos tulee joku, niin voidaan... On tuttuja, niin soittaa että hei, mitäs tässä on ja mitä me voidaan tehdä.	Matala hierarkia			
	Vaan pitäisi yrittää, että jos näin tehdään, niin me saadaan yhdessä tämä eteenpäin. Ja siinä kannattaa selittää ja perustaa hyvin.	Motivoiva puhe	Muutosta edistävä		
	kun siellä on kysymyksiä, kritisoidaan ja niihin vastauksia annetaan ja jutellaan, niin sitten se alkaa se muutosprosessi siellä aivoissa, että ai niin, tällainenkin vaihto ehto. Auttaa siinä muutosjohtamisessa.	Kysymyksiin vastaaminen			
	mietitään, vertaillaan sitä, että minkälaiset palvelut meidän pohjoisessa osassa on, minkälaiset eteläisessä osassa on ja mikä on se paras tapa tuottaa niitä palveluita.	Vertaillaan palveluita	Yhteisen ymmärryksen rakentuminen	Yhteistyö ylimmän johdon välillä	
	Mutta kyllä mun mielestä on kuitenkin mietitty näitä asioita kyllä johtoryhmätasolla. Ja kun meillä myös on niitä sektorijohtajia käytössämme, eli niillä on kuitenkin se tehtävä ymmärtää miten Pohjanmaa voi.	Halu ymmärtää asioita			
	meillä kaikilla on omia ydin tehtäviä, jotka tavallaan joudutaan sieltä miettimään, et mitkä asiat on tärkeitä.	Toimintojen priorisointi			
	Aika avoimesti keskustelemme tästä omissa johtoryhmässä. Itse koen, että saan paljon tukea näissä keskusteluissa kollegoilta.	Tuki kollegoilta	Luottamus		
	Että ehkä yritän itse pitää keskustelun hyvällä tasolla omissa johtoryhmässä, mutta sitten siinä oman kollegoiden kanssa kyllä koen, että siitä puhutaan avoimesti.	Avoin kommunikointi			



Tulokset jakaantuivat kolmeen kokoavaan teemaan – toimijoiden välinen vuorovaikutus, strategian työkalut sekä organisaation käytännöt. Nämä esitellään tarkemmin seuraavassa tulosluvussa. Mutta kuten Puusa (2020, s. 148) toteaa, analyysin tekeminen ei voi jäädä pelkästään tulosten esittämiseen, vaan aineiston analyysin tavoitteena on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. Nämä johtopäätökset esitellään tässä työssä tulosten jälkeen ja niiden avulla pyritään siirtymään abstraktimmalle tasolle yksittäistapauksesta laajempaan käytännön strategisen johtamisen kontekstiin.

5 Tulokset

”Ne ovat lopulta aika pieniä tekoja, millä saadaan sitä koko virtaa toimimaan, jolloin se tietenkin on vaikuttavampaa palvelua.” (H9)

Tulokset kuvaavat millaisin strategisoin toimin Pohjanmaan hyvinvointialueen johtoryhmä vie hyvinvointialueen strategisesti tärkeitä tavoitteita käytäntöön sekä mitä työkaluja heillä on käytössään.

Tuloksissa vastataan siihen, miten strategisia tavoitteita viedään käytäntöön julkisessa organisaatiossa. Tulokset jakautuvat kolmeen pääteemaan, jotka vastaavat tarkemmin siihen, millaista toimintaa hyvinvointialueen johdon strategiatyö sisältää ja mitä menetelmiä, rutiineja ja työkaluja strategian tekemisessä käytetään. Nämä teemat ovat toimijoiden vuorovaikutus, strategian työkalut sekä organisaation käytännöt.

5.1 Toimijoiden välinen vuorovaikutus

Vuorovaikutus on keskeinen osa ihmisten välistä päivittäistä toimintaa. Analyysin perusteella hyvinvointialueen ylin johto käyttää omassa työssään paljon erilaisia vuorovaikutuksen elementtejä. Haastateltavat kuvasivat paljon erilaisia vuorovaikutustilanteita ja keskusteluja, joita hyvinvointialueen johtajien arjessa käydään eri toimijoiden välillä. Tavoitteiden eteenpäinviemiseksi johtajat kertoivat puhuvansa, keskustelelevansa ja pohtimansa asioita yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Keskusteluiden sisältönä oli usein johtamistyön ja strategian kannalta merkittävät asiat, kuten tiukat taloudelliset resurssit tai henkilöstöasiat. Useampi haastateltava myös kuvasi sitä, että miettimällä ja vertailemalla, jatkuvan keskustelun ylläpitämällä sekä keskusteluyhteyttä ylläpitämällä he pystyivät johtoryhmätyöskentelyn sisällä rakentamaan yhteistä linjausta strategisesti tärkeistä sisällöistä, kuten esimerkiksi käytettävissä olevista resursseista, palveluiden järjestämisestä sekä kehittämistarpeista koko hyvinvointialueen tasolla. Aineistosta käy ilmi myös, että vuorovaikutusta tapahtuu

myös neuvotteluiden muodossa - ylimmän johdon tasolla haetaan keskustelemalla yhteistä ymmärrystä isommista kokonaisuuksista, mutta näissä vuorovaikutustilanteissa pystytään tuomaan esiin myös oman erityisalan tarpeita ja erityispiirteitä.

”... meillä kaikilla on omia ydintehtäviä, jotka tavallaan joudutaan sieltä miettimään, et mitkä asiat on tärkeitä, jolloinka se on varsin luontevaa, että sieltä tulee erilaisia näkemyksiä. Ja siinä kohtaahan se on tavallaan se, kuinka mä pystyn itse argumentoimaan, et tämä on tärkeää, työlästä, hidasta, mutta todella tärkeää.” (H18)

Toimijoiden välinen vuorovaikutus ylemmän johdon tasolla oli johtajien mielestä pääsääntöisesti laadultaan hyvää ja asioita eteenpäin vievää. Muutama haastateltavista toi esiin myös oman vastuunsa hyvän vuorovaikutuksen rakentumisessa. Vuorovaikutustilanteet nähtiin vastavuoroisina, ja ne sisälsivät tyypillisiä vuorovaikutukseen sisältyviä elementtejä - aktiivista puhumista, kuuntelua ja keskusteluiden sisältöihin vaikuttamista. Haastateltavat kuvasivat, että johtoryhmän sisällä he pystyvät tuomaan mitä tahansa asioita esiin, keskustelemaan vaikeistakin asioista sekä luottamaan toinen toistensa ammattitaitoon. Vuorovaikutustilanteissa johtajat myös kokivat saavansa tukea omalle työlleen.

”Kyllä se aiheuttaa meillekin keskusteluja, mutta pystymme kyllä keskenämme vapaasti puhumaan ja ehdottamaan mitä vaan.” (H13)

”Aika avoimesti keskustelemme tästä omassa johtoryhmässä. Itse koen, että saan paljon tukea näissä keskusteluissa kollegoilta. Ei vain resurssilinjajohtajilta, vaan ylipäätensä. Jos puhumme ylin johdon tasolta, niin avoimesti puhutaan kyllä ja keskustellaan.” (H11)

Hyvinvointialueen johtamistyössä vuorovaikutusta tapahtuu ylimmän johdon tasolta myös keskijohdon suuntaan. Haastatteluissa tuli esiin, että erilaisia asioita vietiin eteenpäin keskijohdon suuntaan keskustelemalla ja jakamalla informaatiota, olemalla itse läsnä keskijohdon ja esimiesten tiimeissä, pyrkimällä mahdollisimman matalan kynnyksen kommunikointiin ja olemalla keskijohdon tukena. Kentältä pyritään tuomaan viestiä myös takaisin ylemmän johdon tietoon, eli vuorovaikutusta ja informaation jakamista tapahtuu paitsi ylhäältä alaspäin, myös toiseen suuntaan.

”Mä koen, että ne on ollut toisaalta sen luottamuksen rakentamisessa sinne henkilöstöön, mutta sit se on myös tavallaan ollut itselleni sellaista, että pystyy tuolla johtoryhmässä tuomaan esille sitä, että oletteko te hei nyt miettineet, että tämä ei näyttäydy ehkä siellä meidän tärkeimpien työntekijöiden arjessa ihan nämä meidän linjaukset siltä, että ne toimivat.” (H9)

Haastatteluissa johtajat toivat esiin myös omaa rooliaan muutosjohtajina. He kuvasivat, että asioiden tarkempi avaus, selittäminen, kertaaminen, muistuttaminen sekä asioiden perusteleminen ovat tärkeitä muutosvaiheessa yhteisen suunnan ja ymmärryksen rakentumiseksi paitsi oman toimialan sisällä, myös koko organisaation tasolla. Keskustelu, vastausten antaminen, kouluttaminen ja työntekijöiden tapaaminen nähtiin haastateltavien mielestä tärkeinä muutosjohtamisen elementteinä.

”Sä sitkeästi sitä viet eteenpäin ja kertaat ja muistutat. Se ehkä näin itse, kun aika nopeatempoinen välillä ja ideoita, niin se että aina muistaa että se vaatii sitä toistoa ja kertausta ja palataan ja...” (H10)

Strategisesti orientoitunutta vuorovaikutusta tapahtui sekä muodollisesti erilaisten palavereiden tai virallisten kokousten yhteydessä, mutta myös epävirallisesti, niin kasvotusten, verkkokokousten välityksellä mutta myös sähköpostilla. Osa haastateltavista toi esiin, että asioita voi edistää myös epämuodollisesti tilanteissa, jotka eivät noudata tiukkoja sääntöjä, kaavoja tai virallisia rakenteita vaan mahdollistavat rennomman ja vapaamman toiminnan.

”Haluan matalan kynnyksen rentoa yhteydenpitoa, ettei ole semmoista jämäkkää, virallista. Se on jotenkin luontevaa ja jos tulee joku, niin voidaan... On tuttuja, niin soittaa että hei, mitäs tässä on ja mitä me voidaan tehdä. Asiat menevät ehkä myös nopeammin eteenpäin, kun ei niistä tehdä liian vaikeita.” (H10)

5.2 Strategian työkalut

Johtoryhmän haastattelut osoittivat, että hyvinvointialueella on käytössä paljon erilaisia työkaluja johtamisen tueksi. Näillä työkaluilla voidaan nähdä olevan merkittävä rooli strategisten tavoitteiden eteenpäinviemisessä käytännössä. Haastatteluissa johtajat kuvasivat eniten erilaisia hallinnollisia työkaluja, joita olivat muun muassa erilaiset mittarit, tilastot sekä niistä saatava informaatiota. Näitä työkaluja käytettiin aineiston mukaan erityisesti oman johtamistyön tukena mutta niiden tarjoamaa tietoa hyödynnettiin myös asioiden merkittävyyden osoittamiseksi poliittiselle taholle. Mittareiden tarjoamaa tietoa koettiin tarvittavan myös päätöksentekoa varten.

”Kyllähän me tehdään näitä päätöksiä tiedolla. Ei mekään vain arvuutella, vedetä hatusta lapun, että nyt tämä suljetaan. Kyllä niitä on mietitty...” (H15)

Haastatteluista kävi ilmi, että hyvinvointialueella on jo kohtuullisen hyvä strategiamittaristo valmiina, jota käytetään toiminnan seuraamiseen sekä hyvinvointialueen strategisella ylätasolla että alempana sekä toimiala- että tulosaluetasoilla. Kuitenkaan kaikilla toimialoilla toiminnan mittaamiseen sopivia mittareita ei vielä ole olemassa tai niitä ei ole toistaiseksi otettu käyttöön. Useat haastateltavat kuvasivat myös sitä ongelmaa, että saatavilla olevan tiedon määrä on niin suuri, että oikeiden mittareiden valinta on vaikeaa. Haasteita aiheutti myös se, että mittareiden avulla ei toistaiseksi vielä kyetä aina saamaan toiminnan kannalta olennaista tietoa ulos. Tällöin mittarista ei myöskään ole mitään hyötyä strategisen suunnittelun ja päätöksenteon näkökulmasta.

”Minä haluan että meillä olisi riittävästi tietoa, jotta meillä olisi se mahdollisuus kehittää palvelu siihen suuntaan mihin pitääkin kehittää sitä. Eli se tiedolla johtaminen on todella vaikeaa vielä, kun ei... Me emme niinkun saa, tai se ei ole niin helposti saatavissa, se tieto mitä me tarvitaan.” (H20)

Strategiaa johdetaan käytännössä myös erilaisten sähköisten järjestelmien ja ohjelmien kautta. Osalle haastateltavista jo itsessään digitaalisiin työkaluihin siirtyminen manuaalisten tiedostojen sijaan on ollut muutos entisistä totutuista toimintatavoista. Haastateltavat kertoivat, että heidän työnsä tukena on erilaisia asiakas- ja potilastietojärjestelmiä sekä ohjelmia muun muassa asiakaskokemuksen mittaamiseen, hr-työhön, taloushallintoon ja riskiraportointiin. Myös näiden erilaisten toimintaa ohjaavien työkalujen käytössä haastateltavat toivat kuitenkin esiin vaikeuksia, joita useat eri järjestelmät sekä hyvinvointialueen eri toimintojen erilaisuus aiheuttavat.

”Se on ollut eri esihenkilöillä Word-tiedosto, Excel-tiedosto tai jonkun erinomainen muisti, niin siitä ollaan nyt päästy tällaiselle digiloikalla, että me ollaan, me puhutaan tästä digi-LOVesta.” (H18)

”Ei se ole viitseliäisyydestä kiinni vaan siitä, että nää järjestelmät ei välttämättä vielä tuota sitä tietoa. Ja toinen on sitten se, että mikä on se selkeä tapa raportoida? Miten kootaan? Meillä se X-report on osittain käytössä, sitten on tää RAI... sitä ei vielä osata hyödyntää riittävästi, siellä on paljon laatutietoa.” (H17)

5.3 Organisaation käytännöt

Haastatteluista kävi ilmi, että Pohjanmaan hyvinvointialueen johtoryhmällä on lukuisia erilaisia rutiininomaisia käytäntöjä, jotka ovat tärkeässä roolissa strategisen toiminnan näkökulmasta. Eniten haastatteluista nousivat esiin säännöllisesti järjestettävät kokoukset, esimerkiksi johtoryhmän kokoukset. Säännölliset kokoukset mahdollistavat organisaation toimijoiden välisen vuorovaikutuksen, ajantasaisen tiedon välittymisen, mahdollisuuden tarkastella erilaisia vaihtoehtoja yhdessä sekä tehdä päätöksiä.

”Mä koen, että meillä jo siinä on hyvin sisäänrakennettuna tavallaan se, että niitä erilaisia näkemyksiä tulee jo sen johtoryhmätyöskentelyn kautta näkyviin.” (H2)

Useampi haastateltava toi esiin johtoryhmän kokousten merkityksen erityisesti talouspaineen näkökulmasta siten, että talouspaine ja sopeuttamisohjelma saivat johtoryhmätyöskentelyn orientoitumaan oikeiden asioiden äärelle ja käsittelemään strategisesti merkittäviä asioita. Toisaalta kävi esiin myös sitä, että hyvinvointialueen toiminnan alkuvaiheessa johtoryhmätyöskentelyssä olisi myös tehostamisen tarvetta.

”Joka tiistai istutaan kolme tuntia... sitten me jälkikäteen mietimme, että no mitäs varten me nyt tuo tänne tuotiin. Että tonhan nyt olis pitänyt minun itse päättää tai jonkun muun itse päättää, että kun on uus organisaatio, niin viel haetaan sitä mandaattia päätöksenteolle, mistä minä uskallan päättää, mitkä kaikki viedään sinne ylöspäin.”(H1)

Myös ylimmän ja keskijohdon välillä oli säännöllisiä kokouskäytäntöjä. Haastateltavat kuvasivat erilaisia tilannekuvapalavereja, työpajoja ja yhteistyöfoorumeita, joissa välitettiin tietoa ja pyrittiin rakentamaan yhteistä ymmärrystä ylimmän johdon ja keskijohdon välillä. Juuri tämän tyylliset erilaiset johto- ja ohjausryhmät, tilannekatsaukset sekä kehittämisfoorumit, jotka olivat tarkoitettu sekä ylimmälle että keskijohdolle, toimivat strategisesti tärkeinä käytäntöinä eri toimialoilla. Haastateltavat kuvasivat keskijohdon merkitystä ja roolia tärkeiksi ja tunnistivat heillä olevaa osaamista strategisesti tärkeäksi, jolloin sitä myös osattiin hyödyntää.

”Osallistetaan myös keskijohtoa mukaan ja sitä asiantuntemusta käytetään, että viisaus ei edes asu tässä meidän johtoryhmään kuuluvien päässä.”(H2)

Säännöllisten ja rutiininomaisten kokousten lisäksi osalla hyvinvointialueen johtoryhmän jäsenistä oli heidän kertomansa mukaan käytössään myös epämuodollisempia, pienempiä kokoonpanoja ja työryhmiä, joissa tärkeitä pyrittiin viemään eteenpäin nopeammin ja ketterämmin. Nämä käytännöt kuvautuivat haastateltujen mukaan joustavina ja tarpeen mukaisesti mukautuvina ja niitä pystyttiin pistämään pystyyn hyvinkin nopeasti ja epämuodollisesti.

”Käynnistettiin vaan jokapäiväinen Teams-kokous, missä oli yksiköiden vastuuhenkilöt, käymään yhdessä läpi sitä, että mikä se tilanne on.”(H9)

Hyvinvointialueella on käytössä myös erilaisia osallistavia käytäntöjä, joilla sekä henkilöstöä, poliittista päätöksentekoa sekä palveluiden käyttäjiä eli asiakkaita otetaan mukaan toiminnan suunnitteluun ja arviointiin. Erilaiset osallistavat tapahtumat ja tilaisuudet nähtiin haastateltujen mukaan pääsääntöisesti positiivisina ja ne mahdollistivat lisää näkökulmia oman työn tueksi.

”Se on ollut se, kun minulla on semmosia Samassa pöydässä -kierroksia, joissa käyn viitenä päivänä puolesta vuodessa kiertämässä koko aluetta eri yksiköissä ja opin siellä kuuntelemaan. Mä yritin aluksi vastata kauheasti kaikkeen, mutta sitten mä tajusin yhtäkkiä ettei mun tarvitse puhua täällä yhtään mitään. Että mun tehtävä on olla hiljaa ja kuunnella ja sitten sen jälkeen miettiä, että miten isossa kuvassa näitä asioita viedään eteenpäin.” (H9)

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkielman tavoitteena oli ymmärtää strategisten tavoitteiden johtamista käytäntöjen näkökulmasta. Tutkimuskysymyksillä haluttiin saada ymmärrystä siitä, miten strategisia tavoitteita viedään käytäntöön julkisessa organisaatiossa, millaista toimintaa johdon strategiatyö sisältää sekä mitä erilaisia menetelmiä, rutiineja sekä työkaluja hyvinvointialueen johtajilla on strategiatyön välineinä.

Kuviossa 2 on esitetty tiiviisti, miten strategisia tavoitteita viedään käytäntöön. Samalla vastauksena tutkimuskysymyksiin voidaan esittää, että hyvinvointialueen johto toimii strategisesti vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Strategisia tavoitteita pyrittiin viemään käytäntöön keskustelun, neuvottelun, tiedon jakamisen ja yhteistyön kautta. Hyvinvointialueen johtajat hyödynsivät strategian tekemisessä erilaisia strategian työkaluja sekä toistuvia käytäntöjä. Työkalut mahdollistavat tietoa johtamisen tueksi, ja organisaation käytännöt, esimerkiksi säännölliset kokoukset, tarjosivat ajan ja paikan vuorovaikutteiselle strategiatyölle.



Kuvio 2. Strategisten tavoitteiden vieminen käytäntöön

6.1 Vuorovaikutus rakentaa yhteistä ymmärrystä

Tulosten perusteella voidaan todeta, että merkittävä osa strategian tekemistä on sosiaalista toimintaa. Sosiaalinen toiminta itsessään on kuitenkin niin moniulotteista, että voi olla haastavaa määritellä, mikä toiminta siitä on strategista (Jarzabkowski ja muut, 2007, s. 8). Sosiaalisen, strategisesti merkittävän toiminnan ytimessä on tässä tutkielmassa toimijoiden välinen vuorovaikutus. Erilaiset keskustelut ja neuvottelut, joissa vuorovaikutusta tapahtuu toimijoiden välillä, avaavat mahdollisuudet paitsi tiedon vaihtoon (Hendry ja muut, 2010, s. 44), myös osallistujien yhteisen näkökulman rakentumiseen ja ymmärryksen syntyymiseen. Strategian tekeminen ja sen toteutuminen edellyttää organisaation toimijoilta halua edistää yhteistä ymmärrystä ja pyrkimystä dialogiin, jossa keskeistä on aktiivinen kuuntelu ja toisilta oppiminen, mutta myös toiminnan yhteinen reflektointi (Korin & Liikamaa 2023, s. 540; Mantere 2005, 172).

Kuitenkin tuloksista oli nähtävissä, että organisaatiossa ylin johto viesti myös ylhäältä alaspäin keskijohdolle ja työntekijöille erilaisissa infotilaisuuksissa tai verkkovälitteisissä tiedotuskanavissa. Ylhäältä alaspäin tapahtuva, hierarkkisesti rakentunut ja muodollinen viestiminen voi heikentää osallistujien edellytyksiä yhteisen ymmärryksen rakentamiseen ja jättää siten osallistujille tunteen ulkopuolisuudesta (Mantere, 2005, s. 172). Tällöin myös toimijoiden henkilökohtainen sitoutuminen yhteiseen visioon ja strategian mukaan toimimiseen voi jäädä toteutumatta (Hendry ja muut, 2010, s. 43).

SAP-ideaalin mukaisesti organisaation toimijoiksi määritellään kaikki sen toimijat, ei pelkästään ylintä johtoa. Keskijohdolla on merkittävä rooli strategisten tavoitteiden onnistuneessa läpiviennissä varsinkin uusissa organisaatioissa (Balogun & Johnson, 2004, s. 545; Mantere 2008, s. 294). Tuloksista näkyi, että keskijohdon osaamista arvostetaan ja sitä hyödynnetään. Keskijohdon osallistaminen strategiakeskusteluun ja -prosessiin on tärkeää, koska se mahdollistaa paitsi keskijohtoa tunnistamaan ylimmältä tasolta nousevat strategiset tavoitteet, myös monipuolisemman näkökulman (Hodginson ja muut, 2006, s. 490) sekä konkreettisia toimintatapoja soveltaa strategiaa käytännössä (Mantere, 2005, s. 172; Rouleau & Balogun, 2011, s. 977). Ylimmän ja keskijohdon välillä

tapahtuva, strategisesti orientoitunut vuorovaikutus edistää toimijoiden yhteistä ymmärrystä ja sitouttaa keskijohtoa strategian mukaiseen toimintaan (Hoon, 2007, s. 945-946). Tämä puolestaan vaikuttaa positiivisesti organisaation suorituskykyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen (Kohtamäki ja muut, 2011, s. 171).

Hyvinvointialueet ovat organisaatioina vasta hyvin tuoreita. Toiminnan käynnistymisvaiheessa tammikuussa 2023, kunkin hyvinvointialueen kuntien ja kuntayhtymien erilaiset käytännöt ja toimintatavat yhdistyivät isommaksi kokonaisuudeksi. Muutosta ei rakenneta yhdessä yössä sujuvasti toimivaksi, vaan hyvinvointialueilla tarvitaan paitsi keinoja, myös aikaa, muutoksen läpiviemiseen. Muutosjohtamisen keskeiset elementit, vuorovaikutus sekä yhteisen vision ja suunnan rakentuminen, ovat myös strategiatyön ytimessä. Samalla kun hyvinvointialueilla johdetaan muutosta, johdetaan myös strategiaa. Vuorovaikutteinen strategiatyö luo hyviä edellytyksiä muutosjohtamiselle (Hendry ja muut, 2010, s. 43).

6.2 Käytännöt mahdollistavat strategiatyötä

Kuten SAP-kirjallisuus osoittaa, organisaation käytännöt ovat vahvasti sidoksissa toimijoiden strategiatyöhön (Jarzabkowski & Seidl, 2008, s. 1392). Tuloksista kävi ilmi, että hyvinvointialueen rutiinit ja toimintatavat, eli käytännöt, tukivat johtajien strategista toimintaa ja johtajat hyödynsivät näitä käytäntöjä johtamistyössään. Työkalut mahdollistivat toiminnan seurannan, mittaamisen, arvioinnin sekä kehittämisen. Toistuvat käytännöt, kuten johtoryhmäkokoukset ja viikkopalaverit, puolestaan loivat strategiatyölle ja ihmisten väliselle vuorovaikutukselle kehykset, joiden sisällä varsinainen strategointi mahdollistuu.

Toiminnan mittaamiseen ja arvioimiseen käytetyt työkalut tarjoavat strategiselle johtamiselle tietoa toiminnan nykytilasta sekä kehittämisen tarpeista. Tieto luo edellytykset organisaation kyvykkyydelle luoda arvoa asiakkaille (STM, 2024, s. 18–19). Kuitenkin tuloksista heijastuu yleisesti se, että saatavilla olevan tiedon määrä oli vielä

rajatonta, ja johtajilla oli haasteena kyetä tunnistamaan oman työn kannalta tarpeellinen tieto. Ongelmana oli myös se, mistä toiminnan kannalta olennaista tietoa kyettiin saamaan. Tiedolla johtamisen merkitys ja sen tärkeys ymmärrettiin hyvinvointialueella, mutta vielä keskeneräisessä, vasta rakentumassa olevassa toimintaympäristössä ei käytettävissä olevaa tietoa kyetty vielä fokusoimaan oikein, jotta se palvelisi strategisia tavoitteita parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvinvointialueiden tuleekin tunnistaa, mikä tieto on strategisen toiminnan kannalta olennaista ja kuinka saatavilla olevaa tietoa kyetään hyödyntämään toiminnan arvioinnissa ja päätöksenteossa.

Oikeiden työkalujen valintaa voi vaikeuttaa myös hyvinvointialueen dualistinen päätöksentekojärjestelmä. Poliittinen sääntely ei rajoitu ainoastaan organisaation tehtäviin ja tavoitteisiin, vaan se muokkaa myös niitä mittareita ja tulkintoja, joita käytetään toiminnan arvioinnissa (Modell, 2012, s. 292). Sosiaali- ja terveyspalveluihin ja hyvinvointialueiden toimintaan kohdistuu laajempia yhteiskunnallisia tahtotiloja, eivätkä ne välttämättä aina kulje käsi kädessä tuottavuuden tai toiminnan tehokkuuden kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että palveluilla on pystyttävä vastaamaan myös esimerkiksi yhdenvertaisuuden (STM, 2004, s. 11) vaatimuksiin, milloin hyvinvointialueet eivät voi keskittyä pelkästään omiin toiminnallisiin päämääriinsä. Tämä ohjaa myös sitä, minkälaista tietoa toiminnan seuraamisesta tarvitaan ja minkälaista painoarvoa ne saavat päätöksenteossa.

Hyvinvointialueen johtoryhmän strategiatyötä mahdollistavia kokous- ja palaverikäytäntöjä oli tulosten mukaan hyvin paljon. Nämä kokoukset voidaan ymmärtää strategisen toiminnan keskipisteiksi, jotka auttavat toimijoita mahdollistamaan strategisen toiminnan (Jarzabkowski & Seidl, 2008, s. 1393). Voidaan kysyä, mikä tekee näistä kokouksista strategisesti orientoituneita? Jotta kokouskäytännöillä tai -rutiineilla on merkitystä varsinaisen strategian toteuttamiseen (Jarzabkowski ja muut, 2007, s. 15-17), tarvitaan toimijoiden yhteisen ymmärryksen rakentumista siitä, mikä kyseisen kokouksen tarkoitus on, ja mitä vaikutusta sillä on strategisiin valintoihin ja päätöksiin. Tulosten mukaan varsinkin talouden tasapainottaminen ohjasi johtoryhmän

vuorovaikutusta ja päätöksentekoa strategian mukaisesti. Yhteisen agendan tunnistaminen ja siihen sitoutuminen luo edellytykset strategiselle päätöksenteolle (Jarzabkowski & Seidl, 2008, s. 1418).

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu tutkimuksen luotettavuuden arviointi tutkimuksen eri vaiheissa (Aaltio & Puusa, 2020, 178–181). Tässä tutkielmassa käytettiin valmista haastatteluaineistoa, jonka keräämisessä tämän tutkielman tekijä ei ole itse ollut mukana. Tämä edesauttaa aineiston analyysin objektiivisuutta. Haastatteluaineisto on kerätty eri hyvinvointialueelta, missä tutkielman tekijä itse asuu ja vaikuttaa. Tutkielman tekijä ei tunne eikä tiedä Pohjanmaan hyvinvointialueen johtoryhmään kuuluvia henkilöitä. Aineisto oli valmiiksi anonymisoitu, eikä siitä ole voinut päätellä vastaajia tai heidän asemaansa tai keskinäisiä suhteita hyvinvointialueorganisaatiossa sen tarkemmin. Tämä on edesauttanut siihen, että tutkijan omat ennakoasetelmat tai -odotukset eivät ole vaikuttaneet aineiston analyysiin (Aaltio & Puusa, 2020, s. 178).

Aineisto oli myös valmiiksi litteroitu, eli muutettu tekstiksi. Aineiston analyysivaiheessa aineiston tekstin tulkintaa ei myöskään päässyt sekoittamaan erilaiset merkitykset tai olettamukset, joita tutkija saattaa luoda itselleen varsinaisessa haastattelutilanteessa ollessaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa. Tässä tapauksessa aineiston analyysiin ei sekoitu vahingossa erilaisia haastateltavien piiloviestejä, kuten merkittäviä taukoja puheessa, katseita, ilmeitä, äänenpainoja tai muita vastaavia.

Valmis aineisto vaikutti olennaisesti aineiston analyysimenetelmän valintaan. Varsinainen aineisto on alun perin kerätty vaikuttavuuden johtamisen teemoista käsin. Kyseessä ei siis ole varsinaisesti strategia käytäntönä -näkökulmasta teemoitettu haastatteluaineisto. Tämän vuoksi aineistoa ei tulkittu sisältölähtöisesti. Sen sijaan aineiston analyysi tehtiin teoriasta käsin siten, että aineiston sisältöä tulkitaan subjektiivisesti käyttämällä systemaattista luokitteluprosessia ja tunnistamalla siitä

erilaisia teemoja (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1277). Tässä tutkielmassa käytäntöteemat nostettiin SAP-tutkimuksesta, jolloin tulokset ennemminkin vahvistavat aiempaa ymmärrystä uudenaikaisessa kontekstissa sekä toimivat mahdollisesti vaikuttavuusjohtamisen teeman rikastuttajina.

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty vain yhdeltä hyvinvointialueelta. Vaikka tämän tutkimuksen tulosten perusteella ei voi tehdä suoraan yleistyksiä strategiatyön tekemisestä kaikilla hyvinvointialueilla, tarjoaa se silti ikkunan käytännönäkökulmaan ylimmän johdon strategiatyön johtamisessa.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa keskityttiin hyvinvointialueen ylimmän johdon strategiatyön käytäntöihin. Jatkossa strategian käytäntötutkimusta olisi tarpeellista laajentaa koskemaan myös keskijohtoa. Keskijohdon katsotaan olevan merkittävässä roolissa organisaatioissa ylimmän johdon ja työntekijätason välissä strategiaviestin eteenpäinviemisessä ja jalkauttamisessa. Näin tutkimusta vietäisiin myös lähemmäs SAP-ideaalia – kohti sitä inhimillistä toimintaa, mitä keskijohdossa ja työntekijätasolla tapahtuu.

Strategian jalkauttamisen keskiössä on se, miten ylätason strategisia tavoitteita kyetään sanoittamaan ihmisten jokapäiväisen toiminnan sanoilla ja sitouttamaan ihmiset työskentelemään strategian tavoitteiden mukaisesti. Strategia käytännönä -tutkimusta voisi laajentaa hyvinvointialuekontekstissa myös ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja kommunikatiivisen osaamisen tutkimiseen. Mitä diskursseja tarvitaan, että strategia muuttuu eläväksi?

Tämä tutkimus oli kuvaus yhden hyvinvointialueen ylimmän johdon strategiatyön tekemisestä käytännössä. Aineiston analyysi on läpileikkaus hetkeen, kun ensimmäinen toimintavuosi oli vaihtumassa toiseen historiallisesti massiivisimman

hallintouudistuksen jälkeen. Organisaation johtamiskäytäntöjen muokkautuminen vie aikaa. Olisikin mielenkiintoista tarkastella strategisia toimia uudestaan siinä kohtaa, kun hyvinvointialueiden toiminta on ollut käynnissä hieman pidempään ja toiminnot ovat oletettavasti jo hieman vakiintuneempia. Strategian tutkimusta käytännönäkökulmasta voisi laajentaa myös koskemaan muita hyvinvointialueita.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti A. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 177–188). Gaudeamus Oy.
- Assarroudi, A., Heshmati Nabavi, F., Armat, MR., Ebadi, A. & Vaismoradi, M. (2018). Directed qualitative content analysis: the description and elaboration of its underpinning methods and data analysis process. *Journal of research in nursing* 23(1), 42–55. DOI: 10.1177/1744987117741667
- Baker, D. (2007). *Strategic change management in public sector organisation*. Elsevier Science & Technology.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal* 47(4), 523-549.
- Begkos, C., Llewellyn, S. & Walshe K. (2020) How do medical managers strategize? A strategy-as-practice perspective. *Public money & management* 40(4), 265-275. DOI: 10.1080/09540962.2020.1727110
- Carter, C., Glegg S. & Kornberger M. (2008). Strategy as practice? *Strategic Organizations* 6(1), 83-99. DOI:10.1177/1476127007087154
- Einola, S. (2018). *The interplay between the sociomaterial, cognitive and paradox views in the field of strategy as practice*. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Einola, S. & Kohtamäki, M. (2016). Sosiomateriaalisten käytäntöjen rooli kuntaorganisaatioiden strategiatyössä. *Hallinnon tutkimus* 35(3), 189–203.
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 34(4), 215–225.
- Engblom-Pelkkala, K. (2018). *Institutionaalisen koulun strategiset käytännöt. Diskursiivinen lähestymistapa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto.
- Favoreu, C., Carassus, D. & Maurel C. (2016). Strategic management in the public sector: a rational, political or collaborative approach? *International review of administrative sciences* 82(3), 435-453. DOI: 10.1177/0020852315578410
- Fenton, C. & Langley A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization Studies* 32(9), 1171-1196. DOI: 10.1177/0170840611410838

- Golsorkhi D., Rouleau L., Seidl, D. & Vaara, E. (2010). Introduction: What is Strategy as Practice? Teoksessa Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara E. (toim). *Cambridge handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press.
- Hendry, K., Kiel, G.C. & Nicholson, G. (2010). How boards strategise: A strategy as practice view. *Long Range Planning* 43, 33-56. DOI:10.1016/j.lrp.2009.09.005
- Hodginson, G., Whittington, R., Johnson G. & Schwarz, M. (2006) The role of strategy workshops in strategy. *Long range planning* 2006, 39, 479-496.
- Hoon, C. (2007). Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations* 30(6), 921-952. DOI: 10.1177/0018726707080081
- Hsieh, H-F & Shannon, S. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research* 15(9), 1277-1288. DOI: 10.1177/1049732305276687
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Studies* 25, 529-560. DOI: 10.1177/0170840604040675
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice. An activity-based approach*. London: Sage Publications.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations* 60(1), 5-27. DOI: 10.1177/0018726707075703
- Jarzabkowski, P. & Seidl, D. (2008) The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization studies* 29(11), 1391-1426. DOI: 10.1177/0170840608096388
- Jarzabkowski, P. & Spee, A.P. (2009). *Strategy-as-practice: A review and future directions for the field*. *International Journal of Management Reviews* 11(1), 69-95. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x
- Jarzabkowski, P. & Whittington, R. (2008a). A strategy-as-practice approach to strategy research and education. *Journal of Management Inquiry* 17(4), 282-286.
- Jarzabkowski, P. & Whittington, R. (2008b). *Hard to disagree, mostly*. *Strategic Organization* 6(1), 101-106. DOI:10.1177/1476127007087155
- Johanson, J-E. (2019). *Strategy formation and policy making in government*. Springer international Publishing AG.

- Johnson, G., Melin, J. & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies* 40(1).
- Juuti, P. & Luoma, M. (2022). *Strateginen ajattelu ja johtaminen. Matka läpi maailmankuvien*. PS-kustannus.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020a). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti A. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 57–89). Gaudeamus Oy.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020b). Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti A. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 141–172). Gaudeamus Oy.
- Kohtamäki M., Kraus, S., Mäkelä, M. & Rönkkö, M. (2011). 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* 18(2) 159–178. DOI 10.1108/13552551211204201
- Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E. & Rabetino, R. (2022). Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews* 24, 210–232.
- Korin H. & Liikamaa K. (2023) Organisaation oppiminen sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa. Kollektiivinen reflektio käytännön strategiatyössä. *Hallinnon tutkimus* 42(5), 528–544.
- Laine, P-M. (2009). Työkäytännöt strategiana – vaihtoehto strategia käytäntönä - tutkimukseen. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 3–4, 181–206.
- Laki hyvinvointialueesta 611/2021*. Finlex. Noudettu 3.11.2024 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210611>
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021*. Finlex. Noudettu 3.11.2024 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210612>
- Leppänen, P., Sorvettula, J. & Valli-Lintu, A. (2024) *Hyvinvointialue. Järjestäminen, hallinto ja talous*. Alma Talent.

- Lillas, J. (2024). *Österbottens välfärdsområde samarbetsförhandlar igen – 250 årsverken kan försvinna*. Yle. Noudettu 3.11.2024 osoitteesta <https://svenska.yle.fi/a/7-10063846>
- Lähdesmäki, K. (2003). *New Public management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Akateeminen väitöskirja, Vaasan yliopisto
- Mantere, S. (2005) Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic organization* 2005 3(2), 157-184. DOI:10.1177/1476127005052208
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of management studies* 45(2). DOI: 10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x
- Mantere, S. & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discourse perspective. *Organization Science*, 19(2). DOI: 10.1287/orsc.1070.0296
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. Prentice Hall.
- Modell, S. (2012). Strategy, political regulation and management control in the public sector: Institutional and critical perspective. *Management accounting research* 23, 278–295. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2012.05.001>
- Paananen, H., Satokangas, M., Karreinen, S., Paatela, S., Huhtakangas, M., Keskimäki, I. & Tynkkynen, L-K. (2023). *Integraation ulottuvuudet hyvinvointialuestrategioissa*. Tutkimuksesta tiiviisti 40/2023. THL. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-133-7>
- Paatela, S. & Tynkkynen, L-K. (2024) *”Sote-uudistus ei oo ollenkaan vielä ohi, vaan se on vasta alkanut”*: ylimmän johdon näkemyksiä hyvinvointialueiden toiminnan alkuvaiheista. Tutkimuksesta tiiviisti 8/2024. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-271-6>
- Paroutis, S. & Pettigrew, A. (2007) Strategizing in the multi-business firm: Strategy teams at multiple levels and over time. *Human Relations* 60(1), 99–135. DOI: 10.1177/0018726707075285

- Pohjanmaan hyvinvointialue (2022). Pohjanmaan hyvinvointialuestrategia 2023–2026. Hyväksytty aluevaltuustossa 12.9.2022. Noudettu 19.10.2024 osoitteesta https://pohjanmaanhyvinvointi.fi/wp-content/uploads/2023/01/OVPH-strategi_strategia-2023-2026-valtuuston-hyvaksyma-12.9.22.pdf
- Pohjanmaan hyvinvointialue (2024). Tilinpäätös 2023. Noudettu 10.10.2024 osoitteesta <https://pohjanmaanhyvinvointi.fi/wp-content/uploads/2024/07/Tilinpaatos-2023.pdf>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis - into the age of austerity*. Oxford University Press, Incorporated.
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti A. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 145–156). Gaudeamus Oy.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices. A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory* 5(2).
- Rouleau, L. & Balogun, J. (2011). *Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence*. *Journal of Management Studies* 48(5), 953-983. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x
- Rouleau, L. & Cloutier, C. (2022). It's strategy. But is it practice? Desperately seeking social practice in strategy-as-practice research. *Strategic Organization* 20(4), 722-733. <https://doi.org/10.1177/14761270221118334>
- Schatzki T.R., Savigny E. v., Knorr-Cetina K. D. & Schatzki Dore R. (2001). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Hoboken: Routledge.
- Seidl, D. & Whittington, R. (2014). Enlarging the strategy-as-practice research agenda: towards taller and flatter ontologies. *Organizational Studies* 35(10), 1407–1421. DOI: 10.1177/0170840614541886
- STM012:00/2020. *Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusohjelma*. Sosiaali- ja terveysministeriön hanke 20.1.2020 – 31.12.2023. Noudettu 6.11.2024 osoitteesta <https://stm.fi/hanke?tunnus=STM012:00/2020>

- STM (2024). Valtakunnalliset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiselle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2024:2. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5424-3>
- Syväjärvi, A., & Leinonen, J. (2020). *Strategiatyöllä hyvinvointia? Strategiakäytäntöjen kehittyneisyys kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä*. Hallinnon tutkimus 39(1), 52–66. DOI: 10.37450/ht.98078
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vaara, E. (2010). Taking the linguistic turn seriously: Strategy as a multifaceted and interdiscursive phenomenon. *Advances in Strategic Management* 27, 29–50.
- Vaara E. & Whittington R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals* 6(1) 285-336. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2012.672039>
- Valtionkonttori (2024). *Hyvinvointialueiden talous*. Noudettu 3.11.2024 osoitteesta <https://www.tutkihallintoa.fi/etusivu/hyvinvointialueiden-talous/>
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning* 29, 731-735.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization* 1(1), 117-125.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies* 27(5) 613–634. DOI: 10.1177/0170840606064101
- Whittington, R. (2007). Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies* 28(10). 1575-1586. DOI: 10.1177/0170840607081557