

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS

Kari Kiikkala

**PIENTEN SOTAINVALIDIEN JA -VETERAANIEN SAIRAS- JA
VELJESKOTIEN TULEVAISUUDEN STRATEGISET RATKAISUT**

Pro gradu -tutkielma
Johtaminen ja organisaatiot

VAASA 2008

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIOT JA TAULUKOT	7
TIIVISTELMÄ	9
1. JOHDANTO	11
1.1.Tutkimuksen taustaa	11
1.2.Tutkijan kokemus tutkimusalueesta	11
1.3.Tutkimusongelma	12
1.4.Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	13
1.5.Tutkimuksen suhde aikaisempiin tutkimuksiin	16
1.6.Tutkielman rakenne	18
2. STRATEGINEN SUUNNITTELU JA MUUTOSTILANNE	21
2.1.Strategia käsitteenä	21
2.2.Strategisen johtamisen malli	23
2.3.Strategian toimintatavat	27
2.4.Strategiset valinnat	28
2.5.Strategisen muutoksen johtaminen	29
2.6.Strateginen implementointi	31
3. STRATEGINEN OSAAMISEN	33
3.1.Osaaminen käsitteenä	33
3.1.1.Yksilön osaaminen	33
3.1.2.Organisaation osaaminen	34
3.2.Strateginen osaamisen johtaminen	35
3.3.Osaamisen johtamisen koulukunnat	36
3.3.1.Ydinkyvykkyys	38
3.3.2 Lisäarvo asiakkaalle	39
3.4. Strateginen osaamisen hallinta	40
4. TEOREETTINEN VIITEKEHYS	43

5. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODIT	45
5.1.Kvalitatiivinen tutkimus	45
5.2.Tutkimusstrategia	46
5.3.Metodit	47
6. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	49
6.1.Aineiston keräys	49
6.2.Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	50
6.3.Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	50
7. TUTKIMUKSEN TULOKSET	54
7.1.Yleistä tutkimushaastatteluista	55
7.2.Taustatiedot	55
7.3.Sairas-ja veljeskotiverkosto vai muu yhteenliittymä	56
7.4.Nykyisen ja tulevan asiakaskunnan merkitys	57
7.4.1.Nykyinen asiakaskunta	58
7.4.2.Tuleva asiakaskunta veteraaniväestön jälkeen	59
7.4.3.Tuki ylimenokauden aikana	61
7.4.4.Yleishyödyllisyys ja itsenäisyys	63
7.5. Strategisten ratkaisujen vaikutus tulevaisuuteen	64
7.5.1.Strategian merkitys	65
7.5.2.Strategiasuunnitelmien teko ja sen vaikeudet	66
7.5.3.Visio ja strategiset linjaukset	67
7.5.4.Strategiatyökalujen käyttö	68
7.5.5.Strateginen asema kilpailukentässä	69
7.5.6.Toimeenpano ja muutoksen johtaminen	71
7.5.7.Taloudelliset edellytykset tulevaisuuden ratkaisuihin	72
7.5.8.Markkinointi tulevaisuuden asiakkaiden suuntaan	73

7.6. Strategisen osaamisen muodostuminen	74
7.6.1. Yksilön osaaminen	75
7.6.2. Osaaminen organisaation tasolla	76
7.6.3. Osaaminen sairas- ja veljeskotiverkostossa	77
7.6.4. Osaamisen säilyminen sairas- ja veljeskodeissa	80
7.6.5. Paras kilpailuetu	81
7.6.6. Suunnitelmallinen osaamisen johtaminen	82
7.6.7. Palveluiden ydinosaaminen	83
7.6.8. Henkilöstön koulutuksen merkitys	85
7.6.9. Henkilöstön palkitseminen	86
7.7. Organisaatio ja hallinto	88
8. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	91
8.1. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	92
8.2. Johtopäätökset	93
8.3. Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita	95
LÄHDELUETTELO	96
LIITTEET	
Liite 1: Haastattelun runko	102

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1. Tilaaja-, tuottaja-, koordinoija- ja rahoittajamalli sotainvalidien ja -veteraanien kuntoutustoiminnassa Suomessa.

Kuvio 2. Tutkielman rakenne.

Kuvio 3. Strategisen johtamisen malli.

Kuvio 4. Kuvaus yrityksen strategisesta osaamisesta (Long& Vickers-Koch 1991).

Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys.

VAASAN YLIOPISTO**Kauppatieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Kari Kiikkala

Tutkielman nimi:

Pienten sotainvalidien ja -veteraanien sairasa- ja veljeskotien tulevaisuuden strategiset ratkaisut sekä osaamisen johtamisen hallinta

Ohjaaja:

Tero Vuorinen

Tutkinto:

Kauppatieteiden maisteri

Laitos:

Johtamisen laitos

Oppiaine:

Johtaminen ja organisaatiot

Kieli

fi

Valmistumisvuosi:

2008

Sivumäärä: 104

TIIVISTELMÄ

Sotainvalidien ja -veteraanien sairasa- ja veljeskodeilla on vuosikymmenten kokemus ikääntyvien henkilöiden laitostuntoutuksesta ja -hoidosta. Tulevaisuuden strategisia ratkaisuja käsittelevän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia löytyykö valmiille sairasa- ja veljeskotiverkostolle sekä osaavalle henkilöstölle jatkokäyttöä veteraaniväestön loputtua. Uusien kuntoutusmuotojen löytyminen näille laitoksille on elintärkeää niin kansantaloudellisesti, työvoimapolitiittisesti kuin julkisen vanhusten- ja terveydenhuollon kannalta.

Tutkimuksen teoriaosuus on jaoteltu kahteen osaan: strategiseen suunnitteluun ja muutostilanteeseen sekä strategiseen osaamiseen. Nämä yhdessä muodostavat kokonaisstrategian. Tutkimuksen viitekehys on rakennettu myös näiden teoriaosuuksien pohjalta. Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena. Tällöin tarkasteltiin sairasa- ja veljeskotiverkostoa pienten sairasa- ja veljeskotien näkökulmasta. Empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluiden kautta. Teemat käsittelivät koko tutkimuksen viitekehysten, strategiset ratkaisut sekä strategiseen osaamiseen liittyvät kysymykset tulevaisuuden suhteen.

Tutkimuksen tuloksien kautta voitiin osoittaa, että valmiille sairasa- ja veljeskotiverkostolle ei ole löytynyt vielä uutta jatkokäyttöä kuntoutuksen ja vanhustenhuollon osalta. Sairasa- ja veljeskodit haluavat jatkaa edelleen itsenäisinä, eivätkä halua liittyä kunnallisen vanhusten ja -terveydenhuollon osaksi. Strategisen suunnittelun käynnistäminen on sairasa- ja veljeskodeissa lähes aloittamatta vielä. Strateginen osaaminen ja sen säilyminen on avaintekijä sairasa- ja veljeskotien tulevaisuuden kilpailutekijänä.

AVAINSANAT: Sotainvalidien ja -veteraanien sairasa- ja veljeskodit, tulevaisuus, strategiset ratkaisut, strateginen osaaminen.

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustaa

Jatkosodan jälkeen syksyllä 1944 järjestettiin Sotainvalidien Veljesliiton omiin laitoksiin vaikeavammaisten sotainvalidien laitos- ja sairaalahoito. Näitä laitoksia olivat Kaunialan sotavammaisairaala, Suitian sekä Kaskisaaren kuntoutuslaitos. Valtio maksoi Tapaturmaviraston kautta vahingonkorvausta sotiemme sotainvalideille. Sotainvalidien Veljesliitto sai keräysvarojen turvin hoidettua talouttaan ja katettua omien hoitolaitoksiensa ylläpidon. Sotainvalidihuolto olisi kokonaisuudessaan pitänyt kuulua valtion tehtäviin. Näin ei kuitenkaan ollut. Valtion rooli kuntoutuksen järjestämisessä oli vähäinen aina 1960-luvulle asti. Sotainvalidien ikääntyminen lisäsi ongelmia. Sotainvalidien Veljesliiton omat hoitolaitokset eivät vastanneet jäsenistönsä todellisiin tarpeisiin. Sotainvalidien Veljesliitto pystyi kuitenkin lisäämään hoitopaikkoja vuoteen 1990 mennessä perustamalla uusia laitoksia sekä laajentamalla jo olemassa olevia laitoksia.

Eri puolille maata syntyi sairaskotihankkeita 1980-luvulla. Näiden seurauksena ennen 1990-luvun alun lamaa Suomeen oli syntynyt kaikkiaan 21 sairaas- tai veljeskotia. Rahoitus näihin laitoksiin saatiin pääasiassa asuntohallituksen myöntämän lainan ja Raha-automaattiyhdistyksen avustuksien turvin. Samaan aikaan kehitettiin myös Sotainvalidien Veljesliiton omia laitoksia.

Sairaskotien kuntoutushenkinen ajattelu, laitoshuoltoa ennaltaehkäisevä ja avohuoltoa tukeva toiminta on säästänyt valtion varoja myös 90-luvun alun laman jälkeisinä vuosina. Sairaskotiverkostolla on tärkeä tehtävä sotavammaisten vanhuuden erityishuollon järjestämisessä. (Honkasalo 2000:500).

1.2. Tutkijan kokemus tutkimusalueesta

Oma näkemykseni tutkimusalueesta ja -aiheesta perustuu pitkälti käytännön kautta hankittuun kokemukseen. Olen työskennellyt Ähtärin Veljeskodilla vuodesta 1998 vakituisessa työsuhteessa ja tätä ennen vuonna 1996–1997 vajaan vuoden ajan. Työtehtävinä on ollut koko ajan taloushallintoon sekä henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät. Työni kautta olen saanut tutustua sairaas- ja veljeskotiverkoston muihin

laitoksiin koulutustapahtumien sekä tutustumiskäyntien kautta. Näiden vuosien aikana on sairas- ja veljeskotikentässä toimiva taloushallintohenkilöstö sekä operatiivinen johto tullut tutuksi.

Tutkimukseen valintaan vaikutti siis hyvin pitkältä hankittu käytännön kokemus tutkittavalta alalta. Pohjatietojen hankkiminen ei ollut niin vaikeaa kuin valittaessa tutkimusaihe tutkimuksen suorittajalle lähes tuntemattomasta aihealueesta. Myös itselle on muodostunut tiettyjä käsityksiä sairas- ja veljeskotiverkon mahdollisuuksista ja haasteista tulevaisuuden suhteen. Nämä oletukset tulevat parhaalla mahdollisella tavalla selvitettyä tämän tutkimuksen perusteella.

1.3. Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana on sairas- ja veljeskotiverkoston kohtalo asiakkaina olevien sotainvalidien ja -veteraanien loputtua. Tällöin tavoitteena on selvittää tuleeko valmiille sairas- ja veljeskotiverkostolle sekä osaavalle henkilöstölle löytymään uusia asiakasryhmiä? Mitkä ovat mahdollisuudet säilyttää tämä tärkeä osaaminen, joka on muodostunut sairas- ja veljeskotien organisaatioiden ympärille? Yksittäisten sairas- ja veljeskotien strategiset ratkaisut tulevat olemaan avainasemassa, kun tulevaisuuden toimintaa turvataan ja laitosten jatkuminen itsenäisinä yksikköinä varmistetaan. Julkisilla varoilla rakennettujen laitosten kohtalo on kansantaloudellinen, työvoimapolitiittinen sekä julkisen terveydenhuollon ongelma.

Veteraanien kuntoutuksessa on menossa sisällön kehittämisen aika. Perinteisen laituskuntoutuksen ohella tarvitaan yhä enemmän avokuntoutusta, kotona tapahtuvaa kuntoutusta ja myös kuntoutuksen vuorovaikutuksen tehostamista niin, että vanhuksen itsenäistä selviytymistä voidaan tukea entistä paremmin. Jo vuosia on myös pohdittu, mitä tehdään sotainvalidien sairas- ja veljeskodeille. Onkin tärkeää miettiä, mitä tehdään veteraanikuntoutuksessa lähivuosina vapautuvilla voimavaroilla ja mikä tulee olemaan RAY:n rooli kuntoutuksessa. (Mönkäre 2006:2).

Veteraaniväestöä hoitavilla kuntoutuslaitoksilla on vuosikymmenten kokemus ikääntyvien henkilöiden avo- ja laituskuntoutuksesta. Veteraaniemme rivistön harveneminen vapauttaa näitä resursseja ja osaamista mahdollistaen myös muulle väestölle näiden palvelujen käytön. Luotuja rakenteita, verkostoja ja toimivia käytäntöjä

on hyödynnettävä lähitulevaisuudessa eläkkeelle siirtyvien ikäluokkien terveyden ja toimintakyvyn ylläpidossa. Hoito- ja kuntoutuslaitokset ovat jo tiedostaneet tulevat toimintaympäristön muutokset ja ovat valmiita uusien haasteiden vastaanottamiseen. Esimerkiksi vapautuvien avustusvarojen avulla käynnistettävän avustusohjelman ja pilottihankkeiden avulla jo olemassa olevan kapasiteetin ja osaamisen uudelleen suuntaamiseen voitaisiin etsiä parhaita malleja. (Terveyspalvelualan Liiton tiedote 2006:13).

Tässä tutkimuksessa en tule itse antamaan parannusehdotuksia hankitun työkokemuksen sekä tutkimuksen tulosten kautta sairas- ja veljeskotien tulevaisuuden ratkaisuihin. Haastattelujen kautta saatava aineisto saattaa avata uusia mielenkiintoisia tulevaisuuden liiketoimintaan liittyviä ratkaisuja, mutta niiden realistinen toteuttaminen voi olla vaikeaa.

1.4. Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Sotainvalidien ja -veteraanien sairas- ja veljeskotien tulevaisuutta käsittelevän kandidaatin tutkielman tavoitteena on rakentaa teoriaosan kautta pohjaa myöhemmälle empiiriselle tutkimukselle. Empiirinen tutkimus tehtiin laadullista menetelmää käyttäen (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996:126). Tutkimus suoritettiin sairas- ja veljeskotien tulevaisuuteen suuntautuvien strategisten ratkaisujen, strategisten toimintatapojen sekä strategisten vaihtoehtojen pohjalta. Laadullinen menetelmä on valittu sen vuoksi, että kyseessä on todellinen ilmiö. Ilmiöstä halutaan saada käsitys, millainen olemassa oleva ilmiö on ominaisuuksiltaan? Laadullinen tutkimus pyrkii tällöin ymmärtämiseen eikä selittämiseen. Lähtökohdaksi asetetaan tehdyt ja tehtävät havainnot. Tavoitteena on kerätä ja järjestää havainnot joksikin ymmärrettäväksi tutkimusaineistoksi sekä muokata aineistoa edelleen.

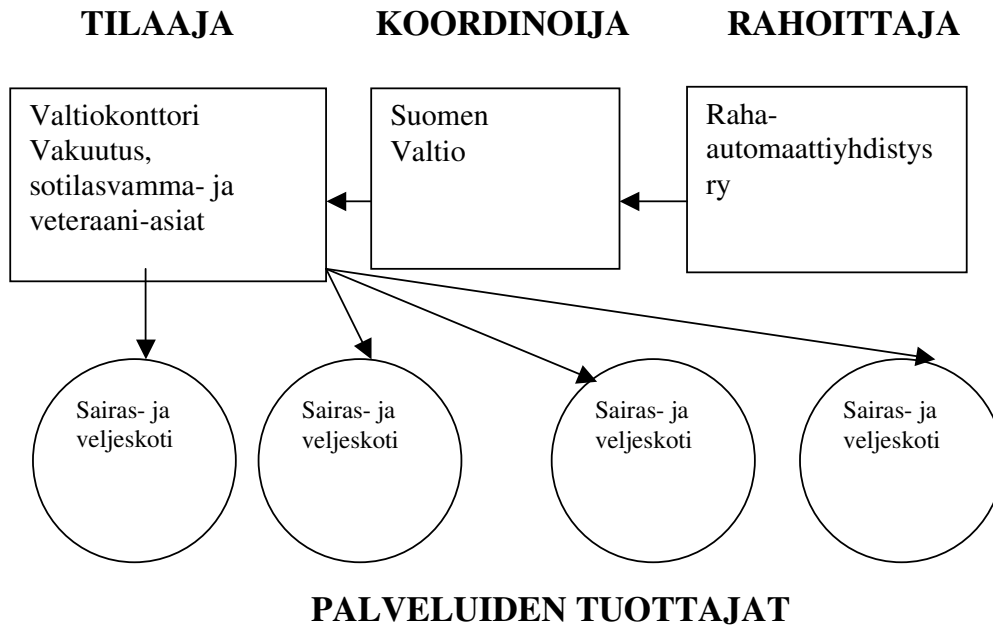
Tutkimuksessa selvitettiin löytyykö eri sairas- ja veljeskodeissa yhteneväisiä pyrkimyksiä strategisessa suunnittelussa ja tavoitteiden saavuttamisessa tulevaisuuden suhteen. Sairas- ja veljeskotiverkosto jakaantuu maantieteellisesti pohjoisesta etelään ja idästä länteen. Vertailussa maantieteellisten tekijöiden lisäksi eroavaisuuksia esiintyy kasvukeskusten kesken, verkottumisessa kunnallisen terveyden- ja vanhustenhuollon kanssa sekä sairaanhoitopiirien kanssa. Aineiston perusteella saadaan kuva valtakunnallisen sairas- ja veljeskotiverkoston tulevaisuudesta muuttuvissa olosuhteissa.

Empiirinen tutkimus käsittää myös strategiseen kokonaisuuteen kuuluvan osaamisen hallintaan liittyvän tutkimuksen tekemisen resurssien, osaamisen, taitojen, tietämyksen ja kyvykkyyksien suhteen. Sairas- ja veljeskodit toimivat usein terveys- ja vanhustenhuoltopalveluja tarjoavina osaamiskeskuksina omalla alueellaan, jolloin ne täydentävät julkisia terveyspalveluja ja vanhusten huoltopalveluja.

Sairas- ja veljeskodit ovat muodostuneet eräänlaiseksi verkostoksi. Sotainvalidien ja -veteraanien kuntoutuspalvelujen tilaajan, Valtiokonttorin Vakuutus, Sotilasvamma- ja veteraaniasian-osaston, mielestä tämäntyyppinen verkosto on olemassa. Verkostot ovat kuitenkin väljä yhteenliittymä eivätkä ne täytä verkottumisella teoreettisessa kirjallisuudessa asetettuja muotoja taloudellisen riskin jakautumisen, työnjaon sekä verkostossa olennaisen luottamuksen suhteen. (Kohtamäki 2005:17; Granovetter 1985: 481–483; Vesalainen 2002:58). Powellin (1990) artikkelin mukaisesti verkostojärjestelmässä ei ole omistukseen ja työsuhteeseen liittyviä ohjausmekanismeja eikä myöskään markkinajärjestelmän tapaista kilpailun tai hinnan välistä ohjautuvuutta. Sosiaalinen pääoma nousee tärkeäksi tekijäksi tässä järjestelmässä. Yhteiset arvot, normit sekä luottamus ovat myös merkittäviä tekijöitä tämän ohjausjärjestelmän muodossa.

Sairas- ja veljeskodit kuuluvat kuntoutustoimintaa yhdistävään järjestöön, Hoito- ja kuntoutuslaitosten liittoon (Hokuli). Liiton tarkoituksena on jäsenyritysten toiminnallisten edellytysten kehittäminen, vuorovaikutuksen saaminen, koulutus sekä yhteistoiminta. (Hoito- ja kuntoutuslaitosten liitto 2007).

Valtiokonttorin Vakuutus, Sotilasvamma- ja veteraaniasioiden osasto toimii sotainvalidien kuntoutuspalvelujen tilaajana. Sairas- ja veljeskodit tarjoavat kuntoutuspalveluja tarjouskilpailun perusteella. Valtiokonttorin käyttöön tulevat varat ohjautuvat kuitenkin Raha-automaattiyhdistys ry:n tulonsiirtona sotainvalidien ja -veteraanien kuntoutustoimintaan. Raha-automaattiyhdistyksen tuotolla on rahoitettu sotainvalidien ja veteraanien kuntoutustoimintaa jo runsaan vuosikymmen ajan. Tämä avustusmuoto tulee säilymään niin kauan kuin veteraani-ikäluokat tarvitsevat kuntoutusta ja tukea. Veronmaksajilta kerätyiltä verovaroilla tätä kuntoutustoimintaa ei siis kustanneta.



Kuvio 1. Tilaaaja-, tuottaja-, koordinoija- ja rahoittajamalli sotainvalidien ja -veteraanien kuntoutustoiminnassa.

Tutkimuksessa tarkasteltiin sairaus- ja veljeskotiverkostoa pienten sairaus- ja veljeskotien näkökulmasta. Valtiokonttorissa ei ole mitään virallista määritelmää, milloin laitokset ovat pieniä, keskikokoisia tai suuria. Tässä tutkimussuunnitelmassa tullaan käyttämään seuraavanlaista jaottelua; pieniä laitoksia ovat alle 40 asiakaspaikkaa käsittävät laitokset. Pieniksi laitoksiksi voidaan siten luokitella seuraavilla paikkakunnilla sijaitsevat laitokset: Hämeenkyrö, Kristiinankaupunki, Uusikaarlepyy, Ähtäri, Tornio, Rovaniemi ja Lahti. Myös näiden laitosten keskinäinen organisoituminen verkostoksi tulee tutkimuksessa yhtenä aihealueena. Kuitenkin maantieteelliset ja taloudellisten näkemysten erot, resurssien riittämättömyys sekä työn jakoon liittyvät asiat eivät puolla selkeää verkoston muodostumista. Esimerkiksi Hämeenkyrön sotainvalidien kuntoutuslaitos Honkala kuuluu hallinnollisesti Tampereen veljeskodin alaisuuteen.

Isot ja keskikokoiset sairaus- ja veljeskodit ovat osittain suuntautuneet jo valmiille liiketoiminta-alueille ja niiden strategiset ratkaisut eivät siten enää ole välttämättä akuutteja. Lisäksi pienten sairaus- ja veljeskotien tulevaisuudensuunnitelmat koetaan vaikeammaksi toteuttaa kuin isojen kuntoutuslaitosten ratkaisut. Lisäksi pienet laitokset saattavat asettua maantieteellisesti suurten kasvu- ja kaupunkikeskusten ulkopuolelle.

1.5. Tutkimuksen suhde aikaisempiin tutkimuksiin

Aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia sairaa- ja veljeskotiverkoston organisoitumisesta, strategisista ratkaisuista tai johtamisesta on vaikea löytää. Puhelinkeskustelussa 30.11.2006 Valtiokonttorin Vakuutus, Sotilasvamma- ja veteraaniasioiden osaston ylitarkastaja Katri Saporan kanssa tuli ilmi, ettei ainakaan Valtiokonttorilla ollut tietoa tai saapuneita yhteydenottoja sairaa- ja veljeskotiverkoston liittyvistä yliopistollisista tutkimuksista.

Tutkimuksia on tehty lähinnä sotainvalidien terveydenhuollon ja sosiaalipolitiikan tutkimusaloilla. Raili Könönen on tehnyt pro gradu -tutkielman Joensuun yliopistossa 1994 nimellä; *Sotavammaisten ikääntyvät puoliset – Luopumisen ja rakentamisen strategiat*. Ritva Lähdesmäki on tehnyt pro gradu -tutkielman Turun yliopistossa 1975 sosiaalipolitiikan alalta; *Sotavammaisten tila, lähestyvä vanhuus ja suhtautuminen Sotainvalidien Veljesliittoon ja sotilasvammalainsäädäntöön*. (Honkasalo 2000:541).

Marjatta Lahden (2005) tekemässä pro gradu -tutkielmassa; *Osaamisen johtaminen urakehitysohjelman käyttökokeilussa terveydenhuollon organisaatiossa*, sivutaan osaamiseen johtamiseen liittyviä kysymyksiä terveydenhuoltoalalla. Tutkimuksessa kuvataan käyttökokeiluun osallistuneiden johtajien näkemyksiä osaamisesta ja osaamisen johtamisesta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää suunniteltaessa tai otettaessa käyttöön systemaattista osaamisen kehittämistä terveydenhuollon organisaatioissa. Haastateltavien kokemuksen mukaan urakehitysohjelman avulla työntekijöiden ymmärrys omasta perustehtävästään ja siihen sitoutuminen lisääntyivät. Urakehitysohjelmaa pidettiin ammatillisen kehittymisen apuvälineenä. Työntekijät pystyivät tiedostamaan omaa osaamistaan ja oppivat reflektoimaan. Urakehitysohjelmassa saadaan piilevä osaaminen paremmin näkyväksi. Lähi- ja keskijohtajille urakehitysohjelma on suunnittelun, kehittämisen, osaamisen ja toiminnan johtamisen sekä hallinnon apuväline. Lähi- ja keskijohtajat voivat käyttää tuloksia oman johtamistyönsä tukena sekä saavat tietoa urakehitysohjelman hyödynnettävyydestä henkilöstön osaamisen johtamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Tutkimuksessa sivutaan samoja osaamisen hallintaan liittyviä seikkoja, joita esiintyy myös sairaa- ja veljeskotiverkoston osaamisen johtamisen hallintatyöskentelyssä.

Helena Mäkisen (2004) julkaisemassa pro gradu -tutkielmassa; *Organisaation strategia sairaanhoitajan osaamisen suuntaajana*, käsitellään organisaation valittua strategiaa sekä sairaanhoitajien käsityksiä organisaation strategiasta. Tutkimuksessa käsiteltiin

sairaanhoitajien kokemuksiin organisaation strategian reflektoinnista. Tämän tutkimuksen tarkoitus on tuoda esille strategian ja osaamisen merkitystä suorittavan tason näkökulmasta eikä pelkästään operatiivisen johdon näkökulmasta. Sairaanhoitajat kokivat, että organisaation strategia ohjaa heidän työskentelyään toimimaan tiettyjen arvojen ja periaatteiden mukaisesti. Sairaanhoitajien mielestä organisaation strategialla on merkitystä oman osaamisen kehittämisessä. Myös organisaatiotasolla strategian nähtiin ohjaavan toimintaa. Strategia antoi organisaatiolle yhteisen tavoitteen ja linjan, jonka suuntaan sen tuli edetä. Tutkimustulosten perusteella kuitenkin organisaation strategian reflektoinnilla ei koettu olevan merkitystä omaan työskentelyyn. Tulosten mukaan strategia oli kaukana käytännöstä. Organisaation strategian reflektoinnin jälkeen sairaanhoitajien käsitykset osaamisen kehittämisestä olivat muuttuneet. Sairaanhoitajien mukaan kehitys ja -koulutustarpeiden tunnistaminen oli helpompaa, ajateltiin laajemmin omaa osaamista sekä kiinnostus omaan työhön oli lisääntynyt. Oikean organisaatio- tai yrityskulttuurin luominen tai sen muokkautuminen vaatii oman aikansa. Koko henkilöstön ajattelun uudistaminen strategisen ajattelun suuntaan tulee olemaan sotainvalidien ja -veteraanien sairas- ja veljeskodeissa uudistamisen paikka.

Seija Ollilan (2006) väitöskirjassa; *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa – Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana* tarkastellaan osaamisen strategistaan johtamista julkisissa ja yksityisissä sosiaali- ja terveysalan palveluorganisaatioissa. Työssä tarkastellaan johtamisosaamisen ja -roolien merkitystä sekä tarkennetaan johtamisen kehittämishaasteita työnohjauksellisena näkökulmana. Ollila on kehittänyt ja testannut osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta teoreettisen mallin, jota voidaan hyödyntää erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimusaineisto koostui sosiaali- ja terveysalan julkisen ja yksityisen palveluorganisaation 34 ylemmän johtajan haastattelusta. Osaamisen strateginen johtaminen on suunnitelmallista osaamisen, oppimisen ja tietämyksen hankintaan, ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen tähtävää toimintaa. Osaamisen kehittäminen edellyttää monipuolisten menetelmien käyttöä ja vuorovaikutuksellisuuden vahvistamista. Strategisuus tarkoittaa pyrkimystä kehittää erilaisin toimenpitein johtajan osaamista, toiminnan sujuvuutta ja rakentaa oikeanlaista ilmapiiriä. Sosiaali- ja terveyspalveluissa johtamisosaamisen vaatavuus perustuu laajaan kokonaisvaltaisuuteen. Siinä on otettava huomioon vahva työn eettisyys, asiakasorientaation vaatavuus, perustehtävän inhimillinen luonne sekä henkilöstön mittava määrä toiminnan toteuttamisessa ja persoonallisen tietotaidon käytössä. Organisaatioiden johtajille osaamisen johtamisen merkitys näkyy lähinnä johtajan tavassa toimia. Osaamisen strateginen johtaminen sisältää inhimillisen, sosiaalisen ja

rakenteellisen ulottuvuuden. Osaamisen johtamiseen liittyvä kehittämistyö nähdään julkisissa organisaatioissa tehokkuuden tavoitteluna ja palveluiden tuottamisena, kun taas yksityisissä organisaatioissa se on rakenteellista työn sisällön uudistamista tulevaisuus huomioiden. Myös henkilöstö on tärkeä kehittämiskohde, mikä korostaakin palveluorganisaatioiden työn luonnetta hoivan ja hoitotyön alueella. Ollilan mukaan sosiaali- ja terveysalan johtaminen moniulotteisena on vaativaa ja edellyttää kokonaisvaltaista johtamisosaamisen, toiminnan ja ilmapiirin kehittämistä ja tukemista erityisesti tulevaisuudessa. Sairas- ja veljeskotiverkoston tulevat asiakkaat vaativat vankan strategisen ajattelun kehittymistä organisaatiossa.

Raimo Koiviston (2005) väitöskirjassa; *Sosiaalipalvelujen yhteistoiminnallisuus kunnallisissa strategioissa*, käsitellään yhteistoiminnallisuutta kunnallisissa strategioissa. Strategian ja yhteistoiminnan liittäminen yhteen on tämän tutkimuksen kannalta keskeinen asia. Yhteistoiminnan tarkoituksena palvelutuotannossa on sovittaa yhteen samassa ympäristössä toimiva julkinen ja yksityinen tuotanto yhteisiä tavoitteita ajatellen. Strategiat puolestaan ovat valittuja tapoja suunnitella, toteuttaa ja seurata edellä mainittua yhteensovitusta varauduttaessa pitkällä aikavälillä odotettavissa oleviin haasteisiin. Strategiset valmiudet antavat kuvan yhteistoiminnan rakenneistumisesta. Tarkoituksena on analysoida valittujen näkökulmien kautta kunnallisten organisaatioiden toimintoja ohjaavia strategioita sekä sitä monenkeskistä yhteistoimintaa, jossa palvelujen tuotantoon osallistuu myös yksityisellä pohjalla toimivia tahoja. Strateginen suuntautuminen kuvaa paitsi julkisen sektorin palvelujärjestelmää ja -politiikkaa, myös julkisen ja yksityisen sektorin yhteistoiminnan organisoitumista. Väitöskirjassa on tuotu strategian muodostuminen selkeästi esille. Yksityisen palvelutuotannon kannalta yhteistoiminnan merkitys on keskeinen, koska tuotannon pääosa saavuttaa markkinat kuntien välityksellä. Myös sairaus- ja veljeskotiverkko tarjoaa yksityisiä terveydenhuoltopalveluja kunnille ja kuntainliitoille. Sairas- ja veljeskotiverkoston tulevaisuuden asiakaskuntaa kartoittaessa on kunnallisella palvelusektorilla suuri merkitys kohteena, tarjota palveluja vapautuvien resurssien puitteissa.

1.6. Tutkielman rakenne

Ensimmäisen luvun tarkoitus on tuoda esille lukijan kannalta tärkeitä perustietoja aihealueesta. Tutkimusaiheen käsittelyn kannalta myös historiallisia taustoja on tuotu esille tässä tutkimuksessa normaalia enemmän. Sairas- ja veljeskotiverkon

organisoiduminen on tapahtunut pitkän aikavälin kuluessa. Kehitykseen ovat vaikuttaneet yhteiskunnalliset sekä sosiaaliset tekijät. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan myös tutkimuksen tekijän taustasta, tutkimusongelmasta, tavoitteista sekä rajauksista, aikaisemmista tutkimuksista ja rakenteesta.

Teoriaosioissa luvuissa (2–3) käydään läpi tutkimukseen liittyvä teoriaosuus. Toisessa luvussa perehdytään strategiseen suunnitteluun ja muutostilanteeseen. Luvussa kuvaillaan strategiaa käsitteenä, käydään läpi strategisen johtamisen malli, strategian toimintatavat, strategiset valinnat, strategisen muutoksen johtaminen ja strateginen implementointi. Kolmannessa luvussa keskitytään strategisen osaamisen kysymyksiin. Luvussa esitellään osaamisen perusta, osaamisen johtaminen käsitteenä, osaamisen johtamisen koulukunnat sekä osaamisen hallinta.

Neljännessä luvussa käydään tutkimuksen viitekehys. Viitekehysten kautta selvitetään teorian kytkeytyminen empiiriseen tutkimusaineistoon. Strategiset valinnat, strateginen implementointi ja strategisen muutoksen johtaminen muodostaa tärkeimmän teoreettisen pohjan empiirille tutkimukselle. Sairas- ja veljeskotiverkostossa nämä kysymykset ovat todellisia ja ajankohtaisia asioita. Myös osaamisen johtamisen hallinta teoreettisen osuuden kautta täydentää strategisen kokonaisuuden osuutta.

Viidennessä luvussa käsitellään tulevaan empiiriseen tutkimukseen liittyviä kysymyksiä, kuten tutkimuksessa käsiteltävä aineisto ja menetelmät. Empiirinen tutkimus tullaan tekemään kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä. Luvussa selvitetään myös tutkimusstrategiat ja tutkimuksen menetelmät.

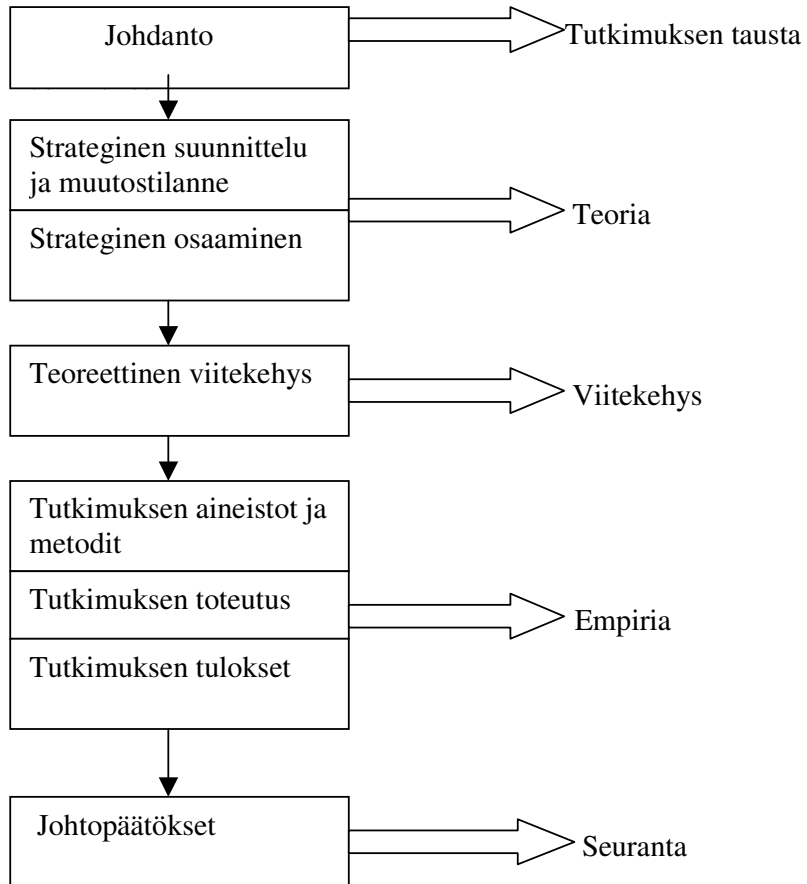
Kuudennessa luvussa tuodaan esille tutkimuksen toteutukseen kuuluvat tekijät, kuten aineiston keräys, tutkimusaineiston käsittely ja analysointi sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi eli reliabiliteetti ja valiteetti.

Seitsemännessä luvussa käydään empiirisen tutkimuksen tulokset. Siinä käsitellään saadut vastaukset teemahaastattelujen kautta. Analyysin perusteella on haettu yhteisiä näkemyksiä teoriassa esitetyn tutkimusongelman ratkaisuun sairaus- ja veljeskotikentässä. Myös rahoittajan ja tilaajan näkemykset auttavat rakentamaan osaltaan kokonaiskuvan muodostumista tutkitusta aihealueesta.

Kahdeksannessa luvussa käydään läpi johtopäätökset ja yhteenvedot. Siinä verrataan teorioita ja empiirisen tutkimuksen tuloksia ja niiden synteysin kautta pyritään

selvittämään vastaus tutkimusongelmaan. Viimeistään tässä yhteydessä voidaan antaa vastaus siihen, onko tällä tutkimuksella ollut jotain annettavaa myös pienten sairas- ja veljeskotikentän strategiaan ratkaisuihin? Lisäksi esitellään jatkotutkimusaiheet.

Tutkielman kokonaisrakennetta on selvitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Tutkielman rakenne

2. STRATEGINEN SUUNNITTELU JA MUUTOSTILANNE

2.1. Strategia käsitteenä

Yleisesti voidaan todeta, että strategia on eräänlainen yrityksen toimintasuunnitelma, joka luodaan käyttäen hyväksi yrityksen missioita, arvoja sekä visioita. Strategiat voivat olla käytössä liikkeenjohdossa, mutta myös yhä edelleen sotilaallisessa taktisessa toiminnassa. Strategian avulla voidaan selvittää miten yritys tai organisaatio aikoo tuottaa pysyvää arvoa omistajilleen, asiakkaille ja yhteisölle. Strategian voidaan ajatella olevan yrityksen toiminnan käsikirjoitus ja sitä voidaan kuvata tapahtumien punaisena lankana.

Strategista suunnittelua käsittelevässä kirjallisuudessa strategiaa on kutsuttu perinteisesti suunnitelmaksi, jolla organisaation tavoitetila ja tehtävät voidaan saavuttaa ja toteuttaa. Useasti määritellään mm. keinot organisaation tavoitteiden, resurssien, toimintaympäristön, mahdollisuuksien ja riskien yhteensovittamiseksi sekä myös optimoimiseksi. Strategia on organisaation toiminnan pitkän tähtäyksen suunta ja laajuus, joka parhaimmillaan sovittaa organisaation resurssit sen muuttuvan ympäristön mukaisiksi ja erityisesti organisaation markkinat ja asiakkaat niin, että se täyttää sidosryhmiensä odotukset. (Johnson, Scholes & Whittington 2006:6–7). Strategian tarkoituksena on mahdollistaa organisaation haluamien tulosten saavuttaminen ennakoimattomassa ympäristössä. Strategia ei ole erillinen työväline, joka voidaan ilman muuta yhdistää olemassa olevaan organisaatioon, vaan sen on toimittava ja siitä on tehtävä erottamaton osa koko johtamisprosessia ja järjestelmää. (Drucker 2002: 57).

Strategiakäsitteen sisältö on muuttunut, kun on siirrytty teollisesta ajasta osaamisen aikaan. Teollisen ajan strategia painottui toimialan ja markkinoiden analysointiin sekä oman tahtotilan määrittämiseen strategisen asemoinnin avulla. Strategian toteuttaminen nähtiin operatiivisena kysymyksenä. Osaamisen ajan strategia painottaa enemmän toimeenpanon kykyä. Strategisen suunnan ja tahtotilan löytäminen ja viestittäminen nähdään tärkeänä, mutta myös valmiuksien jatkuva uudistuminen ja oppiminen ovat välttämätöntä. Strategia syntyy formaalien strategiaprosessien lisäksi myös jatkuvien kokeilujen ja nopealiikkeisten toimenpiteiden kautta. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999:10).

Sisällöllisesti strategia ja sitä heijasteleva strategiaprosessi koostuvat joukosta pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan visioissa täsmennetyt päämäärät. Voidaan myös ajatella, että strategian kiteyttäminen on oman organisaation toimintaan liittyvää innovointia. Strategia on ytimeltään selväsananainen ja julkinen linjaus siitä, miten jokin organisaatio aikoo saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa. Strategian voidaan ajatella olevan omalle organisaatiolla ohje siitä, miten sen tulisi toimia. (Lindroos & Lohivesi 2004:28–29).

Organisaation tulevaisuuden tavoitteiden tulisi sopia yhteen omistajien, asiakkaiden ja henkilöstön päämäärien kanssa. Tavoitteiden onnistumisen edellytyksenä on organisaation yhteisen tahtotilan löytäminen. Tavoitteiden asettaminen on näennäisesti helppoa, mutta todellinen onnistuminen asettaa strategiatyöskentelylle vaikean haasteen. Strategialle voidaan antaa monta määritettä. (Kamensky 2001:184). Strategian keinoksi voidaan määrittää tavoitteiden saavuttaminen. Strategia muodostaa integroidun toimintamallin, jolla asetetut tavoitteet saavutetaan. Integraatiolla tarkoitetaan, että toimenpiteet yhdessä vaikuttavat useisiin toimintoihin. (Karlöf & Lövingsson 2004:251).

Kaikessa yksinkertaisuudessaan strategia on päätöksiä, jotka tehdään tulevan menestyksen varmistamiseksi. Strategia merkitsee päämäärähakuista, suunniteltua, luovaa ja tosiasioihin perustuvaa työtä, jonka tarkoituksena on taata liiketoiminnan tuleva menestys. Menestymistä mitataan yleensä kannattavuudella. On kuitenkin olemassa joukko osatavoitteita, kuten markkinaosuus, asiakkaan kokemaa laatua, myytyjen yksiköiden lukumäärä ja pääomavaltaisuus, joita pidetään joskus kannattavuuttakin tärkeämpinä. Ei-kaupallisessa toiminnassa on omat tavoitteensa. Tavoitteiden välinen ristiriitaisuus on varsin tavallista verovaroin rahoitettavissa ja ylipäättään kaikessa poliittisesti ohjattavassa toiminnassa. (Karlöf 1998:13–14). Sairas- ja veljeskotiverkosto toimii pääasiassa yhdistys- ja säätiöpohjaisena ja sitä säätelee yleishyödyllisen yhteisöjen verotusmenettely välillisessä ja välittömässä verotuksessa. Myös tässä toiminnassa voidaan nähdä tietynlaista ohjattavuutta viranomaisten taholta.

2.2. Strategisen johtamisen malli

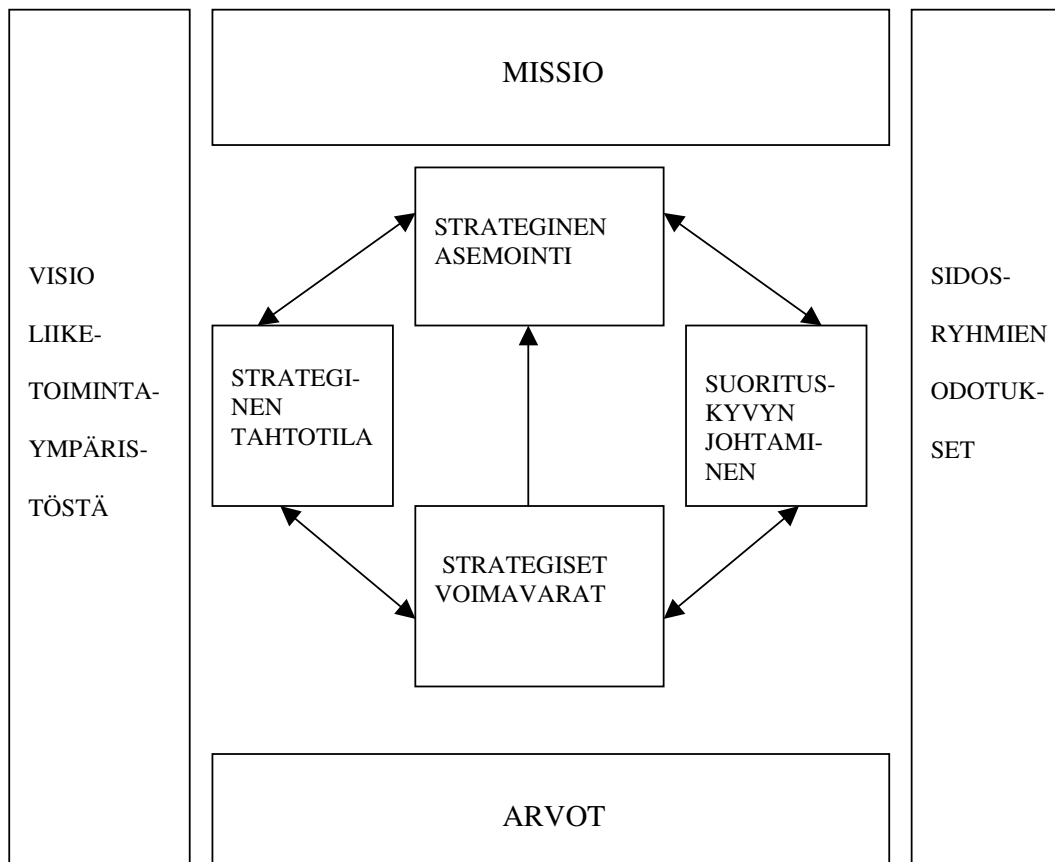
Strateginen johtaminen tuli muotiin 1980-luvun alussa. Strateginen johtaminen pohjautuu strategiseen suunnitteluun. Strategisen suunnittelun ja strategisen johtamisen olennainen ero on siinä, että strategisessa johtamisessa otetaan huomioon paitsi itse strategia myös sen toteutettavuus ja inhimilliset tekijät. Strateginen johtaminen alkaa analyysillä ympäristöstä ja yrityksen sisäisistä tekijöistä. Ympäristön mahdollisuudet ja yrityksen vahvuudet mahdollisimman hyvin integroiva strategia valitaan ja viedään käytäntöön organisatoristen mekanismien avulla. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005:77). 1990-luvulla strategista johtamista on viety edelleen eteenpäin organisaatioiden taholla. Nopeasti muuttuvat sekä vaihtuvat tilanteet edistävät strategisen suunnittelun tarvetta. Strategia ei ole vain johtajien asia, vaan koko organisaation. 2000-luvulla taas strategisen johtaminen kehittyi vuorovaikutusjohtamisen suuntaan. Koko organisaation voimalla tullaan miettimään parhaat mahdolliset toteutusmahdollisuudet erilaisiin muuttuviin tilanteisiin. (Kamensky 2001:32).

Johnson ym. (2005:16) määrittelevät strategisen johtamisen päätösten ja valintojen johtamisprosessiksi. Kuitenkin strateginen johtaminen on varsin monisärmäinen ajatuskuvio. Strategia muodostuu toimivaksi kokonaisuudeksi seuraavalla tavalla:

1. Strategisen aseman määrittämisen yhteydessä käydään läpi toimintaympäristö. Eli missä yritys harjoittaa liiketoimintaa. Strategiset kyvykkyydet, joiden avulla pystytään selviytymään kilpailutilanteesta sekä myös odotukset ja tavoitteet, joita yrityksellä on tulevaisuuden suhteen.
2. Strategisten valintojen yhteydessä käydään lävitse liiketoiminnan strategiat, yrityksen omat strategiat sekä kehittämissuunnat.
3. Strategian käytännön toteutuksen yhteydessä tuodaan esille yrityksen tämänhetkinen organisointi, mahdollistaminen sekä muutosjohtaminen.

Elementit linkittyvät toisiinsa ja niiden menestyksellinen hyödyntäminen edellyttää eri toimintojen välistä vuorovaikutusta. Strateginen johtaminen on huomattavasti laajempi kokonaisuus kuin yrityksen päivittäinen operatiivinen johtaminen. Operatiivinen johtaminen keskittyy enemmän akuuttiin ja tällä hetkellä pinnalla olevaan ongelmaan kuin tulevaisuuden haasteisiin. Strateginen johtaminen ottaa huomioon toimintaympäristön muutokset ja pyrkii joko vaikuttamaan tai sopeutumaan muutoksiin.

Yrityksen johdon tulisi hallita koko strategisen johtamisen kokonaisuus menestyäkseen toiminnassaan. Druckerin (2002:15) määrittelee johtamisen perustehtävän seuraavasti: ”saada ihmiset kykeneviksi yhteisiin saavutuksiin yhteisten päämäärien, arvojen, oikean rakenteen, tarvittavan koulutuksen ja kehittämisen avulla.”



Kuvio 3. Strategiset johtamisen malli

Strategisen mallin tavoitteena on luoda yritykselle helppo ymmärtämistapa ja työkalu uudistamista varten. Mallissa otetaan huomioon perinteiset, mutta myös modernit johtamistavat. Mallissa tulee olla erityisesti esillä liiketoimintaympäristöstä lähtävä visio, yrityksen avainhenkilöstön yhteiset näkemykset toimialan, markkina- ja

kilpailutilanteen, (teknologian) ja arvon luomisen mekanismien kehityksestä. Sidosryhmien odotukset vaikuttavat myös paljon eli omistajien, asiakkaiden, henkilökunnan, yhteistyökumppanien ja yhteiskunnan odotukset yrityksen toimia kohtaan. Missio pitäisi olla se, mikä määrittää yrityksen olemassaolon ja perustehtävän tarkoituksen. Yritykselle arvot ovat asioita, jotka ovat yritykselle tärkeitä. Arvot saattavat perinnettä tai henkilöstöä ohjaavaa toimintaa. (Hannus ym. 1999:35–36).

Strategialle voidaan antaa viisi eri tulkintaa. Strategia voidaan nähdä **suunnitelmana** (as plan) eli joukkona harkittuja ja aiottuja toimenpiteitä ja toimintaperiaatteita. Tällöin strategia määritetään ennen kuin niihin liittyvät toimenpiteet tapahtuvat, jolloin määrittäminen tapahtuu sekä tietoisesti että tarkoitushakuisesti. Strategia on yhtenäinen ja kattava suunnitelma, jonka tarkoituksena on saavuttaa organisaation toiminnan perustavoitteet. Tällainen suunnitelma voi olla yleinen ja vain suuntaviivoja antava tai spesifinen eli hyvin yksityiskohtainen. Strategia voidaan nähdä myös **juonena** tai **aseena** (as ploy), jolloin strategian avulla pyritään vastustajan voittamiseen. Kun strategiaa tulkitaan **toimintamallina** (as pattern), niin tällöin strategia voi olla aiottua, mutta myös toteutunutta. Tässä mielessä strategia on tarkoituksellista tai tarkoitamatonta samankaltaisuutta tai pysyvyyttä toiminnassa. Tällöin strategia nähdään siis toimintatapana. Lisäksi strategiaa voidaan tulkita **asemointina** (as position), jolloin strategia syntyy päätöksistä, joilla yritys valitsee asemansa toimintaympäristössään. Tässä tulkinnassa strategia on yhteensopivuuden etsimistä organisaation ja sen ympäristön kesken. Päätökset liittyvät alueisiin, joilla yritys toimii ja tapoihin, joilla se erottuu kilpailijoistaan. Strategian tavoitteena on löytää sellainen asema, joka mahdollistaa organisaation kyvyn kilpailla menestyksekkäästi muiden kanssa. Strateginen asemointi voi olla aiottua tai itsestään syntynyttä. Lisäksi strategiaa voidaan myös tarkastella **näköalana** (as perspective), jolloin määrittely perustuu yrityksen sisäisiin peruskomuksiin. Lähtökohtana on yhteinen näkemys yrityksen tarkoituksesta ja arvoista. Se kertoo organisaation jäsenille ja ulkopuolisille siitä, miten organisaatio näkee itsensä ja sen maailman, jossa se toimii. Strategiaa voidaan tällöin pitää toimintakonseptina. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998:9–15).

Strateginen johtaminen -käsite merkitsee monimutkaisten suunnittelujärjestelmien purkamista. Yrityksen kannattaa huomioida, että strategia ei tapahdu osavaiheina vaan samanaikaisesti tehtynä. Strategia ja rakenne ovat silloin yhtä ja samaa prosessia, sillä organisaatorakenteen kautta yritysjohto suuntaa keskeisille toiminta-alueille samalla, kun yritysjohto valitsee toiminnallaan lopullisen strategian. (Lahti 1988:19). Strateginen suunnittelu ja strateginen johtaminen on syytä erottaa toisistaan, jolloin eroja

muodostuu toimintojen painopisteistä, jotka strategisessa suunnittelussa kohdistuvat päätöksenteon optimointiin ja strategisessa johtamisessa tuloksiin. Prosessien luonne on myös erilainen, suunnittelussa analyyttinen ja johtamisessa organisatorinen, johtamisen näkökannat myös ovat suunnittelua laajemmat. (Ansoff & McDonnell 1990:293–294). Lahden (1988:21–23) mukaan eräs osuvin tapa strategisesta johtamisprosessista on Newmaninin & Loganinin (1971) kehittämä malli. Tässä mallissa he jakavat strategisen prosessin seuraavaksi viideksi vaiheeksi:

1. Ympäristön analysointi. Tunnistetaan olennaiset kilpailijat, menestymisen avaintekijät sekä omat menestystekijät.
2. Strategia. Tehtävänä on määrittellä ne toimenpiteet, joiden avulla yritys etsii itselleen ja myös käyttää hyväkseen toimintamahdollisuuksia. Näitä ovat päätökset tuotteiden, markkinoiden ja teknologian laajuudesta ja syynenergiatekijöistä.
3. Yrityspolitiikka. Tulkitsee strategian edellyttämät muutokset yrityksen toimintojen, resurssien sekä muiden tekijöiden kannalta. Tärkeitä vaikuttajia ovat asiakkaat, tuotteet, hinnoittelu ja myyninedistäminen.
4. Organisaatio. Tehtävien mielekäs suunnittelu organisaatiossa on edellytys strategian toteutukselle.
5. Toimeenpano. Tähän sisältyy ohjelmointi uusiin tehtäviin, motivointi- ja valvontajärjestelmien luominen. Toimenpiteiden ohjelmointi tulee vastaamaan kysymyksiin kuka, mitä ja milloin.

Sairas- ja veljeskotiverkosto, kuten järjestöt yleensä, toimii pehmeämpien arvojen pohjalta. Strateginen ajattelu lähtee luultavammin liikkeelle olemassa olevista arvoista, visioista ja missiosta. Tähän toimintasektoriin on vaikea kohdistaa jotain tiettyä strategisen johtamisen koulukuntaa. Voimassa olevan verotuslainsäädännön mukaan yleishyödylliset yhteisöt eivät saisi tuottaa voittoa. Ristiriitaisuutta aiheutuu siitä, että tulevaisuuden asiakkaat ovat saatavissa kilpailun kautta. Kilpailu taas toimii liiketoiminnallisina periaatteina, sille asetettua strategiaa noudattaen. Mikäli kunnat tulevat jatkossa käyttämään entistä enemmän ostopalveluja sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tuottamisessa, avautuu siitä kolmannelle sektorille uusia tulevaisuuden mahdollisuuksia.

2.3. Strategian toimintatavat

Strategiset toimintatavat on tehtävä selväksi yritykselle hyvissä ajoin ennen strategiatyöskentelyn aloittamista. Tällöin on hyvä selvittää taloudellisten seikkojen vaikutus tavoiteltuun strategiseen tulokseen nähden. Taloudelliset odotukset ovat usein liian optimistiset ja niiden tarkentaminen on paikallaan. Uusille liiketoimintatoimintasektoreille suuntaaminen voi tuoda hetkellisesti tappiota, koska usein perustamiskustannukset tätä toimintaa varten ovat huomattavat. Kuitenkin uusilta liiketoimintasektoreilta tulevat tulot jäävät ensimmäisiltä tilikausilta usein vähäisiksi. Strateginen suunnittelu täytyy olla haastavaa, mutta myös taloudelliset rajoitteet tulee huomioida riittävässä määrin. Myös esimerkiksi sitoutuminen henkilöstön suhteen sekä ristiriitaisuuden organisaatiossa jarruttavat strategisen suunnittelun menestymistä. Koko henkilöstön sitouttaminen ja yhteisen ”hyvän” tavoittelu motivoi henkilöstöä strategisessa toiminnassa. (Lahti 1988:36–37).

Strategisen yritysjohtamisen kehittyminen Suomessa tulee hieman jäljessä, mikäli sitä verrataan kansainvälisiin suuntauksiin. Silloin nämä kehitysprosessin päävaiheet ovat pitkäntähtäyksen suunnitteluun, strategiseen suunnitteluun ja strategiseen johtamiseen liittyviä vaiheita. 1990-luvulla suomalaisen strategisen ajattelun ja käyttäytymisen painopisteenä pidettiin ympäristön ja osaamisen yhteensovittamista. Nykyiselle kehitysvaiheelle on puolestaan ominaista monimutkaisten vuorovaikutusten hallinta ja nopea toteutus. Lisäksi koko organisaation voimalla on mietittävä, miten yhä monimutkaisempia riippuvuussuhteita ymmärretään ja hallitaan sekä käännetään ne omaksi eduksi positiivisina vuorovaikutussuhteina. (Kamensky 2000:28–32).

Strategiset toimintatavat ovat suorituskyvyn johtamiseen tarvittavia toimintatapoja ja työkaluja, joita tarvitaan seurannassa yrityksen strategisella ja operatiivisella tasolla. Näiden avulla yrityksen strategia muunnetaan konkreettiseksi tavoitteiksi ja tulokseksi. Suorituskyvyn johtamisen kehitystasoja on kolme. Ensimmäisenä kehitystasona tulee yleisesti pelkästään käytössä oleva taso eli suorituskyvyn mittaaminen ja seuranta. Tämä työkalu antaa mittauksen kautta tietoa yrityksen operatiiviselle johdolle strategisesta sekä operatiivisesta työskentelystä. Toisena kehitystasona on strategian operatiivisointi ja tavoiteasetanta. Tämän tavoiteasetannan kautta käsitellään vision ja strategian operatiivisointi, yhteisen näkemisen aikaansaaminen sekä siitä viestittäminen, tavoiteasetanta sekä sen kytkentä kannustejärjestelmiin, strategisen projektin linjaus sekä vielä resurssien allokointi. (Hannus ym. 1999:71). Strategia on harkittu silloin, kun aiotut suunnitelmat toteutuvat. Strategiat, jotka eivät toteudu ovat

toteutumattomia strategioita. On olemassa myös niin sanottu ilmaantuva strategia, joka ei ole aiottu tai suunniteltu lainkaan. Viime kädessä toteutuu sellainen strategia, joka sisältää aineksia harkitusta strategiasta ja ilmaantuvasta strategiasta. Ilmaantuva strategia muodostuu pienin askelin lähes huomaamatta ja voimistuu, kunnes se yhdistyy harkittuun strategiaan. (Mintzberg ym. 1998:11).

Julkisen ja muun palvelutuotannon koordinointi toimivaksi kokonaisuudeksi, menettämättä kuitenkaan pluralistisen palvelun hyviä puolia, on problemaattinen tehtävä. Asioiden strategisella johtamisella voidaan parantaa reagointia nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön, samoin johdonmukaisuutta resurssien kohdentamisessa, korostaa keskeisiä asioita ja parantaa toiminnan pitkäjänteisyyttä. Erityisiä haasteita julkisille palvelustrategioille aiheuttavat julkisen, kaupallisen ja **yhdistys- sekä järjestösektorin** tuotannon toimiminen samaa toimintaa harjoittavilla markkinoilla. (Koivisto 2005:45). Yleisesti puhutaan ns. kolmannesta sektorista terveyspalvelualalla, tähän sektoriin lasketaan kuuluvaksi myös sotainvalidien sairaus- ja veljeskotiverkosto. Kolmas sektori täydentää osaamisessa sitä aukkoa, joka jää julkiselta terveydenhuollolta täyttämättä. Tänä päivänä julkista terveydenhuoltoa on myös kehoitettu entistä enemmän käyttämään ostopalveluja niiden palvelujen osalta, joita ne eivät itse voi tuottaa tai niiden ei kannata tuottaa taloudellisen kannattavuuden takia. Sairas- ja veljeskotiverkoston laitokset ovat pääasiassa yritysmuodoltaan yhdistyspohjaisia tai säätiötä.

2.4. Strategiset valinnat

Yritykset kilpailevat asiakkailta, koska hyvät asiakkaat takaavat yrityksen toiminnan jatkumisen sekä kehittämisen. Suunnitelmallisella toiminnalla yrityksen menestystä voidaan jatkaa tulevaisuuden suhteen. Yrityksen suunnitelmat muotoutuvat strategiaksi, jonka tarkoituksena on pyrkiä toimimaan järkevällä tavalla tulevaisuuden suhteen. Tulevaisuuden suuntaviivojen tarkoituksena on säilyttää jatkuvuus yrityksen toiminnassa ja säilyä elinvoimaisena yrityksenä kilpailijoiden toimista huolimatta.

Strategian päähuomio on tulevaisuudessa ja strategisen suunnittelun eri osa-alueet kohdistuvat lähitulevaisuudesta pitkälle tulevaisuuteen. Strategia on tärkeiden ja olennaisten asioiden etsimistä. Organisaation strategiaa suunniteltaessa onkin olennaista, että asioita asetetaan tärkeysjärjestykseen. Strateginen ajattelu edellyttää kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja muodostaa niistä näkemyksiä. Lisäksi täytyy olla kykyä

ajatella käsitteellisesti, vaikka lopullisten strategioiden tuleekin olla konkreettisia ja käytännönläheisiä. (Kamensky 2000:20–24; Karlöf 1998:12–16).

Strategia muodostuu: strategisesta tahtotilasta, strategisesta asemoinnista, strategisista voimavaroista sekä suorituskyvyn johtamisesta. (Hannus ym.1999:36). Kamenskyn (2001:184–197) mukaan strateginen tahtotila kuvaa tietyllä aikavälillä yrityksen tavoitteellista tilaa. Tahtotila voidaan silloin määrittellä omistajan, asiakkaan, prosessin tai oppimisen näkökulmasta. Asemointi taas koostuu asiakas/tuote/kanava -valinnoista, kilpailustrategiasta sekä arvolupauksesta asiakkaalle. (Porter 1980:3–4). Strategiset voimavarat ovat yrityksen kyvykkyyksiä, resursseja ja sen liiketoimintarakenne. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002:91). Suorituskyvyn johtamista käytetään suorituskyvyn seurannassa, tavoitteiden saavuttamisessa, liiketoiminnan syy-seuraussuhteiden mallintamisessa (Vanhala ym. 2002:320)

Suurten yritysten strategiat voidaan jakaa yhtymästrategiaan ja liiketoimintastrategiaan. Yhtymästrategia määrittää sen missä liiketoiminnassa yhtymä on mukana ja mikä on yhtymärakenne (Vanhala ym. 2002:93). Portfolioanalyysi ja siihen liittyvät kasvu- ja markkinaosuusmatriisit ovat tämän tunnetuimpia ja käytetyimpiä työkaluja. (Lahti 1988:62). Karlöfin ym. (2004:256) mukaisesti liiketoimintastrategiassa taas käydään läpi liiketoimintaan liittyvät taloudelliset ja ei-taloudelliset tavoitteet. Liiketoimintastrategiassa käydään läpi myös asiakas/tuote/kanavavalinnat, kilpailustrategia sekä myös arvolupaus asiakkaille. Koska tutkimuksessa keskitytään pienien sairias- ja veljeskotien strategiisiin ratkaisuihin, tästä johtuen yhtymä- ja liiketoimintastrategian osuus jää teorian osalta huomioimatta.

2.5. Strategisen muutoksen johtaminen

Muutoksen johtamisessa on kysymys siirtymisestä nykytilasta tavoitetilaan. Muutostavoite on merkittävä tekijä muutoksessa. Se voi olla fyysinen resurssi, järjestelmä, toimintatapa, kulttuuri tai muu olennainen seikka, johon halutaan muutosta. Muutostavoite määrittää siten muutoksen voimakkuusasteen sekä sen millä tavalla muutos aiotaan toteuttaa läpi. Yleensä on merkille pantavaa, että mitä enemmän on kysymys inhimillisistä voimavaroista, sitä huolellisemmin muutosta on johdettava prosessina. (Santalainen & Huttunen 1993: 157–158).

Kotter (1996:21) on määritellyt muutosprosessin kahdeksan eri vaiheen malliksi. Nämä muutosprosessin vaiheet ovat:

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden korostaminen
2. Ohjausryhmän muodostaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen toimimaan vision saavuttamiseksi
6. Lyhyen aikavälin hyötyjen varmistaminen
7. Parannusten vahvistaminen ja uusien muutosten tuottaminen
8. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen.

Yrityksen ei välttämättä kannata sopeutua muuttuneisiin olosuhteisiin ja sopeuttaa toimintaansa sen mukaisesti. Parempi tapa on ryhtyä vastahyökkäykseen ja löytää vaikeastikin tilanteesta selviytymismahdollisuuksia. Useasti rohkeat päätökset strategisen suunnittelun suhteen osoittautuu oikeaksi valinnaksi pitkällä tähtäyksellä. Myös toimialan vakiintuneiden uskomusten kyseenalaistaminen sekä innovatiivisuuden ja tehokkaiden uusien liiketoimintamallien käyttöönotto auttaa yritystä menestykseen tulevaisuudessa. Samanaikaisesti yrityksen tulee huolehtia kuitenkin kustannuksien seurannasta, työntekijöiden hyvinvoinnista sekä heidän osaamisestaan. Kamenskyn (2000:25–27) mukaan strategian avulla yritys pyrkii toteuttamaan valintojaan määrätietoisesti ja kurinalaisesti. Samalla yritys pyrkii hallitsemaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia.

Kotterin (1995) mielestä uudistamiseen liittyy aina jonkinlainen kiusaus saattaa tiedoksi voitto liian aikaisin. Vasta muutaman vuoden kuluttua usein voidaan todistettavasti sanoa, että toimintatavat ovat muuttuneet ja suorituskyky on olennaisesti parantunut. Siispä uudistamishankkeen myötä rakennetun uuden toimintamallin maastouttaminen ruohonjuuritasolle vie paljon aikaa ja tänä ajanjaksona voi olla mahdollista vesittää koko orastava muutostyö. Kuitenkin ilman päämäärätietoista muutoksen johtamista voidaan ajautua helposti takaisin vanhaan toimintatapaan, koska siihen palaaminen on helpompaa kuin muuttaa toimintatavat uusiksi.

Muutostilanne on useasti erittäin vaativa. Järkevintä on lähteä tutkimaan tulevaisuuden strategiavalintoja resurssien pohjalta eikä niinkään asemoinnin kannalta katsottuna. Sotainvalidien sairaus- ja veljeskotien muutostilanne on juuri tämän tyyppinen tilanne. Tämän sektorin toiminta on hyvin työvoimavaltaista, mutta myös olemassa olevat

resurssit kuten kyvykkyydet, hyväksi havaitut organisaatorakenteet, fyysiset ja taloudelliset voimavarat tulevat hyödyttämään toimintaympäristön muutoksen vaikutusta parempaan suuntaan.

2.6. Strateginen implementointi

Strategiatyöskentelyssä tulee antaa aikaa ja toteuttamistapoja strategian toteuttamiseen. Varsinaisella strategialla ei ole varsinaisesti mitään käyttöä ellei strategiaa lähdetä toteuttamaan käytännön tasolla. Toteutus saattaa olla vaikeaa, koska sen toteuttamisesta ei useinkaan löydy tuttuja malleja sekä toteutus on useasti monen tekijän yhteissumma. Organisaation ylimmällä johdolla on kuitenkin avainasema strategian toteuttamisessa sekä toteuttamisen sen valvonnan suorittamisessa. Strategian implementointi vaatii johtajuutta koko työskentelyn ajalta. Lisäksi johtajuus edellyttää myös sitä, että muutosjohtajuus otetaan käyttöön soveltavin osin. Vasta näiden seikkojen seurauksena todellinen muutos voidaan toteuttaa. Muutoksen seuranta vaatii vielä luotettavat mittarit, joilla todennetaan saavutetut parannukset.

Implementointi eli toimeenpano pyrkii siihen toimintaan, joka tähtää strategian toteutumiseen. Tämän käsityksen mukaan strategian toimeenpanoon osallistuu koko henkilöstö ja strategia voi olla suunniteltu mahdollisimman pitkälle ja se voidaan toteuttaa toiminnan kautta havaitun strategian pohjalta. Yksinkertaisesti sanottuna strategian toimeenpanon avulla strategian yritetään muuttaa sanoista todellisiksi teoiksi. (Hämäläinen & Maula 2004:25). Toimenpideohjelmissa strategiat puretaan toimenpidetasolla (Kamensky 2001:40).

Minzbergin (1988) ajatuksien mukaisesti strategiat suunnitelmina ja toimintamalleina, voivat olla toisistaan riippumattomia. Suunnitelmat voivat joskus jäädä toteuttamatta. Toimintamallit voivat myös ilmaantua ilman tietoista etukäteissuunnittelua. Tällöin hänen ajatuksen mukaan tullaan käsitteisiin: aiottu strategia, toteutunut strategia, esille tuleva strategia ja toteutumatta jäänyt strategia. (Santalainen & Huttunen 1993:78–79).

Lindroosin ym. (2004:160–177) mukaan strategian toteuttamiseen liittyy neljä erilaista haastetta:

1. Strategian kommunikointi johtamishaasteena. Tällöin selvitetään strategia-asiakirjojen oikeellisuus eli vastaavatko ne oikealla tavalla kysymyksiin miksi ja miten nykyistä toimintaa halutaan muuttaa. Myös se vastaa siihen mitä nykyisestä toiminnasta halutaan jatkaa entisen kaltaisena.
2. Työyhteisön ja ihmisten kehittäminen johtamishaasteena. Henkilöstön osalta henkilön suoritustason kohdat; osaaminen, resurssit ja tahto tekijöinä tulee olla kohdallaan, jotta henkilöstä voidaan odottaa korkealaatuisia suorituksia työtehtävissään.
3. Strategian toimeenpano johtamis- ja organisaatiohaasteena. Kehitysprojektit tulevat mukaan strategian toimeenpanon toteuttamisessa. Tällöin projektien osalta odotetaan kolmea tekijää; projektin tuloksien odotukset, projektin toteuttamisaikataulua koskevia odotuksia sekä projektin kehitysresursseja koskevat rajoitteet.
4. Suorituskyvyn johtaminen organisaation johtamishaasteena. Johtamisjärjestelmät voivat tukea onnistunutta strategian toteuttamista.

Sotainvalidien sairas- ja veljeskotiverkostossa implemointi strategian osalta vaatii muutoksia totuttuihin menetelmiin. Korvaavien asiakkaiden saaminen nykyisen sotainvalidi- ja veteraaniväestön tilalle tietää muutosta ja uuden oppimista. Strategiat, joita on suunniteltu eri sairas- ja veljeskodeissa voivat olla toteutuksen kannalta vaativia.

3. STRATEGINEN OSAAMINEN

3.1. Osaaminen käsitteenä

Osaaminen on yksinkertaisesti sanottuna kykyä saavuttaa tavoitteita ja pystyä soveltamaan olemassa olevaa tietoa. Sen avulla voidaan hyödyntää monipuolista kokemusta, tietoa, taitoa, muistin käyttöä sekä myös henkilön omien persoonallisten kykyjen taitoa käyttää hyväkseen olemassa olevia mahdollisuuksia. Osaaminen tarkoittaa myös taidon soveltamista sosiaalisessa tilaisuudessa kuten, perheessä, organisaatiossa tai esimerkiksi kansalaisfoorumilla. Osaaminen on aina myös oppimisen tulos. Mitä paremmin asioita opitaan, sen paremmin osaamista voidaan havaita olevan. Oppimisen prosessi on tärkeä seikka ymmärtää osaaminen johtamisen kannalta. Oppimisen tukeminen voi tapahtua ohjaamalla yksilöä omaehtoiseen arviointitiedon prosessointi- ja kehittämistoimintaan sekä tarjoamalla tälle puitteet ja resurssit. (Raivola & Vuorensyrjä 1998:19–23).

Osaamisen, taitamisen ja taidon käsitteet ajattelussa kytkeytyvän toisiinsa kiinteästi ja ovat semanttisesti läheisessä suhteessa käsitteisiin tekniikka ja taide. Osaaminen ja taito tarkoittavat ihmisten ja eläinten käyttäytymiseen liittyviä kykyjä ja valmiuksia. (Niiniluoto 1997:50–53). Osaaminen määritteellään usein siten, että osaaminen on tietämystä, kokemusta sekä kyvykkyyttä (Kärflöf ym. 2004:177).

3.1.1. Yksilön osaaminen

Ammattitaidon kautta yksilön osaaminen muodostuu kokonaisvaltaiseksi asiaksi, jota on hankala jakaa osiin. Ammatillisen koulutuksen myötä osaaminen on kasvanut voimakkaasti työelämässä viimeisinä vuosikymmeninä. Ammattitaito sisältää erilaisia erityisosaamisalueita. Näitä voivat olla yleiset ammattialaan liittyvät tekijät ja tuntemukset, tehtäviin liittyvät seikat sekä ammattikohtaisiin erityispiirteisiin liittyvät asiat. Tällöin yksilön osaamiseen vaikuttavat seikat koostuvat tiedoista, taidoista, valmiuksista, asenteista ja motivaatiosta, joista asenteet heijastavat yksilön arvostuksia ja motivaatio antaa toiminnalle suunnan ja voiman. Tieto muuttuu näkyväksi toiminnaksi, kun sen haltija osaa soveltaa sitä eli tietoon liittyy myös taito. Osaamisen perustana oleva tieto on ihmisissä ajatusmalleina. Tiedon lisäksi ajatusmallit rakentuvat myös uskomuksista, mielipiteistä, asenteista ja tunteista. Kärflöfin ym. (2004:178) mukaan henkilökohtainen osaaminen tarkoittaa kykyjä, jotka eivät liity suoranaisen

ammattirooliin, mutta joita työntekijä voi kuitenkin hyödyntää menestyäkseen työssään. Näitä taitoja voi olla sosiaaliset taidot ja kyky työskennellä ryhmissä.

Osaaminen tarkoittaa koko ihmisen pätevyyttä ja osaamispotentiaalia. Yksikön osaamista kuvataan osaamiskäden avulla. Tämän mukaan sormet muodostavat osaamisen kompetenssin eri osat. Näitä osia ovat arvot ja asenteet, kontaktit, kokemus, tiedot sekä myös taidot. Kämmen muodostaa taas ihmisen oman fyysisen ja henkisen energian sekä myös henkilökohtaiset taidot. Verisuonet merkitsevät taas oppimisen tukiverkkoa. (Ojala 1996:76). Osaamisella on yksilölle monta perustavaa laatua olevia merkityksiä. Sen varassa ihminen pystyy selviytymään omassa elinympäristössään ja työtehtävissään sitä sujuvammin ja paremmin miten hän osaamistaan pystyy hyödyntämään. (Viitala 2006:112).

3.1.2. Organisaation osaaminen

Yksilö on työssään yhä enemmän riippuvainen muista ja tämä edellyttääkin hyviä sosiaalisia taitoja. Se vaatii myös kykyä toimia monenlaisissa toimittaja- ja asiakassuhteissa. Enää eivät vain markkinointi- ja myynti-ihmiset hoida yhteyksiä ulospäin. Nykyisessä työyhteisössä jokaisen oman toiminnan ja työn seuraukset näkyvät suuremmin ja välittömämmin. Ne eivät myöskään huku eri välikäsien kautta kulkiessaan. Työyhteisön johtamis- ja vuorovaikutussuhteiden laatu on näin muuttunut osaamisalueeksi, kun ennen se oli enemmän ilmapiiritekiä.

Osaaminen (competence) on organisaatiossa olevia tietoja, taitoja ja niihin perustuvaa kykyä ymmärtää ja ratkaista kohdattavia ongelmia sekä toteuttaa ratkaisut jossakin konkreettisessa tilanteessa. Samansuuntainen on myös osaamisen määritelmä ”työn vaatimien taitojen ja tietojen hallinnaksi sekä niiden soveltaminen käytännön työtehtävissä”. (Vanhala ym. 2002:222). Kärflöf ym. (2004:177) mukaan osaaminen liittyy organisaation pyrkimykseen ja siihen, mitä varten työntekijä on palkattu. Veturinkuljettajaa ei ole palkattu kirjanpitäjäksi tai myyntiosaston esimieheksi palkattu myyntijohtaja ei ole välttämättä hyvä työssään, koska hän on toiminut pitkään menestyväenä myyntimiehenä, mutta hän ei omaa ihmisten johtamisen taitoja.

Viitalan (2006:105) mukaisesti yrityksen tarvitsema osaaminen edellyttää kollektiivista osaamisen kumuloitumista ja yhdistymistä tehokkaalla tavalla. Sitoutumisen ja luottamuksen täytyy siten syntyä siis ennen muuta yrityksessä työskentelevien ihmisten kesken, jotta he haluavat jakaa, yhdistää ja kehittää yhteistä osaamistaan. Kärflöf ym.

(2004:177) toteaa organisaation osaamisen liittyvän toimialaan ja yrityksen rakenteeseen. Tämänäyttypistä osaamista voisi olla esimerkiksi teknillinen erityisosaaminen tai tarkka yrityksen tuotteiden tuntemus. Organisaation osaamiseen liittyy myös liiketoimintaa liittyvä osaaminen, joka liittyy organisaation toimintaan. Näitä voivat olla myyntitaito, neuvottelutaidot sekä tärkeänä tekijänä myös liiketoiminnan tuntemukseen liittyvä kyky.

3.2. Strateginen osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on henkilöstöjohtamista ja se voidaan nähdä ihmisten auttamisena sekä kasvamisena omassa työssään. Sen vaikutuspiiriin kuuluu työntekijöiden tukeminen, opastaminen, kouluttaminen ja sitouttaminen sekä heidän motivointinsa ammattitaitonsa käyttämiseen ja itsensä kehittämiseen. Osaamisen johtamisen avulla pyritään henkilökuntaa käyttämään mahdollisimman monipuolisesti. Tarkoitus on löytää heidän parhaat sekä höydylliset puolensa. Sen kautta mahdollistetaan työntekijöiden yksilöllisten tietojen, taitojen, kokemusten ja osaamisen käyttö, hyödyntäminen ja jakaminen. Työnantajan tulee hyväksyä työntekijöiden tiedon ja osaamisen esilletulo sekä käyttää tätä mahdollisuutta liiketoiminnan edistämiseksi. Haasteet mahdollisuuksien sekä erityisvastuiden antamista ja palkitsemista tulevat kuvaan osaamisen johtamisessa.

Osaamisen johtaminen on työntekijöiden ohjaamista, aktivointia ja osaamisen kehittymisen mahdollistamista sekä tukemista ja rohkaisemista osaamistarpeiden tunnistamisessa. Siihen kuuluu tukeminen ja auttaminen heikkouksissa. Se on koulutusten suunnittelua yhdessä, niistä tiedottamista ja niihin motivointia. Osaamisen johtamiseen kuuluu tieto työyhteisössä olevasta osaamisesta, se on osaavan henkilökunnan varmistamista sekä tarvittavan osaamisen hankkimista koulutuksen avulla. Osaamisen johtamisen määrittelyn lähtökohdat on löydettävissä työn edellyttämän ammattitaidon yleisistä vaatimuksista ja organisaation strategisista tarpeista. (Viitala 2006:14–17). Osaamisen johtaminen tarkoittaa organisaation ydinosaamisen määrittelemistä alkaen yrityksen visiosta ja strategiasta. Osaamisen johtamiseen kuuluu osaamisen nykytason arviointi verrattuna tavoitetasoon.

Voidaan ajatella, että osaamisen johtamisessa on kyseessä kokonaisvaltainen lähestymistapa organisaation henkilöstön kehittämiseen. Osaamisen johtamisella johtajat pyrkivät varmistamaan sen, että yksilöiden osaaminen, oppiminen ja energia

kohdentuvat organisaation tavoitteiden kannalta tarkoituksen mukaisesti (Sydänmaalakka 2001:18; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002:124).

Koska osaamisen johtaminen on käsitteenä laaja ja moniulotteinen, niin tässä yhteydessä osaamisen johtamista tarkastellaan työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Tällöin voidaan ajatella sen olevan kokonaisvaltainen lähestymistapa organisaation kehittämiseen, jossa kehittämisen kohde on koko työyhteisö. (Sydänmaalakka 2001:18–19). Viitalan (2006:297) mukaan tarkasteltaessa osaamista esimiehen kannalta se voidaan nähdä sekä käyttää välineenä tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamistyön kohteena osaamisella organisaatiossa on useita merkityksiä. Jos osaamista tarkastellaan organisaation näkökulmasta, niin se on strategisen kyvykkyyden perusta, kun taas organisaation jäsenten näkökulmasta osaaminen on työssä menestymisen perusta.

Osaamisen johtamisessa korostuu oppimista tukevan ilmapiirin rakentaminen (Viitala 2006:39). Edellytyksenä on työntekijöiden tunteminen sekä heidän ajatuksiensa ja mielipiteidensä kuunteleminen. Työpaikan ilmapiiri koetaan yksilöllisesti ja organisaation suorituskky riippuu työpaikan ilmapiiristä. Myönteinen, avoin, kannustava ja turvallinen työilmapiiri, luottamus omiin kykyihin ja selviytymiseen sekä muilta saatu arvostus lisäävät yksilöiden motivoitumista sekä turvallisuutta työyhteisössä. Sairas- ja veljeskotiverkostossa tämä osaaminen olisi mahdollisesti myös mentorointia vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille. Myös laajasti hankittu kokemus työntekijöiden osalta saattaa synnyttää heidän taholta aloitteita sekä parannusehdotuksia myös organisaation osaamista silmälläpitäen. Vaikeassa tulevaisuuden haasteita vaativissa tilanteissa organisaatiolta tulee löytää jatkuvia ja uusia parannuskohteita työtapoihin ja -menetelmiin.

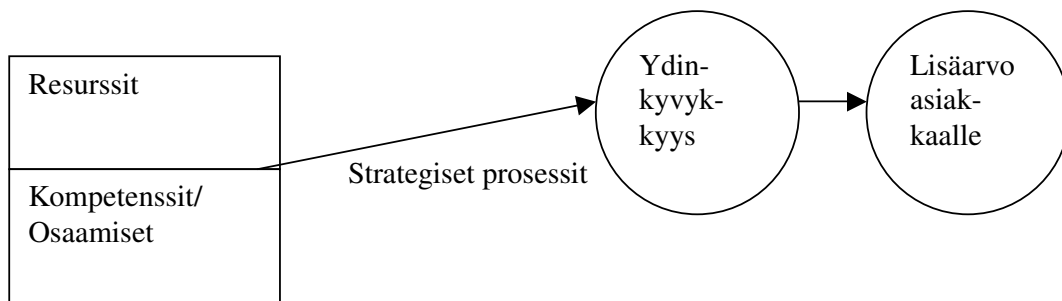
3.3. Osaamisen johtamisen koulukunnat

Koko strategisen osaaminen johtamisen aihealue on teoreettisesti hyvin pirstaleinen. Suurimmillaan näkökulmien moninaisuus näyttäytyy kuitenkin nimenomaan silloin, kun tavoitteena on muuttaa organisaation rakenteita, prosesseja ja kulttuuria suuntaan, joka tukisi tiedon ja osaamisen johtamista. (Kirjavainen ym. 2000:32).

Hannuksen ym. (1999:146) mukaan osaamisen johtamisen koulukunnat voidaan jakaa sisältönsä puolesta seuraavasti: resurssilähtöinen strategia-ajattelu, oppiva organisaatio, **osaamisen hallinta ja johtaminen**, osaamispääoma: johtaminen ja mittaaminen sekä

osaamisen hallinnan informaatiotekniikan ratkaisut. Kirjavaisen ym. (2000:12) mukaan koulukuntien jako voidaan suorittaa seuraavasti: tiedon johtaminen, älykkään pääoman johtaminen, kompetenssipohjainen johtaminen ja oppiva organisaatio.

Viime vuosikymmen alkupuolella alettiin kuitenkin korostaa yrityksen henkilöstön osaamista strategisena menestystekijänä. Tällöin syntyi niin sanottu *Core competence* – eli **ydinosaamiskoulukunta**. Ydinkyvykkyyksien johtaminen on se osa strategisen osaamisen johtamista, jonka puitteissa tarkastellaan, mitä organisaation jäsenet ajattelevat itse strategiasta. Myös tässä yhteydessä tutkitaan, miten yrityksen liiketoiminta, ympäristön sopeutuminen ja kehittyminen sopivat keskenään yhteen. Tarkoituksena on saavuttaa kestävä kilpailuetua tuova toimintamalli, jolloin yritys pyrkii luomaan ainutlaatuisen kilpailuaseman yhdessä suunnitellun strategian kanssa. Näiden kysymysten ympärille rakentui 1990-luvun alussa uusi strategiakoulukunta, jonka kehittäjiksi nousivat Hamel & Prahalad sekä Sanchez & Heene. (Kirjavainen 2002:25). Toisaalta kestävä kilpailuetua (engl. sustainable competitive advantage) sinänsä ei ole olemassa, koska se on aina suhteellista ja jopa arvokysymys. Jos käsite ”kestävä kilpailuetua” ymmärretään kilpailuetuna, joka ei muutu ja on jotain pysyvää, niin on helppo kritisoida väitettä ja todeta, että pitkällä aikajänteellä tällaista ”kestävää” kilpailuetua tuskin on olemassa. Esimerkiksi yhteiskunnan muuttuessa asiakkaiden tarpeet, jakeluketjut ja yrityksen toiminnot voivat muuttua muotoaan, jolloin kilpailuedun säilyttäminen pitää taata uusilla toimintamalleilla. (Haataja 2005:21).



Kuvio 4. Kuvaus yrityksen strategisesta osaamisesta (Long & Vickers-Koch 1971)

3.3.1. Ydinkyvykkyys

Viitalan (2006:63–65) mukaan Long & Vickers-Koch (1991) käsittelee lisäarvon tuottamista asiakkaalle. Se on tärkeimpänä tekijänä ydinkyvykkyudessa (core capability). Yritykset pyrkivät saavuttamaan itselleen kilpailuetua markkinoilla. Strategiseksi osaamiseksi kutsutaan sellaista osaamista, joka on valitun kilpailustrategian toteutumisen vuoksi tärkeää. Tämän tyyppistä osaamista on alettu puhua käsitteellä **ydinosaaminen** tai **ydinkyvykkyys** (core competence). Nämä ydinkyvykkyuden sisältävät yrityksen kriittisemmät resurssit. Ne ovat useasti hankalasti kopioitavissa sekä ne on tiukasti tavoitteisiin linkitettyjä. Strategiset prosessit ovat tässä yhteydessä niitä liiketoimintaprosesseja, joiden kautta osaaminen saadaan siirrettyä tuotteisiin tai palveluihin. Bakker, Jones & Nichols (1994:25) erottavat toisistaan organisaation ydinosaamisen ja ydinkyvykkyuden. Heidän mielestä ydinosaaminen on teknologista ja tuotannollista osaamista, kun taas ydinkyvykkyys voi olla toimintatapoja koko arvoketjun varrelta. Tällöin organisaation ydinkyvykkyys voi muistuttaa hyviä käytäntöjä, jotka ovat tiedostettuja organisaation kaikilla tasoilla ja tuottavat sille positiivisia tuloksia. (Bakker, Jones & Nichols 1994:25). Barney (1991:101) mukaan kyvykkyudessa on strategista potentiaalia, josta tulee kilpailuetua antavaa ydinkyvykkyyttä. Silloin sen täytyy olla:

1. Arvokasta (saa aikaan mahdollisuuksia ja/tai neutraloi uhkia yrityksen ympäristössä).
2. Harvinaista (niiden yritysten määrä, joilla on tämä kyvykkyys, on pienempi kuin se, joka tarvitaan täydellisen kilpailun aikaansaamiseen toimialalla).
3. Epätäydellisesti jäljiteltävissä (esimerkiksi sen hankintaprosessin ainutlaatuisuuden vuoksi, kun kyvykkyuden ja kestäväen kilpailuedun välinen riippuvuus on kausaalisesti monimerkityksellinen).
4. Strategisesti korvaamaton (ei ole vaihtoehtoisia tapoja saada aikaan samoja tuloksia).

Ydinkyvykkyys kehittyy organisaatiossa yleisesti saatavilla olevista resursseista muutosprosessissa, joka on ainutkertainen oppimisprosessi.

Andreu ja Ciborra (1996) kertovat artikkelissaan, että kaikkia resursseja on saatavissa markkinoilta ilman suurempia organisaationaalaisia ponnistuksia. Organisaationaalinen rutiini on erityinen tekemisen tapa, jonka organisaatio on kehittänyt ja oppinut, ja jonka käyttämisessä se on erittäin tehokas ja vaikuttava jopa niin, että rutiini on lähes automatisoitunut. Näihin rutiineihin on aikojen kuluessa uppoutunut paljon

organisationaalista tietämystä, joka on muuntunut hiljaiseksi tietämykseksi ja siten vaikeaksi jäljitellä. Kyvykkyyksiä voidaan saada aikaan organisationaalisten rutiinien avulla resursseista ja muista kyvykkyyksistä. Lisäksi kyvykkyyksiä käyttämällä voidaan tuottaa uusia organisationaalisia rutiineja. Riippuen yrityksen toiminta-ajatuksesta (mission) ja kilpailuympäristöstä kyvykkyyksistä voi tulla ydinkyvykkyyksiä, jos ne tuottavat pysyvää kilpailuetua. Kyvykkyydet ovat syntyneet sellaisen oppimisprosessin kautta, jonka polku on yritysکوhtainen. Niitä sanotaankin sen takia polkuriippuviksi ja erityisiksi (specific). Arvoketju käsitellään niiden kautta alusta loppuun asti. Yritykset keskittyvät toiminnassaan olemassa olevien resurssien ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Samalle niiden tulisi kuitenkin kehittää uusia resursseja saavuttaakseen pysyvää kilpailuetua.

Ydinkyvykkyyteen perustuva strategia vaatii tuekseen vahvan arvomaailman, toiminta-ajatuksen sekä myös mahdollisen vision. Sen pohjalla on myös jatkuva dialogi strategiasta mahdollisimman monella tasolla organisaatiossa. Kyvykkyyteen perustuva strategia-ajattelu ei kiinnitä niinkään huomiota kilpailijoiden liikkeisiin, vaan pyrkimyksenä on ensimmäisenä ehtiä tulevaisuuden ratkaisuja hyödyntämään organisaatioita hyödyttävään suuntaan. (Hamel ym. 1994:24–27; Kirjavainen ym. 2002:44–45).

Hamelin ym. (1994:249–250) mukaisesti kompetenssiajattelussa tärkeää on lisäarvon tuottaminen asiakkaille. Tällöin on hyvä tarkkailla minkä tyyppisiä ydinkyvykkyyksiä organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa vahvistaakseen asemaansa nykyisessä liiketoimintaympäristössä. Tärkeintä olisi kuitenkin ymmärtää se asia, minkälaisia uusia ydinkyvykkyyksiä yritys tarvitsee saavuttaakseen uusia markkinoita. Usein yrityksen jatkuvuus on kiinni näistä uusista ja haasteellisista markkinoista, joiden ansiosta yrityksen elinkaari voi jatkua pitkään.

3.3.2. Lisäarvo asiakkaalle

Kilpailuetu saavutetaan, kun yhdistetään asiakkaiden tarpeet, kilpailu sekä yrityksen osaaminen ja resurssit. Strategiaa luotaessa on lähdettävä liikkeelle peruseriaateista: mitä, miten ja kenelle eli Michael Porterin asiakas-tuote-kanava – valinnat (Porter 1980:). Tällöin tulee miettiä mitkä ovat todelliset asiakkaat ja heidän tarpeensa sekä mitä kanavaa pitkin asiakasyhteys muodostuu. Lisäksi sekä mikä on se tuote tai palvelu mitä ollaan tulevaisuudessa tarjoamassa. (Hannus ym. 1999:37; 47–48).

Barney (1991:102) mukaan yrityksellä katsotaan olevan kilpailuetua, mikäli sillä on jokin ainutlaatuinen tapa tai resurssi, jolla se kykenee luomaan lisäarvoa asiakkaalle. Tätä ominaisuutta ei ole samanaikaisesti yrityksen kilpailijoilla. Chaharbaghi & Lynch (1999:45) muotoilevat yrityksellä olevan kilpailuetua, jos yritys pystyy sen ominaisuuksien tai resurssien avulla hallitsemaan asemaansa samalla toimialalla tai markkinoilla. Chaharbaghi ym. (1999:45–46) kiinnittävät huomiota yrityksen kilpailuedun ja pysyvän kilpailuedun väliseen suhteeseen. He pohtivat, onko yrityksen tarpeellista kehittää samanaikaisesti kilpailuetua sekä uusia ja dynaamisempia organisaation resursseja? He nostavat esiin yrityksen strategisen kyvykkyyden tärkeänä osana yrityksen dynaamista kyvykkyyttä. Yritykset pystyvät luomaan juuri kilpailukykyisten resurssien kautta lisäarvoa asiakkailleen. Yrityksen kehittämisen näkökulmasta suhde on haastava.

Strategisten valintojen peruskysymyksiä on juuri se miten yritys osaa saavuttaa kilpailuetua tai vahvistaa olemassa olevaa kilpailuetua. Strategioiden toteutumisen turvaaminen on oma lukunsa sinänsä. Suunnittelussa tarvitaan aina pitkäjännitteisyyttä ja suunnitteluun vaikuttavat niin sisältä kuin ulkoakin tulevat tekijät. Yrityksen täytyy miettiä keinoja, joiden avulla voidaan vaikuttaa strategioiden toteutumiseen. Yritykset eivät kuitenkaan selvästi tiedosta omia kilpailuetujaan. Kilpailuetuja voivat olla todelliset kilpailuedut, joista asiakkaat saavat arvoja ja höytyjä. Kilpailuetujen tunnistaminen edellyttää hyvää itsetuntemusta eli mikä on todellinen osaaminen ja voimavara. Kilpailutuntemus merkitsee sitä, että kilpailijat tulee tuntea todellisesti eikä vain niiden olemassa olon havaitseminen. (Kamensky 2000: 199–200). Yritykset tietävät oman kilpailuetunsa sekä kilpailukykyensä. Kuitenkin tällä tiedolla on taipumusta ennemmin tai myöhemmin ajautua kilpailevienkin yritysten tietoon. Ks. esim. Barney (1991 a). (Vuorinen 2005:76).

3.4. Strateginen osaamisen hallinta

Osaamisen hallinnan tulisi liittyä tärkeänä osana strategian laadintaan ja toimintaympäristön analyysiin. Kirjavaisen ym. mukaan (2002:121) osaamisen hallinnan tärkein tekijä ei ole osaamisen mallintaminen tai kartoittaminen. Keskeisin kysymys on saada mahdollisimman suuri hyöty johtamisen apuvälineeksi. Myös osaamisen hallinta ja tehokas hyödyntäminen on useasti havaittu tärkeimmäksi tuloksenteonvälineeksi. Karlöf ym. (2004:179) toteaa, että osaamisen hallinta (competence management) tarkoittaa osaamisen houkuttelemista, kehittämistä ja

säilyttämistä. Tulevaisuuden vaatimusten suhteen organisaation on syytä valmistautua asianmukaisella ja riittävällä tehokkuudella.

Kirjavaisen ym. mukaan (2002:121–123) osaamisen hallinta alkaa toimia siinä vaiheessa, kun organisaation jäsenten ajattelussa alkaa näkyä muutosta. Uutta tietoisuutta asenne- ja käyttäytymismuutoksessa voi syntyä periaatteessa kaikkien osaamisen johtamisen välineiden käyttöönoton yhteydessä. Osaamisen hallintaan tulee kehittää sopivat työkalut. Näitä voivat olla tietojärjestelmät tai osaamismittarit, joiden avulla seurataan ydinosaamisen toteutumista. Kuitenkin yrityksissä, joissa luotetaan voimakkaasti osaamisen johtamisen työkaluihin, voi syntyä sellaisia osaamisalueita, jotka eivät mahdu luokitteluihin. Nämä voivat jäädä siten huomioimatta riittävällä tavalla, vaikka ei olla tietoisia siitä kuinka arvokkaita ne ovat.

Tässä tutkimuksessa keskityn strategiseen osaamisen hallintaan. Kilpailuetu syntyy ensisijaisesti vaikeasti kopioitavissa olevista taidoista, tietämyksistä, resursseista ja osaamisesta. Ydinosaaminen ja teknologiastrategiat nousevat tärkeiksi tekijöiksi. (Barney 1991:112). Yrityksessä voidaan sanoa olevan kilpailuetua sen toteuttaessa sellaista lisäarvoa tuovaa strategiaa, jota samanaikaisesti ei toteuta yksikään sen nykyinen tai potentiaalinen kilpailija (Vuorinen 2005:66). Sotainvalidien sairaus- ja veljeskodit ovat erikoistuneet vanhenevan invalidiväestön hoitoon ja kuntoutukseen. Näissä laitoksissa on siis ydinosaamista vaativan terveyden- ja vanhustenhuollon osalta. Tästä johtuen näissä laitoksissa voidaan olettaa olevan pysyvää kilpailuetua, koska yksikään kilpailija ei pysty jäljittämään eikä toteuttamaan lisäarvoa tuovaa strategiaa.

Yrityksen resursseja ovat muun muassa brändit, teknologiaosaaminen, **taitavat ja kyvykkäät työntekijät**, koneet, tehokkaat toimintatavat ja taloudellinen pääoma. Jaottelussa resurssit voivat olla joko aineellisia tai aineettomia (Wernerfeltin 1995). Barney (1991:101) jakaa resurssit kolmeen kategoriaan: fyysiset resurssit, inhimilliset resurssit ja organisatoriset resurssit. Näitä organisatorisia resursseja ovat muun muassa brändit, teknologiaosaaminen, taitavat ja kyvykkäät työntekijät, koneet, tehokkaat toimintatavat ja taloudellinen pääoma. Pelkät resurssit eivät synnytä kilpailuetua, vaan ne on osattava kytkeä oikein valittuun ja toimivaan strategiaan. Oikean ja toimivan strategian onnistumiseksi siihen tarvitaan osaavaa johtamista. Oikean johtamisen hallinta on yksi tärkeimmistä tekijöistä saavuttaa kilpailuetua. Otalan (2002:29) mukaan osaaminen on monessa mielessä yritysten keskeinen kilpailukyvyn perusta sekä perinteisen teollisuuden että tietoyhteiskunnan yrityksissä.

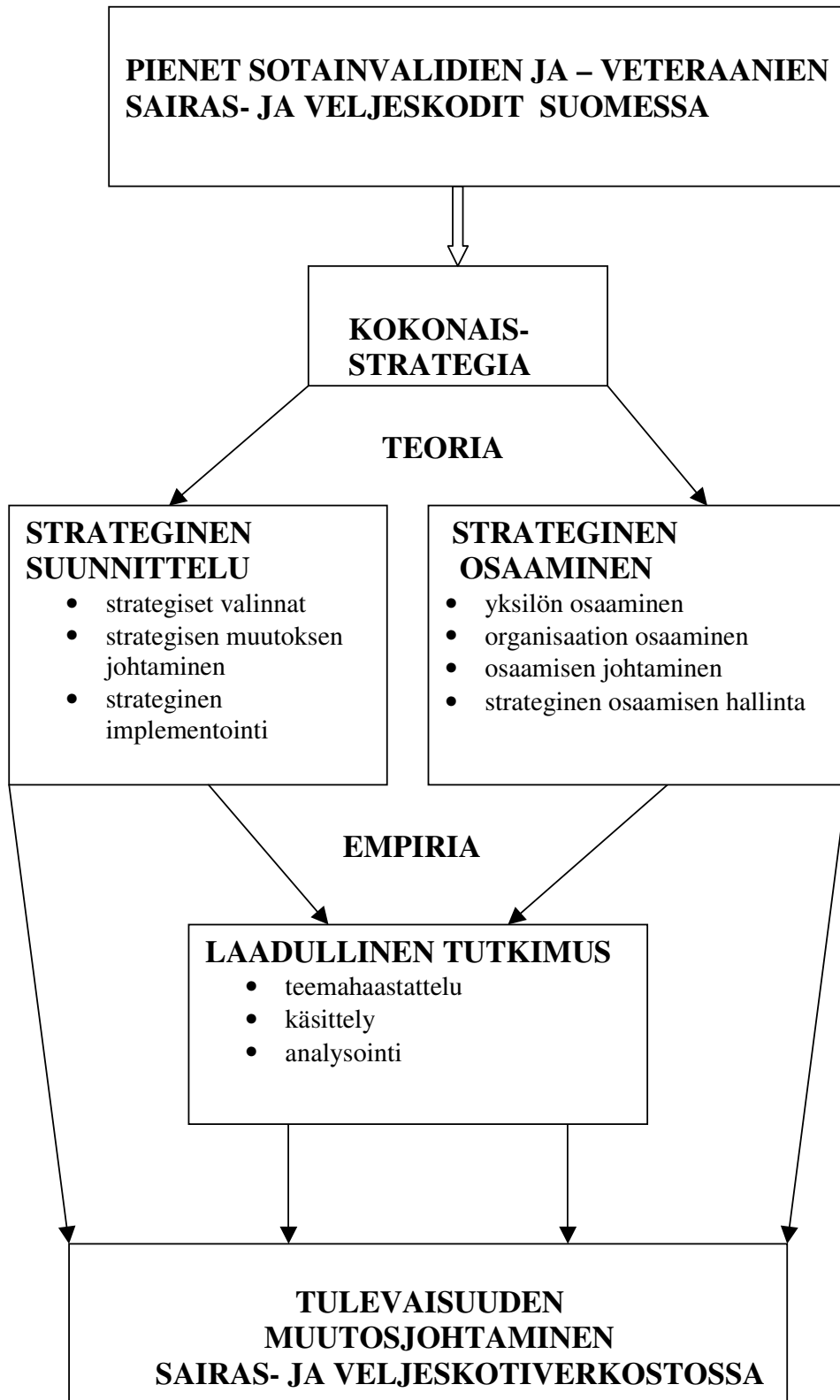
Ydinosaaminen ja organisationaaliset kyvykkyudet ovat käsitteellisesti lähellä toisiaan. Jos niitä sovelletaan tietointensiivisten palveluyritysten kilpailukykyä tarkastelevassa asiayhteydessä, tulisi huomioida käsitteitä koskevien tutkimusten taustat. Sekä ydinosaamista ja organisationaalisia kyvykkyyskäsittelevät tutkimukset selittävät nimittäin teollisten yritysten toimintaa ja menestymistä. (Haataja 2005:27). Ydinosaamisalueen osaamista on vaikea kopioida, jokaisella organisaatiolla on omat ydinosaamisalueensa (Hamel ym. 1994:84).

Myös sairas- ja veljeskotiverkostoon kuuluvat terveydenhuolto-organisaatiot ovat osaamisen suhteen asiantuntijaorganisaatioita. Niillä on työssään mukana voimakas sitoutuneisuus. Työntekijät näissä laitoksissa ovat omaan alaansa erikoistuneita työntekijöitä, jotka ovat taitavia työssään. Tämän lisäksi he haluavat myös oppia ja kehittää ammattitaitoaan. Johtamisen suhteen asiantuntijat ovat kuitenkin vaikeita johdettavia. Heillä saattaa olla voimakasta muutosvastarintaa sekä omaa tahtoa pysyä edelleen totutuissa malleissa. Osaamista ja asiantuntemusta täytyy kuitenkin korostaa erillään, koska molemmat ovat kriittisiä ja arvokkaita asioita itsessään.

4. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Olen tutkimussuunnitelmassa tuonut esille teoriaosuuden kappaleissa 2 ja 3. Näiden kappaleiden pohjalta rakennetaan viitekehys. Teoriakappaleissa viitataan lähdeluetteloon. Lähdeluettelo rakentuu pääasiassa tässä tutkimussuunnitelmassa tämän teoriaosuuden ympärille. Kuitenkin myös johdanto-osan kappaleen 1. lähdeviittaukset on koottu lähdeluetteloon.

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää teoreettisen kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimuksien kautta yhtymäkohtia sotainvalidien sairas- ja veljeskodeissa eteen tuleville tulevaisuuden strategisille ratkaisuille. Valittu teoriaosuus tukee empiiristä tutkimusaineistoa. Strategiset valinnat, strategisen muutoksen johtaminen ja strateginen implementointi muodostavat tärkeimmän teoreettisen pohjan empiiriselle tutkimukselle. Sairas- ja veljeskotiverkostossa nämä strategiset kysymykset ovat todellisia ja ajankohtaisia asioita. Sotainvalidien- ja veteraanien määrän vähetessä vuosittain on korvaavien asiakasryhmien ja kuntoutuspalvelujen löytäminen vaikeaa koko sairas- ja veljeskotiverkostolle. Nykyaikaiseen strategiseen kokonaisuuteen kuuluu myös osaaminen. Osaamisen johtamisen hallinta teoreettisen kirjallisuuden valossa antaa näkemyksen resurssien hyödyntämisestä. Muuttuvassa toimintaympäristössä organisaation on jatkuvasti luotava ja sovellettava monimutkaista tietoa ja osaamista. Tämä onnistuu sovittamalla yhteen organisaation olemassa oleva osaaminen sekä tulevien toimintatapojen muutoksena tarvittava osaaminen. Teoriakirjallisuuden tietojen perusteella voidaan lisätä organisaation tehokkuutta ja tiedon kulkua sekä sosiaalisen järjestelmän avulla tulkita tietoa. Kuitenkin strategisessa osaamisen johtamisessa on tärkeintä löytää tasapainoinen vuorovaikutus valitun strategian, osaamisen hallinnan sekä työntekijöiden työpanoksen välillä.



Kuvio 5. Teorettinen viitekehys

5. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODIT

5.1. Kvalitatiivinen tutkimus

Tärkeimpänä lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy silloin ajatus, että todellisuus voi olla moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei pirstota mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2005:152). Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi erityispiirteistä on myös se, että siinä edetään usein aineistolähtöisesti yksittäisestä yleiseen, siis induktiivisesti (Eskola & Suoranta 2005:83).

Syrjälä ym. (1996:176–177) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu tutkijan ja tutkimuksen välinen refleksiivisyys, lähestymistapojen ja metodien moninaisuus sekä se, että metodit ja teoriat valitaan kuhunkin tutkimukseen sopiviksi. Teoria rakentuu ja tarkentuu vähitellen aineiston pohjalta niin, että se muodostuu tutkitusta aineistossa hyvin koetelluksi. Tutkimusprosessissa vertailun ja luokittelun avulla on syntynyt ensin alustavat hypoteesit. Tämän jälkeen siten alustavaksi laadittu teoria, tarkentuu lisäanalyysi ja lisäaineisto myötä niin, että myös teoriaa aiemmin sopimaton aines korjaa lopulliseksi muodostunutta teoriaa. Tärkeää kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin, että löydökset pohjautuvat empiiriseen aineistoon ja että metodit on sekä oikein valittuja että käytettyjä. (Tesch 1990:4–7). Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi erityispiirteistä on myös se, että siinä edetään usein aineistolähtöisesti yksittäisestä yleiseen, siis induktiivisesti (Eskola ym. 2005:83).

Laadullisessa tutkimuksessa on kaksi analyysin vaihetta; havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämisesäkin on hänen mukaansa kaksi erillistä osaa. Ensinnäkin aineistoa tarkastellaan aina vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Toiseksi pelkistämisesellä pyritään havaintomäärän karsimiseen havaintoja yhdistämällä. Havainnoista etsitään yhteinen piirre tai nimittäjä tai muotoillaan sääntö, joka pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Tässä on havaittavissa yksi kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen analyysin välinen ero; laadullisessa tutkimuksessa poikkeuksia ei nimittäin hyväksytä toisin kuin kvantitatiivisessa. Laadullisen tutkimuksen onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa toista vaihetta kutsutaan arvoituksen ratkaisemiseksi. (Alasuutari 1994:

30–35). Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Kvalitatiivista tutkimusta on vaikea määrittellä selvästi, koska sillä ei ole teoriaa eikä paradigmaa, joka olisi vain sen omaa. (Metsämuuronen 2002:11).

5.2. Tutkimusstrategiat

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tässä yhteydessä tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Tutkimusstrategian ja yksittäisten tutkimusmetodien valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai sitten tutkimusongelmasta. Tutkimusstrategia tuo siten parhaiten vastauksen asetettuun ongelmaan sekä myös selvittää aineiston keräyksen oikeellisuuden. Lisäksi tutkimusstrategian kautta tulee selville valinnan perustelut tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Tutkimusstrategiasta puhuttaessa ne voidaan jakaa erilaisiin tiedonlähteisiin, tekniikoihin ja menetelmiin, joilla tietoa analysoidaan. Tutkimusstrategian valintaan vaikuttavat tutkimuskysymykset, vaikka strategiaa ei pidäkään valita pelkästään tutkimuskysymysten perusteella. Myös tutkijan käsitys tieteestä vaikuttaa, ts. käytettävä paradigma. (Yin 1984:13–16).

Yinin (1984) mukaan pohdittaessa tutkimusstrategiaa kannattaa tehdä kolme kysymystä: (1) Mikä on tutkimusongelman muoto ja pyrkiikö se kartoittamaan, kuvaamaan tai selittämään ilmiötä? (2) Vaatiiko tutkimus käyttäytymisen/toimintojen kontrollointia vai pyrkiikö se kuvaamaan luonnollisesti tapahtuvaa ilmiötä? (3) Onko tutkimuksen kohteena oleva ilmiö luonteeltaan nykyaikaan sijoittuva vai kuuluuko se menneisyyteen?

Empiirinen tutkimus on tarkoitus suorittaa laadullisena vertailevana tapaustutkimuksena (comparative case study). Tutkimusstrategiana käytetään tapaustutkimusta sellaisissa tilanteissa sekä ilmiöissä, joissa halutaan tietää, miten tai miksi jokin asia on monimutkaisissa ja monikerroksisissa käytännön tilanteissa. Tapaustutkimusta käytetään tutkimusstrategiana, kun tutkittavana on yksittäinen tapaus tai joukko toisiinsa liittyviä tapauksia. (Hirsjärvi ym. 2005:125).

5.3. Metodit

Kvalitatiivinen metodi tutkimukselle on yksinkertaisesti se tarkoitus, jonka avulla kuvataan ilmiön ominaisuuksia, kvaliteetteja. Tämän metodin avulla voidaan saada tietoa siitä, minkälaisia ominaisuuksia tällä ilmiöllä on.

Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelussa ei voi kuitenkaan kysellä ihan mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Puolistrukturoiduille menetelmille on siis ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Haastattelun eteneminen tiettyjen keskeisten teemojen varassa vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2001:47–48; Tuomi & Sarajärvi 2002:77–78). Sotainvalidien sairias- ja veljeskotiverkoston haastatteluissa haastattelija joutui itse ottamaan kantaa haastateltavan kanssa, koska on itse samantyyppisessä organisaatiossa töissä kuin haastateltavat ovat. Myös tämän takia keskustelu saattoi kulkea melko vapaasti kuitenkin aiottuja teemoja seuraten.

Valmiiksi suunnitellut kysymykset luovat kuitenkin rungon, joka varmistaa haastattelun loogisen etenemisen. Yllättävän vastauksen kuullessaan tutkijalla on teemahaastattelussa mahdollisuus heti reaaliajassa udella sen syitä, taustatietoja ja perusteluja. Teemahaastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, ja tämä luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa (Hirsjärvi ym. 2001:34). Teemahaastattelussa on myös mahdollista pienen keskustelun avulla kysytellä haastateltavaa vastaamaan kysymyksiin, joiden sanalliseen ilmaisemiseen vastaaja ei ole tottunut. Teemahaastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus. Haastattelu etenee rungon mukaisesti ja haastattelija saa johdateltua keskustelun teorian kautta haluttuihin strategisiin ratkaisuihin sekä osaamisen johtamisen kysymyksiin.

Yleisesti ottaen haastateltava määrä on hyvin pieni laadullisessa menetelmässä ja teemahaastattelussa. Haastatteluja suositellaan tehtäväksi enintään 10–13 kappaletta. Sotainvalidien sairias- ja veljeskotiverkoston haastateltavien määräksi on pyritty saamaan seitsemän laitosta ja näiden osalta haastatellaan operatiivista johtoa edustavia laitoksen johtajia. Pienten sairias- ja veljeskodin lisäksi haastateltiin myös

sotainvalidien ja -veteraanien kuntoutuspalvelujen tilaajan Valtiokonttorin sotilasvamma- ja veteraaniyksikön edustajaa sekä Raha-automaattiyhdistyksen ry:n edustajaa. Raha-automaattiyhdistys ry edustaa rahoittajaa sekä investointien käynnistäjää. Näistä tullaan käyttämään tästä eteenpäin nimitystä tilaaja ja rahoittaja. Rahoittajan ominaisuudessa Raha-automaattiyhdistyksellä on ollut merkittävä rooli perustettaessa sairaus- ja veljeskoteja koko Suomen kattavana verkostona.

6. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1. Aineiston keräys

Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tällöin haastattelun aiheet ja aihepiirit, joista haluttiin tietoa, rajattiin ja laadittiin etukäteen. Teemat perustuvat kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin. Teoreettisen viitekehyksen kautta tärkeimmiksi tutkimuskohteiksi tulevat sotainvalidien sairas- ja veljeskodeissa eteen tulevat tulevaisuuden strategiset ratkaisut sekä toisena tutkimuskohteena osaamisen johtamisen hallinta. Teemahaastattelu valittiin haastattelumuodoksi siksi, että se sallii tutkittavien näkökulman esiintulon ja mahdollistaa haastateltavien mahdollisimman vapaan ilmaisun (Hirsjärvi ym. 2005:155).

Teemahaastattelun avulla voidaan tutkia kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. Teemahaastattelussa olennaista on löytää tasapaino riittävän tarkan teema-alueiden ja jopa kysymysmuotojen hahmottamisen ja tarvittavan tilanneratkaisujen tekoon vaadittavan liikkumavaran jättämisen välillä. (Hirsjärvi ym. 2001:48–49, 103).

Tutkimuskohteeksi valitun pienten sotainvalidien sairas- ja veljeskotien haastattelut suoritettiin teemahaastattelun muodossa. Kaikille haastateltaville esitettiin kolme peruskysymystä. Näillä kolmella teemalla pyrittiin haastattelua ohjamaan tutkimuksen kannalta oleellisiin teemoihin. Nämä kolme peruskysymystä ovat:

1. Löydetäänkö valmiille sairas- ja veljeskotiverkostolle käyttöä kuntoutuksessa ja vanhustenhuollon palvelujen tarjoavana, kun nykyinen olemassa oleva asiakaskunta; veteraaniväestö on lopussa? Kysymys ei hae pohjaa teoriasta, vaan siinä haetaan mielipidettä tutkimushaastattelun kautta sairas- ja veljeskotien operatiiviselta johdolta!
2. Mitkä ovat yksittäisen sairas- ja veljeskodin ratkaisut turvattaessa tulevaisuuden toiminta sekä myös jatkuminen itsenäisinä yksikköinä?
3. Säilyykö näissä laitoksissa toimintavuosien aikana hankittu osaaminen ja sen hallinta myös muuttuvissa toimintaolosuhteissa?

Peruskysymykset sisältävät tutkimusongelman kannalta keskeiset käsitteet. Teemat käsittelevät koko tutkimuksen viitekehyksen, strategiset ratkaisut tulevaisuuden suhteen sekä myös strategisen osaamisen hallinnan jatkumisen. Kysymyksissä on pyritty välttämään vieraita ja vaikeita käsitteitä. Kysymysten tulisi olla kaikille ymmärrettäviä.

6.2. Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Haastattelujen aineistot nauhoitettiin. Haastattelut tehtiin joko haastateltavan paikkakunnalla tai puhelimen välityksellä. Tämän jälkeen haastattelut purettiin nauhoilta litteroimalla. Kuitenkin ennen litteroinnin aloittamista varmistettiin millaista analyysitapaa tullaan käyttämään aineiston osalta (Hirsijärvi ym. 2005:210).

Analyysin välityksellä tutkimuksen suorittaja pyrkii erilaisten sisällöllisten luokittelun avulla tiivistämään, analysoimaan, koodaamaan tai suorittamaan tulkitsemista sisällön osalta. Tutkimuksen tekijä kehittää omat menetelmänsä, miten hän saa parhaiten jäsenneiltyä aineiston. Analyysin tarkoituksena on rakentaa systemaattinen, kattava ja mahdollisimman tiivistetty, mutta silti rehellinen kuvaus tutkittavasta aiheesta. Tämän avulla voidaan saada aikaiseksi ilmiöitä kuvaavia kategorioita, käsitteitä ja malleja (Kynge & Vanhanen 1999:9).

6.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida pohtimalla sen reliabiliteettia ja validiteettia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti ovat saaneet erilaisia tulkintoja; usein termit yhdistetäänkin kuuluviksi kvantitatiiviseen tutkimukseen, josta ne alun perin ovat peräisin. (Hirsijärvi ym. 2005:217).

Kvalitatiivisen tutkimuksen osalta ei löydy yhtenäistä näkemystä luotettavuuden arvioinnista. Viime kädessä vastuu tulosten siirrettävyyden arvioinnista ja käyttökelpoisuudesta jää myös lukijalle. (Syrjälä ym. 1994:49). Reliabiliteetti ymmärretään kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä vaatimuksena analyysin toistettavuudesta. Tutkimus voidaan olettaa olevan silloin reliaabelina, jos esimerkiksi kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tutkimustulokseen. Validius ilmaisee taas tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen tarkoitettukin mitattavaksi.

(Hirsjärvi ym. 2005:216–218). Vuorisen (2005:160) mukaan laadullisen tutkimuksen yhteydessä validiteetti liittyy lähinnä tutkimusprosessin tarkkaan kuvaukseen (ks. Grönfors 1982). Syrjälän ym. (1994:129) mukaisesti aineiston osalta validiteetti merkitsee ensinnäkin aitoutta eli aineisto on aito, kun tutkimushenkilöt puhuivat tai muuten ilmaisivat itseään samasta asiasta kuin tutkija oletti. Toiseksi aineiston on oltava relevanttia ongelma-asettelun taustana olevien teoreettisten käsitteiden suhteen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan myös tutkimuksen arvioitavuudella eli sillä tavalla, miten hyvin tutkijan päättelyä on mahdollista seurata. Tutkimuksen arvioitavuuteen vaikuttaa tutkimusongelman, teorian ja valitun metodin yhteensopivuus. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan koetella myös vertailemalla aikaisempiin tuloksiin. Tässä tutkimuksessa on kuvattu niitä saatavilla olevia aikaisempia tutkimuksia, jotta lukijalla olisi mahdollisuus arvioida miten hyvin tutkija on onnistunut analyysissään ja myös siitä varmistua, että tutkija on toiminut johdonmukaisesti.

Mäkelä (1990:47–53) esittää erilaisia kriteereitä aineiston analyysille, joita on hyvä tarkastella lähemmin. Tällöin aineistoa tarkasteltaessa on huomioita kiinnitettävä:

1. Aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen tai kulttuurinen paikka.
 - aineiston merkittävyyden pohdinta tarkoittaa sitä, että tutkija pystyy argumentoimaan sen puolesta, että hänen aineistonsa on analysoinnin arvoinen. Merkittävyys voi koskea esimerkiksi tässä tutkimuksessa sitä, että onko sairas- ja veljeskotiverkoston strategiset ratkaisut ja osaamisen kartoittaminen merkittävä tutkimuskohde valtakunnalliselta tasolta katsottuna?
2. Aineiston riittävyys.
 - riittävyyden arvioiminen on vaikeampaa kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa aineiston riittävyys kyetään jo ennalta laskemaan. Tässä laadullisessa tutkimuksessa keskitytty ns. pieniin sairas- ja veljeskoteihin, joita on seitsemän. Myös tutkimushaastatteluja tullaan suorittamaan Raha-automaattiyhdistyksen ja Valtiokonttorin sotilasvamman- ja veteraaniyksikön osalta.
3. Analyysin kattavuus.
 - analyysin kattavuus tarkoittaa sitä, että tutkija ei perusta tulkintojaan satunnaisiin havaintoihin. On siis tärkeää pohtia, miten laadullinen aineisto saadaan hallittavaan ja prosessoitavaan muotoon niin, että

tutkimusmenetelmästä ja analyysistä tulee systemaattinen. Aineisto tullaan analysoimaan tietokoneavusteisesti purkamalla tekstit haastattelun apuvälineestä sanelimestä. Aineisto kirjoitetaan tämän jälkeen puhtaaksi ja litteroidaan sekä dokumentoidaan ennen varsinaista tutkimuskäsittelyä.

4. Analyysin arvioitavuus ja toistettavuus.

- analyysin arvioitavuus viittaa siihen, että lukija kykenee seuraamaan tutkimuksen päättelyketjua ja hänelle annetaan edellytykset hyväksyä tai riitauttaa tulkinnat. Analyysin toistettavuus puolestaan viittaa siihen, että aineiston luokittelu- ja tulkintasäännöt esitetään niin yksinkertaisesti, että toinen tutkija niitä soveltamalla voi periaatteessa päätyä samoihin tuloksiin. Valittu teoriaa ja näkökulmat sekä toteuttamistavat tukee tutkimuksen arvioitavuutta sekä toinen tutkija voisi päätyä samaan tulokseen tutkimuksen toistamisen suhteen, koska kysymyksessä on sama olemassa oleva tutkimusongelma.

Vuorisen mukaan (2005:163) reliabiliteetilla eli toistettavuudella viitataan siihen, tullaanko tutkimuksella samaan tulokseen samalla tavoin toistettaessa samoja asioita. Reliabiliteetti osoittaa tällöin sen onko laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tulokset riippuvaisia sattumanvaraisista tekijöistä. Mäkelän (1990:48–55) mukaan vaikeasta toistettavuudesta huolimatta, voidaan erotella siitä kolme toistettavuuden astetta:

1. Analyysin arvioitavuus.

- arvioitavuus viittaa lukijan mahdollisuuksiin seurata tutkijan päättelyä ja hänellä on siten mahdollisuuksia, joko hylätä tai hyväksyä tutkijan tulkinnat.

2. Varsinainen toistettavuus.

- toistettavuus viittaa taas tutkimuksen luokittelu- ja tulkintasääntöjen kuvaamiseen niin tarkasti ja yksiselitteisesti, että lukija voi lukemansa perusteella tehdä analyysin sekä mahdollisesti päätyä samoihin tuloksiin.

3. Reversiibeliys

- tässä kohdassa viitataan taas aineiston tunnistamiseen analyysissä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskeskustelussa nousevat hyvin nopeasti esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Tietoteoreettisessa eli epistemologisessa keskustelussa erotetaan neljä erilaista totuusteoriaa. Nämä ovat: totuuden korrespondenssiteoria, totuuden koherenssiteoria, pragmaattinen totuusteoria ja

konsensukseen perustuva totuusteoria. Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että ensimmäinen kohta eli totuuden korrespondenssiteoria liittyy maailmaan, joka voidaan varmentaa aistihavainnoin ja tuon varmentamisen arviointiin. Koherenssiteoria on taas vahvimmillaan rationaalisen tiedon alueella, pragmaattinen puolestaan liittyy erilaisiin toimimisen mahdollisuuksiin ja konsensukseen perustuva teoria perustuu ihmisten luomiin sopimuksiin ja kielikuviin. (Tuomi ym. 2002:132).

7. TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1. Yleistä tutkimushaastatteluista

Tässä luvussa esitellään haastattelujen tulokset. Teemahaastattelujen avulla kerätty aineisto analysoidaan siten, että jokainen teema käsitellään omana kokonaisuutenaan. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään yleistä asiaa tutkimushaastatteluista ja niiden teknillisestä toteutuksesta. Toisessa alaluvussa kerrotaan haastateltavien henkilöiden taustatiedot. Kolmannessa alaluvussa tarkastellaan sairas- ja veljeskotikenttää, joko verkostona tai muuna yhteenliittymänä. Neljännessä alaluvussa kuvataan haastatteluaineiston pohjalta nykyisen ja tulevan asiakaskunnan merkitystä. Viidennessä alaluvussa keskitytään strategisen ratkaisujen vaikutukseen sairas- ja veljeskotien tulevaisuuden suhteen. Kuudennessa alaluvussa käsitellään strategisen osaamisen muodostumista ja viimeisessä alaluvussa selvitetään sairas- ja veljeskotien organisoitumista ja hallinnon merkitystä.

Ennen varsinaisen haastattelun suorittamista laadittiin haastatteluaiakataulu. Aikataulun mukaisesti haastattelut suoritettiin syys-lokakuussa 2007. Haastateltaville oli jo ennen haastattelua kerrottu lyhyesti tutkimuksen tarkoituksesta ja taustasta saatekirjeessä sekä puhelimesta sovittaessa tapaamisesta haastattelua varten. Jokainen teemahaastattelu aloitettiin kertaamalla vielä tutkimuksen tarkoitus ja selventämällä haastateltaville tutkimustehtävä.

Haastattelujen pohjalta koottiin seitsemän henkilön arvioita, näkemyksiä ja kokemuksia sairas- ja veljeskotikentän tulevaisuuden ratkaisuista. Haastattelumateriaalista on otettu lainauksena haastateltavien kommentteja painottamaan käsiteltävän teeman vaikuttavuutta. Tällöin lainaus tuo esille konkreettisesti käytännön näkökulman ja mielipiteen kysymyksen asetelmasta.

Tutkimussuunnitelmassa oli tarkoitus haastatella alun perin yhdeksää henkilöä; seitsemän pienimmän sairas- ja veljeskodin operatiivisen johdon edustajaa sekä sotainvalidien kuntoutuspalveluiden tilaajan ja rahoittajan edustajia. Kahden sairas- ja veljeskodin edustajat eivät kuitenkaan halunneet osallistua haastatteluun.

Haastattelujen kesto vaihteli 25 minuutista aina yhteen tuntiin ja 10:en minuuttiin. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin kunkin haastateltavan osalta hänen nimellään omaksi

haastattelukokonaisuudeksi. Haastattelujen sivumäärä vaihteli 4-11 sivuun. Haastatteluaineisto koottiin yhteiseksi tiedostoksi teemahaastattelun kysymysten ”alle”.

Aineisto käsiteltiin niin, että esimerkiksi strategista tulevaisuuden suunnittelua koskevien kysymysten alle koottiin tätä aihealuetta käsittävät vastaukset. Varsinainen analysointi oli helppo suorittaa ja löytää vastauksista tärkeimmät pääasiat.

7.2. Taustatiedot

Teemahaastatteluissa selvitettiin ensin haastateltavan taustatietoja. Haastateltavat kertoivat nimensä, asemansa, työkokemuksensa ja koulutuksensa. Haastateltavissa oli kolme naista ja neljä miestä. Kahdella haastateltavista oli koulutuksena kauppatieteiden maisterin tutkinto. Muilla viidellä oli koulutustasona terveydenhuollon maisterin, terveystieteiden maisterin, yhteiskuntatieteiden maisterin, valtiotieteiden maisterin sekä insinöörin tutkinto.

Haasteltavien työkokemus ja alalla työskentelyaika vaihteli melko paljon. Pisin työkokemus operatiivisen johtajan osalta sairas- ja veljeskodissa oli jopa yli 17 vuotta ja lyhin aika kymmenen kuukautta. Muiden osalta työkokemus vaihteli 1 ½ vuodesta - 5 vuoteen. Kuntoutuspalveluiden rahoittajan ja tilaajan edustajien työkokemus alalta oli molempien osalta useita vuosia. Kuntoutuspalveluiden tilaajan edustajan osalta työkokemus oli jopa lähes kymmenen vuotta.

Aikaisempi työkokemuksen laatu ennen työsuhdetta sairas- ja veljeskodissa vaihteli myös huomattavasti. Naispuolisilla haasteltavilla oli aikaisempaa kokemusta käytännön vanhustenhuollon tehtävistä ja hoitotyöstä sekä myös johtotason kokemusta näiltä aloilta. Miespuolisilla haastateltavilla oli taas kokemusta kunnan sosiaalityön johtamisesta, yliopistotyöskentelystä sekä teollisuuden henkilöstöjohtamisesta. Kuntoutuspalveluiden tilaajan ja rahoittajan edustajat olivat työskennelleet aikaisemmin samassa yksikössä eri tehtävissä, sosiaali- ja terveysministeriössä sekä ulkomailla.

7.3. Sairas- ja veljeskotiverkosto vai muu yhteenliittymä

Tässä tutkimuksessa esitetyn teorian perusteella sairaus- ja veljeskotiverkostoa ei ole selkeästi olemassa. Voidaan kuitenkin ajatella, että sairaus- ja veljeskodit ovat muodostuneet eräänlaiseksi väljäksi yhteenliittymäksi tai kentäksi. Sairaus- ja veljeskotiverkosto tai -kenttä ei kuitenkaan täytä verkottumisella niitä muotoja, joita yleisesti kehittyneeltä verkostolta edellytetään. Näitä edellytyksiä ovat esimerkiksi taloudellisen riskin jakautumisen ja työnjako. Työnjako on hyvin merkittävä tekijä sovittaessa yhteisten taloudellisten pyrkimysten päämääristä.

Haastatteluista kävi hyvin selvästi ilmi se, että haastateltavat eivät pitäneet sairaus- ja veljeskotikenttää minään omana verkostona. Yhteisiä piirteitä ja varmasti päämääriäkin löytyy ja samanlaisia ongelmia, mutta todellinen verkostoajattelu puuttuu.

”Kyllä minä näen tämän enemmän väljänä yhteenliittymänä kuin verkostona. Sen voi joku toinen nähdä verkostona. Ehkä se ole niin tiivistä yhteistyötä eikä tavoitteellisempaa verkostotyöskentelyä.”

”Mielestäni nämä verkoston edellytykset eivät täyty. Tämä on joku muu yhteenliittymä. Se on harmillista, koska tässä olisi edellytykset täydelliseen verkostotyöskentelyyn.”

Tilaaajan edustaja näkisi hyvänä sen, mikäli sairaus- ja veljeskotikenttä voisi toimia niin, että synergiaetuja voidaan saada aikaiseksi. Etuja voisi löytyä esimerkiksi palkanlaskennan tai markkinoinnin alueelta. Näiden toimien järjestäminen vaatisi juuri verkottumista.

”Niin no, sitten tulisi varmaan mieltä tarkasti, millä tavalla verkottaudutaan ja millä tavalla ja missä yritetään löytää synergiaetuja. Halutaanko yhteistä, jotain palkanlaskentaa tai muuta sellaista.”

Rahoittajan edustaja ei myöskään nähnyt sairaus- ja veljeskotikenttää verkostona. Hänen mielestään yhteistyö on ollut jopa tiiviimpää aikaisemmin kuin nyt. Hänen mielestään koko kenttää tulisi katsoa kokonaisuutena strategisen suunnittelun kannalta.

”Mielestäni on kyseessä väljä yhteenliittymä. Mahdollisesti on aikaisemmin ollut tiiviimpää tämä yhteistoiminta. Niin ideaalitalanne on sellainen, että

pystytään koko verkostoa katsomaan kokonaisuutena. Silloin puhutaan aika isosta yhteiskunnallisesta strategisesta suunnittelusta, johon osallistuu moni.”

Käsiteltäessä sairaskuntoutus- ja veljeskotikenttää tulee huomioitavaksi myös Hoito- ja kuntoutuslaitosten liiton (Hokuli) rooli. Liiton tarkoituksena on jäsenyritysten toiminnallisten edellytysten kehittäminen, vuorovaikutuksen saaminen, koulutus sekä yhteistoiminta. Teemahaastattelussa kysyttiin myös Hokulin edellytyksiä osallistua sairaskuntoutus- ja veljeskotikentän tulevaisuuden ratkaisujen edistämiseen ja parantamiseen. Haastateltavien mielestä Hokulin roolia tulisi tehostaa enemmän edunvalvonnan suuntaan ja myös vaikuttamalla valtakunnallisesti lainsäädännön parantamiseksi sotainvalidien ja -veteraanien kuntoutuksen ja laitoshuollon etuuksien kohdalla.

”Hokulin toiminnassa olisi tehostamisen varaa nimenomaan edunvalvontamielessä. Edunvalvontaa tulisi ehkä tehostaa osallistumalla tiiviimmin Hokulin toimintaan ja pyrkiä tehostamaan Hokulin yhteistä edunvalvontaa. Jolloin siellä sentään, tämä optimaalinen vaikuttaminen olisi pikkuisen suurempi.”

”Nyt on ajankohtaista verotukselliset kysymykset ja niissä sen tapaisissa, olisi varmasti hyvä lobata valtakunnan tasolla. Pieni ja tai muutaman jäsenen verkosto tai kokoonpano menee valtiovallan puheille, ei siellä taideta paljon korvaa lotkauttaa.”

7.4. Nykyisen ja tulevan asiakaskunnan merkitys

Sairaskuntoutus- ja veljeskotikentässä on menossa ylimenokausi. Nykyinen sotainvalidi- ja veteraaniasiakaskunta on poistumassa lähivuosien aikana. Tällöin uusien asiakasryhmien saaminen muodostuu elinehdoksi, mikäli sairaskuntoutus- ja veljeskodit aikovat jatkaa toimintaansa samassa laajuudessa sekä samalla henkilökunnan rakenteella. Voidaan myös ajatella, että sairaskuntoutus- ja veljeskodeista on muodostunut alueellisia osaamiskeskustoja vanhusväestön hoitamisessa ja geriatrisen kuntoutuksen alueella.

”Osa näistä laitoksista voi joutua ongelmiin”, ennustaa STM:n kehitysjohtaja Klaus Halla, joka toimii myös valtakunnallisen rintamaveteraaniasiain neuvottelukunnan puheenjohtajana. On ajateltu, että ympäröivät kunnat liittäisivät sotainvalidien hoitolaitokset sekä sairaskuntoutus- ja veljeskodit osaksi omaa hoitojärjestelmäänsä, mutta yksinkertaista se ei tule olemaan. Hoidettavia ja kuntoutettavia kyllä riittää: suuret

ikäluokat ovat tulossa eläkeikään ja työikäisten kuntoutustarve yleistyy. Kelalla on omia ohjelmiaan työikäisten kuntoutuksen tukemiseksi, ja nyt myös vakuutusyhtiöt ovat kiinnostuneet aiempaa enemmän varhaiskuntoutuksesta. (Socius-lehti 2006:1).

7.4.1. Nykyinen asiakaskunta

Sairas- ja veljeskodit hoitavat vieläkin lähes pelkästään sotiemme invalideja ja veteraaneja. Nykyinen asiakaskunta vähenee kuitenkin kiihtyvällä vauhdilla. Veteraaniasiakkaiden keski-ikä on nyt yli 85 vuotta. Nuorimmat ikäluokat, jotka ovat vuosina 1925–1926 syntyneitä, ovat jo saavuttaneet 82–83 vuoden iän. Laitoksiin ei ole voitu uusia asiakasryhmiä kovin tehokkaasti hankkia, koska on haluttu ensisijaisena tehtävänä hoitaa sotainvalideja ja -veteraaneja. Se on ollut näiden laitosten elämäntehtävänä sekä myös alkuperäisenä tarkoituksena. Vaikeaa olisi myös sanoa sotainvalideille ja -veteraaneille, että sairaus- ja veljeskodit eivät voi hoitaa ja kuntouttaa heitä enää, vedoten esimerkiksi heidän korkeaan ikäänsä. Toisaalta vapaita paikkoja ei ole juuri ollutkaan pienissä sairaus- ja veljeskodeissa, vaan vapaita paikkoja on avautunut lähinnä isoissa laitoksissa.

”Tällä hetkellä veteraanit ja sotainvalidit yhdessä tarjoavat enemmän töitä kuin pystytään ottamaan vastaan meidän talossa. Se on tämän hetken tilanne syksyn 2007 osalta.”

Haastatteluissa käytiin lävitse nykyisen asiakaskunnan riittävyys ja se miten kauan heidän välityksellään saadaan sairaus- ja veljeskotien käyttöasteet pysymään yli 100 %:n tasolla. Haastateltavien käsitykset vaihtelivat asiakkaiden riittävyyden suhteen. Mutta yleisesti uskottiin asiakkaiden riittävän vielä vuoteen 2010–2011 saakka. Toki jotkut haastateltavat esittivät myös positiivisempia veikkauksia asiakkaiden riittävyydestä, aina vuoteen 2014 saakka. Lisäksi yleisesti toivottiin lainsäädännön muutoksen tuovan lisää asiakkaita. Tällöin sotainvalidien haitta-asteen eli invaliditeettiprosentin lasku vuonna 2008 voisi tuoda niin sanottuja lievämmäisiä sotainvalideja enemmän asiakkaaksi.

”Vuoden 2008 alusta prosenttimääriä lasketaan invaliditeetin suhteen, joka vaikuttaa lisää asiakkaiden saatavuuteen. Eli lievämmäisiä tulee enemmän kuntoutukseen.”

”Me ollaan omassa toiminnassa käytetty deadlinea vuotta 2014. On arvioitu, että silloin viimeistään alkaa näkyä merkittävästi käyttöasteet laskemaan.”

”Tällä hetkellä sotainvalidien keski-ikä on se 85 vuotta. 2010 se on 87 vuotta ja niin edelleen. Kyllä se tässä vääjäämättä on edessä, että lopun alkua tämä tietyllä tavalla on meidän laitoksen toiminnassa.”

Sotainvalidien ja -veteraanien kuntoutuspalvelujen tilaajan edustaja näki asian myös niin, että sairast- ja veljeskodit haluavat hoitaa ja kuntouttaa veteraaniasiakkaita heidän elinikänsä loppuun asti. Heistä muodostuu asiakkaiden pääosa laitoksissa. Uusia rinnakkaisia toimintalinjoja ja asiakasryhmiä on silloin hankala ruveta markkinoinnin kautta hankkimaan kovin voimakkaalla tavalla.

”Ja se asia, että näitä sotaveteraaneja ja -invalidieja on kuitenkin ollut ihan jonotukseen asti. Toisaalta se ollut myös jonkinlainen este, ei ole voitu kovastikaan tehdä – ottaa kunnan asiakkaita tai muita asiakkaita näihin koteihin. Ei ole tullut vielä vapaita paikkoja. Niin he ovat halunneet ensisijaisena hoitaa sotainvalideja ja -veteraaneja.”

7.4.2. Tuleva asiakaskunta veteraaniväestön jälkeen

Suomessa toimii kaikkiaan yli kaksikymmentä sairast- ja veljeskotia, jotka kuntouttavat ja antavat laitoshoitoa sotainvalideille ja veteraaneille. Laitokset on perustettu 1980–1990 lukujen aikana. Näiden laitoksien sisällä on annettu hyvää ja laadukasta hoitoa sekä kuntoutusta perustamisesta lähtien näihin päiviin asti. Valtiokonttorin ostamien palvelujen suhteen on asetettu laitoksille laatuvaatimukset, joiden ansioista hoidon ja kuntoutuksen laatukriteerit ovat olleet korkeatasoisia. Sairast- ja veljeskodeissa on kehittynyt erityistä osaamista geriatrisen kuntoutuksen suhteen sekä ikäihmisten moniammatillisen kuntoutuksen taitamisessa paikallisella tasolla.

”Kyllä se on tämä vanhusväestö. Meidän asiakkaat tulevat olemaan jatkossakin ikäihmiset, jotka tarvitsevat hoivaa ja kuntoutusta. Nykyisetkin asiakkaat ovat näitä ikäihmisiä. Se geriatrisen kuntoutuksen tulee olemaan meidän työskäntä edelleen. Me ei haikailla KELA:n kuntoutettavia ja työikäisten kuntoutuksen suhteen. Eikä myöskään tällaisiin hyvinvointipalveluihin, kuten turve- tai suolahoitoihin. Mikä on näitä hyvinvointipalveluja, niin näitä emme ole hakemassa meille.”

Haastateltujen mielipiteistä käy hyvin pitkälti ilmi se, että vanhusväestön hoitaminen ja kuntouttaminen sekä geriatrisen kuntoutuksen osaaminen tulisi olemaan niitä voimavaroja, joita voisi myös jatkossa hyödyntää tulevan asiakaskunnan suhteen. Haastateltavista ei kukaan halunnut lähteä kuntouttamaan ja hoitamaan työikäisiä, nuoria tai lapsia. Syynä voi olla voimakkaaksi kehittynyt osaaminen ikääntyvän väestöosan hoidosta sekä myös opitut tavat ja tottumukset, joita voidaan myös nimittää toimintakulttuuriksi.

” Ehdottomasti se on tällaista geriatrista kuntoutusta. Me tiedetään, että lasten huollon tämmöisistä laitospaikoista on huutava pula. Emme voi kuitenkaan voi ajatella, että me ruvetaan ottamaan vaikeita lapsia ja nuoria tänne. Meidän täytyy huolehtia siitä, että viimeinenkin veteraani saa meiltä kuntoutusta ja hoitoa. Vanhusväestö olisi sellainen asiakasryhmä mihin me satsataan. ”

Useissa sairaus- ja veljeskodeissa on viimeisten vuosien aikana erikoistettu myös keinonivelleikattujen jälkikuntoutukseen. Näitä ohjataan sairaus- ja veljeskoteihin kunnallisen terveydenhuollon toimesta eli terveyskeskuksien kautta. Myös tämä asiakasryhmä on ikääntyviä henkilöitä. Kuntoutuksen painopiste halutaan säilyttää toiminnassa näkyvästi. Laitoshuollon palvelujen lisääminen ei ole osaamisen ja resurssien oikeata käyttöä.

”Kuntoutuksen painopiste tulee meillä muuttumaan. Etsitään sitä tällaisesta lomapaikkatoiminnasta eli intervallitoiminnasta. On sellainen tendenssi, että pyritään laskemaan näitä pitkäaikaishoitopaikkojen tarvetta.”

Tilaajan ja rahoittajan edustajat näkivät uusissa asiakasryhmien saamisessa tulevaisuudessa samoja piirteitä kuin sairaus- ja veljeskotien operatiiviset johtajatkin. Luonnollisin asiakaskunta olisi heidänkin mielestään juuri ikääntyvä väestö ja sen kuntouttaminen. Myös keinonivelleikattujen jälkikuntoutus nousee merkittävään asemaan useissa sairaus- ja veljeskodeissa.

”Vaen enimmäkseen haluavat laajentaa osaamistaan esimerkiksi leikkauksien jälkeiseen kuntoutukseen, mikä on tällainen postoperatiivinen kuntoutus. Se on sellainen yksi iso kenttä, mutta tämä on sellainen alue mihin sairaus- ja veljeskodit haluavat laajentaa osaamistaan.”

”Varmaan loogisin ajattelutapa on monella ikääntyvä väestö ja siitä ikääntyvästä väestöstä tämä vanhenevin osa. Nämä kyseiset paikat ovat kehittäneet osaamistaan ja ammattitaitoaan nimenomaan tämän väestön osan ympärille.”

7.4.3. Tuki ylimenokauden aikana

Raha-automaattiyhdistyksen avustuksella on rahoitettu investointiavustuksen muodossa sairas- ja veljeskotien rakentamista. Laitokset saivat myös toiminta-avustusta lainojen lyhennyksien ja korkojen maksamiseen. Lisäksi Raha-automaattiyhdistyksen siirrolla valtion budjettiin on rahoitettu sotainvalidien ja veteraanien kuntoutustoimintaa jo runsaan vuosikymmen ajan. Tämä avustusmuoto tulee säilymään niin kauan kuin sotainvalidit ja -veteraani tarvitsevat kuntoutusta ja tukea. Valtiokonttorin Sotilasvamma- ja veteraaniasioiden yksikkö toimii sotainvalidien kuntoutuspalvelujen tilaajana. Sairas- ja veljeskodit tarjoavat kuntoutuspalveluja tarjouskilpailun perusteella.

Raha-automaattiyhdistys ja Valtiokonttorin Sotilasvamma- ja veteraaniyksikkö ovat olleet sairas- ja veljeskotikentän laitoksille luonnollisia yhteiskumppaneita. Nämä tahot ovat avustaneet, tilanneet kuntoutuspalveluja ja myös valvoneet laitoksien toimintaa. Tämän takia tuntui luonnolliselta kysyä haastateltavilta heidän suhdettaan myös tulevaisuuden suhteen Raha-automaattiyhdistyksen ja Valtiokonttorin Sotilasvamma- ja veteraaniyksikön suuntaan. Kokisivatko sairas- ja veljeskodit tarpeelliseksi avustamisen taloudellisesti niin sanotun ylimenokauden yli vai tarvitsivatko he mahdollisesti henkistä apua konsultoinnin muodossa?

”On naivia ajatella, että valtio avustaisi meitä taloudellisesti, koska me ollaan itsenäisiä. Enemmän kallistuisin tähän henkiseen tukeen. Tietynlainen apu olisi tarpeen. Ymmärrän kuitenkin valtion taloudellisen tuen, jos sellaista tulisi, koska valtio on investoinut paljon tähän verkostoon.”

”Taloudellisia ongelmia tämä aiheuttaa varmaan. Tyhjäkäynti tulee olemaan melko tappiollista, jos sitä tulee esiintymään. Sitä tyhjäkäyntiä on melko vaikeaa suhteuttaa tähän henkilökunnan määrään, koska se määräytyy ihan muualta päin. Esimerkiksi vähentäminen pitkäaikaisten toimien osalta on hankalaa.”

Haastatteluosuudessa sairaskodin ja veljeskotien operatiiviset johtajat eivät pitäneet taloudellista avustamista enää kovin realistisena vaihtoehtona, koska heidänkin mielestään esimerkiksi Raha-automaattiyhdistys on avustanut laitoksia käynnistysvaiheessa ja vielä sen jälkeen. Haastateltavat tiedostivat ylimenokauden aikana syntyvät taloudelliset ongelmat, joita tulee syntymään ja myös sen, että henkilöstön sopeuttaminen uuteen tilanteeseen vaatii myös etukäteissuunnittelua henkilöstötarpeen mitoittamiseksi. Haastatteluissa esiintyi myös sellaisia näkemyksiä, että veteraanikuntoutuksesta vapautuvia taloudellisia resursseja tulisi ohjata ikäihmisten kuntoutustoimintaan. Nykyinen sairaskodin ja veljeskotikenttä on pystynyt hoitamaan menestyksellisesti tätä toimintaa ja siitä johtuen tulisi asiakkaita saada myös jatkossa sekä ohjata varoja sairaskodin ja veljeskotisektorille ikäihmisten kuntoutustoimintaan. Avustaminen voisi olla enemmän asiantuntija-apua tai konsultoinnin tyyppistä apua.

”Näkisin enemmän sen suuntaista ison Valtiokonttorin suuntaan pienen sairaskodin näkökulmasta, että veteraanikuntoutuksesta vapautuvia varoja ohjattaisiin ja suunnattaisiin kaikkien muidenkin ikäihmisten kuntoutuksen suuntaan.”

Myöskään tilaajan ja rahoittajan näkemykset eivät ole sen suuntaisia, että taloudellinen avustaminen voisi olla mahdollista sairaskodin ja veljeskotikentän osalta. Rahoittajan edustajan mielestä varoja ohjautuu sairaskodin ja veljeskotisektorille suhteellisesti katsottuna enemmän kuin aikaisemmin on ohjattu.

”Kuitenkaan mitään avustusta valtiolta taholta ei voisi antaa tai voisi siihen lähteä. Ei sitä tiedäkään vielä, mitä tapahtuu.”

”Se on siirtymäkautta kumminkin, kun tarve vähenee koko ajan. Sen jälkeen, kun tässä mennään se 6-7 vuotta eteenpäin, niin silloin jäljelle jäävien kohtalo ratkeaa sen osaamisen ja profiloitumisen kautta. Koska valtion tuki- ja muiden säännösten kautta myös tilanne ajautuu sellaiseksi, että subventoinnin kautta tilanteen siirtäminen ja pelastaminen eteenpäin ei ole mahdollista.”

KELA:lla ei liene mahdollisuuksia ostaa myöskään kovin laajamittaisesti kuntoutuspalveluja. Syynä on se, että heillä on käytettävissä omia ja sopimuslaitoksia, joiden kautta he hyvin pitkälle ohjaavat kuntoutustoimintaansa. Myös kunnat ja kuntainliitot ovat osittain ostamassa kuntoutuspalveluja, mikäli heidän oman palvelutuotantonsa ei pysty riittävässä määrin tuottamaan näitä palveluja

”No KELA on tietysti se, joka ostaa suurimman osan valtakunnan kuntoutukselta tällä hetkellä.”

”Kyllä se on niin, että kukaan ei anna ilmaista rahaa. Kyllä meidän kohdalla on tehtävä niin, että tulevaisuuden palveluista on otettava tuo rahoitus. Yhteistyökumppaneina on meidän laitoksella kunta ja kuntayhtymä, ehkä KELA joiltakin osin.”

7.4.4. Yleishyödyllisyys ja itsenäisyys

Sairas- ja veljeskodat ovat organisaatiomuodoltaan joko yhdistyksiä tai säätiöitä. Nämä laitokset ovat yleishyödyllisiä yhteisöjä verotuksellisesti. Tästä johtuen sairaus- ja veljeskoteja ei veroteta liikekulusta. Kuitenkin syksyllä 2007 on verottajan taholta tullut suunnitelmia muuttaa sairaus- ja veljeskodat liiketoiminnan tulon perusteella verotettavaksi verovelvolliseksi. Myös muiden yleishyödyllisten yhteisöjen kohdalla on verotuspohjaa tarkoitus laajentaa.

”Nykyisellä toimintamallilla me nähdään, että ollaan edelleen yleishyödyllinen yhteisö eli säätiö. Tulevaisuudessa on mahdollista, että toimintaan voi tulla sellaista palvelua, mikä voidaan katsoa liiketoiminnan luontaiseksi. Mutta näen, että nykyiset toiminnat kuntoutus ja palveluasuminen ovat yleishyödyllistä toimintaa.”

”Mikä nyt liittyy sairaanhoitoon ja -terveydenhoitoon, niin niissä ollaan verovapaita. Kyllä siinä on sellainen, että pystytään toimimaan ja myymään palveluita ehkä laajemmalle alueelle, se on varmaan edessä. Ei me voida keikutella tässä yleishyödyllisyyden rajoilla.”

Suurimmat näistä sairaus- ja veljeskodeista ovat voineet jo organisoitua osakeyhtiön muotoon. Kaikissa sairaus- ja veljeskodeissa ovat kunnat taustalla mukana. Raha-automaattiyhdistyksen avustuspäätöksen mukaisesti sairaus- ja veljeskoti sijoitti itse omana pääomana avustettaviin rakentamiskustannuksiin 10 % ja käytännössä tämän osuuden antoi sairaus- ja veljeskodin sijaintikunta. Kunnat ovat käytännön tasolla olleet hallinnossa mukana, mutta muuten yhteistyö on toistaiseksi ollut melko vähäistä esimerkiksi palveluiden ostamisessa. Haastateltavien lausunnoista kävi hyvin selville se, että sairaus- ja veljeskodat haluavat jatkaa edelleen itsenäisinä, eivätkä halua liittyä kunnallisen terveydenhuollon osaksi. Tulevan ylimenokauden aikana ja ennen sitäkin

halutaan luoda yhteistyötä monien eri tahojen kanssa. Näistä yksi on kunnallinen terveydenhuolto sekä myös siihen liittyvät erikoissairaanhoidon palvelut. Kuntien taloudellinen tilanne ei ole mitenkään hyvä tänä päivänä ja kunnilla on ongelmia omien palveluorganisaatioiden ylläpitämisessä.

”Kyllä minä näen sen, että pitäisi itsenäisenä pysyä myös jatkossa. Nyt on kuitenkin sellainen tilanne, että mikään kunta ei ole valmis ottamaan niitä kontolleen. Tilanne ei ole muissakaan kunnissa kovin helppo. Taloustilanne ei ole helppo.”

”Kyllä ehdottomasti. Meidän toimintamuoto on säätiö. Kyllä me säilytään itsenäisenä. Meistä ei tule osa kunnan toimintaa. Eikä meistä tule valtion laitosta, me säilytään säätiönä. Se on meidän tavoite.”

Tilaajan edustaja näki myös laitoksien säilymisen itsenäisinä todennäköisenä. Mutta yhteistyötä hänen mielestään olisi syytä tehdä monien eri toimijoiden kanssa.

”Niin, nämä sairas- ja veljeskodit säilyy päänsääntöisesti itsenäisenä. Varmasti mietitään yhteistyötä muidenkin tahojen kanssa. Joissakin kunta tulee aika voimakkaaksi toimijaksi. Nythän Kauniala on siirtynyt Vantaan kaupungin omistamaksi.”

7.5. Strategisten ratkaisujen vaikutus tulevaisuuteen

Strategian käsite on kirjallisuudessa muotoiltu yleisimmin tarkoittamaan joko strategian prosessia tai sen sisältöä. Tässä tutkimuksessa pyritään osoittamaan, että sairas- ja veljeskotikentässä strategiakäsitteen monipuolisella ymmärtämisellä ja kytkennällä yhteiseksi tulevaisuuden ratkaisuksi, voidaan koko sairas- ja veljeskotikentän toimintaympäristön muutoksia lähestyä kokonaisvaltaisella tavalla.

Strateginen kirjallisuus on enimmäkseen liiketaloustieteen alueelta kirjoitettuja. Tällöin toiminnassa korostetaan kilpailuetua ja tehokkuutta eikä sitä voida suoraan soveltaa terveyspalvelualan yrityksiin, joita sairas- ja veljeskodit ovat myös. Perinteisesti ajateltuna terveydenpalvelualalla toimintaa ohjaavat tietyt yhteiset arvot, kuten ihmisarvon kunnioittaminen, eettisyys, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja vastuullisuus. Lisäksi näiden toteuttamista ohjaavat ammattikohtaiset eettiset säännöt ja periaatteet.

Laadittaessa taas liikeyritysten strategisia suunnitelmia, siinä muodostuu tärkeäksi tekijäksi sellaiset vaikuttavuudet kuten kannattavuus ja voiton maksimointi.

Sairas- ja veljeskodit ovat voineet toimia tähän asti melko varmalla toimintakonseptilla. Valtiokonttorin sotilasvamman- ja veteraaniyksikön kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti sairaus- ja veljeskodit ovat myyneet sotainvalidien ja -veteraanien kuntoutuspalveluja sovitulla tavalla. Tällöin Valtiokonttorin sotilasvamman- ja veteraaniyksikkö on vahvistanut kulloinkin vuosittaiset hinnat ja myös laatuvaatimukset. Asiakkaita sairaus- ja veljeskodeilla on riittänyt hyvin tähän saakka. Tarjottavien palveluiden hinta-laatusuhde on ollut korkeatasoisempi kuin esimerkiksi KELA:n kanssa sovittujen kuntoutuspalvelujen osalta on ollut.

Haastateltavien keskustelujen pohjalta muodostui käsitys strategisen suunnittelun tasosta. Ongelmia on muodostunut strategian käynnistämisessä, koska tuleva toimintaympäristö on vielä monen osalta täysin hahmottamatta. Myös sidosryhmät, joiden kanssa sairaus- ja veljeskodit ovat yhteistyössä, hakevat vielä omaa paikkaansa muuttuvassa tilanteessa. Sairas- ja veljeskodeissa on nähtävillä uuden toimintakulttuurin suhteen vaikeuksia. Entisestä toimintamallista tulisi luopua ja ottaa uusi käyttöön. Mutta luopuminen on vaikea, koska sairaus- ja veljeskodit ovat vielä täynnä heidän varsinaista asiakaskuntaansa eli sotainvalideja ja -veteraaneja.

7.5.1. Strategian merkitys

Strategia on eräänlainen toimintasuunnitelma tulevaisuuden varalle. Strategia on sanana sinänsä tuttu kaikille haastateltaville. Strategian merkitys sairaus- ja veljeskodeissa vaihtelee. Eräät laitokset ovat aloittaneet strategisensuunnittelun jo hyvissä ajoin ja toisilla sitä vasta suunnitellaan.

”Jos nyt ihan henkilökohtaisesti ajattelee, niin onhan se tuttu asia. Kuinka paljon sellaista suunnittelua on täällä talossa tehty? Niin tietysti, meillä on määrätyt suuntalinjat on ollut jo useammat vuoden ajan.”

”Se ei ole tässä talossa tuttua. Olen yrittänyt täällä käynnistää. Kyllä täällä on kirjoittamatonta strategiaa. Mutta sellaiseen systemaattiseen teoriaan perustuvaan strategiaa ei täällä ole opittu. Mutta puhuttua strategiaa täällä on.”

Myös tilaajan ja rahoittajan edustajat pitivät strategista suunnittelua tärkeänä suuntaviivana tulevaisuuden ratkaisujen suuntaan. Heidän mielestään se antaa pohjaa tavoitteisiin pääsemiseksi.

”Kyllä varmasti on tarpeellista, tuo strateginen suunnittelu. Tämä on ihan johtamista sairas- ja veljeskodeissa. Totta kai tässä pitää suunnitella, mikä on päämäärä ja mitä me tavoitellaan. Ja pitää suunnitella tavallaan työkalut, miten päämäärään päästään.”

7.5.2. Strategiasuunnitelmien teko ja sen vaikeudet

Voidaan ajatella, että strategia on organisaation tietoista tai tiedostamatonta suunnanvalintaa muuttuvassa toimintaympäristössä. Juuri sairas- ja veljeskotikentässä tämä toimintaympäristö on konkreettisesti muuttumassa. Tällöin mietittäväksi tulevat suunnan määrittämistä varten tarvittavat pelisäännöt, tapahtumat ja myös päätökset. Strategian laatimisen lähtökohtana on siis toimintaympäristön muuttumisen jatkuva arviointi ja analyttinen oman tahtotilan määrittäminen.

Sairas- ja veljeskodit ovat haastateltavien mukaan usein jääneet vaille strategista suunnittelua, koska asiakkaita on riittänyt muutenkin tähän asti Valtiokonttorin kautta. Joidenkin sairas- ja veljeskotien osalta strategista suunnittelua on aloitettu tai tullaan aloittamaan. Joillakin toimijoilla on ollut taas vaikeutena aloittaa strategista suunnittelua, koska sairas- ja veljeskodin hallinto on kokenut sen tarpeettomana tai liiaksi kuuluvan liikeyritysten toimintamalliin. Kuitenkin on hyvä erottaa käsitykset strateginen suunnittelu ja strategisen johtaminen.

”Meidän johtoryhmä ei ole oppinut strategiseen ajatteluun ja sen kirjoittaminen on vaikeaa. Olen käynyt tätä keskustelua hallituksessa ja sielläkin se tuntui vieraalta. Näin sen luonnollisena seurauksena, miksei strategiseen ajatteluun ei ole opittu, johtuu siitä että ei ole ollut tarvetta. Se on varsin luonnollista.”

”Ehkä sellaista tarkemmin pitäisi mennä ja tehdä. Pitäisi mennä ja tehdä henkilöstöstrategia, markkinointistrategiat ja henkilöstrategiat. Pitäisi mennä syvemmälle, että ne palvelisi hyvin.”

Tilaaajan ja rahoittajan kanta strategisen suunnittelun tekoon ja tärkeyteen on perusteellisempi kuin sairas- ja veljeskotien johtajilla. Suunnittelun tärkeys on merkittävä, mutta myös strategian toteutus koko organisaation tasolla tärkeää.

”Ei välttämättä osata luoda strategioita ja visioita. ”

”Olen kuitenkin ymmärtänyt, että halutaan olla äärettömän itsenäisiä toimijoita. Jolloin sen yhden yksittäisen toimijan kannalta se strateginen suunnittelu on äärimmäisen tärkeää. Sitten taas kun mennään siihen pienempään yksikköön, silloin täytyy lähteä koko yksiköstä ja henkilöstöstä. Sitten se sitouttaa koko paikan ja operatiivisen johdon sekä sitouttaa myös sen luottamusmiesjohdon, joka siinä ympärillä pyöriin myös siihen suunnitteluun mukaan. Tämä on strategisten päälinjojen: a) suunnittelu b) läpivienti; sitä ei voi tehdä mikään irrallinen yksikkö, ei pelkästään johto.”

7.5.3. Visio ja strategiset linjaukset

Organisaation strategian suunnittelussa hyvä visio voi auttaa siten, että se lisää ymmärrystä tärkeimmistä ympäristömuutoksista ja niiden suunnasta. Lisäksi sen avulla on helpompi asettaa asioita tärkeysjärjestykseen ja ajoittaa toimenpiteiden suorittaminen oikein. Strategian toteuttamiseen hyvä visio vaikuttaa siten, että se voi edistää johtajien ja muiden työntekijöiden sitoutumista strategian toteuttamiseen, vakuuttaa sidosryhmiä sekä keskittää huomiota kaikkein oleellisimpaan. (Kamensky 2001:55). Sairas- ja veljeskodeissa visio laatiminen voisi juuri olla tärkeä pelinavaus strategisen suunnittelun aloittamiseen oikeassa järjestyksessä.

Haastatteluissa kävi selville, että monissa sairas- ja veljeskodissa visio on vielä kesken tai sitä ei ole aloitettu edes tekemään. Vaikka sairas- ja veljeskodilla olisikin tehty visio, ei sillä ole käytännön merkitystä. Se on voitu hyväksyä hallintoelimissä ja kuitenkin sillä ei ole työkaluna mitään käyttöä.

”Se visio ei ole vielä valmis. Täällä on toiminut säätiön ja kaupungin edustajien yhteinen tulevaisuustyöryhmä jo useita vuosia ja mutta työryhmä työ on siinä vaiheessa, että kartoitetaan eri vaihtoehtoja. Mutta sellaista lopullisia visioita ei ole yhteisesti hyväksytty. ”

”Meidän pitäisi saada sellainen visio, joka hyväksytään yhteiskumppanien toimesta. Tällä hetkellä he ovat sen hyväksyneet. Se pitäisi johtaa sellaiseen, että kun he ovat hyväksyneet vision ja strategiat, he miettivät tykönään sitä, että mitä asioita me todella voimme hoitaa.”

Strategiset linjaukset ovat myös puutteellisia tai niitä ei ole lainkaan sairaus- ja veljeskotikentässä. Strategisen linjauksen hakemisessa voidaan nähdä tiettyjä ominaispiirteitä. Strategisen linjauksen hakemisen myötä organisaation tulisi kasvaa ja kehittyä parempaan suuntaan. Nyt sairaus- ja veljeskotikenttä tavallaan polkee paikallaan ja sen kasvu sekä kehittyminen ovat pysähtyneet.

”Kyllä se niinkin voi sanoa. Kyllä meillä on, sellainen linja on katsottuna. Sitä on haarukoitu, kun ruvetaan näkemään tarkemmin. Paljon on tulevaisuudessa kysymysmerkkejä.”

”Veljeskodista puhuttaessa edelleen haetaan niitä malleja, jotka toimisivat tässä meidän tilanteessa. Nyt kun tilanne on hyvin vaikeasti muutettavissa mihinkään suuntaan. Henkilöstö on hyvin soveltuvaa tähän kuntouttavaan laitoshoittoon ja edelleen etsitään niitä vaihtoehtoja.”

Rahoittajan mielestä nyt olisi myös aika tehdä omat strategiset linjaukset tulevaisuuden suhteen. Osaavan työvoiman saaminen on yksi merkittävä toiminnallinen tekijä tällä alalla. Myös työvoiman turvaamiseksi kannattaa tehdä suunnitelmia.

”Täytyy pystyä avoimesti suunnittelemaan strategisesti valinta oman osaamisen kautta ja sijainnin kautta. Eli ne päälinjat, joihin sitoutuu ja jota lähtee kehittämään.”

7.5.4. Strategiatyökalujen käyttö

Sairas- ja veljeskotien johtajien haastatteluissa kävi ilmi, että erilaisten strategiatyökalujen hyväksikäytössä oli myös erilaisuutta. Jotkut sairaus- ja veljeskodit ovat tottuneet esimerkiksi SWOT-analyysin käyttöön, määrittämällä omia ominaisuuksia.

”Ei ole käytetty. Se kuvastaa sitä, että sitä strategisen ajattelun taitoa ei ole.”

”Kyllä SWOT-anaalyysejä on tehty myös ja siihen liittyvää työskentelyä on tehty.”

Myös tilaajan ja rahoittajan edustajat pitivät strategisia työkaluja tärkeänä suuntaviivana tulevaisuuden ratkaisujen suuntaan. Kuntoutuspalveluiden tilaaja Valtiokonttorin Sotilasvamman- ja veteraaniryksikkö suoritti vuoden 2006 lopulla kyselyn, missä sairaus- ja veljeskotien johtajat joutuivat vastaamaan SWOT-anaalysin neljän kohtaan.

”Kyllä varmasti on tarpeellista tehdä tähän kohtaan. Ja esimerkiksi tässä meidän omassa sairaus- ja veljeskotikyselyssä SWOT-anaalyysejä pyydettiin laitosten johtajia vastaamaan tähän kohtaan. Nämä on kuitenkin sellaisia hyviä työkaluja. Miettiä missä mennään ja mitä pitäisi tehdä. Varmastikin on ihan hyviä.”

”Strategiatyökaluja on paljon. Mahdollisuudet, uhat, vahvuudet ja heikkoudet, ovat näitä perusnelikenttää. Yksi mahdollisuus olisi tehdä reippaasti tällaisia skenaarioharjoituksia. Sieltä se löytyy tällaisen skenaarion kautta. Eli mitä me haluaisimme olla ja mitä emme missään nimessä. Ja sitten väliin tulee muitakin mahdollisuuksia. Se antaa kummasti perspektiiviä, kun kuitenkin jonkun ajan päästä hämmöittää muutos. Pitää käydä läpi skenaarioajattelun kautta, sitä missä ollaan hyviä ja mihin on mahdollisuus mennä sekä missä voidaan toimia.”

7.5.5. Strateginen asema kilpailukentässä

Strateginen asema kilpailukentässä syntyy asemoinnin kautta. Tällöin organisaation täytyy selvittää oma asemansa toimintaympäristössä. Organisaation tulisi huomioida päätöksenteossa ne alueet, joilla toimitaan ja mikä on organisaation toimintaympäristö. Lisäksi olisi hyvä selvittää, miten halutaan erottua kilpailijoista.

Sairas- ja veljeskotikentän osalta vaikeuksia on toimintaympäristön rikkonaisuuden vuoksi. Julkinen terveyden- ja vanhustenhuolto toimii osittain samoilla toiminta-alueilla. Lisäksi mukana on vielä invalidien kuntoutus, jota hoitaa pääasiassa KELA sekä myös eräät siihen erikoistuneet järjestöt omissa kuntoutuslaitoksissaan. Myöskään työnjakokysymykset eivät ole selkeytyneet näiden toimijoiden kesken vielä selkeästi.

Haastateltavien kertomana kävi selville, että julkisessa terveydenhuollossa on myös uusiutumisen tarvetta. Kunnilla on omissa palvelurakenteissa paljon kapasiteettia, joka

pitäisi pystyä hyödyntämään tai purkaa pois. Kunnat voivat kokea sairas- ja veljeskodit tavallaan kilpailijoiksi, koska he ovat osittain samoja asiakkaita. Sairas- ja veljeskodeilla ja muilla yksityisillä toimijoilla on vain mahdollisuus saada maksusitoumukset Valtiokonttorilta niin sanottujen lievävammaisten sotainvalidien laitoshoitoon. Sairas- ja veljeskotien lisäksi kunnat ja kuntayhtymät antavat laitoshoidoa vanhainkodeissa ja terveyskeskuksissa vaikeavammaisemmille sotainvalideille Valtiokonttorin kustantamana. sotainvalidien kuntoutusta harjoitetaan myös kuntien ja kuntayhtymien omistamissa terveyskeskuksissa, joko avokuntoutuksena tai jopa laituskuntoutuksena. Vaikka heillä ei olisikaan osaavaa henkilöstöä tai siihen vaadittavia muita resursseja kuten laitteita, tiloja eikä kuntoutuksessa tarvittavaa viriketoimintaa.

”Se ei ole ihan selvillä, koska tulee tapahtumaan muutoksia toimintaympäristössä. Täällä valmistellaan sosiaali- ja terveystyötä. Se muuttaa meidän asemaamme tässä kilpailukentässä. Ajatellaan, että me oltaisiin tarjoamassa meidän kuntoutuspalveluja julkiselle sektorille. Tästä johtuen meidän asemamme ei ole ihan selkeä.”

”Se on tämä kilpailukenttä. Joo, siinä on oikeastaan niin, että meidän kilpailukenttä on sellainen kummallinen. Siinä kilpaillaan oikeastaan kuntien omien laitosten kanssa tavallaan. Sehän on se tulevaisuuden kilpailu. Nyt meillä on jossain mielessä sellainen tilanne, että ollaan sellaisessa suojakodissa. Siinä mielessä, että nämähän on aika sellaisia automaattisia asiakkaita. Vielä suojatummaksi tekee sen, nythän tämä 25 %:n asumisoikeus näyttää aika suojatulta meille. Nehän eivät saa valtion kustannuksella asua muuta kuin sairas- ja veljeskodeissa ja yksityisissä laitoksissa.”

Tilaa näki asian niin, että sairas- ja veljeskodit eivät ole vielä rohjenneet, lähteä analysoimaan omaan asemaansa ja kilpailutilannetta.

”Minkälainen sijainti sillä on? Minkälaisia palveluja tällä alueella on tarjolla? Mitenkä asiakkaita saataisiin taloon? Minkälaista henkilökuntaa tarvitaan? Minkälaiset mahdollisuudet on tuoda asiakkaita? Mitä laitteita tarvitaan eli joudutaanko hankkimaan uusia laitteita? Rakenteelliset muutokset eli tarvitseeko muuttaa sisätiloja sekä markkinointi? Millä tavalla saadaan asiakkaat ohjattua tänne? Tällaisia asioita tulee miettiä.”

7.5.6. Toimeenpano ja muutoksen johtaminen

Strateginen toimeenpano eli implementointi tähtää siihen toimintaan, jolla saadaan strategia käytäntöön koko organisaation osalta. Koko sairas- ja veljeskotikentän osalta strateginen suunnittelu on vielä melko vähäistä. Joten strateginen toimeenpano ei voi olla myöskään kovin ajankohtaista vielä.

” Strateginen suunnittelu vyörytetään alaspäin aina kehityskeskustelun kautta, operatiiviselle johdolle asti meidän tavoitteet. Mutta pidemmän aikavälin strategiat ovat vielä kesken Veljeskodin osalta, mihin tullaan menemään. ”

”Joo, ettei ihan lähdetä poukkoilemaan. Meillä oli koko johtoryhmä ja hallituksen puheenjohtaja ja sitten me käytiin ne läpi kaikki. Mitä kannattaa jatkaa ja mitä ei. ”

Rahoittajan ja tilaajan ja mielestä strateginen toimeenpano eli implementointi tulisi koskettaa koko organisaatioita. Siihen tuli käyttää aikaa ja rahaa, että siitä saataisiin kaikki mahdollinen hyöty organisaation käyttöön. Strateginen muutoksen johtaminen tulee tärkeäksi silloin, kun siirrytään nykyisestä tilanteesta siihen tavoiteltuun tilanteeseen.

” Johto joutuu miettimään sitä, että minne ollaan menossa ja millä keinoilla. Kuitenkin niin henkilöstö joutuu miettimään sitä, että on sama tavoite ja kaikki pyrkivät samaan päämäärään ja kaikki ovat sitoutumineen tähän. ”

”Miten pannaan toimeen strategia? Jalkaudutaan. Sitä ei tietenkään jalkauteta sanomalla, että ”meillä on nyt tässä strateginen suunnittelu”. Sitten täytyy astua käytännön tasolle. Eli tehdä järkevät toimeenpanosuunnitelmat. Niin, että vastuutahot ja vastuuhenkilöt määritellään. Myös määritellään sille suunnittelulle omat budjetit ja edelleen vastuuhenkilöt. Ottaa siihen mukaan osaamisen kehittyminen, koulutus ja viestintä. Kaikki mahdollinen. Tämä pitää vastuuttamalla viedä läpi. ”

7.5.7. Taloudelliset edellytykset tulevaisuuden ratkaisuihin

Wernerfeltin (1995) mukaan taloudellinen pääoma on yksi yrityksen resursseista. Barney (1991:101) on taas jakanut resurssit kolmeen luokkaan: fyysiset resurssit, inhimilliset resurssit ja organisatoriset resurssit. Tässä tutkimuksessa tullaan myöhemmin käsittelemään resursseja strategisen osaaminen kannalta, jolloin organisatoriset kyvykkyudet tulevat tarkasteltavaksi.

Haastatteluissa kävi selville, että jotkut sairas- ja veljeskodit ovat kohtuullisen vakavaraisia. Heillä on rahastoissa varoja, joita on rahastoitettu tilinpäätöksessä osoitetun ylijäämän kautta. Valtiokonttori on aikanaan antanut ohjeet niiden käytöstä. Ohjeissa on tähdätty siihen, että niitä käytettäisiin tulevaisuuden murrosvaiheessa ja mahdollisesti alijäämien kattamiseen. Toinen osa sairas- ja veljeskodeista ei ole rahastoinut paljoakaan varoja. He ovat voineet kuitenkin investoida koneisiin ja laitteisiin, peruskorjata rakennuksia tai palkata osaavaa asiantuntevaa henkilöstöä. Resursseihin kuuluvat tilat ja laitteet ovat pääasiassa kaikilla haastateltavista tyydyttävällä tasolla.

”Meillä on kiinteistö. Jonkun verran on rahastoihin kertynyt ylijäämää. Meillä on myös hyvä henkilöstö ja koulutettu henkilökunta. Kiinteistön lisäksi ovat hyvät laitteet ja välineet. Eli siis tällainen pääoma on olemassa.”

”No ei meillä mitään suuria summia ole rahastoissa. Sellaisia mahdollisuuksia, että voitaisiin lähteä vetämään sellaista tappiollista toimintaa kokeilumielessä, siihen ei ole. Eikä myöskään, että voitaisiin tehdä jotain suuria investointeja vaativia juttuja omarahoituksella.”

Rahoittaja edustaja piti tärkeänä resursseja. Taloudelliset resurssit antavat ”vapautta” strategisen suunnittelun suuntaan. Hänen mielestään sairas- ja veljeskoteja on tuettu hyvin taloudellisesti ja sairas- ja veljeskodeilla on olemassa hyvät edellytykset jatkaa tästä eteenpäin myös uusien asiakasryhmien kautta.

”Kun ajatellaan sitä historiaa, että on käyttökustannukset tuettu, lainojen lyhennykset ja korot tuettu sekä asiakasvirta on turvattu. Niin luulen, että joillakin on taloudellinen pohja tosi vankka. Ja siinä suhteessa voi suunnitella. Sitten on sellaisia, joilla nämä asiat ovat heikommin. Se on huono yhtälö, jos tämä resurssipohja on vajaa-käytössä. Niin ja jos se talous on huonolla pohjalla, se tulee aika nopeasti vastaan.”

7.5.8. Markkinointi tulevaisuuden asiakkaiden suuntaan.

Markkinointi-sana on liitetty usein myyntiin ja mainontaan, jotka ovatkin markkinoinnin näkyvimpiä osia, mutta markkinointiin kuuluu myös paljon muuta. Markkinointi pitää sisällään kaikki ne asiat, joilla tähdätään uusien asiakkaiden hankkimiseen tai vanhojen asiakassuhteiden säilyttämiseen. Markkinoinnin osalta sopiva vaihtoehto on palvelustrategia eli silloin asiakassuhde perustuu palveluun ja sen osaamiseen.

Sairas- ja veljeskodit ovat markkinoineet ja tehneet talojaan tunnetuksi melko vähäisesti. Asiakkaita on riittänyt koko sairaus- veljeskotien toiminnan ajan ja yksittäiset talot ovat harjoittaneet mainontaa, joka on ollut lähinnä kannatusilmoitusten antamista lehtiin. Suurimmalla osalla sairaus- ja veljeskodeilla on sähköiset verkkosivut käytössään. Mutta laajamittainen systemaattinen mainonta ja sen suunnittelu puuttuvat vielä kokonaan.

”Sitä ei ole tehty kovin aktiivisesti tehty, koska sitä ei ole nähty vielä kovin ajankohtaiseksi. Meillä on internetsivujen päivittäminen käynnistymässä ja markkinointisuunnitelman tekeminen käynnistymässä. Se työ on aloitettu kuitenkin jo.”

”Kuitenkin meillä on se tilanne, että jos olisimme alkaneet markkinoimaan hyvin varhaisessa vaiheessa jo muita ryhmiä, se olisi saattanut näkyä nykyisen asiakaskunnan katona..”

Rahoittajan käsityksen mukaan markkinointia on tarpeellista alkaa tekemään mahdollisimman pian sairaus- ja veljeskotiverkostossa. Asiakkaiden saaminen on tulevassa tilanteessa paljon vaikeampaan kuin nykyisen veteraaneista koostuneen asiakaskunnan suhteen on ollut. Asiakkaiden hankinta tulevaisuudessa vaatii enemmän ponnisteluja, aikaa ja rahaa kuin nyt. Asiakkuus edellyttää tunnettavuutta ja sitä saadaan juuri markkinoinnin kautta.

” No ei ne asiakkaat osaa tulla niihin laitoksiin tulevaisuudessa, jos ei tiedetä missä paikka on. Tavallaan se on tapa, jossa asiakkaat ohjataan jonnekin. Niin silloin, kun se kohderyhmä - profiili erilaistuu. Se kohderyhmä on entistä heterogeenisempaa, jos tulevaisuudentavoite on jollakin se, että on enemmän erilaisia asiakasryhmiä. Tässä on se tilanne. Niin asiakkaat eivät ole enää siinä

keskellä kirkon vieressä. Vaan raadollisesti ajatellen asiakkaan saaminen sinne paikalle vaatii paljon enemmän työtä. Se on todellakin erilainen maailman kuin tänä päivänä. Siinä pitää osata toimia. ”

7.6. Strategisen osaamisen muodostuminen

Osaaminen on noussut tärkeäksi haasteeksi suomalaisissa organisaatioissa. Sen ympärillä tehdään paljon työtä. Osaamisen kehittäminen perustuu selkeään ja yhteisesti ymmärrettyyn strategiaan. Osaaminen on osa koko organisaation strategiaa. Myös osaamisen hallinnan kautta päästään tarvittavaan strategiseen päämäärään. Tämän takia osaamisen käyttöä ja suunnittelua on tarpeellista kehittää. Osaamisen kehittämisestä on tullut vuorovaikutusta hakeva prosessi, joka on osa henkilöstön kanssa käytäviä kehityskeskusteluja. Myös organisaation kilpailukyky riippuu eniten siitä, mitä organisaatiossa osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään tarpeen mukaan oppimaan uutta.

Organisaatiossa osaamisella voidaan nähdä kaksi ulottuvuutta. Se voidaan nähdä henkilöihin liittyvänä ryhmä ja organisaatorajat ylittävänä ammatillisena pätevyytenä, mutta myös organisationaalisen osaamisen eli tietyssä organisaatiossa olevana pätevänä tietämyksenä ja taitamisena. Organisationaalinen osaaminen voi muuttua myös ammatilliseksi osaamiseksi. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2002:75).

Haastattelujen kautta haettiin yhteisiä tekijöitä osaamiselle aluksi yksilön osaamisen kautta. Siitä edettiin organisaatiotasolle osaamisessa. Lopuksi käsiteltiin koko sairaus- ja veljeskotiverkoston osaamista ja sen ainutlaatuista verrattuna sitä muiden vastaavan tasoisten toimijoiden osaamiseen. Seuraavaksi käsiteltiin yksittäisen sairaus- ja veljeskodin tulevaisuuden ratkaisujen vaikutusta osaamisen säilymiseen. Haastateltavilta haettiin selville, mikä on heidän kilpailuetunsa ja heidän oman organisaation ydinosaamista. Näistä kahdesta seikasta voisi muodostua erityisen hyvä kilpailutekijä. Osaamisen johtamisen käsitteeseen haettiin myös vastauksia. Viimeksi haettiin vastauksia täydentävinä kohtina koulutukseen ja palkitsemiseen, jotka molemmat liittyvät olennaisesti osaamisen yhteyteen.

7.6.1. Yksilön osaaminen

Yksilön osaamisessa korostuu pitkälle viety ammatillinen osaaminen ja perehtyneisyys asioiden hoitoon työpaikalla ja työtehtävissä. Sen ei tarvitse liittyä suoranaisesti ammattirooliin, mutta tähän ammattiin kuuluvia työtehtäviä työntekijä voi hyödyntää menestyksellisesti hyvässä työsuorituksessaan. Kaksi saman koulutuksen saanutta sairaanhoitajaa tekee sairaanhoitajan tointa. Toinen sairaanhoitaja voi tehdä tehtävät paremmin ja perusteellisemmin kuin toinen samaa sairaanhoitajan tointa tekevä sairaanhoitaja.

Sairas- ja veljeskotien johtajien mielestä yksilön osaaminen voisi olla hoito- ja kuntoutustyön osaamista. Vastauksissa korostuu geriatrisen kuntoutuksen osaaminen myös yksilötasolla. Eräissä vastauksissa nähtiin myös pitkän työsuhteen vaikuttavan yksilön osaamiseen, koska työntekijöiden vaihtuvuus on silloin pieni. Pitkän työsuhteen ansiosta ammatillinen osaaminen korostuu ja myös tietämys erilaisista työhän liittyvistä asioista.

”Meidän pääprosessit ovat hoito ja kuntoutus. Eliikä meidän yksilöt ovat hoito- ja kuntoutustyön ammattilaisia. ”

”Tässä talossa henkilöstön osaamistaso on korkea. On ollut hyvin pysyvä henkilökunta. Suurin osa henkilöstöstä on toiminut alusta lähtien. Ja todella halutaan hoitaa. Ja tästä talosta löytyy tämä seutukunnan ja alueen paras geriatrisen kuntoutuksen osaaminen. Ja väitän, että tälläkin hetkellä tilanne on sen suuntainen. ”

Rahoittaja koki haastattelussa yksikön osaamisen olevan yksilön kautta tapahtuvaa osaamista organisaatiossa. Useiden yksilöiden kautta syntyy hänen mielestään yhteistä osaamista. Lisäksi hänen mielestään yksilön merkitys ja huomioiminen on suuri.

”Yksilön osaaminen. Yksilö voi tuoda yksilönä valtavasti organisaation lisää. Sitten yksilö omalla panoksellaan liitetään organisaatioon. Se pystyy tuomaan lisäarvoa organisaatiotasolla valtavasti. Organisaatiot koostuvat yksilöistä. Yksilöillä ovat ominaisuudet osaamistasot ja tieto-taito, ne pitää pystyä kokoamaan ja liittämään yhteen. Eli yksilön hyöty ja organisaation hyöty. ”

7.6.2. Osaaminen organisaation tasolla

Organisaation osaaminen on kollektiivista toimintaa. Siinä tulee esille yksilön sosiaaliset taidot. Ilman näitä taitoja ei pystytä toimimaan monenlaisten toimijoiden kanssa. Henkilöstön sitoutuminen on ongelmallinen asia organisaatiolle. Sitoutuminen tulee lähteä ja syntyä organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden kesken. Sitoutumisen kautta organisaation työntekijät näkevät yhteisen päämäärän ja antavat oman osaamisen tämän käyttöön yhteisen edun nimissä.

Haastateltavat kokivat organisaation osaamisen olevan sen työntekijöiden peilikuvan kaltaista. Organisaatio on sellainen kuin sen työntekijät ovat. Myös yrityksen toimintakulttuuri saattaa näin ajateltuna muotoutua melko paljon työntekijöiden persoonallisuuksien kautta. Yhdessä tekemisen kautta muodostuu organisaation kollektiivinen osaaminen. Kollektiivisessa ryhmässä tapahtuvassa osaamisessa kaikilla on oma roolinsa ja kaikki tietävät tehtävänsä hyvin. Tämän takia lopputulos onnistuu hyvin.

”Minun mielestä on niin, että tämä organisaatio on osiensa summa. Me ollaan justiin niin hyviä kun on osaajia ja tekijöitä. Toisaalta me ollaan niin heikkoja, kuin ne heikoimmat tekijät ovat siinä osaamisen kentässä.”

”Niin, että osataan toimia yhdessä. Minä sanoisin, että minulla on sellainen tunne, että meidän hoito-osastolla, tällainen yhdessä tekeminen onnistuu aika hyvin, tällainen ryhmänä tekeminen ja osaaminen. Sitten fysioterapiaosasto toimii taas enemmän yksilöinä.”

Tilaajan edustaja näki organisaation osaamisen olevan geriatrisen kuntoutuksen osaamista. Yleisesti ottaen myös hoidon ja kuntoutuksen osaaminen on korkeatasoista. Hänen mielestään henkilöstö on sitoutunutta. Lisäksi henkilöstöllä on vahva kokemus työstä, jota hän tekee. Sairas- ja veljeskodeissa oleva moniammatillisuus on hyvä tekijä. Monet eri ammattien osaajat ovat kanssakäymisissä keskenään ja suorassa vuorovaikutussuhteessa. Tätä kautta luodaan yhteisiä toimintatapoja. Hän ei koe esimerkiksi taloushallinnon osaamista mitenkään erikoisen hyväksi. Kustannusten seuranta ja hinnan määrittäminen on vielä alkutekijöissään. Talousjohtaminen on myös vielä monessa sairaus- ja veljeskodissa keskeneräinen ja uusi asia.

”Kyllähän pääasiassa sairas- ja veljeskodeissa se on hyvin korkeatasoista kuntoutuksen sekä hoidon osaamista. Sellainen peruseriatriinen hoito ja kuntoutus. Henkilöstö on nyt hyvin sitoutunut. Todella korkeatasoista. Myös mikä näissä sairas- veljeskodeissa on, tämä moniammatillisuus. Eli siellä on paljon erilaista henkilökuntaa ja eri tehtävistä. He antavat oman panoksensa. Taloushallinto ei ole kehittynyt sairas- ja veljeskodeissa. Ei ole tarvittu laskea hirtittävän tarkasti mitä yksi hoitopäivä maksaa. Nyt olisi jo korkein aika pikkuhiljaa opetella tätä talousjohtamista.”

Rahoittajan edustaja koki organisaation osaamisen olevan toimintaa, joka lähtee organisaatiotasolta ja siinä mennään strategisiin tavoitteisiin asti. Toiminnan tulee olla hyvin suunnitelmallista ja valmiiksi mietittyä. Tällöin kartoitetaan omat osaamiset ja mikä osaaminen on puutteellista. Näiden asioiden kautta päästään hallittuun organisaation osaamiseen.

”Kollektiivisesti? Silloin pitää jo organisaatiotasolla olla määrätty, että minkälaista on. Se menee ihan sinne strategisiin tavoitteisiin. Sieltä kautta on päätetty mitä halutaan olla ja meidän tavoitteet on. Sitten se valutetaan sinne ja katsotaan, mitä osaamista meillä on organisaatiotasolla. Se täytyy olla mahdolloman hyvin tiedossa, että pystymme hyödyntämään niitä yksilöitä siellä organisaatiotasolla.”

7.6.3. Osaaminen sairas- ja veljeskotiverkostossa

Sairas- ja veljeskodeissa on kehittynyt hyvä osaamisen taso koko maanlaajuisena verkostona. Osaaminen on kehittynyt varmasti osittain Valtiokonttorin sotilasvamma- ja veteraaniyksikön antamien laatuvaatimusten takia. Laatuvaatimukset koskettavat niin laituskuntoutusta kuin laitoshoidtoa. Myös lopullisen hoitopäivähinnan muodostuminen koostuu laadun kautta tulleiden pisteiden vaikutuksesta. Valtiokonttori myös valvoo laatua suorittamalla auditointikäyntejä sairas- ja veljeskoteihin tarpeen mukaan. Eräissä haastattelussa kävi ilmi Valtiokonttorin laatuvaatimusten rooli osaamisen muodostumiseksi. Niistä on tullut jopa itsestäänselvyyksiä päivittäisessä toiminnassa.

”Totta kai, meillä on sellaista tietoa ja taitoa ikäihmisten hoitamisesta ja kuntouttamisesta. Mitä kautta se osaaminen on tullut? Kun valtio on sanonut että näin tulee tehdä. Se on hyvää hoitoa ja kuntoutusta. Sana osaaminen on ehkä hieman väärä ilmaisu. Tuskin tätä veljes- ja sairaskodeissa

olisi ymmärretty, jos sitä olisi vapaat kädet laadun suhteen. Olen hieman skeptinen tämän suhteen. Tämä on ulkoapäin ohjattua. Tämä on hyvää hoitoa ja kuntoutusta. Jos heillä olisi vapaat kädet, niin tuskin näin olisi tehty näiden vuosien aikana. Kysymys on aina resursseista.”

”Kyllä tässä veteraanien hoidossa ja kuntoutuksessa on osaamisen piirteitä. Nämä kuitenkin ovat sellaisia Valtiokonttorin laatuvaatimuksia. Lopulta niistä on tullut itsestään selvyyskäsiä ja ehkä osaamista. Emme puhu nyt ulkoiluttamisesta tai asiakkaan arvostamisesta tai kunnioittamisesta. Onko tämä viimeksi mainittu asennetta vai osaamista. Se on varmaan asennetta enemmän.”

Haastateltavien mielestä sotainvalidien- ja veteraanien kohtaaminen vaatii omaa arvomaailmaansa ja kunnioitusta. Heidän mielestään tietoa on kertynyt sotainvalidien ja -veteraanien kautta runsaasti. Tämän tiedon siirtäminen voi hyödyntää uusia asiakaskuntien kuntoutusta. Näitä asiakaskuntia voisi olla vaikka suuret ikäluokat, jotka ovat pian eläköitymisen kynnyksellä.

”Sitä hiljaista tietoa on varmaan kertynyt. Sitä työtä on tehty jo niin kauan, nimenomaan tähän sotainvalidien kuntoutukseen ja hoitoon liittyvässä kuntoutuksessa. Arvomaailmassa otetaan erityisiä asioita huomioon kuin esimerkiksi kunnallisessa terveydenhuollossa on otettu huomioon.”

”Siinä on kertynyt sellainen justiin sellainen geriatrisen kuntoutuksen tietopaketti. Joka on valtava. Sen tiedon siirtäminen hyödyttämään, sanotaanko suuren ikäluokan eläköitymistä ja sitä, että ei liian aikaisin oltaisi aivan toimintakyvyttömiä. Siinä olisinkin hyvä investointi, jonka valtiolta hyödyttäisi tai kunta ja valtio.”

Hoito- ja kuntoutuslaitosten liiton rooli voisi olla myös merkittävämpi tuotaessa esille julkisuuteen sairas- ja veljeskotikentän erityisosaamista ja kokemusta. Tällöin sairas- ja veljeskodit voisivat yhteisenä verkostona tarjota palvelujaan julkisen terveydenhuollon käytettäväksi. Erityisryhmien kuntouttaminen olisi yksi mahdollisuus saada toiminnan jatkuvuutta sairas- ja veljeskotien laitoksiin. Yhteiskunnassa on ongelmia kansalaisten hyvinvoinnin seurauksena tulleiden sairauksien hoidossa ja kuntouttamisessa. Tämän kasvavan ongelman hoitamiseen sairas- ja veljeskodit voisivat antaa oman panoksensa. Mikäli siihen löytyisi rahoitusta ja myötämielisyyttä?

”Pienten sairas- ja veljeskotien etu olisi se, että yhteiskunnan taholta löydettäisiin sellainen yhteinen käyttäjäryhmä tavallaan näille taloille tai ryhmiä, että näille käyttäjäryhmille kuntoutus ja hoito hoidettaisiin näissä taloissa.”

Tilaajan edustajan mielestä osaamista sairas- ja veljeskotikentän laitoksissa tulisi vaalia. Vanhusten hoidon taso ei ole kovin korkealaatuista Suomessa. Sairas- ja veljeskodit ovat kuitenkin tasokkaampia kuin muut vastaavat laitokset vanhusten hoidossa ja geriatriisessa kuntoutuksessa. Osaamisen häviäminen sotainvalidien ja -veteraanien loputtua on hänen mielestään kansantaloudellisesti ajatellen suuri vahinko. Hänen mielestään osaamista tulisi edelleen kehittää ja säilyttää se korkeatasoisena, vaikka tulevaisuuden ratkaisut eivät ole vielä selkiintyneet.

” Vanhusten hoito tällä hetkellä, ei ole kovinkaan korkeatasoista. Varmasti tämä kuntouttaminen on tärkeätä asiaa. Vanhukset sitten pystyvät asumaan kotona, jotka ovat monta kertaa pieniä asuntoja. Nyt kun meillä on näitä laitoksia, joissa erittäin korkeatasoista geriatria kuntoutusta ja hoitoa. Se on todella vahinko ihan kansantaloudellisesti ajatellen. Suuri vahinko, jos näiden laitosten osalta tämä osaaminen annetaan häipyä. Se sillä lailla niin kuin häviää. Se tarkoittaa sitä, että osaaminen ei ole rakennuksen seinissä, vaan henkilöstössä. ”

Rahoittajan edustaja näki taas tilanteen niin, että sairas- ja veljeskotikentässä on havaittavissa erityisosaamista juuri kuntoutuksen alueelta. Sairas- ja veljeskotien kannattaisi käydä läpi oma osaaminen. Tässä on apuna strategisen suunnittelun keinot toimintaympäristön ja toimintaedellytyksien muuttuminen vuoksi. Organisaation arvomaailma on sitoutunut voimakkaasti toimintaan mukaan. Hänen mielestään muutoksessa pysytään mukana, jos oma erityisosaaminen korkeatasoista ja siitä voidaan käyttää selviytymistapana tulevissa haasteissa.

”Käsittääkseni siihen on syntynyt erityisosaamista, tässä väestön kuntoutuksessa. Ei sitä voi hukata. Pitäisi käydä koko verkosto läpi ja katsoa minkälaista erityistä osaamista sinne on syntynyt. Katsoa, että miten sitä pystytään hyödyntämään. Veikkaan, että se ammattilaisuus häviää, mikäli strateginen suunnittelu on puutteellista.”

7.6.4. Osaamisen säilyminen sairias- ja veljeskodeissa

Sairas- ja veljeskotien tulevaisuuden ratkaisut ovat vielä monien toimijoiden osalta alkutekijöissä. Niistä ei ole riittävää ja perusteellista analyysia tehtynä. Osaamisen säilyminen on elinehto sairias- ja veljeskodeissa. Mikäli osaaminen häviää uusien tulevaisuuden toimenpiteiden takia, sillä on kielteiset vaikutukset. Kokonaisvaltaista osaamista tulee päivittää ja edelleen kartuttaa, että siitä saataisiin tarvittava hyöty uusien asiakkuuksien seurauksena. Haastateltavana olleet operatiiviset johtajat näkivät liian yksipuolisen toimintarakenteen olevan vaarallista tulevaisuudessa. Tällöin pelkkään laitoshoitoon erikoistuminen ei ole oikea strateginen ratkaisu osaamisen suhteen. Kunnallinen vanhustenhuolto ajaa tätä perustehtävää. Kuntouttava ote sairias- ja veljeskodeissa luo pohjan kokonaisvaltaiselle osaamiselle ja monipuoliselle henkilöstön käytölle.

”Jos, meidän sotainvalidien ja -veteraanien vähentymisen vuoksi vähenee tämä kuntoutusasiakkaiden määrä. Joudutaan miettimään mitä silloin tehdään. Jos, joudumme suuntautumaan esimerkiksi perushoittoon, niin silloin joudumme kuntoutuksen resursseja supistamaan ja muuta hoitoa lisäämään.”

”Ne jotka tulevat sitä hoitoa ja kuntoutusta saamaan tulevaisuudessa, heillä on varmaan jokin akuutti tarve. Siihen he tulevat sitä kuntoutusta saamaan, sillä mitä me nyt osataan, ei riitä tähän tarpeeseen. Sillä osaamisella ei pystytä hoitamaan ja kuntouttamaan heitä. Siinä on paljon piirteitä tästä nykyisestä toiminnasta, mutta se ei ole riittävää. Vaan sitä osaamista tulee päivittää, koska tämä asiakaskunnan tarpeet ja hoidon kohde tulee muuttumaan.”

Tilaajan mielestä tilanne on hyvin haavoittuva. Entisenlaista suurta kuntoutettavien joukkoa, mitä sotainvalidit ja -veteraanit ovat edustaneet, ei ole enää tulossa kuntoutettavaksi. Asiakasryhmät ovat toisentyypisiä jatkossa. Ne ovat paljon pienempiä ryhmiä ja erikoistuminen on silloin tarpeellista tiettyyn sekä kapeaan kuntoutussektoriin.

” Kuka tämän kuntoutuksen jatkossa rahoittaa? Näen sen sillä tavalla, että näin laajaa kuntoutusoikeutta, joka hoitaa ylläpitävää kuntoutusta yllä näin suurelle joukolle, ei tule enää. Jos asiakkaat loppuun, silloin sieltä loppuu se toiminta. Se pitäisi turvata, että asiakasvirrat pysyisivät niin hyvinä, ettei henkilöstöä ei tarvitse irtisanoa.”

Rahoittajan näkemys on samanlainen kuin tilaajan. Hänen korostaa myös erikoistumista ja paneutumista tiettyyn suppeaan osaamisalueeseen. Myös henkilöstöresurssit on syytä huomioida, jotta voidaan toteuttaa osaamista riittävän hyvällä tasolla. Työvoiman saatavuus voi rajoittaa osaamista tulevassa tilanteessa.

”Minä veikkaisin niin, että siellä täytyy erikoistua johonkin, että pärjää tulevaisuudessa. Se ympärillä täytyy tietää totaalisesti, minkälaista osaamista siellä tarvitaan. Mitä ei ole ja mihin pyritään? Millä se väli täytetään, johon pyritään? Siellä täytyy olla syvää terveydenhuollon osaamista, mistä tulee ankara kilpailu.”

7.6.5. Paras kilpailuetu

Kilpailuetu tarkoittaa sitä, että organisaatio pystyy luomaan ainutlaatuisen kilpailuaseman strategisen suunnittelun kautta. Voidaan kuitenkin ajatella, että tämä kilpailuetu on aina suhteellinen käsitys ja arvokysymys. Muutostilanteessa täytyy myös kilpailuedun muuttua, koska se ei voi pysyä täysin muuttumattomana.

Sairas- ja veljeskotien johtajat arvioivat kilpailuedun olevan heillä vahvaa arvopohjaa, ihmisten kunnioittamista, hyvät resurssit sekä myös valmiit prosessit toiminnassa. Myös kilpailuetuna pidettiin sitä kilpailutilannetta, missä toimitaan. Tällöin tilanne on positiivinen ja muita kilpailijoita ei ole juuri tällä toiminta-alueella näissä kuntoutuspalveluissa.

”Meidän kilpailuetu on se, meillä on aika vahva arvopohja ja tarve tehdä sitä kautta asioita ihmisten kunnioittamiseksi. Se meille selvä etu tuo ihmisen huomioinen.”

”Meillä on hyvät tilat ja välineet ja myös henkilökunnan kokemus alalta. Sekä prosessit ovat valmiina. Jos jokin aloittaisi nollassa, olisi se aika vaikeaa. Ei hän saisi rekrytoitua henkilökuntaa edes. Kaikilla ei olisi tällaisiin ulkoisiin seikkoihin mahdollisuuksia.”

”Ehkä se on se, että meidän toiminta-alueella ei ole muuta vastaavaa kuntoutusta ikäihmisille tai muille tarjoavaa yksikköä tai laitosta.”

7.6.6. Suunnitelmallinen osaamisen johtaminen

Voidaan katsoa, että osaamisen johtaminen organisaation vallalla olevan ajattelun ja siihen perustuvan tekemisen prosessi. Nämä yhdessä muodostavat sen kokonaisuuden johtamiselle. Osaamisen johtaminen on hyvin tarkkaa mietittyä toimintaa. Osaamisen vaaliminen vaatii aina johdolta panostusta ja suunnitelmallisuutta. Se ole ei välttämätön koulutustapahtuma tai jokavuotinen luento johtamisen erikoistuneen ammattilaisen taholta. Osaamisen johtamisen kautta määritellään ydinosaaminen käyttäen hyväksi yrityksen visioita ja strategiaa. Pitkälle vietyä osaamisen johtaminen tukee yrityksen henkilöstön oppimista ja oppimista tukevan ilmapiirin rakentamista.

Haastateltavien osalta kävi selville, että sairaus- ja veljeskotikentässä ei ole harjoitettu kovin suunnitelmallista osaamisen johtamista. Ehkä syynä oli vielä strategisen suunnittelun puutteellisuus. Eräät laitokset ovat kuitenkin ennakoineet vuotuisen koulutustarpeensa ja täsmentäneet sitä asiakkaiden vaatimuksien mukaisesti. Henkilöstölle ei tehdä kuitenkaan henkilökohtaisia urasuunnitelmia näissä laitoksissa. Mikäli sairaus- ja veljeskodilla on laatujärjestelmä olemassa, sisältää se menettelytapoja johtamisen suhteen. Tätä kautta on määritelty ammattitaidon ylläpitämisen ja erikoisosaamisen tarve. Kaikissa haastateltavien sairaus- ja veljeskodeissa käydään kehityskeskusteluja henkilöstön kanssa. Näiden kautta voidaan hyvin kartoittaa henkilöstön osaamisen riittävyys. Koulutusta ja perehdyttämistä lisätään, jos näissä kehityskeskusteluissa huomataan vajavaisuuksia jonkun kohdalta. Myöskään henkilöstön omia erityiskykyjä ja taipumuksia ei ole hyödynnetty riittäväällä tavalla.

”Minä nyt tiedän suunnilleen, kuinka mittavaa se on ollut teollisuudessa. Ei sitä nyt ihan samalla tasolla liikuta täällä, että tehtäisiin urasuunnitelmia.”

”Meillä on laatujärjestelmä olemassa, missä on sovittu myös menettelytapoja johtamisen suhteen. Tietysti se kohdistuu myös ammattitaidon ylläpitämiseen ja erikoisosaamisen ylläpitämiseen.”

”Resurssitarpeita kehityskeskustelujen kautta. Eli lähiesimiesten toimesta. Sitten toisaalta suhteutetaan sitä meidän tavoitteisiin kokonaisuutena. Kyllä yksikköjen johtajat tekevät kehityskeskusteluja ja siinä kartoitetaan tätä osaamista. Siinä pystytään hyvin pitkälle toteuttamaan sitä.”

”Meillä on päädytty siihen, että meillä on ollut osasto- ja talokohtaisia oppimisen painopisteitä. Tänä vuonna on ollut kirjaaminen. Tarkoitus olisi jatkossa päästä yksilölliseen oppimiseen. Siihen on tavoite päästä.”

Tilaajan näkemys osaamisen johtamisesta oli toisenlainen. Hän näki osaamisen johtamisen olevan pääsääntöisesti johdon osaamista. Hänen mielestään johtamisen taso ei ole kovin kehittynyt sairas- ja veljeskodeissa.

”Minä ajattelen enemmän tällaista johdon osaamista. Mutta välttämättä tämä johtamisen osaaminen ei ole niin korkeatasoista. Näissä sairas- ja veljeskodeissa ei ole businessorientoitunutta tämä johto. Elikkä, vielä kyllä tätä osaamista ehkä tarvitaan johtamisen suhteen, esimerkiksi tämä tuotteistaminen kustannuslaskennan tai toimintalaskennan kautta. Jos me voitaisiin muodostaa tuotteita tai palveluja tätä kautta, sehän varmaankin vielä alkutekijöissä.”

7.6.7. Palveluiden ydinosaaminen

Strategiseksi osaamiseksi voidaan kutsua sellaista osaamista, joka on valitun kilpailustrategian toteutumiseksi elintärkeää. Tätä osaamista kutsutaan myös ydinosaamiseksi. Tämä ydinosaaminen sisältää kaikki tärkeimmät resurssit. Nämä resurssit ovat hankalasti kopioitavissa. Näiden kautta osaaminen saadaan siirrettyä palvelun kokonaisuuteen. (Viitala 2006: 63–65). Sairas- ja veljeskotikenttää koskien osaamisen siirtäminen voi olla yksilön osaamista sekä myös kollektiivista organisaatiotason osaamista, jotka yhdessä muodostavat hyvän palvelukokonaisuuden. Tämä palvelukokonaisuus antaa lisäarvoa asiakkaalle.

Haastateltavien mielestä ydinosaaminen voisi olla heillä osaamista vanhuksien hoidosta ja kuntoutuksesta. Geriatrinen kuntoutus olisi yksi tärkeä resurssi tässä ydinosaamisessa. Ydinosaamista voisi olla sairas- ja veljeskodeissa sopiva osaamispaketti ja yhtenäinen kokonaisuus, mikä palvelisi asiakkaita ja tyydyttäisi heidän tarpeensa.

”Kyllä meillä on hyvää tämä vuosien aikana saatu kokemus ja osaaminen vanhuksien kuntouttamisessa. Kyllä siinä on ero jos ajattelen julkista sektoria. Kyllä se on ihan selvä, kun olemme erikoistuneet siihen asiaan. Kyllä se hyvin hoidetaan täällä talossa.”

”Minä en sanoisi tätä ydinosaamista kovin kapeana alueena. Vaan minä näkisin sen kuitenkin, että ydinosaaminen on justiin siinä, että meillä on sellainen sopiva kokonaisuus.”

”Se tuo meille tietynlaisen markkinaraon. Ikäihmisten geriatrinen kuntoutus ja siihen liittyen myös toimintakyvyn tukeminen omassa kodissa ikäihmiselle.”

”Kyllä se meidän ydinosaaminen on ikäihmisten hoito ja kuntoutus. Siinä on piirteitä termistä geriatrinen kuntoutus.”

Tilaaaja näkee ydinosaamisen pääasiassa sotainvalidien hoitamisena ja kuntouttamisena pidemmän aikavälin kuluessa. Tänä päivänä ydinosaaminen on sairas- ja veljeskodin osalta sotainvalidien ja –veteraanien geriatrista kuntoutusta

”Kyllä se on ihan pääsääntöisesti sotainvalidien hoitamista. Se on muuttunut aikojen kuluessa. Aikojen alussa sotainvalidit olivat paljon nuorempia. Heidät kuntoutettiin. Heitä yritettiin saattaa takaisin työelämään tai pidentää työelämässä olemista. Kyllä se nykyään on ihan tätä geriatrista työtä, että veteraaniväestö enimmäkseen vielä sotainvalideja. Oikeistaan voidaan sanoa, että geriatrista kuntoutusta ikäihmisille.”

Rahoittajan edustaja näki taas ydinosaamista tuleva merkittävä tekijä koko terveyshuoltoalalla. Kilpailua tulee hänen mukaansa tapahtumaan hyvistä osaajista. Organisaatio selviää muutostilanteesta paremmin, mikäli se valmentautuu tulevaan tilanteeseen oikein ja luo toimivia mahdollisuuksia tulevaisuuden suhteen.

”Se on tulossa varmasti koko läpi terveydenhuoltosektorin ja se on kova tuleva juttu lähivuosina. Siinä todennäköisesti kilpaillaan varmasti eri tasojen hyvistä osaajista. Varmasti verkon sisälläkin kilpaillaan. Sellainen toimija, joka pystyy luomaan hyvät olosuhteet ja positiivisen näkymän tulevaisuuteen, se houkuttelee myös verkossa osaajia vaihtamaan työpaikkaa yksikertaisesti myös. Jos se näkymä on sellainen, että ei pystytä näkemään eteenpäin. Veikkaan, että parhain henkilöstö hakeutuu muualle terveydenhuollon työpaikkoihin tai sitä lähellä oleviin. ”

7.6.8. Henkilöstön koulutuksen merkitys

Sairas- ja veljeskotien työntekijät ovat alaansa erikoistuneita työntekijöitä, jotka ovat taitavia ja osaavia työssään. Heillä on myös halu oppia uusia asioita ja kehittää sekä ylläpitää ammattitaitoaan. Osaamisen johtamisen kautta tuleva oppiminen on johdettua toimintaa. Oppimisen tukeminen voi tapahtua organisaatiossa ohjaamalla työntekijää kouluttautumiseen ja tarjoamalla tälle puitteet ja resurssit. Organisaatio suorittaa kuitenkin valvonnan kouluttautumisen suhteen.

Sairas- ja veljeskodeissa on haastateltavien mukaan koulutusta tarjottu henkilöstölle ja sitä on pidetty ehdottoman tärkeänä toimintana. Koulutus täytyy olla suunnitelmallista ja johdettua. Myös tulevassa epävarmassa muutostilanteessa koulutuksen merkitys korostuu. Strategisten ratkaisujen selvittyä koulutuksen tarve, laatu ja ajankohta voidaan paremmin täsmentää. Koulutus ei voi olla vain koulutusta koulutuksen vuoksi. Oikein suunnattu koulutus on investointi, joka tuottaa tulosta organisaatiolle pidempääkin aikaa.

”Kyllä on tärkeää. Suunnitelmallista koulutusta ja vielä niin, että nyt on kiinnitetty erityistä huomioita tähän tulevaisuuden varautumiseen ihan asennetasolta. Ja mihin ollaan menossa. Myös ammatillinen osaamiseen liittyvä koulutus tulee mukaan kuvaan. Sitäkään ei saa unohtaa tässä vaiheessa. Myös suuntautuminen tulevaisuuteen ja henkilöstön koulutus on tärkeää tässä vaiheessa.”

” Että saa koulutuksen siihen asioihin mitä tekee. Niiden pitää saada vaikuttaa asioihin työpaikalla. Sitä pidetään yllättävän tärkeänä, kun tehdään niitä työtyytyväisyyskartoituksia. Niin, kyllähän se on yksi sellainen tärkeä tekijä. Palkka tulee yllättävä kyllä aika kaukana. ”

”Kyllä ehdottomasti. Siihen kyllä on taloudellisesti satsattu ja satsataan edelleen. Sen on välttämätöntä. Tästä alasta johtuen, tämä täydennyskoulutusvelvollisuus on työnantajalla.”

”Silloin, kun meidän visiot ja strategiat tarkentuvat tulevaisuuden asiakkaiden suhteen. Silloin on todella järkevää. Silloin henkilökunta tulee tarvitsemaan enemmän ja erilaista koulutusta, mitä tähän asti on ollut. ”

Tilaajan ja rahoittajan mielestä koulutus on tärkeää opittujen taitojen ylläpitämiseksi. Myös tulevaisuuden suhteen on hyvä kouluttautua, koska osaavaa henkilökunta on aina parempi kilpailutekijä erikoisosaamista vaativissa kuntoutustehtävissä. Työntajalle kuuluu henkilöstön kouluttaminen, koska se sidoksissa palkanmaksuun ja työsuhteeseen. Koulutuksessa voidaan ajatella saatavan työntekijälle työsuhde-etua, jota hän arvostaa ja pitää tärkeänä.

”Kyllä se on tärkeää. Varsinkin tässä vaiheessa, kun sairas- ja veljeskodit miettivät tätä tulevaisuutta ja uusia asiakasryhmiä. Silloin enemmän korostuu tämä henkilökunnan koulutus. Halutaan vaikka suuntautua sinne postoperatiiviseen kuntoutukseen. Henkilöstöä pitää kouluttaa. Sen on erittäin tärkeä asia.”

”Jos ihmiset antavat suurimman osan aktiivisesta ajasta työpaikalleen. Silloin pitää lähteä siitä, että työpaikalla yksi työnantajan keskeisiä tehtäviä on järjestää tuki niille, jotka antavat panoksen työpaikalle. Sitä myös tuetaan.”

7.6.9. Henkilöstön palkitseminen

Henkilöstöä palkitaan hyvästä ja onnistuneesta suorituksesta. Yleisesti ottaen sen tarkoituksena on motivoida työntekijää. Palkitsemisen kautta työntekijä huomaa, että työsuoritus kannattaa tehdä onnistuneesti. Palkitsemista voi olla monentyyppistä, joko aineellista tai aineetonta.

Haastateltavien mielestä palkitsemista tarvitaan, tosin on nähty myös tarpeellisenä antaa hyvät työolosuhteet ja työpaikka palkitsemisen sijasta. Palkitseminen tulee huomioitua osittain uuden palkkausjärjestelmän kautta, jossa palkitaan työntekijää erityisen hyvästä ja vaativasta työsuorituksesta. Useat sairas- ja veljeskodit ovat siirtäneet osan ylijäämästä henkilökunnan hyväksi. Käytännössä tällä panoksella on tehty yhteinen opinto- ja virkistysmatka, johon kaikki ylijäämää tekemässä olleet työntekijät voivat osallistua. Yksilön palkitsemista parempana vaihtoehtona haasteltavat pitivät kuitenkin kollektiivista palkitsemista. Kollektiivinen palkitseminen voisi olla juuri tällainen opinto- ja virkistysmatka.

”Palkkajärjestelmä tukee tätä. Kun tehdään tehtävän ja osaamisen arviointia niin sitä kautta esimiehet arvioivat ne henkilöt, jotka ovat onnistuneet työssään. Tai tekevät erityisen vaativia tehtäviä. Se vaikuttaa jossain määrin

heidän palkkaansa Meillä on myös aloitepalkkiojärjestelmä. Eli hyväksytystä aloitteesta maksetaan pieni palkkio. ”

”Taloudellisesti ei ole palkittu. Enemmän me ollaan nähty tarpeellisena antaa hyviä työpaikkoja niin taloudellisesti kuin sosiaalisesti. ”

”Tässä talossa on sovittu siitä, että ylijäämästä jaetaan osa henkilökunnan hyväksi. Tämä käytetään otsikolla; henkilöstön motivaatio paremman palvelun saavuttamiseksi. Tämä on kollektiivista palkitsemista. Molempia muotoja on käytössä. Puhtaasti taloudellisesti tämä yksilön palkitseminen tulee olla suurempaa. Ja näin se on tällä hetkellä.”

” Hallitus on myöntänyt tällaisen ylimääräisen palkitsemismatkan. Eli virkistys- ja opintomatkan. Siinä on ollut opiskelua sekä tutustumiskohteita ja toinen päivä virkistyksen osuutta. ”

”Tietysti hyvästä työstä pitäisi aina palkita. Tällaiset yksilölliset palkkaratkaisut ja palkitsemisratkaisut ne eivät ole niin yksiselitteisiä. Siinä on joskus aina sitten, jostain pitää vetää raja, kun saa jotakin ja kuka ei saa. Kokemukset siitä, että joku nostetaan ja palkitaan, eivät ole kovin hyvät. Kollektiivinen palkitseminen on sitten paljon helpompaa. Kokonaisen ryhmän ja tai osaston tai mitä haluaa. ”

Tilaajan ja rahoittajan mielestä palkitseminen on tärkeää. Muutostilanteen ollessa tulollaan se antaa henkilöstölle uskoa ja luottamusta jatkuvuuteen. Palkitsemista pitää tapahtua yksilötasolla ja kollektiivisesti. Tärkeitä kannustimia on työsuhteen pysyvyys, työajan järjestely, koulutus, työhyvinvointi, virkistys ja muut työantajan maksamat palkan sivukulut. Merkitystä on myös työpaikan viihtyvyydellä, työvälineillä ja työpaikan yleisellä ilmapiirillä.

”Toki se on äärettömän tärkeää. Myös valmistaa henkilöstöä tähän muutokseen. Henkilökunta tekee tätä työtä ihmisten kanssa ja tekemisissä niiden kanssa. Se on raskasta hoitotyötä. On tärkeää, että henkilöstöstä pidetään hyvää huolta ja heitä palkitaan.”

”Kyllä kannustavuutta pitää olla kokoajan. Erilaisia vaihtoehtoja. Ihminen kaipaa kumminkin kannustusta työhönsä. Pitää olla yksilötason

kompensoitavia. Kollektiivisesti se on niin, että luodaan ne mahdollisuudet kehittyä.”

7.7. Organisaatio ja hallinto

Pienet sairas- ja veljeskodat ovat organisoituneet joko säätiöksi tai yhdistykseksi. Toimiva operatiivinen johto esittelee käsiteltävät asiat ja hallitus päättää käytännön asioiden hoidosta. Yhdistyksen varsinainen kokous käsittelee vain sääntömääräiset asiat, sääntöjen mukaisesti. Säätiössä toimii hallintoneuvosto. Organisoituminen on sairas- ja veljeskodeissa tapahtunut aikanaan Tapaturmaviraston antamien suositusten mukaisesti. Organisaatiossa johtajan alaisuudessa ovat eri osastot, kuten esimerkiksi hoito, kunto ja keittiö. Osaston esimies vastaa osaston johtamisesta ja hän on vastuussa johtajalle osastonsa asioista. Johtaja on vastuussa työstään hallitukselle. Johtaja vastaa myös taloudenhoidosta ja sen järjestämisestä. Johtoryhmä valmistelee asioita käytännön tasolla ja siihen kuuluu johtajan lisäksi osastojen esimiehet ja useasti myös hallituksen puheenjohtaja.

Haastattelussa tiedusteltiin sairas- ja veljeskotien operatiivisen johdon edustajilta heidän organisoitumistaan sekä olivatko he tyytyväisiä siihen. Haasteltavat pitivät organisoitumiseen melko tyytyväisiä. Erään johtajan mielestä tiimiorganisaatio olisi parempi. Hänen mielestään tiimityöskentely toisi moniammatillisen työskentelytavan paremmin esille. Muutkin olivat valmiita tarpeen mukaan tarkastamaan organisoitumista ajan haasteiden mukaisesti.

”Näissähän oli aikanaan määrätty malli, joka tuli Tapaturmavirastolta, sellainen valmis malli. Sen mukaan on eletty, jos sitä katsoo nyt niin ehkä vähän yliorganisoituja, jos katsoo pieniä sairas- ja veljeskoteja. Jos ajatellaan taas johtoryhmä tasolla työskentelyä, se toimii aivan hyvin.”

”Kyllä olen tyytyväinen organisaatiomme. Sitä on viime aikoina muutettu ja kehitetty eteenpäin se vastaa ajan haasteisiin. Se on pidetty ajantasaisena. Se vastaa sitä tehtävä mitä teemme. ”

” Tälle pitäisi tehdä kiireesti jotakin. Niin kuin kaikissa veljeskodeissa on tämä samanlainen organisaatiomalli. Eli tämä osastojaon muuttaminen olisi yksi ratkaisu asiaan meillä. Me ollaan puhuttu esimerkiksi tiimiorganisaation

rakentamisesta. Me ollaan vähitellen alettu ymmärtämään se, että nykyinen hallinnollinen tapa estää tekemästä tästä optimaalisen työskentelyn. Meidän tavoite täällä töissä on hoitaa ja kuntouttaa ikäihmisiä moniammatillisesti. ”

Rahoittajan edustaja ei nähnyt organisoitumisella olevan sinänsä merkitystä. Hänen mielestään merkitystä on vain palvelujentuottamisella ja pysymisellä mukana kilpailussa.

”Niin minä luulen, että tulevaisuudessa, kun ajatellaan sitä valtion tukien kulkeutumista ja RAY:n avustusten kulkeutumista sekä eurooppalaisen säädösviidakon muodostumista. Silloin tämä organisoitumistapa ei ole relevantti. Se on relevantimpaa, että olkoon se organisoitumistapa mikä tahansa, niin pystyykö se pärjäämään ja tuottamaan ne palvelut siinä kuntoutuskentässä? ”

Kysyttäessä henkilöstöstä olivat operatiivisen johdon edustajat tyytyväisiä kokonaisuudessaan henkilöstöön. Henkilöstö on myös pääasiassa tyytyväistä työyhteisöissä ja työsuhteiden keston pituus myös merkitsee työntekijöiden tyytyväisyyttä työolosuhteisiin. Erään sairaas- ja veljeskodin johtajan mielestä heillä on hallinnollisesti estetty työntekijöiden vaikuttaminen ja oma-aloitteisuus.

”Olen tyytyväinen. On hyvin osaava ja sitoutunut. Ja jossain määrin jopa harvinaista tänä päivänä, että henkilöstö on jopa tyytyväinen työolosuhteisiin. ”

”Täytyy sanoa, että olen tyytyväinen. Meillä on pitkät työsuhteet tosi hyvä ammattiosaaminen. Ja tällä koulutuksella on pidetty porukan mieli vireänä ja sitä ammattitaitoa yllä. Erittäin tyytyväinen olen työporukkaan ja suorittavan tason työntekijöihin. ”

”Melko tyytyväinen olen. Aika ajoin tulee pettymyksiä ja toisiaan taas iloisia yllätyksiä. Minä näen sille käyttäytymiselle sellaisen syyn siihen, etten ole täysin tyytyväinen näihin esiintyviin asioihin sen, että työntekijöitä on pyritty melko paljon yritetty torpedoida hallinnollisesti koko ajan. Se on hieman karusti sanottu. Ehkä johtajan tehtävä on olla kriittinen. Olen melko tyytyväinen. Näen henkilöstön kuitenkin muutos-, kasvu- ja kehityskelpoisena.”

Rahoittajan edustaja näki henkilöstön olevan tärkeä tekijä organisaatiossa. Työvoimavaltaisella alalla ja osaamista tarvittavalla alalla henkilöstöllä on suuri merkitys.

”Mikään ei onnistu ilman pätevää henkilöstöä. Vallankin kun ollaan tekemisessä sellaisessa työssä, jossa a) ollaan tekemisessä ihmisten kanssa ja b) tarvitaan osaamista. Mikään ei onnistu, jos henkilöstö ei ole siellä osaavana tekijänä mukana, keskeisenä tekijänä mukana. Tämä on sellaista työtä, johon liittyy sellainen aineeton pääoma ja paljon hiljaista tietoa. Sitä on kertynyt. Samoin toimintatapoja, miten vaikeasti kuntoutettavia henkilöstöä kohdellaan siellä ympäristössä. Kuinka sitä kautta saadaan kuntoutusta edistettyä. Sitä ei voi väheksyä millään tavalla. Totta kai henkilöstö on erityisen tärkeä.”

Haastateltavat olivat melko tyytyväisiä hallintoelimiin. Hallituksen ikääntyminen on koettu jossain määrin ongelmaksi päätöksenteon kannalta. Asioiden käsittely tapahtuu pitkälti operatiivisen johdon esittämällä tavalla. Operatiivisen johdon toimivalta tulee tapahtua myös hallituksen päätöksellä ja sen valvomana. Hallitukselta kaivattaisiin ehkä hieman lisää aloitteellisuutta päätöksenteon kannalta.

”Hallitus koostuu tietysti sotainvalidien edustajista, jotka ovat iäkkäämpiä ja sotaveteraanien edustajakin ovat myös iäkkäitä. Mutta varmasti heidän on vaikea mieltää näitä tulevaisuusasioita. Heille on ollut tärkeää se, että sotainvalidit ja veteraaniasiakaskunta tulee hoidettua loppuun asti hyvin.”

”Olen melko tyytyväinen. Se ei kuitenkaan pysty vastamaan tämän ajan haasteisiin. Mutta toisaalta asiat menevät melko hyvin ja yksimielisesti operatiivisen johdon esityksien mukaisesti.”

Rahoittajan mielestä operatiiviselle johdolle tulee antaa työhönsä toimivalta ja tukea sitä myös. Kuitenkin ohjeistus ja seuranta ovat myös tarpeen.

”Kyllä se niin menee, että siellä ne päätökset tehdään mihin ollaan menossa ja halutaan olla tulevaisuudessa. Mutta täytyy muistaa se, että operatiiviselle johdolle tulee antaa sen jälkeen toimivalta ja tukea sitä. Operatiiviselle johdolle annetaan selvät ja selkeät ohjeet. Tulee antaa raamit ja selvät kehykset miten toimia. Operatiivinen johto toteuttaa sen.”

8. YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET SEKÄ MAHDOLLISET LISÄTUTKIMUKSET

Kahdeksannessa ja viimeisessä luvussa kerrataan tutkimusongelmat sekä tämän tutkimuksen tavoitteet. Ensimmäisessä alakappaleessa haetaan vastaus kahteen tärkeimpään sairas- ja veljeskotiverkostossa esiintyvään peruskysymykseen. Nämä peruskysymykset ovat sairas- ja veljeskotiverkoston strategiseen tulevaisuuteen ja osaamisen säilymiseen liittyviä olennaisia asioita. Lisäksi haettiin vastausta yhteen kysymykseen tutkimuksen haastateltavien kokemuksen kautta. Tällöin tarkasteltavana tutkimuskohteena oli tuleva sairas- ja veljeskotiverkoston käyttö kuntoutuksessa ja vanhustenhuollossa, kun veteraaniväestö on lopussa. Toisessa alakappaleessa käsitellään johtopäätöksiä. Tutkija tuo esille oletuksia tulevista suuntaviivoista sairas- ja veljeskotien strategisen toiminnan osalta. Viimeisenä alakappaleena esitetään muutamia mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tutkimusongelmana oli sairas- ja veljeskotiverkoston kohtalo asiakkaina olevien sotainvalidien ja -veteraanien loputtua. Sairas- ja veljeskotiverkostossa nämä kysymykset ovat todellisia ja ajankohtaisia asioita. Valmiille sairas- ja veljeskotiverkostolle uusien asiakkaiden löytyminen ja henkilöstön osaamisen säilyminen ovat merkittäviä strategisia ratkaisuja. Koko yhteiskunnan kannalta katsottuna julkisilla varoilla rakennettujen laitosten kohtalo on kansantaloudellinen, työvoimapoliittinen sekä julkisen terveydenhuollon ongelma.

Empiirinen tutkimus toteutettiin tekemällä kvalitatiivinen teemahaastattelututkimus. Haastateltavat olivat pienten sairas- ja veljeskotiverkoston operatiivista johtoa edustavia laitoksen johtajia. Tämän lisäksi haastateltiin sotainvalidien ja -veteraanien kuntoutuspalvelujen tilaajan, Valtiokonttorin sotilasvamma- ja veteraaniyksikön edustajaa, sekä rahoittajan Raha-automaattiyhdistyksen ry:n edustajaa. Tämän tutkimukseen aiheen valintaan vaikutti käytännön kokemus tutkittavalta alalta. Pohjatietojen hankkiminen ei ollut niin vaikeaa kuin valittaessa tutkimusaihe tutkimuksen suorittajalle lähes tuntemattomasta aihealueesta.

8.1. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Puhuttaessa sairas- ja veljeskotiverkostosta voitiin tutkimuksen kautta osoittaa, että haastateltavat eivät pitäneet sairas- ja veljeskotikenttää minään omana verkostona. Yhteisiä päämääriäkin löytyy ja samanlaisia ongelmia, mutta todellinen verkostoajattelu puuttuu. Jatkossa olisi tilaajan mielestä tarkoituksenmukaista miettiä yhteisten toimintojen keskittämistä synergiaetujen aikaansaamiseksi.

Tutkimuksesta kävi selkeästi ilmi, että valmiille sairas- ja veljeskotiverkostolle ei ole osoittaa vielä tässä vaiheessa uutta käyttöä kuntoutuksen ja vanhustenhuollon osalta. Haastateltujen mielipiteistä käy hyvin pitkälti ilmi se, että vanhusväestön hoitaminen ja kuntouttaminen olisivat ne alueet, joita voisi myös jatkossa hyödyntää tulevan asiakaskunnan suhteen. Syynä voi olla tehokkaaksi kehittynyt osaaminen ikääntyvän väestönosan hoidosta sekä opitut tavat ja tottumukset, joita voidaan nimittää toimintakulttuuriksi. Varsinainen uusien asiakkuuksien maksajataho ei ole vielä tiedossa.

Haastateltavien lausunnoista kävi hyvin selville se, että sairas- ja veljeskodit haluavat jatkaa edelleen itsenäisinä, eivätkä halua liittyä kunnallisen vanhusten ja -terveydenhoidon osaksi. Yhteistyötä monien eri tahojen kanssa halutaan kuitenkin luoda voimakkaasti. Yksi merkittävä taho on kunnallinen terveydenhuolto sekä siihen liittyvät erikoissairaanhoidon palvelut. Kilpailu asiakkaista tulee olemaan tiukkaa ja toimijoita on enemmän tarjoamassa palveluitaan.

Strategisten ratkaisujen osalta muodostui käsitys strategisen suunnittelun tasosta. Ongelmia on muodostunut strategian käynnistämisessä, koska tuleva toimintaympäristö on vielä monen osalta täysin hahmottamatta. Myös sidosryhmät, joiden kanssa sairas- ja veljeskodit ovat yhteistyössä, hakevat vielä omaa paikkaansa muuttuvassa tilanteessa. Sairas- ja veljeskodeissa on nähtävillä uuden toimintakulttuurin suhteen vaikeuksia. Luopuminen on vaikeaa, koska sairas- ja veljeskodit ovat vielä täynnä heidän varsinaista asiakaskuntaansa eli sotainvalideja ja -veteraaneja.

Tutkimuksessa voitiin osoittaa, että osaamisen säilyminen on elinehto sairas- ja veljeskodeissa. Mikäli osaaminen häviää uusien tulevaisuuden toimenpiteiden takia, sillä on kielteiset vaikutukset. Kokonaisvaltaista osaamista tulee päivittää ja edelleen kartuttaa, että siitä saataisiin tarvittava hyöty uusien asiakkuuksien seurauksena. Haastateltavana olleet operatiiviset johtajat näkivät liian yksipuolisen toimintarakenteen

olevan vaarallista tulevaisuudessa. Tällöin pelkkään laitoshoitoon erikoistuminen ei ole oikea strateginen ratkaisu osaaminen suhteen. Kuntouttava ote sairas- ja veljeskodeissa luo pohjan kokonaisvaltaiselle osaamiselle ja monipuoliselle henkilöstön käytölle.

Tutkimuksen kautta voitiin osoittaa, että sairas- ja veljeskodeissa on kehittynyt hyvä osaamisen taso koko maanlaajuisena verkostona. Osaaminen on kehittynyt varmasti osittain Valtiokonttorin sotilasvamma- ja veteraaniryksikön antamien laatuvaatimusten takia. Sairas- ja veljeskodit voisivat yhteisenä verkostona tarjota palvelujaan julkisen terveydenhuollon käytettäväksi.

8.2. Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa haastattelujen kautta strategian merkityksestä pienten sairas- ja veljeskotien tulevaisuuden suunnittelussa ja osaamisen säilymisessä. Tutkimuksen teoria oli muodostunut kahdesta strategisesta osa-alueesta strateginen suunnittelu ja strateginen osaaminen. Empiirisessä tutkimuksessa haastattelut tehtiin teoriaa laajemmalta alueelta, koska haluttiin saada haasteltavilta lisätietoa strategisen tulevaisuuden ratkaisuista. Tämän vuoksi empiirisessä tutkimuksessa käsiteltiin tarkemmin asioita, joita haluttiin tuoda käytännön kautta esille ja istuttaa se terveystalvialaa koskettaviksi.

Empiirisessä tutkimuksessa haastateltavilta selvittiin heidän käsityksiään sairas- ja veljeskotiverkoston olemassaolosta. Haastattelussa tuli selvästi ilmi, että mitään varsinaista sairas- ja veljeskotiverkostoa ei ole olemassa, vaan eräänlainen väljä yhteenliittymä. Tilaaja ja rahoittaja pitivät suotavana sellaisen verkoston olemassaolon, jonka välityksellä synergiaetuja voitaisiin saada aikaiseksi. Tehokkaan verkoston muodostumisen jälkeen esimerkiksi markkinointi voitaisiin keskittää yhdelle toimijalle ja palkanlaskenta taas toiseen toimipaikkaan. Tarpeeksi pitkälle vietynä verkosto voisi neuvotella ja sopia asiakkaiden kuntoutuksesta maksajatahojen kanssa sekä työnjaosta verkostossa. Strategisen suunnittelun kannalta koko kenttää tulisi tarkastella yhtenä kokonaisuutena. Tällöin suunnitteluun avautuisi laajempi perspektiivi ja asioiden eteenpäin vieminen tulisi olemaan realistisempaan kuin yksittäisten toimijoiden kohdalla voisi olla.

Useammassa sairas- ja veljeskodeissa strategiatyöskentelyyn ei ole vielä kunnolla ryhdytty. Sama koskee vision ja linjauksien tekoa. Sairas- ja veljeskodin hallinto on voinut kokea strategian käynnistämisen tarpeettomana tai kuuluvan liiaksi liikeyritysten

toimintamalliin. Strateginen suunnittelu on saattanut jäädä pelkästään operatiivisen johdon tehtäväksi ja toteutettavaksi. Strateginen suunnittelu on melko vieras pienempien toimivien yritysten enemmistölle, mutta tilanne on kuitenkin muuttumassa (Vanhala ym. 2002:109). Strategisen linjauksen myötä organisaation tulisi kasvaa ja kehittyä parempaan suuntaan. Nyt sairias- ja veljeskotikentässä kehitys tavallaan polkee paikallaan ja yrityksissä normaalisti esiintyvä kehittyminen on pysähtynyt. Ilman vahvistettua strategiaa organisaatiolla on vaara juuttua liiaksi nykyiseen toimintaan ja uusien asiakasryhmien löytäminen voi olla ongelmallista. Lahden (1988:21) mukaan vaikeutena strategisessa suunnittelussa on se, että miten pitäisi ilmaista yritysjohton perusajatus ympäristössä tavoiteltavasta asemasta riittävän konkreettisesti ja miten valita ne strategiset toimintaohjelmat, joiden avulla yritys saadaan suuntautumaan kohti tavoiteltavaa kilpailuasemaa. Tämä muodostaa sen suurimman ongelman, mikä jarruttaa sairias- ja veljeskotien strategisen työskentelyn käynnistämistä tehokkaalla tavalla.

Tässä tutkimuksessa osaamista tarkasteltiin strategisen osaamisen pohjalta. Tutkimuksessa tuli selkeästi esille osaamisen merkityksen tärkeys kilpailutekijänä. Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen korostui haastatteluissa. Ydinosaaminen oli kuitenkin hahmottunut lähes kaikilla sairias- ja veljeskodeilla osaamiseksi kuntoutuksen ja vanhustenhoidon alalla. Sairias- ja veljeskodeilla on kertynyt paljon tietoja ja taitoja sotainvalidien ja -veteraanien hoidosta ja kuntoutuksesta. Tämä tieto ja taito olisi hyvä siirtää palvelemaan uutta asiakaskuntaa tai hankittu osaaminen häviää. Yleensä ydinosaaminen kehittyy organisaatiossa pitkän ajan kuluessa ja se edellyttää osaamisen kertautumista (Ranki 1999:22). Sairias- ja veljeskotien toiminta on hyvin työvoimavaltaista, mutta myös olemassa olevat resurssit kuten kyvykkyydet, hyväksi havaitut organisaatorakenteet, fyysiset ja taloudelliset voimavarat tulevat hyödyttämään toimintaympäristön muuttumista.

Kilpailuetu tuo lisäarvoa asiakkaalle (Barney 1991:102). Kilpailuedun katsottiin sairias- ja veljeskodeissa olevan vahvaa arvopohjaa, ihmisten kunnioittamista, hyvät resurssit sekä myös valmiit prosessit toiminnassa. Arvopohja ja ihmisten kunnioittaminen tulee erityisellä tavalla esille sairias- ja veljeskotien henkilöstön työssä ja kunnioituksessa sotainvalideja ja -veteraaneja kohtaan. Kilpailuetuna voitiin pitää myös sitä kilpailutilannetta, missä nyt toimitaan. Muita kilpailijoita ei ole juuri tällä toiminta-alueella ja näissä sairias- ja veljeskotien tarjoamissa kuntoutuspalveluissa sotainvalidi- ja veteraaniväestölle. Tulevassa muutostilanteessa täytyy myös kilpailuedun muuttua, koska se ei voi pysyä täysin muuttumattomana. Muutos on tulossa nopealla vauhdilla sotainvalidien ja -veteraanien loppumisen myötä.

Koko sairas- ja veljeskotikentän erityisosaamista ja kokemusta olisi voitava hyödyntää niin, että sairas- ja veljeskodit voisivat yhteisenä verkostona tarjota palvelujaan julkisen terveydenhuollon käytettäväksi. Yhteiskunnassa tulee enenemässä määrin esiintymään ongelmia kansalaisten hyvinvoinnin seurauksena tulleiden sairauksien hoidossa ja kuntouttamisessa. Näiden erityisryhmien kuntouttamisen kautta voisi avautua mahdollisuus saada jatkuvuutta sairas- ja veljeskotien ylläpitämiin laitoksiin. Tämän kasvavan ongelman hoitamiseen sairas- ja veljeskodit voisivat antaa oman panoksensa. Siihen pitäisi löytyä rahoitus ja myötämielisyyttä päättäjien taholta?

8.3. Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita

Tässä tutkimuksessa haluttiin saada vastaus tutkimusongelmaan: sairas- ja veljeskotiverkoston kohtalo asiakkaina olevien sotainvalidien ja -veteraanien loputtua. Kysymyksessä oli siis todellinen ongelma, joka on hyvin akuutti aihe tänä päivänä. Sairas- ja veljeskotikentän osalta voisi löytyä jatkotutkimuksia seuraavien aiheiden osalta:

- mentorointijärjestelmän käynnistäminen sairas- ja veljeskodeissa ikääntyvien työntekijöiden osalta
- yhtiöittämisen merkitys tulevilla liiketoimintaratkaisuuksissa sairas- ja veljeskodeissa
- organisoitumisen merkitys sairas- ja veljeskodeissa työn johtamisen kannalta

Kaiken kaikkiaan tutkimus onnistui tutkijan mielestä hyvin. Haastateltavat suhtautuivat myötämielisesti tutkimuksen suorittamiseen ja antoivat uusia varteenotettavia näkemyksiä, joita voisi hyödyntää positiivisessa mielessä koko sairas- ja veljeskotikentässä.

LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, Pertti (1994). *Laadullinen tutkimus*. 2. painos. Jyväskylä: Vastapaino. 281 s. ISBN: 951-9066-65-9.
- Andreu, Rafael & Claudio Ciborra (1996). *Organisational learning and core Capabilities development: The role of IT*, *Journal of Strategic Information Systems* s. 111-127.
- Ansoff, Igor & Edward J. McDonnell (1990). *Strategia 2000*. 2. painos. Helsinki: Rastor-Julkaisut. 294 s. ISBN: 951-9415-54-8.
- Bakker Hans, Jones Wynford & Nichols Michele (1994). Using Core Competencies to Develop New Business. *Long Range Planning*. 27: 6, 13-27.
- Barney, Jay (1991a). Firm resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17 (1): 99-120.
- Chaharbaghi, Kazem. & , Richard Lynch (1999). Sustainable competitive advantage: towards a dynamic recourse-based strategy. *Management Decision* 37/1:40-45. MCB University Press.
- Drucker, Peter (2002). *Druckerin parhaat. Peter Druckerin keskeiset ajatukset – 60 vuotta johtamistutkimusta ja tietoa*. Juva: WSOY. 364 s. ISBN: 978-951-0-26832-2.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. 7. painos. 266 s. ISBN 951768035X.
- Granovetter, Mark (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology* 91:3, 481-510.
- Grönfors, Martti (1985). *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. 2. painos. Porvoo: WSOY. 233 s. ISBN: 951-0-11339-5.

- Haataja, Marjo (2005). *Kilpailukykykymallien arviointi tietointensiivisten palveluyritysten näkökulmasta*. Tampere: Tampere University of Technology (UTA) and University of Tampere. 92 s. ISSN: 1459-0158.
- Halla, Klaus (2006). Veteraanit vähenevät - kuntoutuslaitoksia uuteen käyttöön. Socius-lehti 1/2006. Saatavana: Word Wide Webistä:
< <http://www.stm.fi/Resource.phx/socius/socius-12006/sivu7.htx> >
- Hamel, Gary & Coimbatore Prahalad (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Review. 327 p. ISBN: 0-87584-416-2.
- Hannus, Jouko, Jan-Erik Lindroos & Tapani Seppänen (1999). *Strateginen uudistuminen osaaminen ajan toimintaympäristössä*. Helsinki: HM&V Research Oy. 225 s. ISBN: 951-98090-1-5.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsingin yliopisto. 213 s. ISBN: 951-570-458-8.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2005). *Tutki ja kirjoita*, Helsinki. 11. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. 436 s. ISBN: 951-26-5113-0.
- Hoito- ja kuntoutuslaitosten liitto ry. Saatavana: Word Wide Webistä:
< <http://www.hokuli.fi/>>
- Honkasalo, Markku (2000). *Suomalainen sotainvalidi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. 562 s. ISBN: 951-1-16950-5.
- Hämäläinen, Virpi & Hanna Maula (2004). *Strategia viestintä*, Keuruu: Otavan kirjapaino. 170 s. ISBN: 952-5123-59-6.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes & Richard Whittington. (2006). *Exploring corporate strategy*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall. 1033 p. ISBN 13-978-273-71017-2.
- Järvinen, Annikki, Tapio Koivisto & Esa Poikela (2002) *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. Juva:WS Bookwell Oy. 252 s. ISBN 9510237906

- Kamensky, Mika (2001). *Strateginen johtaminen*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy. 325 s. ISBN: 952-14-0226-1.
- Kankkunen, Kari., Esa Matikainen. & Lasse Lehtinen (2005). *Mittareilla menestykseen*, Helsinki: Talentum Oyj. 253 s. ISBN: 9789521409677
- Karlöf, Bengt (1998). *Strategia – suunnitelmasta toteutukseen*. 2. painos. Porvoo: WSOY. 236 s. ISBN: 951-0-21370-5.
- Karlöf, Bengt & Fredrik Lövingsson (2004). *Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja – malleja*. Helsinki: Edita Publishing Oy. 382 s. ISBN: 951-37-4097-8.
- Kirjavainen, Paula & Ritva Laakso-Manninen (2002). *Strategisen osaamisen johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy. 260 s. ISBN: 951-37-3127-8.
- Koivisto, Raimo (2005). *Sosiaalipalvelujen yhteistoiminnallisuus kunnallisissa strategiosa*, Vaasa: Acta Wasaensia no 149. 230 s.
- Kohtamäki, Marko (2005). *Strategisen verkoston ohjaus – Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyrityksen johtamisesta*. Vaasa: Acta Wasaensia No 147. Väitöskirja. 291 s.
- Kotter John P. (1996). *Leading Change*. Boston :Harvard Business School Press. 187 p. ISBN: 0-87584-747-1.
- Kyngäs, Helvi & Liisa Vanhanen (1999). *Sisällyn analyysi*. Hoitotiede 11, (1): 3–12.
- Lahti, Arto (1988). *Strateginen yritysanalyysi*. Espoo: Ameryhtymä Oy Weilin + Göösin kirjapaino.210 s. ISBN: 951-35-4387-0.
- Lahti, Marjatta (2005). *Osaamisen johtaminen urakehitysohjelman käyttökokeilussa terveydenhuollon organisaatiossa*. Kuopion yliopisto. Pro gradu-tutkielma.
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi Kari (2004); *Onnistu strategiassa*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö. 245 s. ISBN: 951-0-028547-1.

- Metsämuuronen, Jari (2002). *Laadullinen tutkimuksen perusteet*. Metologia-sarja 4. E- kirja. International Methelp Ky. 79 s. ISBN: 952-5372.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph B. Lampel (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Though the Wilds of Strategic Management*. New York: Simon & Schuster. 406 p. ISBN: 0-84743-4.
- Mäkelä, Klaus (toim) (1990). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus. 285 s. ISBN: 951-662-502-9.
- Mäkinen, Helena (2004). *Organisaation strategian sairaanhoitajan osaamisen suuntaajana*. Kuopion yliopisto. Pro gradu- tutkielma.
- Mönkäre, Sinikka. Kuntoutuspäivien puheenvuoro. Kuntoutus 2/2006.
Saatavana: Word Wide Webistä:
< <http://www.kuntoutussaatio.fi/julkaisut/kuntoutus0206.html> >
- Niiniluoto, Ilkka (1997). *Informaatio, tieto ja yhteiskunta*. Helsinki: Edita. 6. painos. 136 s. ISBN: 952-9592-55-8.
- Ollila, Seija (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa – Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana*. Acta Wasaensia no 156, 270 s.
- Otala, Leenamajja (1996). *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa*. Porvoo: WSOY. 285 s. ISBN: 951-0-21087-0.
- Porter, Michael E (1980). *Strategia kilpailutilanteessa*. 2.painos. Juva: WSOY. 430 p. ISBN: 951-9130-16-3.
- Powell, Walter W (1990). Neither market nor Hierarchy: Network Forms of Organisation. *Research in Organizational Behavior* 12. 295–336.
- Raivola Reijo, Matti Vuorensyrjä (1998). *Osaaminen tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Sitra. Sarja Sitra 0785-8388 180. 94 s. ISBN: 951-563-3339-7.

- Ranki, Anneli (1999). *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Helsinki: Kauppakaari Oy. 174 s. ISBN: 952-14-0224-5.
- Santalainen, Timo & Pekka Huttunen (1993). *Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa.* Espoo: Weilin+Göös. 200 s. ISBN: 951-35-5642-5.
- Sydänmaalakka, Pentti (2001). *Älykäs organisaatio. Tiedon osaamisen ja suorituksen johtaminen.* Helsinki: Tallentum Oyj. 238 s. ISBN: 952-14-0223-7.
- Syrjälä, Leena, Sirkka Ahonen, Eija Syrjänen & Seppo Saari (1994). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja.* Helsinki: Kirjayhtymä. 185 s. ISBN: 951-26-3948-3.
- Terveyspalvelualan Liitto/ LK (2006). *Haasteena huomisen terveydenhuoltopalvelut: Veteraani- ja invalidikuntoutuksesta vapautuvan laitospotilaan ja osaamisen hyödyntämistä ikääntyvän väestön toimintakyvyn ylläpidossa on edistettävä kansallisilla päätöksillä.* Helsinki: LK. 1–18.
- Tesch, Renata (1990). *Qualitative Research: analysis types and software tools.* New York: The Falmer Press. 330 p. ISBN: 1-85000-608-3.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 159 s. ISBN: 951-4856-3.
- Wernerfelt, Birger (1995). Resource-based View of the Firm: Ten years After. *Strategic Management Journal*, Vol 16
- Vanhala, Sinikka, Mauri Laukkanen & Antero Koskinen (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen.* Keuruu: Ky-Palvelu Oy. 399 s. ISBN 952-99060-0-5.
- Vesalainen, Jukka (2002). Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy. 219 s. ISBN 9518177872.
- Viitala, Riitta (2006). *Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.* Keuruu: Riitta Viitala ja Infoviestintä Oy. 396 s. ISBN: 952-5123-62-6.

Vuorinen, Tero (2005). *Verkostot organisoitumisen muotona. Hermeneuttinen analyysi kahdenvälisten suhteiden rakentumisesta kärkiyrityskontekstissa*. Väitöskirja. Acta Wasaensia no 150. 311 s.

Yin, Robert K (1984). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage. 179 s. ISBN: 0-7619-2552-X.

Liite 1.

TEEMAHAASTATTELU

1)Haastateltavan taustatiedot

- asema
- koulutus
- kauanko olette ollut nykyisessä tehtävässä?
- aikaisempi työkokemus ennen nykyisiin tehtäviinne tuloa?

2)Sairas- ja veljeskotiverkosto

- onko kyseessä selkeä verkosto tai jonkin muu yhteenliittymä?
- pitäisikö mielestänne sairaus- ja veljeskotien organisoitua yhteisen edunvalvontajärjestön alle?
- ajaako Hoito- ja kuntoutuslaitosten liitto ry (Hokuli) tätä tehtävää?
- ellei Hokuli mielestänne aja koko veteraanien kuntoutussektorin etua, niin miksi ei aja riittävässä määrin?

3)Nykyinen asiakaskunta

- kuinka kauan nykyinen veteraaniasiakaskunta mielestänne tarjoaa Teille ”töitä”?
- mikä olisi realistinen käsitys veteraanien riittävydestä (ajanjakso) ennen kuin käyttöasteet laskevat alle 100 %:n?

4)Tuleva asiakaskunta veteraaniväestön jälkeen

- mikä olisi se asiakaskunta, jota luultavammin tulitte kuntouttamaan veteraaniväestön loputtua kokonaan?
- löytyykö mielestänne ollenkaan tätä korvaavaa asiakaskuntaa?
- minkälaiseen suuntaan haluaisitte itse kehittää toimintaanne?
- tuleeko mielestänne Valtiokonttorin Sotilasvamma- ja veteraaniryksikkö tai RAY avustamaan taloudellisesti ns. ylimenokauden yli?
- mikä muu taho voisi rahoittaa kuntouspalvelujen tuottamisen?
- haluatteko apua tai konsultointia esim. Valtiokonttorin Sotilasvamma- ja veteraaniryksiköltä tai RAY:ltä tulevaisuuden ratkaisuihin?
- haluatteko, että laitoksenne säilyy itsenäisenä myös jatkossa?
- olisitteko valmis muuttamaan yleishyödyllisen yhteisön muodon, voittoa tuottavaksi liiketoimintaperiaatteella toimivaksi yhtiöksi?
- tuntuisiko Teistä vaikealta liittyä esim. kunnallisen terveydenhuollon osaksi?

5) Strategiset ratkaisut

- mitä sana strategia merkitsee mielestänne?
- onko strateginen suunnittelu tuttu asia teille?
- oletteko kokeneet strategisen suunnittelun vaikeaksi?
- onko teidän laitoksella visio tulevaisuuden toimintaympäristöstä?
- oletteko tehneet strategiansuunnitelmia tulevaisuuden varalle?
- oletteko valinneet jonkin strategisen linjauksen tulevaisuuden suhteen?
- oletteko käyneet lävitse omat vahvuutenne ja heikkoutenne esim. SWOT-analyysin avulla?
- onko teidän oma strateginen asema selvillä kilpailukentässä?
- oletteko tehneet laitostanne tunnetuksi tai markkinoineet laitostanne tulevaisuuden asiakkaiden suhteen?
- miten mielestänne strateginen toimeenpano (implementointi) tulisi suorittaa?
- jos olette käynnistäneet strategisen suunnitteluprosessin, miten mielestänne strategisen muutoksen johtamiseen tulisi suhtautua ja asennoitua?
- saako mielestänne strategisesta suunnitteluprosessista ”hyviä eväitä” laitoksenne operatiivisen johdon päätöksenteolle?
- onko Teillä hyvät taloudelliset edellytykset suuntautua tulevaisuuden ratkaisuihin?

6) Strateginen osaaminen

- mitä mielestänne on osaaminen?
- mitä mielestänne on yksilön osaaminen?
- entä osaaminen organisaation tasolla
- pitääkö sairas- ja veljeskodeissa olevaa osaamista vaalia ja jos niin millä tavalla?
- vaikuttavatko tulevaisuuden ratkaisunne osaamisen säilymiseen sairas- ja veljeskoteihin?
- minkälaista toimintaa mielestänne on osaamisen johtaminen?
- minkälainen kilpailutilanne paikkakunnallanne on alallanne
- mikä on teidän parhain kilpailuetunne?
- harjoitetaanko Teidän organisaatiossa suunnitelmallista osaamisen johtamista?
- mikä on Teidän palveluiden ydinosaamista?
- ovatko Teillä mielestänne riittävät resurssit eli laitteet, tilat, teknillinen tietämys, kyvykkäät työntekijät sekä taloudelliset edellytykset tulevaisuuden haasteita varten?
- koetteko henkilöstön koulutuksen ja kehittämisen tärkeänä?
- onko tähänastiset koulutustavoitteenne vastannut odotuksianne?
- onko mielestänne tarpeellista kehittää osaamisen hallintaa varten erilaisia

apuvälineitä?

- oletteko valmis palkitsemaan henkilöstöä tai antamaan heille taloudellisia etuja hyvästä ja onnistuneesta työstä?

7) organisaatio ja hallinto

- oletteko tyytyväinen omaan organisoitumiseenne?
- entä henkilöstöhallintoonne?
- entä henkilöstöönne?
- vastaako omat hallintoelimenne ajan haasteisiin oikealla tavalla?