



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Tuomas Wuorikoski

Toimintaympäristön muutosten tunnistaminen verkosto-organisaation strategiatyössä

Yhteisen ymmärryksen muodostuminen ja sen merkitys

Kauppätieteen tiedekunta
Kauppätieteen pro gradu
Liiketoiminnan kehittäminen

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteiden tiedekunta**

Tekijä:	Tuomas Wuorikoski		
Tutkimuksen nimi:	Toimintaympäristön muutosten tunnistaminen verkosto-organisaation strategiatyössä : Yhteisen ymmärryksen muodostuminen ja sen merkitys		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittäminen		
Työn ohjaaja:	Anne-Maria Holma		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	118

TIIVISTELMÄ:

Toimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa. Yksi organisaatioiden strateginen menestystekijä on oman toimintaympäristön aktiivinen muokkaaminen ja se edellyttää syvällistä ymmärrystä toimintaympäristön muutostekijöistä. Tätä menestystekijää ei kuitenkaan työelämässä hyödynnetä riittävästi. Tutkimuksen tarve kumpusi tutkimuksen kohteena olevan verkosto-organisaation tarpeista kehittää sen strategian luomisprosessia. Yleisellä tasolla tutkimuksen tarvetta lisää se, ettei aiempi tutkimus anna suoraan vastauksia teemaan, joka koskettaa kaikkia verkostomaisesti toimivia organisaatioita.

Tutkimuksen kohteena on verkosto-organisaation, Työturvallisuuskeskuksen, strategian luomisprosessi. Tavoitteena on ymmärtää toimintaympäristön muutosten vaikutusta verkosto-organisaation strategiatyölle. Tutkimuksessa asetettiin kaksi tutkimuskysymystä, joiden kautta tutkittiin, kuinka toimintaympäristön muutoksista voidaan muodostaa yhteinen ymmärrys osana verkostomaisesti toimivan organisaation strategian luomisprosessia ja mikä on sen merkitys strategian luomisprosessille.

Strategiaan liittyvät teoriat ja tutkimus ovat liiketaloustiedelähtöisiä ja tarkastelevat asiaa strategisten päätösten eli asemoitumisen ja kilpailutekijöiden sekä niiden kehittämisen kautta.

Koska kyseessä on verkosto-organisaatio, tarvitaan myös verkostojen johtamisen teorioita selittämään strategiaan liittyviä teorioita verkostomaisen toiminnan näkökulmasta. Verkostojen johtamisen teorioissa korostuu yksilön sitoutuminen ja motivaatio, joten tarvitaan myös motivaatioteorioita syventämään teoreettista viitekehystä.

Tutkimus on toimintatutkimus, joka soveltuu hyvin työelämän kehittämiseen. Aineiston keruu toteutettiin haastatteluiden sekä työpajojen ja kokousten havainnoinnin keinoin. Muodostettu aineisto vahvistettiin kvantitatiivisen kyselyn avulla, jotta voitiin varmistua muodostetun aineiston riittävästä luotettavuudesta. Haastatteluihin ja työpajoihin osallistui henkilöstö sekä verkoston, keskeisten yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden edustajat. Tutkimuksen analyysi perustui tutkimustuloksiin ja niiden johtopäätöksiin.

Tutkimustulokset osoittivat, että toimintaympäristön muutoksista on mahdollista muodostaa yhteinen ymmärrys ja että sillä on voimakas merkitys strategian luomisprosessin loppuun saattamiselle. Tutkimusten johtopäätösten mukaan verkostomaisesti toimivalla organisaatioilla on oltava realistinen ja jatkuva ymmärrys toimintaympäristön muutoksista. Toisaalta toimintaympäristön muutostekijöistä on mahdollisuus muodostaa yhteinen ymmärrys vain yhdessä ja laajasti eri toimijoita osallistaen. Lisäksi yhteisesti ymmärretyn ja toimintaympäristön muutostekijöihin pohjautuvan strategian luominen edellyttää yhdessä toteutettua, selkeää, oikeavaiheista ja riittävän pitkäkestoista prosessia.

AVAINSANAT: Strategia, toimintaympäristö, toimintaympäristön muutos, verkosto, motivaatio, yhteinen ymmärrys

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Aikaisempi tutkimus ja tutkimusaukot	7
1.2	Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoite	10
1.2.1	Tutkimuksen suunnittelu	11
1.2.2	Tutkimuskysymykset	11
1.2.3	Tutkimuksen rajaukset	12
1.3	Tutkimuksen toteuttaminen	13
1.3.1	Keskeiset käsitteet	15
2	Teoreettinen viitekehys	17
2.1	Toimintaympäristön mahdollisuudet ja strateginen johtaminen	17
2.1.1	Toimintaympäristön mahdollisuudet	18
2.1.2	Toimintaympäristön muutosten vaikutus strategiaan	20
2.1.3	Strateginen johtaminen verkostossa	22
2.1.4	Yhteenveto	23
2.2	Toimintaympäristön muutokset osaksi strategista kyvykkyyttä	24
2.2.1	Toimintaympäristön muutosten analysointi strategian näkökulmasta	24
2.2.2	Strategisten kyvykkyyksien kehittäminen	26
2.2.3	Strategiset kyvykkyydet arkisen toiminnan näkökulmasta	29
2.2.4	Yhteenveto	30
2.3	Sitoutuminen ja motivaatio strategian toteuttamiseen	31
2.3.1	Yksilön motivoituminen	31
2.3.2	Yhteisen ymmärryksen muodostuminen	33
2.3.3	Suorituskyvyn kehittäminen	34
2.3.4	Yhteenveto	36
3	Kohdeorganisaation esittely	37
3.1.1	Verkoston toiminta	38
4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen	41
4.1	Tutkimuksen toteuttaminen	41
4.1.1	Perustelut tutkimusmenetelmän valinnalle	42

4.1.2	Toimintatutkimuksen tutkimuksellisuus	44
4.1.3	Toiminnan kehittyminen osana toimintatutkimusta	46
4.1.4	Havainnointi ja reflektointi osana toimintatutkimusta	49
4.2	Aineiston keruu	50
4.2.1	Kirjallisuuskatsaus	51
4.2.2	Haastattelut	51
4.2.3	Havainnointi	52
4.3	Aineiston analysointi	55
4.3.1	Aineiston analyysin vahvistaminen kvantitatiivisella kyselyllä	57
5	Tutkimustulokset	58
5.1	Toimintaympäristön muutoskuvaus	58
5.2	Havainnoinnin tulokset	59
5.2.1	Johtoryhmän toiminta	59
5.2.2	Henkilöstön osallistuminen	62
5.2.3	Toimialaverkoston, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden osallistuminen	64
5.2.4	Strategiaprosessin ohjausryhmän toiminta	66
5.2.5	Hallituksen toiminta	67
5.2.6	Yhteenvedo havainnoinnin tuloksista	70
5.3	Havainnoinnin tulosten vahvistaminen kvantitatiivisen kyselyn avulla	70
6	Pohdinta	74
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen johtopäätökset	74
6.1.1	Johtopäätös 1 Realistinen ja jatkuva ymmärrys toimintaympäristön muutoksista	74
6.1.2	Johtopäätös 2 Yhteinen ymmärrys voi muodostua vain yhdessä tekemällä	77
6.1.3	Johtopäätös 3 Strategian luomisprosessin on oltava yhdessä toteutettu, selkeästi vaiheistettu ja riittävän pitkäkestoinen	79
6.1.4	Vastaus tutkimuskysymykseen 1	82
6.1.5	Vastaus tutkimuskysymykseen 2	83

6.2	Validiteetti ja reliabiliteetti	83
6.2.1	Validiteetin arviointi	83
6.2.2	Reliabiliteetin arviointi	85
6.3	Jatkotutkimusaiheet	87
	Lähteet	88
	Liitteet	92
	Liite 1. Henkilöstön sekä toimialaverkoston, keskeisten kumppaneiden ja asiakkaiden edustajien strategiatyöpajojen kuvaus	92
	Liite 2. Strategian luomisprosessin kuvaus	94
	Liite 3. Kvantitatiivinen kysely	95
	Liite 4. Haastattelut	97
	Liite 5. Luettelo havainnoiduista tilaisuuksista	99
	Liite 6. Kvantitatiivisen kyselyn tulosten analysointiperiaatteet	102
	Liite 7. Kvantitatiivisen kyselyn tulokset	106
Kuvat		
	Kuva 1 Teoreettisen viitekehyksen kokonaisuus	17
	Kuva 2 Työturvallisuuskeskuksen ja toimialaverkoston välinen suhde	39
	Kuva 3 Tutkimuksen eteneminen	41
	Kuva 4 Havainnoidut tapahtumat	54
	Kuva 5 Toimintaympäristön muutoskuvausten pää- ja alaluokat	59
	Kuva 6 Onnistuneen strategian luomisprosessin elementit	79
	Kuva 7 Toteutetun strategian luomisprosessiin vaiheet ja aikataulu	94
	Kuva 8 Muutoskuvaukseen 1 liittyvien vastausten jakaantuminen	109
	Kuva 9 Muutoskuvaukseen 2 liittyvien vastausten jakaantuminen	112
	Kuva 10 Muutoskuvaukseen 3 liittyvien vastausten jakaantuminen	115

Taulukot

Taulukko 1 Kvantitatiivisen kyselyn tulosten kooste	71
Taulukko 2 Kyselyn vastaajien perustiedot	107
Taulukko 3 Kyselyn vastaajajoukot toimialoittain	108
Taulukko 4 Muutoskuvauksen 1 vastusten koonti ja kvantitatiivinen analyysi	110
Taulukko 5 Muutoskuvauksen 2 vastusten koonti ja kvantitatiivinen analyysi	113
Taulukko 6 Muutoskuvauksen 3 vastusten koonti ja kvantitatiivinen analyysi	116

1 Johdanto

Toimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa ja muutosten hyödyntäminen on keskeinen kilpailutekijä. Toimintaympäristön muutoksia ennakoivalla organisaatiolla on mahdollisuus muokata toimintaympäristönsä tulevaisuutta, kun vastavuoroisesti muutoksiin reaktiivisesti suhtautuva organisaatio joutuu sopeutumaan muiden luomaan toimintaympäristöön. Organisaatioiden johtamisen näkökulmasta yksi keskeinen työväline muutosten tunnistamiseen ja hyödyntämiseen on strategiatyö.

Strategiatyö on jatkuvaa, mutta yksi erotettava vaihe on strategian luomisprosessi. Strategian luomisprosessiin kuuluu olennaisena osana toimintaympäristön muutosten ymmärtäminen sekä niiden pohjalta tavoiteltavan tulevaisuuden määrittäminen ja keinojen suunnitteleminen tämän toteutumiseksi. Organisaatiot toimivat yhä enemmän verkostomaisesti, jolloin strategiatyötä ei voi ajatella vain yhden organisaation päätöksinä. Strategiatyössä korostuu verkostojen johtaminen sekä tätä kautta verkostoon kuuluvien sitoutumisen ja motivaation edistäminen.

Tutkimuksen kohteena on verkosto-organisaation strategian luomisprosessi. Tutkimuksen kohteena oleva verkosto-organisaatio on Työturvallisuuskeskus ry ja sen toimialaverkosto (jatkossa Työturvallisuuskeskus). Tavoitteena on ymmärtää, kuinka toimintaympäristön muutostekijöistä on mahdollista muodostaa yhteinen ymmärrys yhdessä verkoston kanssa. Toiseksi luodaan ymmärrystä muodostuneen yhteisen ymmärryksen merkityksestä strategian luomisprosessin loppuun saattamiselle.

1.1 Aikaisempi tutkimus ja tutkimusaukot

Strategian luomisprosessin on tuotettava organisaation ja verkoston kannalta oikeat valinnat, mutta myös yhteinen ymmärrys niistä läpi organisaation ja verkoston. Tutkittaessa keskeisiä strategiaan liittyviä tutkimuksiin perustuvia teorioita, on havaittavissa niiden olevan liiketaloustiedelähtöisiä, jolloin ne keskittyvät oikeisiin valintoihin ja keskeisiin

strategisiin uudistus- ja kehityskohteisiin, mutta eivät ota kattavasti kantaa verkostomaisuuteen tai strategiaan sitoutumiseen ja siitä motivoitumiseen.

Porter (1996) korostaa strategian osalta asemoitumisen merkitystä, jota Kim ja Mauborgne (2004) laajentavat sinisen meren strategia-ajattelun kautta laajemmaksi, jolloin strategiassa liikutaan ennen kaikkea toimintaympäristön valinnan alueella. Enemmän organisaation toiminnallista kehittymistä tuodaan esille Teece ja muiden (1997) dynaamisten kyvykkyyksien mallissa sekä Porterin (2008) viiden kilpailuvoiman mallissa. Casadesus-Masanell ja Ricart (2010) jatkojalostavat edellisiä näkökulmia huomioiden strategiassa toimintaympäristön, asemoitumisen, kilpailuetujen sekä liiketoimintamallin kehittämisen. Kaplanin ja Nortonin (2000) tulokulmassa korostuu strategian toteutumismahdollisuuksien huomioiminen siten, että strategian toteutumisen kannalta on tärkeintä, että sitä toteuttavat ihmiset ymmärtävät strategian ja mitä se tarkoittaa käytännössä.

Nämä teoriat ja tutkimukset lähtevät organisaatiotason valinnoista eli mitä toimintaympäristön mahdollisuuksia hyödynnetään ja kuinka organisaatiota kehitetään näiden mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Voidaan todeta, ettei strategiaan liittyvät teoriat ja tutkimukset riitä tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehikseksi, mikä muodostaa tutkimuksen ensimmäisen tutkimusaukon aiemmista tutkimuksista.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on rakenteeltaan ja toimintatavoiltaan poikkeuksellisen verkostomainen. Toiminta noudattaa Dhanarajin ja Parkhen (2006, s. 659) määrittelemän innovaatioverkoston toimintaperiaatetta, jossa päätösvalta ei ole normaalin yrityksen tapaan keskitettyä, vaan verkoston osilla on tosiasiallista päätös- ja vaikutusvaltaa toimintaan liittyen. Jokelan ja Södermanin (2017, s. 269) mukaan sosiaalisen vaihdannan ja sosiaalisen pääoman teorioissa korostuu sosiaaliset suhteet resursseina ja lisäarvon lähteinä sekä luottamus, vastavuoroisuus, sitoutuminen ja niiden merkitys yhteistyölle, jotka ovat myös tutkimuksen kohteena olevan organisaation verkostomaiselle toiminnalle ominaisia luonteenpiirteitä. Teorioiden ja tutkimusten tarkastelua on siis laajennettava myös verkostojen johtamisen teorioihin.

Strategian tutkimuksia ja teorioita täydentäviksi teorioiksi tunnistettiin Dhanarajin ja Parkhen (2006) innovaatioverkostoja ja verkostojen orkestrointia sekä Ritterin ja muiden (2004) verkostojen johtamista ja verkoston kyvykkyyksien kehittämistä käsittelevät tutkimukset ja teorit. Näiden lisäksi Peters ja muut (2016) tuovat esille näkemyksen verkoston oppimisesta ja sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden vaikutuksesta, jota Lacoste (2016) täydentää kestävä arvon tuottamisella verkoston kanssa. Lisäksi Pagano ja muut (2018) käsittelevät verkostoja epätavanomaisen yrittäjyyden, voittoa tuottamattoman toiminnan, yksilöiden tarpeiden sekä resurssien poikkeavan jakaantumisen osalta.

Verkostojen johtamista koskevaa tutkimusta ja teorioita hyödynnetään strategian teorioita täydentävänä siltä osin, mitä erityispiirteitä verkostomaisessa toiminnassa on huomioitava strategiaa koskevien tutkimusten ja teorioiden näkökulmasta. Yllä mainituissa tutkimuksissa ja teorioissa korostuu sosiaaliset suhteet, vuorovaikutus sekä yksilön näkemykset ja tarpeet. Johtopäätös on, ettei pelkät verkostojen johtamista koskevat teorit ja tutkimukset riitä täydentämään teoreettista viitekehystä riittävästi, joka muodostaa tutkimuksen kannalta toisen tutkimusaukon aiemmasta tutkimuksesta. Teoriaa on tarkasteltava yksilön näkökulmasta, jolloin tarkastelukulmaksi nousevat motivaatioteoriat. Strategian luominen ja toteuttaminen organisaatioissa sisältää johdolta lähtöisin olevaa ohjausta, joten tämä on huomioitava kyseisiä tutkimuksia ja teorioita valikoitaessa.

Näistä näkökulmista keskeisimmiksi tutkimuksiksi ja teorioiksi osoittautuivat Lathamin ja Locken (1990) tavoitteen asetannan teoria sekä Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuus-teoria. Lathamin ja Locken (1990) tavoitteen asetannan teoriaa on tutkittu itse teorian ja tehtävässä suoriutumisen (1990) sekä tehtävästä motivoitumisen (2002) osalta. Lisäksi teoriaa on tutkittu (2006) laajemmasta näkökulmasta muun muassa tiimitason motivoitumisen ja suoriutumisen sekä laajempiin kokonaisuuksiin motivoitumisen osalta. Tavoitteen asetannan teoria soveltuu tutkimuksen lähtökohtiin hyvin, sillä strategiat ja niiden luominen sisältävät tavoitteita, jotka asetetaan johdetusti, vaikka niissä liikkumavaraa ja autonomiaa olisikin.

Toisaalta Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoria ottaa kantaa sisäiseen ja ulkolähtöiseen motivoitumiseen huomioiden ihmisen luontaiset ominaisuudet. Tätä teoriaa tarkastellaan Decin ja Ryanin (2000) toimesta myös sosiaalisten suhteiden vaikutuksesta, joka liittyy aikaisemmin mainittuihin verkostojen koskeviin keskeisiin tutkimuksiin ja teorioihin. Lisäksi Deci ja Gagné (2006) ovat tutkineet teoriaa työmotivaation näkökulmasta. Huomioiden tutkimuksen kohteena olevan organisaation olevan aatteellinen yhdistys, johon hyvän tekeminen kiinteästi liittyy, on olennaista tarkastella asiaa myös Martelan ja Ryanin (2015) tutkimuksen perusteella, jossa tutkitaan hyvän tekemisen merkitystä motivaatiolle sekä kuinka tämä vaikuttaa itseohjautuvuusteoriaan. Tutkimuksen kannalta kolmas tutkimusaukko aiemmasta tutkimuksesta muodostuu siitä, ettei strategiaa, verkostojen johtamista ja motivoitumista ole tutkittu kattavasti näiden kolmen teoriakokonaisuuden yhteisvaikutuksen osalta.

1.2 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoite

Tarve tutkimukselle on noussut suoraan työelämästä. Toimintaympäristön muutosmahdollisuuksia ei yleisesti työelämässä hyödynnetä riittävästi, jonka lisäksi tutkimuksen kohdeorganisaatio on havainnut tarpeen sekä laatia toiminnalle uuden strategian että myös parantaa menettelyä, jolla strategia luodaan. Tutkimuksen kohdeorganisaation nykyinen strategia on osoittautunut toimivaksi ja tehokkaaksi, jolloin voidaan arvioida sen sisältäneen sisällöllisesti oikeita elementtejä ja valintoja. Arvioinnin taustalla on organisaation ja sen verkoston saavuttama toiminnan tulosten positiivinen tuloskehitys, vahvaksi osoitettu suorituskyky ja resilienssi koronapandemian aikana, verkoston näkemysten ja asiakaspalautteiden positiivinen tuloskehitys sekä tunnettuus- ja mainetutkimuksen positiiviset arviot organisaatiosta ja sen toiminnasta.

Kuitenkin strategiaa arvioitaessa havaittiin organisaation sisällä ja toimialaverkostossa olevan eriäviä näkemyksiä strategiasta ja ettei siitä ole muodostunut kattavasti yhteistä ymmärrystä. Taustalla esiintyi eriäviä näkemyksiä erityisesti toimintaympäristön muuttamisesta ja muutostahdistä eri toimialoilla. Lisäksi arvioinnissa korostui tarve sille, että strategian on perustuttava luotettavaan tietoon. Näin ollen uuden strategian

luomisprosessia ajatellen nähtiin Työturvallisuuskeskuksen hallituksen ja johdon toimesta kriittiseksi suunnitella luomisprosessi niin, että siinä muodostuu luotettava ja yhteinen ymmärrys toimintaympäristön muutoksista ja niihin perustuvista strategisista valinnoista.

1.2.1 Tutkimuksen suunnittelu

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin keväällä 2020, kun tutkimuksen kohdeorganisaatioissa käytiin keskustelua nykyisen strategian onnistumisista ja haasteista sekä todettiin tarve uuden strategian valmistelulle nykyisen strategiakauden päättyessä vuoden 2022 lopussa. Toiminnan luonteesta johtuen todettiin, että jos uusi strategia halutaan täysipainoisesti käytäntöön vuoden 2023 alusta, on sen oltava valmis vuoden 2022 ensimmäisen kvartaalin aikana, jotta sen keskeiset elementit ehtivät osaksi verkoston ja toiminnan vuoden 2023 suunnittelusykliä. Tämä tarkoitti myös, että strategiatyö tulee aloittaa aktiivisesti vuoden 2021 alussa, jotta edellä mainittua verkostoa ja sen kiinteitä tilaisuuksia saadaan hyödynnettyä ja kaikkia toimijoita osallistettua tarkoituksenmukaisesti ja toimintatutkimukselle ominaisten periaatteiden mukaisesti.

Tämä edellytti, että strategian luomisprosessin runko ja toteutustapa oli suunniteltava ja hyväksyttävä yhdistyksen hallituksessa syksyn 2020 aikana. Työn valmistelu osoitettiin tutkimuksen tekijän työtehtäväksi keväällä 2020 ja itse strategian luomisprosessin suunnitelma hyväksyttiin hallituksen kokouksessa marraskuussa 2020. Muistiinpanot asiasta ulottuvat siis kevääseen 2020, mutta tämän pro gradu -tutkielman tekemisestä sovittiin Vaasan yliopiston kanssa ensimmäisen kerran syyskuussa 2020, joten havainnointi on tässä raportissa rajattu alkamaan siitä ajankohdasta.

1.2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää toimintaympäristön muutosten vaikutusta verkosto-organisaation strategiatyölle. Tutkimuksen tarpeen arvioinnissa todettiin, että strategia voi olla hyvin valittu ja kohdennettu, mutta yhteisen ymmärryksen

puuttuminen aiheuttaa haasteita sen toteuttamiselle. Myöskään aiemmasta tutkimuksesta ei saada näihin tavoitteisiin suoraa vastausta.

Tutkimuksella etsitään vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mikä merkitys yhteisen ymmärryksen muodostumisella toimintaympäristön muutoksista on strategian luomisprosessille verkostomaisessa toiminnassa?
- Kuinka yhteinen ymmärrys toimintaympäristön muutoksista muodostetaan osana strategian luomisprosessia?

1.2.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus rajattiin tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten mukaan yhteisen ymmärryksen muodostamiseen toimintaympäristön muutostekijöistä sekä siihen, kuinka yhteisen ymmärryksen saavuttaminen vaikutti strategian luomisprosessin loppuun saattamiseen. Rajaus mahdollisti rajatun kokonaisuuden tutkimisen laajasta strategian luomisprosessista. Rajaus mahdollisti myös toiminnan havainnoinnin pro gradu -tutkielmalle varsin pitkäkestoisesti 17 kuukauden ajan, sillä laajemmalla rajauksella havainnointivien asioiden kirjo olisi kasvanut liian suureksi.

Tutkimuksessa toimintaympäristö ja sen muutokset rajataan työelämän muutosten vaikutuksiin suomalaisten työpaikkojen työsuojeluun ja -turvallisuuteen. Asiaa ei siis tarkastella normaalille strategiatyölle tyypillisesti vain verkoston omasta näkökulmasta, vaan yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Valinta on perusteltu, sillä tutkimuksen kohteena oleva verkosto edistää työsuojeluyhteistoimintaa ja -turvallisuutta suomalaisilla työpaikoilla. Luotavan strategian on oltava sellainen, jonka kautta toteutettavilla toimenpiteillä sekä tuotteilla ja palveluilla työpaikat voivat kehittää työsuojelua ja -turvallisuutta.

Strategian luomisprosessin osalta tutkimus rajattiin tarkastelemaan prosessin alkuvaiheeseen kuuluvaa vaihetta toimintaympäristön muutostekijöiden tunnistamisesta. Tavoitteena oli ymmärtää, miten näistä voidaan muodostaa yhteinen ymmärrys sekä kuinka se vaikuttaa strategian luomisprosessin loppuun saattamiseen. Tutkimuksesta

rajattiin siis pois muut strategian luomiseen liittyvät vaiheet, mutta niitä havainnoitiin tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta.

1.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimuksen alussa muodostettiin teoreettisen viitekehyksen runko, jotta varsinaisen tutkimuksen kohteena olevan strategian luomisprosessin suunnittelu oli mahdollista. Toimintatutkimukselle ominaiseen tapaan teoreettista viitekehystä täydennettiin tutkimuksen ajan ja se vaikutti vuorovaikutteisesti tutkimuksen toteutumiseen. Teoreettinen viitekehys muodostui aiemman tutkimuksen kuvauksessa esitellyn mukaisesti strategiaa, verkostojen johtamista ja motivaatiota käsittelevistä teorioista.

Tutkimuksessa aineiston keruulla tarkoitetaan toimintaympäristön muutostekijöiden kuvausta sekä näihin liittyvää tausta-aineistoa. Aineisto kerättiin haastatteleamalla keskeisiä yhteistyökumppaneita ja henkilöstön jäseniä, tutustumalla aiheita käsittelevään aineistoon sekä havainnoimalla lukuisia henkilöstön, toimialaverkoston, keskeisten kumppaneiden ja asiakkaiden edustajien työpajoja sekä johtoryhmän, strategiaproessin ohjausryhmän ja hallituksen kokouksia. Lisäksi tuloksena muodostui toisen tutkimuskysymyksen tarpeisiin aineistoa yhteisen ymmärryksen muodostumisen merkityksestä strategian luomisprosessille.

Tutkimuksen keskeisin menetelmä oli havainnointi. Tutkimuksellinen osuus rakentuu toimintatutkimukselle tyypillisestä havainnoinnista, jossa havainnoidaan strategiaproessin vaiheita kaikkien siihen osallistuneiden tahojen osalta. Havainnointi on pitkäkestoista ja laajaa, sen kestäessä syyskuusta 2020 tammikuuhun 2022 sekä sen katettua 32 erilaista tilaisuutta. Havainnoinnin kautta oli mahdollista arvioida, muodostuiko tutkimuksen tekijän näkemyksen mukaan toimintaympäristön muutostekijöistä yhteinen ymmärrys sekä kuinka tämä vaikutti strategian luomisprosessin loppuun saattamiseen.

Havainnointi sisältää menetelmänä epäluotettavuutta ja koska tutkimuksen tekijä toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti osallistui työtehtäviensä vuoksi strategian luomisprosessiin, haluttiin tutkimuksessa muodostuvan aineiston luotettavuus vahvistaa kvantitatiivisella kyselyllä. Tarve aineiston luotettavuuden vahvistamiselle oli kolmitahoinen. Tutkimuksen tarpeellisuuden osalta kuvattiin aiemmin, että uuden strategian haluttiin perustuvan luotettavaan tietoon. Toisaalta, koska normaalille strategian luomisprosessille poikkeavalla tavalla tässä prosessissa muodostettiin yleistettävä käsitys työelämän muutosten vaikutuksesta työsuojeluun ja -turvallisuuteen suomalaisilla työpaikoilla, oli tarpeellista vahvistaa muodostuneen aineiston edustavuus laajemmin suomalaisessa työelämässä. Kolmanneksi tämä mahdollisti vastaamisen toiseen tutkimuskysymykseen siitä, millaisella strategian luomisprosessilla on mahdollista saavuttaa yhteinen ymmärrys toimintaympäristön muutostekijöistä. Menetelmänä kvantitatiivinen kysely oli kuitenkin havainnointia täydentävä, ei rinnasteinen menetelmä.

Tutkimustulokset osoittivat, että toimintaympäristön muutoksista on mahdollista muodostaa yhteinen ymmärrys ja että sillä on voimakas merkitys strategian luomisprosessin loppuun saattamiselle. Tutkimusten johtopäätösten mukaan verkostomaisesti toimivalla organisaatioilla on oltava realistinen ja jatkuva ymmärrys toimintaympäristön muutoksista. Toisaalta toimintaympäristön muutostekijöistä on mahdollisuus muodostaa yhteinen ymmärrys vain yhdessä ja laajasti eri toimijoita osallistaen. Lisäksi yhteisesti ymmärretyn ja toimintaympäristön muutostekijöihin pohjautuvan strategian luominen edellyttää yhdessä toteutettua, selkeää, oikeavaiheista ja riittävän pitkäkestoista prosessia.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Lisäksi tulokset ovat yleistettävissä verkostomaisesti toimiviin organisaatioihin, jotka suunnittelevat seuraavan strategian luomisprosessin toteuttamista. Tutkimuksen aikana muodostettuja toimintaympäristön muutokuvauksia on mahdollista hyödyntää kaikilla suomalaisilla työpaikoilla.

1.3.1 Keskeiset käsitteet

Keskeisiä käsitteitä ovat toimintaympäristön muutos, strategia, strategian luomisprosessi, verkosto, verkoston johtaminen ja motivaatio. Käsitteet on selitetty alla tämän tutkimuksen näkökulmasta.

Toimintaympäristön muutoksella tarkoitetaan työelämän ja yhteiskunnallisten muutosten vaikutusta työsuojeluun ja -turvallisuuteen suomalaisilla työpaikoilla.

Strategialla tarkoitetaan asemoitumiseen sekä kyvykkyyksien ja toimintatapojen kehittämiseen liittyviä valintoja, joilla pyritään saavuttamaan toimintaympäristön muutoksiin ja mahdollisuuksiin perustuva tavoitetila.

Strategian luomisprosessilla tarkoitetaan niitä menettelyjä, joilla yllä kuvatun mukainen strategia saadaan muodostettua.

Verkostolla tarkoitetaan usean organisaation muodostamaa kokonaisuutta, jonka toiminnassa hyödynnetään sosiaalisia, taloudellisia, tuotannollisia ja teknologisia suhteita yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Verkoston johtamisella tarkoitetaan menettelyjä yhteisten tavoitteiden muodostamiseksi, toiminnan ohjaamista näiden toteuttamiseksi ja mahdollistamiseksi sekä verkoston kehittämistä kaikkia hyödyttävällä tavalla. Määritelmässä on sisäänrakennettuna ajatus siitä, ettei verkostoa voi johtaa yksittäisen yrityksen tapaan, vaan että johtamisen tulee olla hienovaraista ohjausta ja toimintaa mahdollistavaa orkestrointia kaikkien verkoston osien osallistuessa toimintaan.

Motivaatiolla tarkoitetaan yksilön motivoitumista pääasiallisesti ulkoisen alkusysäyksen kautta tapahtuvaan toimintaan sitoutumiseen ja motivoitumiseen. Keskeisiä motivoitumisen osatekijöitä ovat tavoitteen asettaminen ja asettamisprosessin luonne,

autonomisuus ja osallistuminen, osaaminen, tavoitteiden sisäistäminen ja ymmärrys sekä näiden vaikutus suorituskyykyyn.

2 Teorettinen viitekehys

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen teorettinen viitekehys. Vaikka strategian teorit muodostavat teorettisen viitekehysten kulmakivet, toimii verkostojen johtamisen teorit niitä yhteen liittävässä voimana tutkimuksen kohdeorganisaation poikkeuksellisen voimakkaan verkostomaisuuden vuoksi. Motivaatioteorit viimeistelevät teorian, sillä tutkimuksen tavoitteena olevalla yhteisellä ymmärryksellä on suora yhteys yksilöiden motivaatioon ja verkostomaisessa toiminnassa korostuu yksilön motivaatio ja toiminta.

Teorettinen viitekehys kerättiin tutustumalla johdannossa kuvattuihin teorioihin ja koostamalla niistä verkosto-organisaation strategian luomisprosessin kannalta merkitykselliset teemat. Tutkimuksessa oli olennaista muodostaa kokonaiskäsitelmä teorettisesta viitekehyksestä, koska käsiteltävät teorit lähestyivät tutkittavaa ilmiötä eri lähtökohdista. Kyseessä oli toimintatutkimus, jossa teoria ja tutkimus rakentuivat tutkimuksen aikana. Teorettisen viitekehysten sisältö oli tarpeen koostaa prosessimaisesti vaiheisiin, koska se muodosti myös sisällöllisesti tutkimuksessa havainnoidun strategian luomisprosessin eri vaiheet ja niiden sisällön. Kuvassa 1 on kuvattu teorettisen viitekehysten kokonaisuus, jonka mukaisesti teorettinen viitekehys tässä luvussa esitellään.



Kuva 1 Teorettisen viitekehysten kokonaisuus

2.1 Toimintaympäristön mahdollisuudet ja strateginen johtaminen

Tässä osassa teorettista viitekehystä kuvataan toimintaympäristön mahdollisuuksien hyödyntäminen, erilaiset keskeiset strategiset lähestymistavat sekä strategisen johtamisen ja päätöksenteon erityispiirteet verkostomaisessa toiminnassa. Tämä vaihe luo ensimmäisen suodattimen strategian luomisessa seuraavalle tasolle valittaville

mahdollisuuksille ja uhille eli karsii kaikista toimintaympäristön muutoksista kyseisen organisaation ja verkoston kannalta vain olennaisimmat teemat tarkempaan arviointiin.

Muodostuneen teoreettisen viitekehyksen alkutilanteessa organisaatiolla on edessään kaikki mahdollisuudet ja uhat eli muutokset, joita sen toimintaympäristö käsittää nyt ja tulevaisuudessa. Strategian luomisprosessin tehtävä on valita niistä parhaiten organisaatiolle ja sen tavoitteille sopivat mahdollisuudet ja torjua uhkaavat uhat. Ensin on tunnistettava sellaiset mahdollisuudet ja uhat, jotka koskettavat kyseistä organisaatiota ja joihin organisaatio voi asemoitumistaan muuttamalla reagoida. Kuitenkaan kaikki näistä ei ole toteuttamiskelpoisia huomioiden, että strategiakaudet ovat lyhyitä, tyypillisesti 2–5 vuoden mittaisia, jolloin kaikkien mahdollisten muutosten hyödyntäminen tässä ajassa ei ole mahdollista. Lisäksi kaikki mahdollisuudet eivät liity olennaisesti organisaation toimintamahdollisuuksiin.

2.1.1 Toimintaympäristön mahdollisuudet

Organisaatioiden on Sparksin ja Panin (2010, s. 410) mukaan toimittava valittujen ja lainsäädännön asettamien rajojen mukaisesti tai mahdollisuuksien mukaan muutettava niitä. Tämä on ensimmäinen kriteeri, jolla organisaatiot rajaavat toimintaympäristöään ja sen mahdollisuuksia. Strategian luomisprosessin näkökulmasta tämä on tyypillisesti myös osa mission kehittämistä, kuten Kaplan ja Norton (2000, s. 170) toteavat.

Porterin (1996, s. 67–68) mukaan strateginen asemoituminen edellyttää valintaa siitä, mihin halutaan asemoitua ja toisaalta luopumista muista asemoitumisen mahdollisuuksista. Porterin (2008, s. 16) mukaan liiallinen erilaisten asemoitumisen mahdollisuuksien hyödyntämisen yrittäminen sekoittaa ne toisiinsa sekä sisäisten toimintojen että asiakkaille muodostuvan mielikuvan osalta, jolloin niistä ei muodostu todellista kilpailuetua. Oikeanlainen luopuminen muodostaa siis toiminnalle tarkoituksenmukaiset rajat, jolloin strategiaan kuuluva toiminnan rajaaminen ja kilpailutekijöiden hyödyntäminen auttaa tämän strategisen erottuvuuden ja erilaisuuden kannalta kriittisen päätöksen tekemisessä. Verkostomaisen toiminnan näkökulmasta Dhanaraj ja Parkhe (2006, s. 659)

esittävät verkoston orkestroijan keskeiseksi tehtäväksi sujuvan yhteistyön mahdollistavan toiminnan suuntaamisen ja yhteensovittamisen, mikä vaikuttaa verkoston toiminnan rajaamiseen, asemoitumiseen ja laajuuteen.

Kimin ja Mauborgnen (2004, s. 2–3) mukaan perinteinen strategia-ajattelu pohjautuu pitkälti sodankäynnin strategioihin, joissa korostuu kyky kohdata vastustaja tietyllä alueella. Tällöin toimintaympäristössä on vakiintuneet lainalaisuudet ja kilpailijat sekä se on altis uudelle kilpailulle, jolloin kaikkien toimintaedellytykset kaventuvat. Porter (2008, s. 14 ja 16) täydentää ajatusta todeten, että organisaation hyödyntäessä toimintaympäristön muutoksia, se reagoi jo tapahtuvaan ja välttämättömään asiaan. Hyödyntämällä kilpailuvoimia ennakoivasti, organisaatiolla on itsellään mahdollisuus olla toimintaympäristöä uudistava toimija. Myös Kim ja Mauborgne (2004, s. 3) nostavat tavoitteeksi päästä toimimaan uudessa toimintaympäristössä ilman kilpailijoita ja puolustaa sitä. Uusi toimintaympäristö on mahdollista saavuttaa luomalla uutta kysyntää rajaamalla toimintaympäristöä nykyisestä tai luomalla kokonaan uusi toimintaympäristö.

Strategisen asemoitumisen kehittämisen tulee olla Porterin (1996, s. 74 ja 78) ja (2008, s. 15 ja 16) mukaan pitkäjänteistä, jotta sillä saavutetaan mahdollisimman kestävä vaikutus ja ettei lyhytnäköisellä uudistamisella tuhota kilpailutekijöiden rakennetta pitkällä aikavälillä. Tästä huolimatta on huomioitava, että tarve kehittymiselle ja muutokselle on toimintaympäristön jatkuvan muutoksen vuoksi välttämätöntä ja jatkuvaa, jotta strateginen jatkuvuus voidaan turvata. Verkostomaisen toiminnan näkökulmasta Ritter ja muut (2004, s. 175) nostavat verkoston aktiivisen johtamisen keskeiseksi onnistumisen elementiksi. Dhanaraj ja Parkhe (2006, s. 659) täydentävät määritelmää siten, että verkostoja orkestroiva toimija luo ja jalostaa arvoa yhdessä aktiivisessa vuorovaikutuksessa verkoston toimijoiden kanssa ilman hierarkkista suhdetta. Orkestrointi mahdollistaa tiedon ja osaamisen liikkumisen, innovaatioiden soveltuvuuden sekä verkoston pysyvyyden.

Kimin ja Mauborgnen (2004, s. 2–3) mukaan historian kehityskulku ja ennusteet tulevista osoittavat toimintaympäristöjen muuttuvan voimakkaasti ja että nämä

muutostekijät luovat organisaatioille strategisen onnistumisen mahdollisuuden. Porter (1996, s. 67 ja 69) toteaa, että saavutettu kilpailuetu haastetaan kilpailijoiden toimesta ja sitä yritetään kopioida. Tätä varten on tunnistettava kopioinnin keinot ja pyrittävä rakentamaan kilpailuedusta mahdollisimman vaikeasti kopioitava, mikä edellyttää myös kilpailuedun jatkuvaa kehittämistä. Tässä on huomioitava Ritterin ja muiden (2004, s. 175) näkemys siitä, että verkostot sekä rajoittavat että mahdollistavat organisaation suorituskykyä. Verkoston keskiössä olevan organisaation strategiset ominaisuudet riippuvat sen kyvystä yhdistää verkoston eri osat toisiinsa ja osaksi toimintaa.

Porter (2008, s. 11) toteaa, että toimintaympäristön rakenne on kokonaisuudessaan yleensä vakaa ja kilpailuun vaikuttavat peruslainsäädännöt ovat pysyviä. Tästä huolimatta muutoksia kuitenkin tapahtuu koko ajan ja joskus ne voivat olla radikaalejakin. Hän (2008, s. 12–13) lisää, että toimintaympäristön muutostekijöiden ymmärtäminen on strategiatyön lähtökohta. Jokela ja Söderman (2017, s. 370 ja 373) lisäävät, että verkoston dynaamiset kyvykkyydet sisältävät ennakoivan ja reagoivan kyvyn muotoilla, luoda ja laajentaa resursseja ja kyvykkyyksiä toimintaympäristön vaateisiin. Tähän liittyy kyvyt mukautua, hankkia ja sulattaa tietoa sekä innovoida.

Yhteenvetona voi siis todeta, että organisaation on kyettävä tunnistamaan toimintaympäristön muutoksista strategiset mahdollisuudet ja uhat. Näiden pohjalta on valittava tarkempaa tarkastelua varten ne, jotka soveltuvat organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. Verkostomaisen toiminnan osalta on huomioitava asemoitumiseen vaikuttavan kaikkien verkoston osien asemoitumisratkaisut, mikä korostaa verkoston orkestroinnin ja kokonaiskehittämisen merkitystä osana asemoinnista päättämistä.

2.1.2 Toimintaympäristön muutosten vaikutus strategiaan

Porter (1996, s. 64) kuvaa strategian koostuvan ainutlaatuisesta ja arvoa tuottavasta asemoitumisesta, jossa tuotteet, palvelut ja toiminta toteutetaan muista erottuvalla tavalla laadukkaasti ja toisiinsa yhdistettyinä sekä päätetään selkeästi, mitä ei tehdä. Hänen (1996, s. 64–66) mukaansa strateginen asemoituminen koostuu kolmesta ja usein osin

päällekkäisestä tekijästä: asiakkaiden tarpeista, palveluiden saavutettavuudesta sekä tuotteiden tai palveluiden valikoimasta.

Porterin (1996, s. 61) mukaan organisaation on kyettävä vastaamaan toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin ollakseen kilpailukykyinen. Mitä paremmin toimintaympäristön tuntee, sitä paremmin voi havaita mahdollisuuksia ja uhkia sekä reagoida niihin oikea-aikaisesti ja oikealla tavalla, kuten myös Teece ja muut (1997, s. 515) tuovat esille. Kim ja Mauborgne (2004, s. 5) tarkentavat määritelmää siten, että uuden toimintaympäristön luomisessa ei ole yleensä kyse vain esimerkiksi uuden teknologian hyödyntämisestä, vaan esimerkiksi sen etujen ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä. Strategisen analyysin taustaksi ei riitä pelkän organisaation tai toimintaympäristön analysointi, vaan tulisi keskittyä myös johdon päätöksiin uuden toimintaympäristön luomiseksi.

Porterin (1996, s. 70) mukaan strategian keskiössä on toimintojen yhdistelmän asiakkaille tuottama arvo, kun taas operatiivinen tehokkuus keskittyy toimintojen erinomaisuuteen. Hän (1996, s. 70–73) tarkentaa, että kokonaisarvon tuottamista parannetaan varmistamalla strategian ja toimintojen yhdenmukaisuus ja vahvuus sekä tehokkuuden optimointi. Teece ja muut (1997, s. 517) nostavat strategian keskiöön kyvykkyyksien uniikkiuden ja asiakaslähtöisyyden sekä verkoston toiminnan ja oppimisen orkestroinnin. Ritter ja muut (2004, s. 175) korostavat verkostojen vuorovaikutussuhteiden hallintaa, koska verkostossa voidaan hyödyntää kaikkien resursseja ja kyvykkyyksiä. Pagano ja muut (2017, s. 463) lisäävät, että resurssit voivat jakaantua normaalin yritystoiminnan logiikoista poikkeavalla tavalla, kun kyseessä on tutkittavan organisaation kaltainen epä-tavanomaisen yrittäjyyden tunnuspiirteitä mukaileva verkosto.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kun edellisessä vaiheessa tunnistettiin toimintaympäristön mahdollisuuksista ja uhista organisaation toimintaan ja tavoitteisiin nähden relevantit muutostekijät, niin tässä vaiheessa on kyettävä analysoimaan niiden osalta niiden todelliset strategiset vaikutukset sekä valittava merkittävimmät.

2.1.3 Strateginen johtaminen verkostossa

Verkostomaisessa toiminnassa on huomioitava Ritterin ja muiden (2004, s. 177) näkemys, ettei verkostoissa ole suoraa ja täydellistä hallintaa sen osien välillä. Täten verkostot ovat täydellisesti keskusohjatun rakenteen sijasta monitahoisia ja muuntuvia vuorovaikutus-systeemejä, mikä tuo omat haasteensa strategiatyölle. Verkostolla on toimintojensa mukaisesti itseohjautuvia ja limittäisiä aliverkostoja, jotka osallistuvat verkoston toiminnan johtamiseen ja hallintaan, jolloin sekä sen rakenne että suorituskyky on määritelty ja tuotettu yhdessä. Koska mikään taho ei voi yksin johtaa täysin verkoston toimintaa, on tavoitteena luoda tarkoituksellisia ja hyödyllisiä toimenpiteitä ja osallistumista.

Ritter ja muut (2004, s. 178) sekä Dhanaraj ja Parkhe (2006, s. 659) määrittävät, että innovaatioverkostoissa ei ole keskitettyä määräysvaltaa, vaan sen osat ovat itsenäisiä toimijoita. Kuitenkin verkostolla on orkestroiva taho, mutta sen rooli voikin muodollisen määräysvallan sijasta näyttäytyä esimerkiksi avaintoimijana tai strategisena keskuksena tai muun verkoston kannalta keskeisen solmukohtamaisen aseman, kuten rahoituksen kanavoinnin myötä. Orkestroijan ohjaava rooli tarkoittaa esimerkiksi kyvykkyyksien ja toimintaedellytysten kehittämistä sekä strategisen suunnan koordinoitua ja verkostossa hajallaan olevien resurssien ja kyvykkyyksien integroimista. Verkostossa on siis aina yhteisiä riippuvuussuhteita, jotka edellyttävät yhteisiä tavoitteita.

Verkostojen johtamisessa on Ritterin ja muiden (2014, s. 178) mukaan kyse keskinäisestä vuorovaikutuksesta, jossa kaikilla osapuolilla on aito mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen. Näin johtaminen muuttuu perinteisestä muiden toiminnan johtamisesta erilaisten verkostossa tapahtuvien tilanteiden ja vuorovaikutussuhteiden johtamiseen ja hallintaan. Tämä on keskeinen osaamisvaade ja kyvykkyys tavoitteiden saavuttamiseksi. Dhanaraj ja Parkhe (2006, s. 661) esittävät verkostojen näkökulmasta, että innovaatioverkostoissa jokainen verkoston osa ajaa omaa etuaan. Perinteisen organisaation hierarkkisen rakenteen puuttuessa, on orkestroinnin ja johtamisen oltava hienovaraista.

Innovaatioverkostojen vahvuus on Dhanarajin ja Parkhen (2006, s. 662) mukaan siinä, että itsenäisenä säilyvät osat ja niiden resurssien käyttäminen laaja-alaisesti ja rajattomasti tuottaa enemmän osaamista ja paremman innovaatiokyvykkyyden, kuin perinteisen organisaation ohjausrakenteen alle muodostettu organisaatio. Tämän edun saavuttamisen keskeinen edellytys on resurssien hyödyntäminen laaja-alaisesti ja rajattomasti erilaisissa yhdistelmissä. Tämän edistäminen on orkestroijan tehtävä sulauttamalla osaamista, varmistamalla verkoston eri osien välinen sosiaalinen kanssakäyminen ja vuoro-vaikutus sekä tunnistamalla oikeat rakenteet.

Yhteenvetona voidaan todeta, että verkostomainen toiminta tuo strategiseen johtamiseen sekä kompleksisuutta, että uniikkeja strategisia mahdollisuuksia. Tässä on huomioitava kaikille hyödyllisen toiminnan järjestäminen, mikä edellyttää syvällistä verkoston tuntemista ja osallisuutta, yhteisten resurssien ja muiden mahdollisuuksien suunnitelmallista hyödyntämistä sekä hienovaraista orkestrointia.

2.1.4 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että verkostomainen toiminta edellyttää moninkertaisten näkökulmien ja hyötyskenaarioiden huomioimista. Tämä luonnollisesti kasvattaa päätöksenteon vaikeusastetta, mutta toisaalta oikein johdettuna tuo paremman innovaatiopotentiaalin päätöksenteon tueksi. Verkostossa strategisen päätöksen on siis oltava kaikkia toimijoita strategisella tasolla hyödyttävää, eikä päätöstä voi tehdä keskusohjatusti yksittäisesti toimivan organisaation päätöksentekomekanismien mukaisesti. Tämä siis asettaa aiemmin valikoidut toimintaympäristön muutokset toisenlaisen tarkastelun alle ja sitä kautta muuttaa ja kehittää valintoja.

Näiden vaiheiden jälkeen kyetään vastaamaan kysymykseen, mitkä toimintaympäristön muutoksista ovat todella kyseiselle verkostolle strategisia ja relevantteja. Tämä siis edellyttää poikkeuksellisen laajaa ja syvällistä toimintaympäristön ymmärtämistä sekä yhteisesti muodostettavan ja ymmärrettävän analyysin luomista verkostoa orkestroivan

toimijan osalta, sillä jokaisen verkoston jäsenen toimintaympäristö on luonnollisesti omanlaisensa ja tavoitteet sen mukaisia.

2.2 Toimintaympäristön muutokset osaksi strategista kyvykkyyttä

Tässä osassa teoreettista viitekehystä kuvataan millaisia kyvykkyksiä ja resursseja strategiaan liittyy sekä kuinka näitä voidaan kehittää. Verkostojen johtamisen teorit vaikuttavat merkittävästi kehittämisen mahdollisuuksiin verkostomaisessa toimintamallissa. Tutkimuksen näkökulmasta syventyminen myös näihin teorioihin on olennaista, jotta strategian luomisprosessin sisällön tarkastelu on mahdollista tutkimuskysymysten mukaisesti.

Nämä luovat toisen suodattimen strategian luomisessa seuraavalle tasolle valittaville toimintaympäristön muutoksille. Strategiset kyvykkyudet liittyvät muun muassa ihmisten osaamiseen ja asenteisiin, verkoston rakenteisiin ja toimivuuteen, teknologioihin ja maantieteellisiin lokaatioihin. On siis tunnistettava, mitkä muutoksista ovat verkosto ja organisaatio, resurssit, henkilöstö ja asiakkaat huomioiden tosiasiallisesti mahdollisia toteuttaa. Tämä siis kaventaa ja muuttaa ensimmäisessä vaiheessa tunnistettuja ja tarkempaan analysointiin valittuja muutosmahdollisuuksia.

2.2.1 Toimintaympäristön muutosten analysointi strategian näkökulmasta

Teecen ja muiden (1997, s. 509) mukaan kilpailuedun saavuttaminen ja säilyttäminen on strategian keskiössä. Kilpailuetu saavutetaan omaperäisellä tavalla yhdistää ja koordinoita toimintoja ja voimavaroja, kuten myös Porter (1996, s. 70) toteaa. Teece ja muut (1997, s. 510–511) nostavat esille kolme keskeisintä lähestymistapaa: Porterin viiden kilpailuvoiman mallin, strategisen konfliktin ja peliteorian hyödyntämisen sekä dynaamisten kyvykkyuksien hyödyntämisen.

Porterin (2008, s. 2) viiden kilpailuvoiman malli koostuu kilpailusta nykyisten kilpailijoiden kanssa, uusien kilpailijoiden tulemisesta, ostajien neuvotteluvoimasta,

vaihtoehtoisista tuotteista tai palveluista ja toimittajien neuvotteluvoimasta. Näiden ymmärtäminen auttaa asemoitumisessa sekä toiminnan kehittämisessä uhkia vastaan. Hänen (2008, s. 3 ja 10) mukaansa toimintaympäristön ja sen kehittymisen ymmärtäminen luo pohjan strategialle ja sen muuttamiselle. Kilpailuvoimat muodostavat kehikon tämän analyysin tekemiseen, vaikkakin ne vaikuttavat eri toimintaympäristöissä eri tavoin ja muodostavat siten mahdollisuuksien avaruuden. Strategiaa muutetaan liian usein vain peilaten nykyisten kilpailijoiden aiheuttamaan uhkaan, kun arvioinnin pitäisi kattaa kaikki kilpailuvoimat.

Dynaamisten kyvykkyyksien mallissa hyödynnetään Teecen ja muiden (1997, s. 510) mukaan sisäisiä ja ulkoisia kyvykkyyksiä vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön tarpeita. Lähestymistavassa korostuu johtamiskyvykkyyksien kehittäminen sekä vaikeasti kopioitavien organisatoristen, toiminnallisten ja teknologisten kyvykkyyksien kehittäminen. Heidän (1997, s. 518) mukaansa on mahdollista muodostaa asemoitumisessa tehtävien muutosten onnistumista mallintavia skenaariota, koska tällöin tulee huomioitua vaikutukset myös toiminnan johtamisen ja organisoinnin, teknologian, älyllisen pääoman, muiden voimavarojen ja ulkoisten suhteiden kautta. Dynaamisten kyvykkyyksien mallin hyödyntämisen merkitys korostuu toimintaympäristön vaatimusten kasvaessa, jota täydentää Ritterin ja muiden (2004, s. 176) näkemys organisaation suhteiden hallinnan ja kehittämisen merkityksestä verkostomaisessa toiminnassa.

Teece ja muut (1997, s. 511–512) nostavat esille Shiparon vuonna 1989 julkaiseman strategisen konfliktin lähestymistavan, jossa korostuu peliteorian hyödyntäminen. Peliteoriassa korostuu toimintaympäristön ja kilpailijoiden tuntemus, koska heidän toimintaansa pyritään ennakoimaan ja molempiin pyritään aktiivisesti vaikuttamaan ja muuttamaan sekä jopa manipuloimaan toimintaympäristöä. Huomionarvoista on, että peliteorioiden ja skenaarioiden muodostaminen on vaikeaa ja epävarmaa, koska muuttujia on paljon ja myös muut pyrkivät muuttamaan toimintaansa. Näin ollen peliteorian hyödyntäminen ei yksin ole riittävä strategisen päätöksenteon malli. Lopputuloksen kannalta korostuu myös ennakointikyky, koska muutoksen ensimmäisellä tekijällä on usein etulyöntiasema

kilpailuedun saavuttamisessa. Tähän liittyvän riippuvuussuhteen muodostuminen edellyttää Lacosten (2016, s. 154–155 ja 157–158) mukaan myös asiakkaiden osallistumista.

Verkostojen näkökulmasta yhdeksi kyvykkyyksimalliksi voidaan nostaa Dhanarajin ja Parkhen (2006, s. 660) määrittämä innovaatioverkosto, jossa innovaatioverkostomaisen toiminnan merkitys toiminnan onnistumisessa ja menestyksessä korostuu entistä enemmän. Innovaatioverkostoissa keskeisin asia on tiedon ja osaamisen liikkuminen, joka korvaa perinteisissä liiketoimintaverkostoissa liikkuvan rahan. Tämän toimivuuden varmistaminen on verkoston orkestroijan keskeisin tehtävä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kun edellisten vaiheiden jälkeen kyettiin vastaamaan kysymykseen, mitkä toimintaympäristön muutoksista ovat todella kyseiselle verkostolle strategisia ja relevantteja, on niitä tässä kohtaa peilattava keskeisiin kyvykkyyksiin ja kilpailutekijöihin ja analysoitava mahdollisuudet kehittää toimintaa riittävästi arvioidun ajanjakson sisällä. Mikäli tätä ei tehdä, on riskinä tarkastelun kapeakatseisuus ja toteuttamiskelvottomien tai vaikutukseltaan merkityksettömien valintojen tekeminen.

2.2.2 Strategisten kyvykkyyksien kehittäminen

Yksi orkestroinnin tehtävistä on Dhanarajin ja Parkhen (2006, s. 660–661) mukaan verkoston pysyvyyden varmistaminen, mikä on kriittistä innovaatioiden hyödyntämisen ja kriittisen osaamisen säilyvyyden näkökulmasta. Verkoston pysyvyys muodostaa Dhanarajin ja Parkhen (2006, s. 663–664) mukaan dilemman. Toisaalta mahdollisimman avoin ja ei-hierarkkinen malli lisää innovaatioiden mahdollisuutta, mutta toisaalta sisältää korostuneen riskin liiallisista muutoksista ja sitoutumattomuudesta. Orkestroijan tulisi pyrkiä dynaamiseen pysyvyyteen, jossa parannetaan verkoston mainetta, luodaan pidemmälle tulevaisuuteen liittyviä näkymiä sekä kehitetään rakenteita, niiden moniulotteisuutta ja toimijoita. Dynaamisen pysyvyyden parantaminen kasvattaa yhteistä ymmärrystä verkoston eri osien roolista ja kyvykkyyksistä.

Dynaamisuus viittaa Dhanarajin ja Parkhen (2006, s. 663–664) mukaan kyvykkyyteen uudistaa ja kehittää kompetensseja yhdenmukaisesti muuttuvan toimintaympäristön kanssa, mikä edellyttää kykyä reagoida oikea-aikaisesti sekä kykyä nopeaan ja joustavaan kehitykseen johtamiskyvykkyyksien sekä sisäisten ja ulkoisten kyvykkyyksien kehittämisen keinoin. Heidän sekä Porterin (1996, s. 63) mukaan taustalla on toimintaympäristöjen ja teknologian nopea muutos sekä siten vaade nopeaan ja oikea-aikaiseen reagointiin sekä operatiivisen tehokkuuden parantamiseen, joka edellyttää tilannekuvaa. Kyvykkyyksissä korostuu Teecen ja muiden (1997, s. 515) mukaan strategisen johtamisen rooli ottaa haltuun, muuttaa ja integroida sisäisiä ja ulkoisia taitoja, osaamista, resursseja ja toiminnallisia kyvykkyyksiä, jotta toimintaympäristön muutoksiin voidaan vastata. He (1997, s. 518 ja 520) lisäävät, että organisatoriset ja johtamisen toiminnot sisältävät sisäisen ja ulkoisen koordinoinnin ja integraation, oppimisen ja kehittämisen. Toimintojen tulee olla yhdenmukaiset yksilöiden käyttäytymisen ja innostuksen lähteiden kanssa, jotta toiminta voi olla tuloksellista.

Oppiminen on Teecen ja muiden (1997, s. 520) mukaan koordinaatiota ja integraatiota merkityksellisempää ja edesauttaa strategisten katvealueiden tunnistamista ja yhteisten toimintamallien kehittymistä. Heidän sekä Petersin ja muiden (2016, s. 2508–2509) mukaan oppimisessa korostuu sosiaalisuus ja yhdessä tekeminen, näkemys tiedon arvosta, yhteiset toimintamallit sekä sitä kautta muodostuva yhteinen ymmärrys verkostosta ja sen tavoitteista. Dhanaraj ja Parkhe (2006, s. 660) korostavat verkostojen näkökulmasta, että verkoston oppimisen ja tiedon liikkumisen kannalta on kriittistä saada tieto pois verkoston osien silloista yhteiseen käyttöön ja jalostukseen. Innovaatioiden soveltuvuus varmistetaan orkestroinnilla, kun innovaatiot taas pohjautuvat tiedon ja osaamisen liikkumiseen ja verkoston oppimiskykyyn.

Teecen ja muiden (1997, s. 520–521) mukaan toiminnan ja prosessien jatkuva kehittäminen on elinehto muuttuvassa toimintaympäristössä pärjäämiseksi. Tämä edellyttää jatkuvaa toimintaympäristön tilannekuvan ylläpitämistä ja halukkuutta kehittyä. He (1997, s. 521–522) lisäävät erilaisten skenaarioiden rakentuvan historian eli kuljettujen polkujen

ja tulevaisuuden mahdollisuuksien kautta. Oppimisen on usein tunnistettu olevan hyvin lähellä nykyistä toimintaa, joka näyttäytyy skenaarioiden linkittymisenä historiaan. Kuitenkin ajattelua verkoston mahdollistamien haastavampien skenaarioiden muodostumisesta tukee Dhanajarin ja Parkhen (2006, s. 661–663) näkemys tiedon liikkumisen ja innovoinnin vahvistumisesta verkostomaista toimintaa kasvattamalla.

Ritter ja muut (2004, s. 175) kuvaavat organisaatiot itsessään omanlaisekseen verkostoksi, joka koostuu ihmisistä, toiminnoista ja yksiköistä, jotka muodostavat sen kyvykkyyden kehittää ja toteuttaa strategiaa. Kokonaisuudessaan taas verkosto koostuu organisaation näkökulmasta sisäisten ja ulkoisten verkostojen vuorovaikutussuhteesta, jota ei voi täysin kontrolloida ja lisäksi nämä ovat alttiita toistensa vaikutuksille. Näin ollen verkostojen vuorovaikutussuhteissa korostuu niiden rakentuminen alhaalta ylös paikallisten ja verkoston osien kautta alkaen, mikä taas tuo haasteensa strategian kehittämiseksi ja toteuttamiseksi. Peters ja muut (2016, s. 2508) tarkentavat, että verkoston sosiaalisilla suhteilla ja vuorovaikutuksella on vaikutus sekä päätöksentekoon että yhteisen ymmärryksen muodostumiseen. Toisaalta taas toimenpiteet luovat uskomuksia ja muokkaavat asenteita ja näin ollen vaikuttavat yhteiseen ymmärrykseen.

Sosiaaliset vuorovaikutussuhteet muovaavat Petersin ja muiden (2016, s. 2509) mukaan yhteistä ymmärrystä verkoston eri osissa sekä tukevat oppimista ja yhteenkuuluvuutta. Vastavuoroisesti on huomionarvoista, että liian pysyvät rutiinit ja toimintatavat sokeuttavat oppimismahdollisuuksilta ja rajoittavat oppimiskykyä. Jokelan ja Södermanin (2017, s. 269) mukaan sosiaalisen pääoman teoriassa korostuu sosiaaliset suhteet resursseina ja lisäarvon lähteinä sekä luottamus, vastavuoroisuus, sitoutuminen ja niiden merkitys yhteistyölle. Peters ja muut (2016, s. 2510) lisäävät, että verkostoa voisi luonnehtia ajatuspajoista koostuvaksi verkostoksi sekä vertaisoppimisen ryhmiksi, joissa oppiminen tapahtuu pienemmissä kokonaisuuksissa (2016, s. 2514–2515). Toisaalta, kuten Dhanaraj ja Parkhe (2006, s. 661–663) kuvaavat, tiedon liikkumisen ja innovaatioiden syntymisen kannalta on olennaista, että verkoston jäseniä rohkaistaan verkostoitumaan enemmän.

Yhteenvetona voidaan todeta, että edellisessä vaiheessa tunnistettiin kyvykkyyksien ja kilpailuetujen kannalta tarkoituksenmukaiset, riittävän kunnianhimoiset ja realistisesti toteutettavat mahdollisuudet. Tässä vaiheessa muutokset arvioidaan verkoston eri kyvykkyyksien ja oppimiskyvyn kautta, joka kertoo todellisen toteuttamiskelpoisuuden.

2.2.3 Strategiset kyvykkyydet arkisen toiminnan näkökulmasta

Casadesus-Masanellin ja Ricartin (2010, s. 1) mukaan strategiassa on korostunut toimintaympäristön, aseoitumisen, kilpailuetujen kehittäminen sekä suojaaminen, joita on pyritty ymmärtämään toimialan, taloustieteen, resurssien, kyvykkyyksien ja peliteorian lähtökohdista. Näiden lisäksi korostuu liiketoimintamallin kehittäminen, jonka kautta arvoa konkreettisesti tuotetaan asiakkaille. Lacoste (2016, s. 152) lisää kestävän arvon tuoton edellytykseksi sen tuottamisen asiakkaiden kanssa ja heidän välityksellään, mikä laajentaa myös strategian laadintaan ja toteutukseen osallistettavien tahojen joukkoa.

Liiketoimintamalli tarkoittaa Casadesus-Masanellin ja Ricartin (2010, s. 2) mukaan organisaation toimintaperiaatteita, tapaa toimia sekä tuottaa arvoa sidosryhmille. Tässä yhteydessä strategia tarkoittaa sitä liiketoimintamallin valintaa, jolla organisaatio kilpailee toimintaympäristössä. Taktiikat taas tarkoittavat niitä valintoja, jotka liiketoimintamalli mahdollistaa toiminnan toteuttamiseksi. Heidän (2010, s. 5–6) mukaansa eri liiketoimintamallit toimivat erilaisilla periaatteilla ja niissä korostuu uniikki tapa tuottaa arvoa sidosryhmille. He (2010, s. 13–15) lisäävät, että taktiikat ovat valintoja, joita on mahdollista tehdä liiketoimintamallin sallimissa puitteissa. Nämä myös lopulta määrittävät konkreettisesti tavan tuottaa arvoa ja siten muuttavat strategian ja liiketoimintamallin käytännöksi. Kaplan ja Norton (2000, s. 172) tuovat esille, ettei merkittävällä osalla yritysten johtoryhmistä ole yhteistä ymmärrystä asiakkaille tuotettavan arvon perusteista ja logiikasta, joita ovat joko operatiivinen erinomaisuus, asiakaslähtöisyys tai tuotejohtajuus.

Porterin (1996, s. 69) mukaan strategisen kilpailuedun taustalla on päivittäiset toiminnot ja tekeminen. Näin ollen tehtäessä päätöksiä kilpailueduista, on huomioitava näiden vaikutukset ja muutokset arkisessa toiminnassa ja varmistettava muutosten toteutuminen.

Lacoste (2016, s. 154–155) lisää, että kestävän arvon yhteiskehittämisessä korostuu sekä koko palveluketjun tuotantoon osallistuvien että asiakkaiden näkemykset, sillä vain kaikki näkökulmat huomioimalla voidaan kehittää aidosti kestävä arvoa tuottavia palveluita. Kilpailuedun taustalla on Porterin (1996, s. 62) mukaan tuotteiden tai palveluiden tuottaminen joko kilpailijoita halvemmalla tai laadukkaammin, erilaisella tavalla ja suuremmalla lisäarvolla tai näiden yhdistelmällä, jolloin strategia kytkeytyy kaikkeen päivittäiseen tekemiseen ja parantaa henkilöstön motivaatiota.

Yhteenvetona voidaan todeta, että koska strategia toteutuu organisaation perustoiminnan kautta, on kyvykkyyksien ja kilpailuetujen kehittämiseen liittyvä analyysi vietävä päivittäistekemisen tasolle saakka. Näin on mahdollista arvioida konkreettisemmalla ja luotettavammalla tasolla muutosten vaikutus toimintaan sekä mahdollisuudet oppia ja kehittyä strategian vaateiden mukaisesti.

2.2.4 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että toimintaympäristön muutokset ovat erittäin monitahoisia ja niitä analysoidaan usein liian suppeasta näkökulmasta. Strategisessa analyysissä auttaa selkeän ja riittävän monipuolisen kehikon käyttäminen, koska tämä varmistaa asioiden käsittelyn riittävän monesta näkökulmasta. Toisaalta muutoksia tulee tarkastella myös organisaation ja verkoston kehittymiskyvyn näkökulmasta. Tällöin tarkastelukulmiksi nousevat muun muassa johtaminen ja orkestrointi, oppiminen, sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus sekä innovaatiokyvykyys.

Lisäksi verkostomaisessa toiminnassa on huomioitava todelliset arkiset realiteetit, kun liiketoimintallien ja taktiikoiden osalta vastataan kysymykseen, olisivatko nämä toteutettavissa käytännössä ja mitä siitä voisi eri skenaarioissa seurata. Tätä kautta strategiset ja monesti monitahoiset muutokset on sanoitettava sillä kielellä, jota organisaatiossa kaikki ymmärtävät ja johon jokainen kykenee oman työtehtävänsä kautta samaistumaan. Näin annetaan mahdollisuus ymmärtää asia konkreettisesti etukäteen, joka on olennainen osa motivoitumista ja sitoutumista.

2.3 Sitoutuminen ja motivaatio strategian toteuttamiseen

Tässä osassa teoreettista viitekehystä kuvataan mikä merkitys strategiaan sitoutumisella ja motivoitumisella on sekä millä menettelyillä tätä voidaan vahvistaa. Motivaatioteorioiden rooli tässä teoreettisessa viitekehyksessä on täydentää strategiaa ja verkostojen johtamista käsittelevät teoriat, sillä ihmisen toimimisen rooli on molemmissa keskeinen. Strategian näkökulmasta tunnistettiin ihmisten toteuttavan sekä muutokset että itse strategian, kun taas verkostojen johtamisen osalta havaittiin sosiaalisten suhteiden ja asiaan suhtautumisen keskeinen merkitys. Strategia on luonteeltaan asia, jonka valmistelun aloittamisesta tai päättämisestä vastaa organisaation johto, jolloin osallistuminen sisältää lähtökohtaisesti ulkoisen alkusysäyksen. Näin ollen sitoutuminen ja motivaatio luovat kolmannen suodattimen strategian luomisessa lopullisesti valittaviin mahdollisuuksiin ja toimenpiteisiin. On siis tunnistettava ja rajattava valinnat sellaisiksi, joihin henkilöstö ja verkosto sitoutuvat ja joihin he motivoituvat riittävästi, sillä tällä on keskeinen merkitys toteutettavan strategian onnistumisen todennäköisyyden kannalta.

2.3.1 Yksilön motivoituminen

Strategian luomisessa on aina läsnä ulkoinen sytyke ja vaikutus, jolloin on huomioitava, mihin sekä verkoston että yksilöiden tulisi motivoitua. Tavoite on Lathamien ja Locken (2006, s. 265) mukaan tulevaisuudessa arvostettava lopputulos, joka viittaa tahtoon saavuttaa nykytilanteesta eroava lopputulos. Lathamien ja Locken (1990, s. 212) mukaan tavoitteen asetannan teorian taustalla on ajatus siitä, että ihmisen tietoisien toiminnan tulee olla hänen näkökulmastaan merkityksellistä. Heidän (1990, s. 214–215) ja (2002, s. 707) mukaansa strategiset muutokset on muutettava jokapäiväisiksi, jotta niille voidaan asettaa tavoitteet ja määritellä ne, joka täydentää Kaplanin ja Nortonin (2000, s. 167) näkemystä strategian ja tavoitteiden konkretisoinnin merkityksestä.

Strategiatyössä korostuu Kaplanin ja Nortonin (2000, s. 170) mukaan mission, arvojen ja vision määrittäminen, jotka liittyvät kiinteästi edellä mainittuun merkityksellisyyden kokemukseen. Strategian tulisi kuvastaa sitä logiikkaa, jolla vision mukainen tavoitetilä

saavutetaan. He (2000, s. 176) kuvaavat, että visiota tavoitteleva strategia on aina epävarma tulevaisuuden ollessa täynnä epävarmuuksia. Kaikkien osapuolten ymmärrys strategiasta ja tulevaisuuteen suuntaavista oletuksista kasvattaa onnistumisen todennäköisyyttä merkittävästi. Näiden tavoitteiden muodostamisessa on huomioitava Myllykankaan (2009, s. 36) näkemys verkoston tavoitteiden vaikutuksesta kokonaistavoitteisiin sekä Paganon ja muiden (2009, s. 455–456) ajatus yksilön tavoitteiden vaikutuksesta verkoston tavoitteisiin. He lisäävät, että toiminnan suuntaisten tavoitteiden mukainen näkemys on yhdenmukaista monesti vasta prosessin kypsyessä ja kun nämä mahdollisuudet on tunnistettu ja analysoitu yhteisön toimesta.

Motivaatioteorioita onkin tarkasteltava siis tavoitteen asettamisen teorian lisäksi myös yksilölähtöisestä näkökulmasta. Decin ja Ryanin (2000, s. 68) itseohjautuvuusteoria korostaa yksilön sisäisten resurssien merkitystä kehittymiselle ja itsesääätelylle. Siinä korostuu yksilön synnynnäiset taipumukset kasvuun ja sisäiset psykologiset tarpeet, jotka muodostavat perustan motivaation ja persoonallisuuden yhdistymiselle sekä olosuhteille, jotka vahvistavat kyseisiä positiivisia prosesseja. Keskeisimmät tarpeet ovat kyvykyys, yhteisöllisyys ja autonomia sekä Martelan ja Ryanin (2015, s. 1–2) lisäämänä hyvän tekeminen. Nämä taas ovat olennaisia optimoimaan luonnollisia taipumuksia yhteisöllisyyden, rakentavan sosiaalisen kehittymisen ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin osalta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tavoitteen asetannan teoria ja itseohjautuvuusteoria soveltuvat täydentämään tämän teoreettisen viitekehyksen, sillä Gagnén ja Decin (2005, s. 341) mukaan ne kohtaavat erityisesti siinä, että merkityksellinen selitys ja perustelut kasvattavat sisäistämistä ja tavoitteen hyväksymistä. Lisäksi johtopäätös on, että verkostomaisen organisaation strategiatyössä on kiinnitettävä erityistä huomiota kummankin teorian keskeisiin erityispiirteisiin, sillä niissä korostuvat poikkeuksellisen paljon yksilöiden tavoitteet ja niiden yhteensovittaminen.

2.3.2 Yhteisen ymmärryksen muodostuminen

Tässä osassa kuvataan keskeiset elementit yhteisen ymmärryksen muodostumiseksi. Vaikka Porterin (1996, s. 78) mukaan johdon tehtävä on strategian määrittely sekä ymmärryksen ja strategian toteutumisen varmistaminen, muistuttaa Dhanaraj ja Parkhe (2006, s. 664) pidemmälle tulevaisuuteen luotavien näkymien vaikutuksesta tuleviin asenteisiin, valintoihin ja verkoston sitoutumiseen. Peters ja muut (2016, s. 2513) tarkentavat yhteisen ymmärryksen ja yhdistävän vision muodostumisen edellyttävän vuorovaikutteisuutta sekä parantavan yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä.

Dhanarajin ja Parkhen (2006, s. 662–663) sekä Rajalan ja Tidströmin (2018, s. 202 ja 208) mukaan verkostotason motivoitumista lisää orkestroinnin keskittyminen arvontuoton parantamiseen ja kokemus tasapuolisuudesta, johon Myllykangas (2009, s. 171) täydentää yhteisten tavoitteiden kasvattavan arvontuottoa. Tässä korostuu muun muassa luottamus, oikeat menettelyt, vuorovaikutus, avoin tiedon jakaminen ja yhteinen ongelmanratkaisu, jotka Dhanarajin ja Parkhen (2006, s. 664) mukaan kasvattavat oppimishalukkuutta ja innokkuutta.

Strategian toteutumisen kannalta on Kaplanin ja Nortonin (2000, s. 167) mielestä tärkeintä, että sitä toteuttavat ihmiset ymmärtävät strategian ja mitä se tarkoittaa käytännössä. Latham ja Locken (1990, s. 214–215) ja (2002, s. 707) mukaan tavoitteen selkeä määrittely ja oikean haastavuustason asettaminen lisäävät motivoitumista tavoitteeseen, johon Deci ja Ryan (2000, s. 71) täydentävät, että ulkoa tuleviin odotuksiin on mahdollista motivoitua, jos ne ymmärretään kunnolla. Latham ja Locke (1990, s. 216–217) ja (2002, s. 707) lisäävät ymmärryksen vaikuttavan olennaisesti sitoutumiseen, joka kasvat-
taa suorituskykyä ja resilienssiä.

Petersin ja muiden (2016, s. 2508) mukaan asiat on tehtävä ymmärrettäviksi, koska se vaikuttaa hahmottamiseen, päätöksentekoon ja luovuuteen, johon Lacoste (2016, s. 161) lisää tämän edellyttävän yhteiskehittämistä ja osallistamista, jotta eri osapuolten tavoitteet ja näkemykset voidaan ymmärtää. Latham ja Locken (1990, s. 238) sekä Decin ja

Ryanin (2005, s. 338) mukaan ymmärryksen luominen mahdollistaa yksilön osalta tavoitteen hyväksynnän ja sitoutumisen sekä kasvattaa suorituskyykyä ja minäpystyvyyden tunnetta. Latham ja Locke (1990, s. 238) lisäävät tavoitteen jakamisen pienemmiksi osatavoitteiksi helpottavan hahmottamista ja mieltämistä, kun taas Deci ja Ryan (2000, s. 71) korostavat autonomian sekä Gagné ja Deci (2005, s. 338) osallistamisen merkitystä osana tavoitteiden luomista ja toteuttamista.

Gagné ja Deci (2005, s. 335) korostavat, että myös ulkoisesti motivoituissa tilanteissa on mahdollista saavuttaa itseohjautuvuuden tila, kun tavoitteet omaksutaan ja sisäistetään täydellisesti. Decin ja Ryanin (2000, s. 72–73) mukaan tähän omaksumisen tasoon vaikuttaa, kuinka tärkeäksi asia koetaan, sulautuminen arvojen kanssa sekä jopa omat halut ja intohimot sekä autonomian kokemus tavoitteen ja toteuttamisen osalta. Gagné ja Deci (2005, s. 339) muistuttavat, että sisäistämistä voidaan edistää kommunikoinnin, empatian, huolenpidon, osallistumisen ja osallisuuden kanssa, jotka ovat olennaisia myös organisaatioita koskevien muutosten hyväksymiselle.

Yhteenvetona voidaan todeta, että verkostomaisessa toiminnassa yhteisen ymmärryksen merkityksellä on keskeinen rooli motivoitumisessa. Toisaalta on huomattava, että motivoitumisen ja yhteisen ymmärryksen muodostumiseen voidaan ja tulee pyrkiä vaikuttamaan verkostotasolla orkestroinnin ja yhdessä tekemisen kautta sekä huomioimalla yksilölähtöisiä näkökulmia.

2.3.3 Suorituskyvyn kehittäminen

Edellisessä osassa kuvattiin keinoja yhteisen ymmärryksen muodostamiseen ja tässä osassa kuvataan sitä kautta parantuvan motivoitumisen ja sitoutumisen vaikutus suorituskyykyyn eli tässä tapauksessa strategian toteuttamiseen. Dhanarajin ja Parkhen (2006, s. 665) mukaan verkostolla tulee olla yhteinen näkemys toiminnan hyödyllisyydestä, johon Latham ja Locke (1990, s. 228–229) ja (2002, s. 709–710) lisäävät, että selkeästi määritellyt ja haastavat tavoitteet saavat ihmiset luontaisesti luomaan tavallista

laadukkaampia suunnitelmia ja strategioita. Latham ja Locken (2006, s. 265) mukaan yksilö voidaan myös opettaa johtamaan itseään kohti tavoitteita, joka lisää sitoutumista.

Latham ja Locken (1990, s. 240) ja (2002, s. 707–708) mukaan ihmisiä innostava kauaskantoinen visio tuo työlle merkityksellisyyttä. Visio tulisi konkretisoida välitavoitteilla ja keinoilla sen saavuttamiseksi yhdessä henkilöstön kanssa, jolloin heidän (1990, s. 712) ja (2006, s. 267) mukaansa suorituskyky kasvaa yhteisön ja yksilön tavoitteiden kohdatessa, joka lisää myös yhteenkuuluvuuden tunnetta. He muistuttavat myös kerran hyväksytynt vision positiivisesta alitajuisesta vaikutuksesta yksilön toimintaan. Deci ja Ryan (2000, s. 68) lisäävät olosuhteiden vaikuttavan sitoutumiseen ja proaktiivisuuteen, johon Gagné ja Deci (2005, s. 338) tarkentavat autonomiaa tukevan sosiaalisen ympäristön edistävän parhaiten sisäistämistä, yhteenkuuluvuutta ja autonomiaa.

Yksilön on Latham ja Locken (2006, s. 266–267) sekä Ryanin ja Decin (2000, s. 70) mukaan uskottava kykenevänsä tavoitteen saavuttamiseen. Latham ja Locken (1990, s. 220–221) ja (2002, s. 707–708) mukaan tämä minäpystyvyyden tunne vaikuttaa tavoitteeseen sitoutumiseen ja valintaan, jonka lisäksi se yhteensovittaa heidän (2006, s. 265) mukaansa muita motivoivia tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi henkilökohtaiset luonteenpiirteet, palaute, osallisuus päätöksentekoprosessiin, työn autonomia ja rahalliset palkinnot. Strategiaan liittyvä ilmiöt ovat monitahoisia ja haastavia, jonka lisäksi verkostomainen toiminta lisää niiden monitahoisuutta. Tällaisten tavoitteiden kohdalla Latham ja Locke (2002, s. 707 ja 709) ja (2006, s. 266) suosittelevat, että ne muutetaan ensin varsinaisen suoritustavoitteen sijasta oppimistavoitteiksi, jonka aikana muodostetaan lopulliset tavoitteet ja menettelyt niiden saavuttamiseksi.

Yksilötasolla suorituskykyä ja työhön käytettävää panostusta voidaan parantaa Latham ja Locken (1990, s. 214–215) ja (2002, s. 707) mukaan yksilön kyvykkyyksien rajoissa olevalla tavoitteen haastavuudella. Tämä kasvattaa heidän (1990, s. 215), (2002, s. 706) ja (2006, s. 265) mukaansa suorituskykyä ja tyytyväisyyttä, vähentää vaihtelua suorituskyvyssä sekä mahdollistaa onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden tunnistamisen ja oman

toiminnan vertaamisen näihin vaateisiin. Suorituskykyyn vaikuttaa Latham ja Locken (1990, 227–228), (2002, 706–707) ja (2006, s. 265) mukaan toimenpiteitä, kehittymistä ja ongelmanratkaisua ohjaava suunta, intensiteettiä kasvattava haastavuus sekä fokusta, vaivannäköä ja sitkeyttä kasvattava kestävyys, joita Gagnén ja Decin (2005, s. 336–337) mukaan voidaan vahvistaa kyvykkyyden, autonomia ja yhteisöllisyyden kokemuksella. Deci ja Ryan (2000, s. 68) muistuttavat ihmisten luontaisista piirteistä uteliaisuuden, inostuksen, oppimishalun ja rajojen ylittämisen osalta sekä korostavat (2000, s. 69) autonomian määrän kasvattavan oppimista ja suoriutumista tukevien ominaisuuksien muodostumista.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tavalla, jolla strategian luomisprosessi toteutetaan, on merkittävä vaikutus yksilöiden motivoitumiseen ja sitä kautta suorituskykyyn eli strategian toteutumiseen. Suorituskyvyn taustalla oleviin keskeisiin elementteihin, kuten mi-näpystyvyyteen, oikeanlaiseen ohjaamiseen, autonomian ja itsensä johtamisen tukemiseen sekä yhteisen ymmärryksen muodostumiseen ja yhteisöllisyyteen on mahdollista vaikuttaa osallistavalla ja eri näkemyksiä hyväksyvällä ja yhteensovittavalla prosessilla sekä riittävän haastavilla tavoitteilla.

2.3.4 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta tavoitteiden ymmärtämisen, sitoutumisen ja motivoitumisen muodostavan elintärkeän kriteerin lopullisille valinnoille. Näiden edesauttamiseksi on koko prosessin ajan osallistettava aktiivisesti ja aidosti sekä henkilöstöä, verkostoa että keskeisiä kumppaneita ja asiakkaita. Näin mahdollistetaan autonominen mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen sekä sitä kautta voidaan paremmin tukea tavoitteen edellyttämien kyvykkyyksien ja toimintasuunnitelmien oppimista sekä näin ollen vahvistaa uskoa omiin ja verkoston kykyihin saavuttaa tavoitteet. Toisaalta yhdessä tekemisen kautta on mahdollista tunnistaa verkostomaisen toiminnan kannalta kaikkien osapuolten intressit ja yhteensovittaa niistä sellaiset tavoitteet, jotka kaikki yhteisesti ymmärtävät.

3 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Työturvallisuuskeskus, joka on myös tutkimuksen tekijän työpaikka. Työturvallisuuskeskus koostuu sekä omasta henkilöstöstä että työmarkkinajärjestöjen edustajista koostuvasta toimialaverkostosta. Pagano ja muut (2017, s. 456) kuvaavat artikkelissaan epätavanomaisen yrittäjyyden prosessin, jossa verkosto-omainen toiminta on poikkeavaa tavanomaiseen yritystoimintaan verrattuna vaikuttamiensa ja motivaatiotekijöidensä osalta. Työturvallisuuskeskuksen toimintaperiaate on malliesimerkki epätavanomaisesta toiminnasta, jopa suomalaisessa yleishyödyllisten ja yhteiskunnallisesti vaikuttavien yhdistysten joukossa, sillä esimerkiksi aiemmin mainitun toimialaverkoston työpanosta ei korvata rahallisesti. Perusluonteeltaan toiminta mukaillee teoreettisessa viitekehyksessä useasta näkökulmasta esiteltyä Dhanarajin ja Parkhen (2006, s. 660) määritelmän mukaista innovaatioverkostoa, jossa päätösvalta on hajautettu verkostoon, kuten seuraavissa kappaleissa kuvataan.

Työturvallisuuskeskus on yhdistyksen sääntöjen (2018, s. 1) mukaan työmarkkinakeskusjärjestöjen perustama ja hallinnoima voittoa tavoittelematon yhdistys. Työturvallisuuskeskuksen tavoitteena on edistää työsuojeluyhteistoimintaa sekä kasvattaa työsuojelua ja työturvallisuusosaamista kaikilla työpaikoilla. Työturvallisuuskeskuksen toimintaa rahoitetaan Työsuojelurahaston toimesta tapaturmavakuutusmaksuista ja tämä rahoitus kattaa hieman alle puolet vuosittaisista toimintamenoista. Muut menot katetaan koulutus-, hanke-, julkaisu-, työturvallisuuskortti- ja työhyvinvointikorttitoiminnan tuotoilla.

Työturvallisuuskeskus on asiantuntijaorganisaatio, jonka palveluksessa on 35 henkilöä. Toiminta toteutetaan verkostomaisesti 215 verkostoon kuuluvan henkilön voimin. Verkosto koostuu operatiivisella tasolla työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen jäsenistä sekä lisäksi koulutus-, työturvallisuuskortti- ja työhyvinvointikorttitoiminnan osalta eri koulutussektorin toimijoista ja tilaajayrityksistä (yli 1000 oikeushenkilöä ja yli 2000 luonnollista henkilöä). Strategisella tasolla hallituksen muodostavat työmarkkinakeskusjärjestöjen nimeämät edustajat. Dhanaraj ja Parke (2006, s. 663–666) kuvaavat verkoston johtamisen keskeisiksi keinoiksi verkoston vakauden, tiedon liikkumisen ja innovaatioiden

hyödynnettävyyden. Verkosto on hyvin vakaa ja tällä toimintamallilla on saavutettu pitkä jatkumo ja yhteiskuntaa palvelevia tuloksia jo 52 vuoden ajan.

3.1.1 Verkoston toiminta

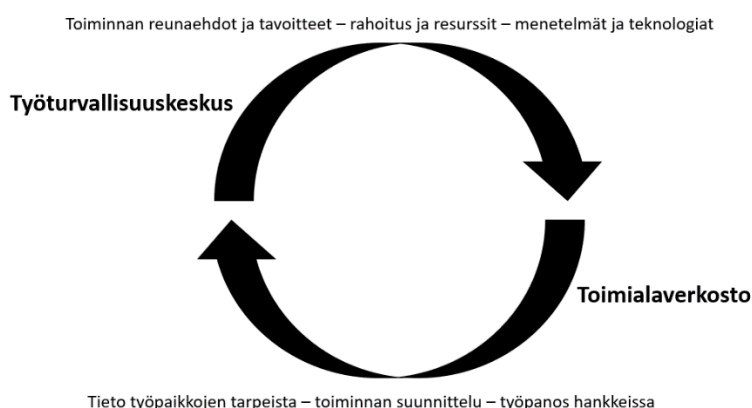
Verkosto on mallinnettu varsin yksityiskohtaisesti ja toimintamenettelyistä on sovittu työjärjestyksessä. Operatiivisella tasolla eri toimialoille on perustettu oma toimialaryhmä tai työalatoimikunta. Peters ja muut (2016, s. 2508–2509 ja 2514–2515) kuvaavat oppimisen tapahtuvan verkostoissa rajatuissa pienemmissä kokonaisuuksissa. Tämä ajattelu on taustalla myös toimialaryhmien ja työalatoimikuntien toiminnassa, jossa kehittäminen, innovointi ja oppiminen on rajattu teemallisesti ja henkilömäärällisesti hallittavan kokoihin kokonaisuuksiin, jonka lisäksi toiminnalle on luontaista myös siiloja rikkovat poikkirakenteelliset mallit.

Jokaisella ryhmällä on oma kirjallinen työjärjestyksensä, joskin keskeiset toimintaperiaatteet on yhdenmukaistettu. Jokainen ryhmä koostuu puoliksi työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen edustajista. Lisäksi jokaisella ryhmällä on nimettynä alan koosta riippuen yksi tai useampi Työturvallisuuskeskuksen palveluksessa oleva vastuuasiantuntija, joka toimii ryhmän sihteerinä sekä käyttää oman asiantuntijapanoksensa muun muassa kyseisen ryhmän kanssa toteutettavien kehittämishankkeiden toteuttamiseen.

Verkostomaisen toiminnan kannalta mielenkiintoinen toimintamalli on niin sanottu konsensus -periaate. Tämän mukaisesti jokaisen operatiivisen ryhmän tekemä päätös tulee olla yksimielinen. Työjärjestykset eivät siis tunne enemmistöpäätösten mahdollisuutta. Strategisella tasolla hallituksella on ollut yhdistyksen sääntöjen (2018, s.2.) perusteella vuodesta 2018 alkaen mahdollisuus päättää asioista yksinkertaisella äänenemmistöllä, mutta tähän ei ole turvauduttu vielä kertaakaan. Konsensusperiaate varmistaa uniikilla tavalla sen, että verkoston päätökset esitettävistä hankkeista, koulutuksista ja muista kehittämistoimenpiteistä ovat saavuttaneet yhteisen ymmärryksen, niihin sitoudutaan ja että ne vastaavat konsensuksen muodostaneen ryhmän edustamien toimi- tai työalojen työpaikkojen tarpeita.

Yleisen toiminnan suunnittelun ja ohjauksen näkökulmasta verkostolla on poikkeuksellisen suuri rooli. Hallitus päättää johtoryhmän valmistelun pohjalta johtosäännön mukaan strategiasta ja vuosittaisesta toimintasuunnitelmasta sekä muista hallitukselle kuuluvista asioista. Tältä pohjalta johtoryhmä määrittää tulevan vuoden suunnittelun laadulliset ja määrälliset painopistealueet, jotka ovat keskeinen osa verkoston orkestrointia ja verkostomaiselle toiminnalle tyypillistä hienovaraista toiminnan ohjaamista, yhdessä esimerkiksi käytettävien työmenetelmien ja teknologioiden kokonaiskirjon määrittämisen kanssa. Tämän jälkeen koulutuksen ja hankkeiden painopistealueet käsitellään toimialaryhmissä ja työalatoimikunnissa kevään aikana, jonka jälkeen kyseiset ryhmät tekevät konkreettiset esitykset kehittämishankkeista sekä koulutuksista.

Näiden yhteenveto ja analysointi toteutetaan asiantuntijoiden ja johdon kanssa, jonka jälkeen johtoryhmä tekee tarvittaessa rajauksen seuraavana vuonna toteutettavista asioista budjetin ja strategisten tavoitteiden perusteella. Nämä taas hyväksytään hallituksessa, jonka jälkeen niiden valmistelu ja toteuttaminen voidaan aloittaa. Alla olevassa kuvassa 2 on kuvattu yksinkertaistetusti Työturvallisuuskeskuksen ja sen toimialaverkoston suhdetta ja orkestrointia.



Kuva 2 Työturvallisuuskeskuksen ja toimialaverkoston välinen suhde

Vaikka Työturvallisuuskeskus onkin itsenäinen oikeushenkilö, toiminnan suunnittelun konkreettiset toimenpiteet muodostuvat pääosin verkoston päätöksistä. Orkestroinnin voidaan siis todeta olevan kuvan 2 mukaisesti kaksisuuntaista, sillä toiminnan

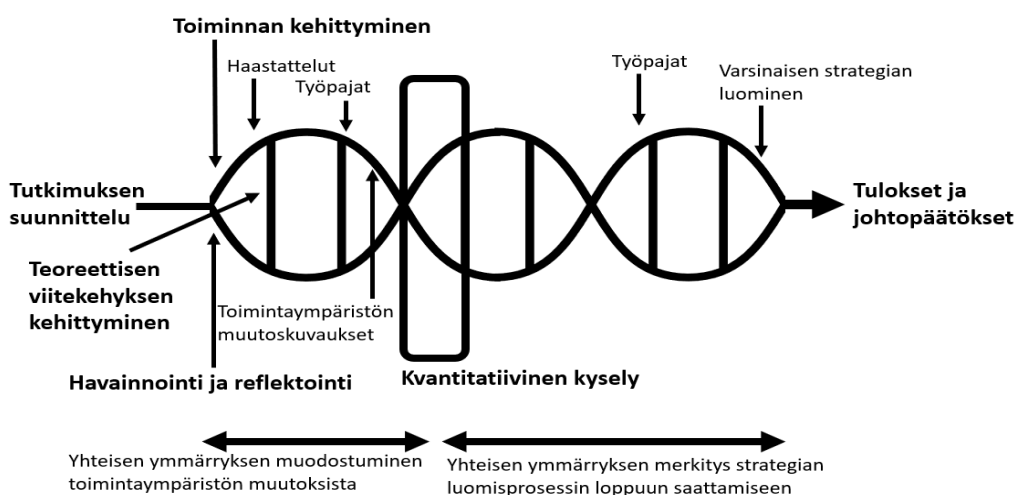
raamitukset ja painopisteelliset asiat ohjataan Työturvallisuuskeskuksen toimesta, mutta toisaalta niiden taustalla määräävinä lähtötietoina ovat verkoston osien kautta saatu tieto ja päätökset. Tässä tapauksessa siis orkestrointia tehdään synteessissä ja vuorovai-
kutuksessa. Työturvallisuuskeskuksen orkestrointiin kuuluu myös yhdenmukaisten me-
netelmien ja teknologioiden kehittäminen sekä näihin tarvittavien kyvykkyyksien kehit-
täminen.

4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kulku sekä käytetyt menetelmät ja niiden taustat. Tutkimuksen tarve, tavoitteet ja suunnittelu on esitelty johdannossa ja tutkimuksen kohde omassa luvussaan ja niihin ei enää erikseen palata tämän luvun aikana. Tutkimus jakaantui sen suunnitteluun, teoreettisen viitekehyksen muodostamiseen, aineiston keräämiseen, analysointiin ja vahvistaminen sekä johtopäätösten muodostamiseen ja raportointiin.

4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä kappaleessa kuvataan tutkimuksen toteuttaminen. Tutkimuksen toteuttamisen rinnalla kuvataan tutkimusmenetelmän teoreettiset taustat sekä perustelut valituille ratkaisuille. Toimintatutkimus toteutui sille tyypillisellä tavalla kuvan 3 mukaisesti spiraalimaisena siten, että siinä vuorottelee toiminnan kehittyminen sekä havainnointi ja reflektointi, jotka ovat myös jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa. Lisäksi teoreettinen viitekehys täydentyi tutkimuksen edetessä, kuten kuvan 3 pystyviivat kuvaavat. Tutkimuksessa havainnoinnilla on menetelmistä suurin merkitys ja sen kautta kerättiin suurin osa aineistosta ja tutkimustulokset perustuvat ensisijaisesti siihen.



Kuva 3 Tutkimuksen eteneminen

Kuitenkin tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellytti, että tiedetään, muodostuiko toimintaympäristön muutostekijöistä yhteinen ymmärrys, jotta tulokset ovat yleistettäviä ja jotta voidaan tutkimuskysymysten mukaisesti arvioida strategian luomisprosessin onnistuneisuutta. Näin ollen havainnoinnin tulokset yhteisen ymmärryksen muodostumisesta vahvistettiin kvantitatiivisella kyselyllä. Tämä myös mahdollisti sen, että tutkimuskysymysten mukaisesti kyettiin havainnoimaan muodostuneen yhteisen ymmärryksen vaikutuksia, koska tosiasiallisesti sen tiedettiin muodostuneen. Lisäksi tätä ajattelua tukee Boogin (2003, s. 433) ja Carrin (2006, s. 428) näkemykset siitä, että toimintatutkimuksessa on varottava toiminnan painottumista liiallisesti kehittämistoiminnan puolelle tutkimuksellisuuden kustannuksella.

4.1.1 Perustelut tutkimusmenetelmän valinnalle

Tutkimuksessa on kyse yhteisen ymmärryksen muodostamisesta toimintaympäristön muutostekijöistä osana verkostomaisesti toimivan organisaation strategian luomisprosessia ja tämän yhteisen ymmärryksen merkityksestä sen loppuun saattamiselle. Tutkimuksessa yhdistyy voimakkaasti kokemuksellisuus, mutta myös menettelytavat eli prosessi, jolla lopputulokseen päädytään. Tutkimus on luonteeltaan siis laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena on Aspersin ja Corten (2019, s. 148–149) mukaan ymmärtää tarkastelun kohteena olevia ilmiöitä tutkimuksen kohteena olevan joukon näkökulmasta. Tällöin korostuu aito kiinnostus heidän tunteistansa, ajatuksista, kokemuksista sekä näiden antamasta merkityksestä. Tätä varten on luotu erilaisia laadullisen tutkimuksen menetelmiä, joilla tämä ymmärrys pyritään mahdollisimman hyvin saavuttamaan, sillä täydellistä ymmärrystä toisen ihmisen kokemusmaailmasta on mahdotonta muodostaa.

Tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä on toimintatutkimus, joka on Gustavsenin (2008, s. 433–434) mukaan osa laadullista tutkimusperinnettä ja siinä korostuu teorian ja käytännön yhdistäminen tieteellisiä menetelmiä systemaattisesti käyttäen. Tutkimuksessa tutkittiin yhteisen ymmärryksen muodostumista ja sen vaikutusta, joten kyseessä on yhdessä oppimiseen ja yhteisen tiedon luomiseen sekä toimintatapojen ja asenteiden muuttumiseen tähtäävää toimintaa, kuten Gustavsen (2008, s. 433–434)

toimintatutkimuksen keskeiset tavoitteet määrittää. Määritelmän mukaan oppiminen on yhdessä oppimista, jossa tiedon rakentumiseen osallistuvat kaikki toimijat, jolloin kaikki tuovat panoksensa tiedon ja teorian käsittelyyn. Organisaatioiden näkökulmasta tavoitteena on kasvattaa itseymmärrystä, kehittää konkreettisia muutostoimia sekä toteuttaa niitä. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tunnistettiin keskeiset osallistujajoukot, joiden kaikkien osallistaminen koko prosessin aikana on olennaista. Nämä ovat yhdistyksen henkilöstö, toimialaverkosto, keskeiset yhteistyökumppanit ja asiakkaiden edustajat.

Tutkimuksen tekijä osallistui toimintaan strategian luomisprosessin näkökulmasta fasilitaattorina ja oman vastualueen tiedon tuottajana, mutta myös tutkimuksen tekijänä. Tätä tukee Carrin (2006, s. 429), Ozannen ja Zaatcioglun (2008, s. 424–425), Glassmanin ja Erdemin (2014, s. 12–13) sekä Gustavsenin (1996, s. 93) ja (2008, s. 432) näkemykset siitä, että toimintatutkimuksessa olennaista on myös toimintaan kiinnittyminen sekä sen havainnointi, reflektointi ja muuttaminen, tutkijoiden ja toimijoiden osallistuminen koko prosessiin sekä teorian ja toiminnan liittäminen toisiinsa.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen runko muodostettiin syksyllä 2021, mutta se kehittyi ja muuttui tutkimuksen aikana esille nousseiden ilmiöiden ja prosessin kehittymisen mukaan, joka on Gustavsenin (1996, s. 100) ja (2008, s. 434) sekä Carrin (2006, s. 432) mukaan tyypillistä toimintatutkimukselle. Toimintatutkimusta arvioidaan sekä tieteen lähtökohdista että tutkittavan yhteisön lähtökohdista käsin toisiaan täydentävinä näkökulmina. Perinteinen jäljitettävyyksivaatimus ei ole normaalin tieteellisen tutkimuksen tapaan yhtä vahvasti läsnä, mutta toisaalta vahvuusalueena on teorian kehittyminen osana käytännön organisaation kyvykkyyksien kehittymistä. Tämä abduktiivinen päättelytapa on perusteltu, koska toimintatutkimuksen luonteenomainen kokemuksellisuus ja erityisesti tämän tutkimuksen tavoitteiden mukaisten johtopäätösten aukoton osoittaminen deduktiivisesti olisi varsin kyseenalaista, kuten myös Aspers ja Corte (2019, s. 148–149) toteavat mahdottomaksi ymmärtää toisten kokemusmaailmaa täydellisesti.

Koska kuitenkin tavoitteena oli luotettavat tulokset rajatussa kohdejoukossa ja niiden riittävä yleistettävyys laajasti, hyödynnettiin tutkimuksessa haastatteluiden ja havainnoinnin lisäksi myös kvantitatiivista kyselyä tulosten vahvistamiseksi. Tällä tavoin hallittiin myös riskiä tutkimuksen tekijän henkilökohtaisten näkemysten vaikutuksesta, tämän osallistuessa toimintaan aiemmin kuvatulla tavalla. Kvantitatiivisen kyselyn rooli oli kuitenkin vain täydentää ja varmentaa tutkimuksen tuloksia.

Tutkimus toteutettiin pohjoismaista koulukuntaa edustavan Björn Gustavsenin (1996, s. 99) kehittämänä demokraattisen dialogin mukaisesti, joka perustuu sekä Lewinin että Habermasin traditioihin. Hän (1996, s. 100) määrittelee sen avoimeksi vuoropuheluksi tutkimuksen tekijän ja yhteisön välillä. Vuoropuhelussa tutkimuksen tekijän rooli häipyä aloitusvaiheen jälkeen ja toiminta jatkuu erilaisissa sekaryhmissä, joissa ideoidaan kehityshankkeita erilaisissa järjestetyissä kohtaamistilanteissa, joissa käydään dialogia työn etenemisestä ja tuloksista. Nämä kohtaamistilanteet olivat myöhemmin kuvattavia strategiatyöpajoja sekä johtoryhmän, strategiaprosessin ohjausryhmän ja hallituksen kokouksia.

Yhteenvetona voidaan todeta, että demokraattisen dialogin menetelmällä toteutettu toimintatutkimus laadullisen tutkimuksen tyyliuuntana oli tälle tutkimukselle perusteltu. Tutkimuskysymykset sisältävät sekä kokemuksellisia, että oppimiseen ja toiminnan kehittymiseen liittyviä teemoja, jotka kehittyivät tutkimuksen aikana, joten toimintatutkimus tarjosi tähän luotettavan, mutta työelämän kehittämiseen soveltuvan kehikon.

4.1.2 Toimintatutkimuksen tutkimuksellisuus

Toimintatutkimuksen tieteenfilosofinen tausta on pragmatismissa, jossa korostuu Boogin (2003, s. 429) mukaan tutkimuksen kohteeseen liittyvä tieto sekä tiedon rakentuminen toimijoiden ja inhimillisen toiminnan keskinäisen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Hän (2003, s. 430) lisää 1940-luvulla vallalla olleen ajattelun toiminnasta ja sen reflektoinnista keskusteluiden ja palautteiden avulla johtaneen jo 1950-luvulla palautteiden käyttämiseen organisaatioiden kehittämistoiminnassa. Tästä on ymmärretty yhteys

hyvän ilmapiirin, luottamuksen, organisaation paremman itsetuntemuksen ja sisäisen muutoksen välillä. Näin ollen toimintatutkimus sopii organisaatioiden kehittämiseen, kuten tässäkin tutkimuksessa on tavoitteena. Gustavsenin (2008, s. 434) mukaan nykyinen näkemys toimintatutkimuksesta pohjautuu Schönin näkemyksiin, joissa korostuu asiantuntemuksen ja taitojen kehittyminen toiminnassa tapahtuvien kokemusten, aikaisempien toimintamallien ja mielikuvien kautta.

Gustavsenin (2008, s. 434–435) mukaan toimintatutkimus on sen luonteenpiirteistä johdun kyseenlaistettu tieteellisenä tutkimuksena. Kuitenkin kyse on tieteellisestä tutkimuksesta, jos tutkimuksessa on tutkimuselementti eli tietoa kerätään ja analysoidaan tieteellisesti hyväksytyjä menettelytapoja noudattaen, prosessi on tutkimuksen kohteiden omaan osallistumiseen perustuva sekä se tähtää toimintatapojen muuttamiseen. Hänen (2008, s. 432–433) mukaansa toimintatutkimus pyrkii tuottamaan uutta tietoa joko käytännön, teorian tai molempien alueilla, jolloin se sitoutuu tieteeseen, mutta poikkeaa perinteisestä käsityksestä ontologisten ja epidemiologisten näkökulmien vuoksi. Kritiikkiä saavat kaikki osallistavat tutkimusmenetelmät siitä, että niissä pohditaan tutkimuksen käytännön hyötyä jo teoreettisen asetannan rinnalla, mitä kuvattiin johdannossa tutkimuksen tarpeen yhteydessä.

Boogin (2003, s. 433) ja Carrin (2006, s. 428) mukaan toimintatutkimuksessa on tärkeää säilyttää tutkimuksellinen osuus ja varoa toiminnan siirtymistä pelkän kehittämistoiminnan puolelle. Itse tutkimus jäsentyy kuvan 3 mukaisena spiraalina, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio ja toiminnan muuttaminen vuorottelevat jatkuvasti, jolloin pyritään toiminnan reflektiiviseen ajatteluun ja toiminnan parantamiseen. Tutkimuksen ajan vuorottelivat eri kohderyhmille suunnatut työpajat, johtoryhmän, ohjausryhmän ja hallituksen päätöstilanteet, kvantitatiivinen kysely sekä näiden vaiheiden reflektointi havainnoinnin keinoin.

Teoreettisessa viitekehyksessä on korostettu verkostomaisen toiminnan osalta sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen sekä yhteisen päätöksenteon merkitystä, kuten myös

strategiaa koskevan osuuden osalta yhteistä ymmärrystä ja kyvykkyyksien ja rajallisuuksien tunnistamista. Lisäksi esitellyissä motivaatioteorioissa korostuu tavoitteiden sisäistäminen ja ymmärtäminen sekä osallisuuden merkitys motivoitumiselle ja suorituskyvylle. Voidaan todeta teoreettisen viitekehyksen vahvistavan valinnan loogisuutta, joskin kuten myös toimintatutkimukselle tyypilliseen teorian ja käytännön toisiinsa kytkeytyvään luonteeseen kuuluu, on valittu tutkimusmenetelmä ohjannut tutkimuksen kulkua ja teoreettisen viitekehyksen muodostumista, kuten Gustavsen (1996, s. 100) ja (2008, s. 434) sekä Carr (2006, s. 432) ajattelevat. Teoreettista viitekehystä on siis täydennetty tutkimuksen aikana niiden havaintojen kautta, jotka strategian luomisprosessia toteutettaessa on olennaisiksi ilmennyt.

Yhteenvedona voidaan todeta, että edellä esitetyt vaateet tutkimuksellisuudesta toteutuivat. Tämän lisäksi tulosten luotettavuutta on varmennettu kvantitatiivisella kyselyllä, joka on sekä hallinnut tutkimuksellisia riskejä että tuonut tietoa tulosten yleistettävyydestä.

4.1.3 Toiminnan kehittyminen osana toimintatutkimusta

Tutkimuksen tarve on kummunnut suoraan työelämästä ja sen kehittämisestä. Toimintaympäristön muutosmahdollisuuksia ei yleisesti työelämässä hyödynnetä riittävästi, jonka lisäksi tutkimuksen kohdeorganisaatio on havainnut tarpeen sekä laatia toiminnalle uuden strategian että myös parantaa menettelyä, jolla strategia luodaan. Carrin (2006, s. 432), Gustavsenin (2008, s. 434–435) sekä Carrin ja Kemmisin (2005, s. 352) mukaan toimintatutkimuksessa korostuu aito tarve työelämän kehittämiseen. Taustalla on siis kolmijakoinen tarve kehittämiselle eli menettelyjen kehittäminen (strategiaprosessi ja sen sisällä toimintaympäristön muutosten ymmärtäminen), työn sisällön kehittäminen (itse strategian sisältö toimintaympäristön muutosten perusteella) ja yhteisen ymmärryksen kehittyminen toimintaympäristön muutostekijöistä ja koko strategiasta. Kaikissa näissä korostuu toimintatutkimukselle tyypillisesti tutkimuksen tekijän ja yhteisön osallistuminen, vahva vuorovaikutus, teorian ja käytännön yhdistyminen sekä tiedon ja teorian muodostuminen.

Näin ollen demokraattinen dialogi on toimintatutkimuksen tyyliuuntana luonnollinen valinta tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten osalta, sillä tutkimuksessa korostui yhteisen ymmärryksen muodostuminen sekä tätä kautta laaja osallistuminen prosessiin. Toisaalta valittu tyyliuunta mahdollistaa Carrin (2006, s. 432), Carrin ja Kemminsin (2005, s. 352) sekä Gustavsenin (1996, s. 93) ja (2008, s. 432–433) mukaan tutkimuksen tekijän perinteisen roolin häipymisen taustalle ja ylipäättänsä mahdollistaa tutkimuksen tekijän taustaroolin huomioiden sekä tutkimuksen että työn suorittamisen. Taustajatus yhteisön demokratian edistämiseksi osallistamalla ja kuulemalla kaikkia prosessin alusta loppuun saakka sekä tätä kautta pyrkimys yhteisen ymmärryksen ja näkökulmien muodostumiseen ja yhteisvastuun toteuttamiseen ymmärtämällä toimintaa sellaisena, kuin se on, tukee kaikkia tutkimukselle asetettuja tavoitteita.

Tutkimuksessa hyödynnettiin vahvaa vuoropuhelua verkoston, henkilöstön, toimintaympäristön ja asiakkaiden kesken erilaisissa työpajoissa, joiden kautta tietoa rakennettiin yhdessä. Gustavsenin (2008, s. 434–435) ja Boogin (2003, s. 432–433) mukaan toimintatutkimukseen liittyvässä reflektiivisen asiantuntijuuden mallissa korostuu toiminnan ja reflektion integroitunut prosessi, joka johtaa tiedon lisäämiseen ja toiminnan muuttamiseen. Tällöin puhutaan konstruktivistisesta mallista, jossa asiantuntija ja tilanne puhuvat toisilleen sekä jossa asiantuntija hyödyntää aiempia kokemuksiaan ja pyrkii siten ymmärtämään tilanteen ainutlaatuisuutta ja luomaan siihen sopivia teoreettisia malleja. Gustavsenin (2008, s. 434) mukaan toimintatutkimuksen onnistuminen edellyttää toiminnan ja sen taustojen ymmärtämistä, epävarmuuksien sietämistä ja niistä oppimista sekä kykyä edistää muutosprosessia, joka tukee tutkimuksen tekijän roolia strategian luomisprosessin fasilitoijana.

Gustavsenilaisen (1996, s. 101) tradition ja demokraattisen dialogin menetelmän keskeinen tavoite on yhteisen näkökulman saavuttaminen tietystä asiasta ja yhteisvastuun ottaminen sen kehittämisestä, joka tässä tutkimuksessa tarkoitti yhteisen ymmärryksen muodostamista ja sitä kautta strategiaan entistä voimakkaampaa sitoutumista tulevaisuudessa. Hän korostaa myös, että toimintatutkimuksessa on pyrittävä käytännöllisiin

parannuksiin, eikä tieteelliseen tarkkuuteen, jolloin kiinnitetään enemmän huomiota konkreettiseen, erityiseen, paikalliseen ja tiettyinä aikana esiintyvään kuin abstraktiin, yleiseen ja aina esiintyvään. Toisaalta, koska hänen mukaansa tarkoituksena on ymmärtää käytäntöä sellaisena kuin se on, ei tutkimuksen tekijän keinotekoisesti asettamissa ympäristöissä, oli tarpeellista varmistaa myös riittävä yleistettävyyys tulosten osalta sekä varmistaa, että tulokset aidosti kuvaavat laajaa verkostomaista ympäristöä tutkimuksen tekijän näkemysten sijasta, joka vahvistettiin kvantitatiivisella kyselyllä.

Tutkimuksessa oli kriittistä muodostaa yhteinen ymmärrys Carrin (2006, s. 432), Carrin ja Kemmisin (2005, s. 352) sekä Gustavsenin (1996, s. 93) ja (2008, s. 432–433) määrittelemällä kaksoisdialektisella toiminnalla, jossa teoria ja käytäntö laitettiin puhumaan keskenään sekä jossa yksilö ja yhteisö asettuivat keskinäiseen dialogiin. Dialogin seurauksena yksilöiden ja yhteisöjen toiminta muuttui, joka johti toimintaympäristön muutostekijöiden ymmärtämiseen uudella tavalla. Tällöin tutkimuksen tekijän ja tutkittavien roolit sekoittuvat, mutta sen myötä tutkittavat kokevat tutkimukseen valikoituvat teemat merkityksellisempinä. Tällöin myös tutkimuksen kokonaisuus johtopäätöksineen rakentuu tarkoituksenmukaiseksi kohdeyhteisölle. Tämä ajattelu oli myös aineiston keruun ja analysoinnin perustana tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksessa selvitettiin, millaisella strategian luomisprosessilla voidaan muodostaa yhteinen ymmärrys toimintaympäristön muutostekijöistä. Tämä tapahtui toteuttamalla strategian luomisprosessi yhdessä henkilöstön, toimialaverkoston, keskeisten yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden edustajien kanssa ja havainnoimalla sitä, mikä noudattaa Carrin (2006, s. 429) ja Gustavsenin (1996, s. 93) ja (2008, s. 432) ajattelua toiminnan kehittämisestä toteuttamalla muutosprosessia yhdessä ja reflektoiden sitä dialogin keinoin, jolloin syntyy uutta tietoa. Tätä tukee Ozannen ja Zaatcioglun (2008, s. 424–425) sekä Glassmanin ja Erdemin (2014, s. 12–13) näkemykset tutkimuksen tekijän ja tutkittavan yhteisön jäsenten osallisuudesta tiedon luomisessa.

4.1.4 Havainnointi ja reflektointi osana toimintatutkimusta

Tähän tutkimukseen osallistuneet työstivät toimintaympäristön muutoskuvauksia ja strategiaa, jonka lisäksi tutkimuksen tekijä sekä osallistui tähän työhön oman vastuualueensa ja prosessin fasilitoinnin kautta, että havainnoi toimintaa. Näin ollen reflektiivisyys toteutui Carrin (2006, s. 432) ja Gustavsenin (1996, s. 101) määritelmän mukaisesti siten, että tutkimuksen kohteet eivät olleet tutkimuksen objekteja, vaan he kääntyvät pohtimaan itseään ajattelevana subjektina, jolloin reflektointiin toimijan tarinaa. Näin ollen myös tutkimuksen tekijän rooli hämärtyi eli tutkimuksen tekijästä tuli kohdeorganisaation sisällä toimiva henkilö, joka tulkitsee tilannetta myös omasta näkökulmastaan. Havainnoidut tilaisuudet on eritelty liitteessä 5.

Demokraattisen dialogin menetelmässä pyritään Gustavsenin (1996, s. 100) mukaan edistämään työyhteisöjen demokratiaa dialogin keinoin, eikä aseteta yhteisön jäseniä tutkimuskohteeksi, jolloin on olennaista saada kaikki osallistumaan alusta alkaen. Osallistamisen tapoja ovat erilaiset kohtaamiset, joita tämän tutkimuksen aikana olivat erilaiset työpajat sekä strategian ohjausryhmän ja hallituksen kokoukset. Dialogin rooli korostui yritettäessä löytää yhteys käytänteiden ja sanotuksen välille, joka tässä tutkimuksessa tarkoitti yhteisen ymmärryksen muodostumista toimintaympäristön muutostekijöistä.

Tutkimuksen kannalta oli olennaista saada selville tutkimukseen osallistuneiden kokemuksia ja näkemyksiä sekä saada heidät arvioimaan toimintaa ja tulevaisuutta kriittisesti, kuten myös Gustavsen (2008, s.429) ja (1996, s. 99) sekä Carr (2006, s. 432) toteavat. Toimijoiden ajattelu on heidän mukaansa muokkaantunut toimijoiden oman toiminnan kautta, joten he myös tuntevat työhön liittyvät tilanteet, vaatimukset, ilmiöiden syy-seuraus-suhteet, jolloin näiden näkökulmien mukaan saaminen on välttämätöntä. Tutkimuksessa järjestetyissä työpajoissa erilaisia väitteitä ja tavoitteita oli mahdollista kyseenalaistaa ja ideoida, jolloin toimijat muuttuivat kriittiseksi yhteisöksi, jossa he pyrkivät ymmärtämään kriittisesti omaa ja verkoston toimintaa, tunnistamaan parannuskohteita ja etsimään ratkaisuja. Tämän tutkimuksen osalta merkityksellistä oli tutkittavan kohteen

verkostomaisuus, joka entisestään korosti tarvetta yllä kuvatulle. Toisaalta tutkimuskysymyksenä oleva yhteisen ymmärryksen muodostuminen edellyttää avoimuutta, kriittisyyttä ja dialogisuutta, jotta sellainen on mahdollista muodostua ja muodostuikin, kuten havainnoinnin raportoinnista selviää.

4.2 Aineiston keruu

Toimintatutkimuksessa muodostetaan Boogin (2003, s. 429) mukaan uutta tietoa. Tutkimuksessa kerätty aineisto koski toimintaympäristön muutostekijöiden vaikutusta työsuojeluun ja -turvallisuuteen suomalaisten työpaikkojen näkökulmasta, tietoa yhteisen ymmärryksen muodostumisen tasosta sekä tietoa siitä, millaisella prosessilla tällainen yhteinen ymmärrys on mahdollista muodostaa ja kuinka yhteisen ymmärryksen saavuttaminen vaikuttaa strategian luomisprosessin loppuun saattamiseen. Tutkimuksen kannalta ei ole olennaista yhteisesti muodostetun ymmärryksen sisältö, vaan kuinka se muodostettiin ja mille tasolle se saatiin muodostettua luotettavuuden, yleistettävyyden sekä todellisuutta kuvaavuuden näkökulmasta. Näin ollen raportissa keskitytään itse prosessiin ja sen tulosten luotettavuuden arviointiin, eikä sen kautta muodostettuun sisällölliseen kokonaisuuteen, koska sillä ei ole tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten näkökulmasta merkitystä.

Tutkimuksen aineisto muodostettiin johtoryhmän jäsenten suorittaman kirjallisuuskatsauksen, johtoryhmän jäsenten ja heidän henkilöstönsä yksilökeskusteluiden, tutkimuksen tekijän suorittamien keskeisten yhteistyökumppaneiden teemahaastatteluiden, toimialaryhmien ja työalatoimikuntien kokoustyöskentelyssään tuottamien analyysien, toimialaverkoston sekä toimintaympäristön ja asiakkaiden edustajien avoimien työpajojen, henkilöstön strategiapajojen lopputuotosten sekä johtoryhmän, strategiaproessin ohjausryhmän ja hallituksen kokousten perusteella. Liitteessä 1 on kuvattu työpajojen toteutus käytännössä. Tutkimuksen tekijä vastasi tietojen koostamisesta, mutta johtoryhmän jäsenet tuottivat pohjatiedot omalle vastualueelleen kuuluneista kirjallisuuskatsauksen lähteistä sekä oman henkilöstönsä haastatteluista.

4.2.1 Kirjallisuuskatsaus

Tutkimuksen alkuvaiheessa johtoryhmä perehtyi laajasti toimintaympäristöä koskevaan kirjallisuuteen ja aineistoon. Näiden pohjalta koostettiin merkitykselliset teemat ja ilmiöt pelkistettyinä ilmaisuina Casañin ja muiden (2021, s. 5) kuvaaman PESTEL-analyysin keinoin, jossa tunnistetaan poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset, ympäristölliset ja eettiset sekä lainsäädännölliset muutostekijät. Tämän vaiheen toteuttaminen toteutui limittäin haastatteluiden kanssa keväällä 2021. Näitä tietoja käytettiin myös myöhemmin kuvattavien työpajojen suunnittelussa.

4.2.2 Haastattelut

Tutkimuksen alkuvaiheessa toteutettiin haastatteluita sekä henkilöstölle johtoryhmän jäsenten toimesta että keskeisille yhteistyökumppaneille tutkimuksen tekijän toimesta. Keskeiset yhteistyökumppanit ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden kautta oli mahdollista saada tietoa suomalaisen työelämän muutostekijöistä työsuojelun ja -turvallisuuden näkökulmasta, koska haastatellut tahot arvioivat ja kehittävät suomalaista työelämää. Haastattelut on kuvattu tarkemmin liitteessä 4. Haastatellut edustivat työlainsäädännön seurantaan ja valmisteluun liittyvien ministeriöiden vastuuhenkilöitä sekä työmarkkinakeskusjärjestöjen, Aluehallintoviraston valvontatoiminnan, Tapaturmavakuutuskeskuksen, Työsuojelurahaston, Työterveyslaitoksen sekä Suomen Pelastusalan Keskusjärjestön johtoa.

Kaikki haastattelut toteutettiin avoimina teemahaastatteluina, jotka Rowleyn (2012, s. 262) mukaan mahdollistavat yksilön kokemuksen, uskomuksen ja ajatusrakennelmien tutkimisen ja sitä kautta korostavat heidän subjektiivisia käsityksiänsä asioista. Vaikka teemahaastattelu teemat on päätetty valmiiksi, voi kysymysten asettelu olla vapaata, keskustelu soljuu mahdollisimman vapaasti, jolloin myös korostuu vuorovaikutus ja tulokinta. Tämä taas asettaa haastattelijalle vaatimuksia tutkittavan ilmiön kokonaisuuden ymmärtämisestä. Haastattelun onnistumista edesauttaa oikea sanoitus ja yhteisen

kielen käyttäminen sekä etukäteen annetut haastatteluteemat, jotka tässäkin tapauksessa etukäteen toimitettiin.

Rowley (2012, s. 262 ja 265) korostaa luottamuksen muodostumisen sekä (2012, s. 266–267) tulkinnan ja yhteisen kielen merkitystä teemahaastattelun onnistumisessa. Edellä mainituista vaatimuksista johtuen henkilöstön haastattelut toteutettiin johtoryhmän jäsenten toimesta, jolloin jokaisen haastattelun toteutti oma esihenkilö, joka osasi parhaiten luoda oikeanlaisen haastatteluilmapiirin sekä sanoittaa teemat haastateltavan mukaan sekä tulkita vastauksia. Henkilöstön osalta otanta oli 35/35 eli koko henkilöstö haastateltiin.

Keskeisten yhteistyökumppaneiden haastattelut toteutti tutkimuksen tekijä yksin, jolloin niistä saatiin mahdollisimman yhteinen tulkinta. Haastatteluja toteutettiin 20 ja tällä saatiin katettua kaikki yhdistystä hallinnoivat tahot sekä kaikki keskeisimmät yhteistyökumppanitahot, jotka edustavat laajasti näkemystä toimintaympäristön muutoksista. Tulokset koostettiin osaksi valmiiksi teemoteltua runkoa ja lopputulokset käsiteltiin johtoryhmän kokouksessa. Haastatteluiden toteuttaminen on kuvattu tarkemmin liitteessä 4.

4.2.3 Havainnointi

Toimintatutkimukselle ja ennen kaikkea demokraattiselle dialogille on Gustavsenin (1996, s. 100) mukaan olennaista kohtaamisten luominen prosessin kaikissa vaiheissa, jolloin havainnoinnin merkitys korostuu. Toimintatutkimuksessa tutkimuksen tekijä toimii osana yhteisöä ja reflektoi näkemäänsä ja kokemaansa, jolloin havainnoinnin merkitys kasvaa.

Tutkimuksen taustalla on aito tarve ja aikomus muuttaa toimintaa. Toisaalta tutkimuksen tekijällä on sekä kiinteä fasilitaattorin rooli itse prosessissa, mutta myös oman vastuualueen johtamisen kannalta niin sanotusti suorittava rooli prosessin aikana. Tutkimuksen tekijän rooli oli fasilitoiva ja osallistuva johtoryhmän ja ohjausryhmän kokouksissa, esittelevä ja siten osallinen hallituksen kokouksissa sekä muissa tilaisuuksissa rooli oli

puhtaasti fasilitoiva. Bakerin (2006, s. 174 ja 177), Iaconon ja muiden (2009, s. 42), Ozanen ja Zaatcioglun (2008, s. 424–425) sekä Glassmanin ja Erdemin (2014, s. 12–13) mukaan kuvatus mukainen osallistuva havainnointi soveltuu toimintatutkimuksen menetelmäksi. Tällöin on tiedostettava, että tutkimuksen tekijän läsnäolo ja toiminta vaikutti havainnoitujen toimintaympäristön muutoskuvausten sisältöön ja strategian luomisprosessin toteutumiseen.

Havainnoinnin aikana aineistoa kerättiin systemaattisesti ja suunnitelmallisesti Bakerin (2006, s. 173) sekä Iaconon ja muiden (2009, s. 41) periaatteiden mukaisesti, jolloin toiminta oli tieteelliseen työskentelyyn suuntautunutta ja aisteja kohdennettiin arjen normaalia kanssakäymistä tarkemmin. Heidän mukaansa menetelmän etuna on autenttisuus sekä se, että toimintaa päästään tosiasiallisesti ja reaaliaikaisesti seuraamaan pelkkiin kuvauksiin verrattuna. Menetelmä mahdollistaa myös pidempiaikaisen, 17 kuukautta kestäneen, seurannan. He tarkentavat myös, että havainnoinnissa erilaiset asiayhteydet muodostuvat paremmin sekä ymmärretään ilmiöiden liitokset ja merkitykset työkontekstiin. Tämä suunnitelmallisuus ja systemaattisuus loi pohjan myös aineiston analysoinnille.

Havainnoinnissa seurattuja keskeisiä teemoja olivat kiinnostus ja suhtautuminen strategiaprosessiin, vuorovaikutus, osallistumisen aktiivisuus ja luonne, kulloisenkin vaiheen mukaisen toiminnan toteutuminen, asioiden käsittelyn ja päätöksenteon edistyminen sekä tutkimuskysymysten mukaiset teemat. Muistiinpanot tehtiin tietokoneella tekstinkäsittelyohjelmalla tilaisuuksittain sekä havainnoitavien teemojen mukaisesti luokitellen. Tilaisuuksia ei äänitetty tai videoitu, koska kohdeorganisaatiossa on sovittu, ettei avoimeen vuorovaikutukseen ja työstämiseen tarkoitettuja tilaisuuksia tallenneta, jotta tilaisuuksissa vallitsisi mahdollisimman avoin ilmapiiri ja osallistuminen olisi aktiivista.

Havainnointi kattoi alla olevan kuvan 4 mukaisesti 32 tilaisuutta ja ne toteutuivat aikavälillä 3.9.2020–26.1.2022. Havainnoitavat tilaisuudet koostuivat alla olevan kuvan mukaisesti johtoryhmän, henkilöstön, toimialaverkoston, keskeisten yhteistyökumppaneiden

ja asiakkaiden strategiatyöpajoista, strategiaprosessin ohjausryhmän kokouksista sekä niistä hallituksen kokouksista, joissa asiaa käsiteltiin. Tämä vastasi Bakerin (2006, s. 180 ja 183) sekä laconon ja muiden (2009, s. 44) vaatimuksia tarkoituksenmukaisten otantajoukkojen suunnittelusta sekä organisaation normaalin toiminnan ja aikataulun noudattamisesta. Kunkin tilaisuuden tarkempi sisältö on kuvattu liitteessä 5. Tutkimus ajoittui covid19 pandemian ajalle, joten yhtä johtoryhmän strategiatyöpajaa (lokakuu 2021) ja yhtä hallituksen kokousta (marraskuu 2021) lukuun ottamatta, kaikki tilaisuudet toteutettiin etäyhteyden välityksellä.

Johtoryhmän kokoukset/strategiatyöpajat 13.1.2021 14.4.2021 8.6.2021 11.8.2021 8.9.2021 5.10.2021 3.12.2021 11.1.2022	Henkilöstön kohtaamiset 22.1.2021 Henkilöstöpäivä 15.3.2021 Strategiatyöpaja 29.3.2021 Strategiatyöpaja 25.-26.8.2021 Henkilöstöpäivät 6.9.2021 Strategiatyöpaja 20.9.2021 Strategiatyöpaja 10.12.2021 JORY + henkilöstön edustajat 21.1.2022 Henkilöstöpäivät	Toimialaverkoston, toimintaympäristön ja asiakkaiden kohtaamiset 17.3.2021 Strategiatyöpaja 24.3.2021 Strategiatyöpaja 31.3.2021 Strategiatyöpaja 7.4.2021 Strategiatyöpaja 15.9.2021 Strategiatyöpaja 22.9.2021 Strategiatyöpaja 27.9.2021 Strategiatyöpaja	Ohjausryhmän kokoukset 18.1.2021 21.4.2021 16.6.2021 11.10.2021	Hallituksen kokoukset/seminaarit 3.-4.9.2020 Hallituksen ja johdon seminaari ja kokous 17.11.2020 Hallituksen kokous 9.-10.9.2021 Hallituksen ja johdon seminaari ja kokous 23.11.2021 Hallituksen kokous 26.1.2022 Hallituksen kokous
--	---	--	--	--

Kuva 4 Havainnoidut tapahtumat

Havainnoitavat tapahtumat voivat Bakerin (2006, s. 175) sekä laconon ja muiden (2009, s. 43) mukaan olla erilaisia ryhmätalaisuuksia. Havainnoitavat tapahtumat olivat kaikki oheisen kuvan 4 mukaisia ryhmäkeskusteluja. Tilaisuuksien aikana muodostettiin tietoa toimintaympäristön muutoksista sekä varsinaisen strategian sisällöstä. Lisäksi havainnoinnin kautta kerättiin aineistoa strategian luomisprosessin soveltuvuudesta ja yhteisen ymmärryksen vaikutuksesta prosessin loppuun saattamiseen. Tilaisuudet suunniteltiin Bakerin (2006, s. 177) sekä laconon ja muiden (2009, s. 43) ajatusten mukaisesti siten, että osallistujien välille muodostui vuorovaikutusta eli osallistujat saatiin keskustelemaan keskenään, jolloin tieto muodostui sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. He muistuttavat, että keskustelun vetäjän toiminnalla ja viestinnällä on olennainen merkitys lopputuloksen kannalta, sillä ryhmäkeskustelu on erittäin monitahoinen sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa korostuvat tunteet, jännitteet, kulttuuriset perinteet sekä luovuus.

Bakerin (2006, s. 187) sekä laconon ja muiden (2009, s. 43) mukaan tutkimuksen tavoite ratkaisee ryhmäkeskusteluiden kohderyhmät. He tarkentavat myös, että osallistujajoukon samankaltaisuus sekä yhteinen tehtävä ja tavoite auttavat keskustelun

onnistumisessa. Toisaalta myös erilainen suhtautuminen ilmiöihin tuottaa erilaisia näkökulmia. Tilaisuuden vetäjän rooli korostuu selkeyden sekä motivoinnin ja arvostuksen osoittamisen merkityksen osalta. Tutkimuksessa johtoryhmä, hallitus ja henkilöstö osallistui täysimääräisesti havainnoitaviin tilaisuuksiin. Toimialaverkoston sekä keskeisten yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden osalta osallistuminen oli avointa ja täten ei tavoiteltu täysimääräistä osallistumista, koska sellainen olisi ollut teoreettisestikin mahdollista saavuttaa puhuttaessa yhteensä kymmenistä ja jopa sadoista tuhansista ihmisistä. Jokaisella työpajalla oli selkeä suunnitelma ja tavoitteet, jotka myös työpajoissa ohjeistettiin. Kaikilla osallistujilla oli yhteisenä rajapintana vähintään kokemus ja näkemys työsuojelun ja työturvallisuuden kehittymisestä ja tilanteesta suomalaisilla työpaikoilla sekä rajatuimmissa työpajoissa kytkös kyseiseen yhteisöön. Työpajojen sisältö on kuvattu liitteessä 1.

Bakerin (2006, s. 184) sekä Iaconon ja muiden (2009, s. 45) mukaan havainnoinnilla kerätyn aineiston analyysissä noudatetaan laadullisen aineiston analyysien periaatteita, jolloin korostetaan tutkittavan ilmiön kannalta olennaisia seikkoja ja luokitellaan ne sopiviksi kokonaisuuksiksi. Olennaista on Bakerin (2006, s. 184) mukaan kuvata tilanteita tarkoin sekä mahdollisimman hyvin tilannetta kuvaten. Havainnointi toteutettiin Bakerin (2006, s. 180 ja 183) sekä Iaconon ja muiden (2009, s. 44) esittämien periaatteiden mukaisesti tapahtumakohtaisesti ja yksityiskohtaisesti. Havainnoista koostettiin tutkimuksen kannalta olennaiset havainnot ja niitä pelkistettiin, jotta oli mahdollista seurata kiinnostavien ilmiöiden toistuvuutta.

4.3 Aineiston analysointi

Olennaista aineiston keruussa oli tunnistaa toimintaympäristön muutoksista teemat, jotka toistuivat eri kohdejoukkojen keskuudessa ja eri tietolähteissä, jotta ne olivat yleisettäviä, luotettavia ja niiden kautta oli mahdollisuus yhteiseen ymmärrykseen monitasoisista ilmiöistä. Analyysin johtopäätöksinä muodostettiin kuvaukset toimintaympäristön muutostekijöiden vaikutuksesta työsuojeluun ja -turvallisuuteen suomalaisten työpaikkojen näkökulmasta. Nämä toimintaympäristön muutoksesta muodostettiin

Bengtssonin (2016, s. 11–12) sekä Vaismoradin ja muiden (2013, s. 401–402) kuvaaman aineistolähtöisen analyysin avulla kokoamalla ensin aineistosta olennaiset asiat ja pelkistämällä ne, jonka jälkeen ne ryhmiteltiin ala- ja päätasoille muodostaen lopulta johtopäätöksinä lopulliset kuvaukset. Tässä vaiheessa toteutettujen haastatteluiden anti oli myös keskeinen osa analysoitavaa aineistoa ja se vahvisti havainnoinnin ja kirjallisuuskatsauksen kautta kerätyn aineiston luotettavuutta.

Alkuvaiheen ryhmittelyssä käytettiin työvälineenä PESTEL-analyysiä, jotta kuvausten riittävä monitahoisuus varmistui. Päättely eteni tämän jälkeen induktiivisesti yksittäisestä yleiseen, huomioiden taustalla olleen abduktiivisen tausta-ajatuksen työsuojelun ja -turvallisuuden ohjaavasta teemasta, ja tätä kautta muodostui kuvaukset toimintaympäristöä muuttavista ilmiöistä ja niiden yhtymäkohdista. Yhteenveto ja havaintojen merkityksellisyys käsiteltiin johtoryhmän ja strategiaproessin ohjausryhmän kokouksissa, johon kuului johtoryhmän lisäksi hallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja, toimialaverkoston toimialaryhmien puheenjohtajat sekä henkilöstöä edustaneet luottamusvaltuutetut ja työsuojeluvalluutetut.

Merkittävin osa aineistoista kerättiin havainnoinnin keinoin, joka Bakerin (2006, s. 183) sekä Iaconon ja muiden (2009, s. 45) mukaan on aina subjektiivista, sillä yksilö huomioi, näkee ja ymmärtää asiat omista lähtökohdistaan. Tällöin korostuu kriittisyys omaa toimintaa kohtaan, jolloin arvioidaan muun muassa tilanteiden normaaliutta, avoimin mielin kuuntelua, puhuttujen ja puhumattomien asioiden ymmärtämistä muiden näkökulmasta, riittävää kokonaiskäsitystä toiminnasta, omien tunteiden, arvojen ja näkemysten erottamista sekä lopulta pysyvä tarina tutkittavan muutoskuvauksen ja kohteen tarinana sekä edustaako havainnot kaikkien ryhmittymien näkemyksiä. Tutkimuksen aikana tutkimuksen tekijä toi havaintonsa esille aina johtoryhmän tilaisuuksissa ja siellä arvioitiin näkemysten todenmukaisuutta. Käytäntö oli toimiva, koska kaikissa tilaisuuksissa oli paikalla yksi tai useampi johtoryhmän jäsen ja johtoryhmän tilaisuuksissa oli aina tarpeen saada kaikille yhteinen tilannekuva muiden tilaisuuksien anneista.

4.3.1 Aineiston analyysin vahvistaminen kvantitatiivisella kyselyllä

Muodostuneen aineiston tuli tutkimuksen tarpeiden mukaan olla tutkimuksen koh- teessa sovellettavaa, mutta myös mahdollisimman luotettavaa ja yleistettävää. Lisäksi tutkimuskysymysten näkökulmasta oli olennaista vahvistaa yhteisen ymmärryksen muo- dostuminen ja sitä kautta myös toteutetun strategian luomisprosessin soveltuvuus. Vah- vistaminen oli olennaista myös siksi, että pääasiallisena menetelmänä subjektiiviseksi tunnistetun havainnoinnin tulokset saatiin varmistettua.

Koska kvantitatiivisen kyselyn rooli on tuloksia vahvistava ja tulokset pääasiallisesti pe- rustuvat havainnointiin, säilyy tutkimus kuitenkin kokonaisuudessaan toimintatutkimuk- sena monimenetelmällisen tutkimuksen sijasta. Kvantitatiivisen kyselyn tulokset on kui- tenkin analysoitu kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisten periaatteiden kautta mah- dollisimman suuren luotettavuuden varmistamiseksi.

Greenacren (2016, s. 2189–2190) mukaan tutkimusaineistoja kannattaa yksinkertaistaa ja havainnollistaa käyttäen sijaintilukuja sekä erilaisuutta ja samankaltaisuutta kuvaavia hajontalukuja. Hän tarkentaa (2016, s. 2191–2192), että kuvailevissa tilastollisissa mene- telmissä aineistoa tiivistetään yksinkertaiseen muotoon, jossa esimerkiksi hajontaluvut määrittelevät jakauman muotoa. Parametrit kertovat muutokuvauksen esiintymisestä populaatiossa ja estimaattorit populaation ominaisuuksista. Kyselyn tulkinnassa olennai- sia tulkittavia muuttujia olivat keskihajonta, otoskeskihajonta ja sijaintiluku eli jakauman sijainnista kertova keskiarvo sekä luottamusväli ja virhemarginaali, joiden merkitystä myös Greenacre (2016, s. 2189) ja Cumming (2014, s.8) korostavat. Kyselyn tulokset ana- lysoitiin yllä mainittujen ja liitteessä 6 yksityiskohtaisesti kuvattujen kvantitatiiviselle tut- kimukselle tyypillisten periaatteiden mukaisesti.

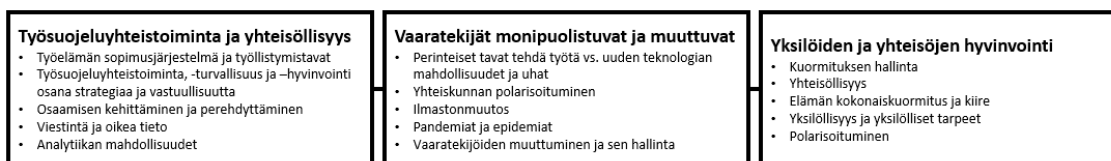
5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset on jaoteltu käytettyjen tutkimusmenetelmien mukaisesti. Keskeisin painoarvo on laajalla ja pitkäkestoisella havainnoinnilla, jossa havainnoitiin tutkimuksen kohteena olevan ja teoreettisen viitekehyksen perusteella muodostetun strategian luomisprosessin toteutumista tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten eli yhteisen ymmärryksen muodostumisen ja sen merkityksen sekä prosessin onnistumisen näkökulmista. Tämän lisäksi kvantitatiivisella kyselyllä vahvistettiin yhteisen ymmärryksen muodostumisen taso sekä kuinka hyvin muodostetut toimintaympäristön muutokuvaukset vastaavat todellisuutta. Näiden perusteella kyettiin myös tutkimaan teoreettisen viitekehyksen perusteella suunnitellun prosessin toimivuutta käytännön työelämässä.

5.1 Toimintaympäristön muutoskuvaus

Yksi tulos tutkimuksessa on kuvaus toimintaympäristön muutoksista työsuojelun ja -turvallisuuden näkökulmasta suomalaisilla työpaikoilla. Tämän tutkimuksen näkökulmasta ei ole olennaista kyseisten kuvausten sisältö vaan se, muodostuiko niistä yhteinen ymmärrys. Tämä tulos antaa mahdollisuuden arvioida tutkimuskysymysten mukaisesti sitä, saavutettiinkö toteutetulla strategian luomisprosessilla yhteinen ymmärrys toimintaympäristön muutostekijöistä ja toisaalta jos saavutettiin, niin kuinka se vaikutti strategian luomisprosessin loppuun saattamiseen.

Alla olevassa kuvassa 5 on kuvattu kerätyn aineiston analyysin lopputuotoksena muodostuneet toimintaympäristön muutostekijöiden pää- ja alaluokat. Varsinaisesti asiaa arvioidaan havainnoinnin tulosten yhteydessä sekä näiden tulosten validoimiseen käytetyn kvantitatiivisen kyselyn tulosten arvioinnin yhteydessä. Kun tuloksissa myöhemmin viitataan toimintaympäristön muutokuvauksiin, tarkoitetaan niillä alla olevan kuvan mukaisesti muodostettuja kokonaisuuksia, jotka ovat ”Ihmisten ja yksilöiden hyvinvointi avainasemassa”, ”Työsuojeluyhteistoiminnan ja yhteisöllisyyden merkitys kasvaa” ja ”Vaaratekijät monipuolistuvat ja muuttuvat”.



Kuva 5 Toimintaympäristön muutoskuvausten pää- ja alaluokat

5.2 Havainnoinnin tulokset

Tässä osassa esitellään havainnoinnin keskeisimmät tulokset ja havainnot. Tulokset on jaoteltu tutkimuksessa mukana olleiden toimijoiden osallistumisen ja toiminnan mukaisesti johtoryhmän, henkilöstön, toimialaverkoston, keskeisten yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden, strategiaprosessin ohjausryhmän sekä hallituksen osalta. Havainnoinnin laajuudesta johtuen tuloksissa keskitytään kaikista olennaisimpiin havaintoihin.

5.2.1 Johtoryhmän toiminta

Johtoryhmän strategiatyöskentelyssä oli havaittavissa varsin erilaiset kokemukset strategiatyöhön osallistumisesta. Kokemus vaihteli strategiaprosessin johtamiskokemuksesta ulkopuolisen vetäjän vetämään työhön osallistumiseen, jossa johtoryhmän jäsenet saavat tuotoksen lähes valmiina sekä lähes osallistumattomaan rooliin. Tämä havainto nousi esille erityisesti ensimmäisissä johtoryhmän strategiatyöpajoissa, mutta siitä käytiin keskustelua jollain tasolla kaikissa tilaisuuksissa, kun eri työvaiheiden toteutuksesta ja merkityksestä keskusteltiin. Tilanteissa auttoi eteenpäin itse prosessi ja sen sisällä käytetyt työkalut, koska tällöin työn fokus saatiin käännettyä aina kyseisen välivaiheen konkreettiseen työstämiseen.

Strategian luomisprosessi oli kokonaisuudessaan jaoteltu jo suunnitteluvaiheessa selkeisiin vaiheisiin. Tätä kautta johtoryhmälle oli helpompi konkretisoida, mitä missäkin vaiheessa oli tarkoitus saada aikaiseksi. Tämä helpotti työskentelyä, sillä johtoryhmän yleinen keskustelukulttuuri oli erittäin avointa ja laajaa, joten tämän kehikon avulla oli mahdollisuus palauttaa keskustelun painopiste oikeaan suuntaan ja asiaan.

Lisäksi edelliseen havaintoon viitaten, kokonaisvaltainen näkemys strategian muodostamisen tarpeesta ja tämän tutkimuksen näkökulmasta toimintaympäristön muutosten ymmärtämisestä oli eri tasoista, joten menetelmät itsessään niin sanotusti pakottivat tutkailemaan muutoksia laajemmin ja strukturoidummin pelkän vapaan ajattelun sijasta. Toisaalta tutkimuksen tekijän olisi pitänyt kyetä maalaamaan paremmin itselle selkeäksi piirtynyt kokonaiskuva myös muille, sillä työskentelyn tavoiteltava lopputulos herätti kaikkien työpajojen aikana keskustelua. Strategialle itsessään tai sen muodolle ja sisällölle ei ole yhtä ja ainuttä määritelmää, joten jokainen näin tulkitsi asiaa omien kokemustensa kautta ja se osin ohjasi työskentelyyn varattua panostusta eri tavoin.

Valmisteltaessa päätettäväksi vietäviä asioita, keskusteluissa nousi toistuvasti esille yhteinen ymmärrys ja hyväksyntä eri näkökulmista eli Työturvallisuuskeskukselle ominainen konsensusperiaate. Keskusteluissa nostettiin esille erityisesti toimialaverkoston roolia ja päätösvaltaa, hallituksen roolia sekä henkilöstön ja toimialaverkoston sitoutumista ja motivoitumista. Nämä keskustelut tukivat selkeästi aitoa halua ja tahtotilaa luoda sellainen strategia, josta kaikilla olisi mahdollisimman pitkälle yhteinen ymmärrys. Tämä sama tahtotila koski myös tutkimuksen tavoitteena olevaa toimintaympäristön muutosten ymmärrystä – kysymys ”voivatko kaikki tähän sitoutua” toistui usein.

Toisaalta tämän näkökulman vaaliminen aiheutti osin itseluottamuksen puutetta päätösesitysten luomisessa ja niiden esille tuomisessa, sillä asian koettiin olevan niin keskeinen. Konkreettisesti ilmaistuna tutkimuksen tekijä prosessin fasilitaattorina ohjasi välillä voimakkaastikin johtoryhmää luomaan asioista selkeän ja perustellun esityksen päätettäväksi ohjausryhmässä ja hallituksessa. Hallitus tarvitsee jo lakisäateisen asemansa vuoksi riittävän hyvin valmistellun ja perustellun päätösesityksen, jotta se voi ylipäättänsä päätöksen tehdä.

Henkilöstön ja verkoston näkökulmien kunnioittaminen oli keskusteluiden keskiössä. On havaittavissa, että organisaation henkilömäärän ollessa pieni (35), oli aito mahdollisuus huomioida ihan jokaisen esille tuoma mielipide sekä valintojen vaikutus jokaisen työhön.

Selkeä havainto oli, että jokaisen työ oli keskusteluissa tärkeä ihmisen tekemä työ, eikä numero tai prosessi suuressa koneistossa, joka toi tutkimuksen tekijän kokemuksen perusteella poikkeuksellista inhimillisyyttä strategian luomiseen. Myös toimialaverkoston koko on hallittavissa oleva ja sen rakenne erittäin selkeä, joten oli mahdollista huomioida kattavasti myös sieltä tulleet signaalit.

Johtoryhmän jäsenillä oli havaintojen mukaan erittäin yksityiskohtainen tietämys oman vastualueen toimintaympäristön kehittymisestä. Oli havaittavissa, että tätä tietämystä oli ylläpidetty ja kehitetty jo ennen strategian luomisprosessia, mutta sen alkuvaiheessa korostuneen toimintaympäristön analysoinnin osalta siihen aidosti syvennyttiin ja sen muutostekijöitä pyrittiin ymmärtämään. Toisaalta esille nousi myös vahvasti yhdistyksen ja sen verkoston rooli suomalaisessa työelämässä. Johtoryhmän oli helpompi lähestyä toimintaympäristön muutoksia niiden konkreettisten toteutumien eli esimerkiksi tuotettavien palveluiden kautta, jolloin strategiatyö pysyi konkreettisella tasolla. Toki myös vahvoista rajanvedoista ja lähipiirin toimijoiden kanssa päällekkäisistä toiminnoista keskusteltiin, mutta niiden ratkaiseminen jäi operatiiviselle tasolle. Tämä on perusteltua, sillä yksittäisellä toimijalla ei ole mahdollisuutta myöskään muihin ratkaisuihin oman päätösvalan sisällä, vaan asioista on päätettävä kaikkien asianosaisten kesken. Olennainen havainto oli tässäkin lähtökohta ratkaista haasteita aidon yhteistyön kautta, tiukkojen rajanvetojen sijasta.

Varsinaisen strategian sekä tätä tarkentavien toimintokohtaisten valintojen ja kehittämissuunnitelmien luomisen yhteydessä johtoryhmän jäsenet kykenivät varsin itsenäisesti tuottamaan suunnitelmia yhteisesti henkilöstön kanssa käytyjen keskusteluiden ja muiden työpajojen antien pohjalta. Tässä vaiheessa, joka käynnistyi alkukesästä 2021 ja toteutui varsinaisesti syksyllä 2021, oli havaittavissa selkeästi alkuvaihetta tiiviimpää ja tuottavampaa työskentelyä. Työskentelyilmapiiristä oli havaittavissa itseluottamuksen kasvu prosessin edetessä suunnitelman ja aikataulun mukaisesti sekä sen hyväksynnän ja palautteen johdosta, jota ohjausryhmä ja hallitus olivat työstä antaneet. Olennaisena havaintona on, että kun strategian kannalta haasteellisimmin määriteltävät teemat eli

toimintaympäristön muutostekijät ja niiden pohjalta päivitetty missio ja visio oli saatu valmiiksi, oli niiden pohjalta helpompi luottavaisin mielin laatia strategiaa, jota nämä myös aidosti ohjasivat. Tähän liittyvä sitoutuminen oli havaittavissa koko prosessin ajan sekä näitä laadittaessa henkilöstön ja toimialaverkoston näkemysten huomioiminen oli aidosti keskiössä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että johtoryhmän strategiatyötä ohjasi aidosti verkoston konsensusperiaate ja inhimillisuus sekä että selkeästi jaoteltu, määritelty ja johdettu prosessi auttoi johtoryhmää etenemään tavoitteen mukaisesti. Selkeä havainto myös oli itseluottamuksen vahvistuminen strategian välivaiheiden saadessa hyväksyntä ohjausryhmältä ja hallitukselta, joka entisestään paransi johtoryhmän suorituskykyä.

5.2.2 Henkilöstön osallistuminen

Yksi prosessille asetettu tavoite oli edelliseen strategiaprosessiin verrattuna laajempi osallistaminen sekä aito mahdollisuus vaikuttaa. Halu vaikuttaa toimintaan ilmeni jo henkilöstön yksilöhaastatteluissa, joiden tulokset koostettiin ja analysoitiin johtoryhmässä. Selkeä havainto oli, että kaikilla oli vähintään omia työtehtäviä koskevia kehitysehdotuksia ja useilla laajasti koko toimintaa koskevia näkemyksiä. Huomionarvoista oli myös vahva ja aito halu tukea työpaikkoja yhdistyksen perustehtävän mukaisesti, mikä loi yhteistä, osin jopa hyvällä tavalla vulkaanista, maaperää toimintaympäristön muutosten määrittämiseen ja strategisten toimenpiteiden suunnitteluun.

Keväällä 2021 henkilöstön strategiatyöpajoissa nousi esille hyvin samankaltaiset teemat verrattuna johtoryhmän omaan analyysiin sekä toimialaverkoston, keskeisten yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden vastaaviin työpajoihin. Kuitenkin, vaikka henkilöstön keskuudessa oli havaittavissa painotuseroja eri muutostekijöiden merkityksestä ja muutosten toteutumisajankohdista suomalaisessa työelämässä, olivat teemat isossa kuvassa samoja. Havaintojen mukaan johtoryhmä ymmärsi henkilöstön näkemysten olevan todella merkityksellisiä ja asiantuntevia sekä huomioi nämä näkemykset omassa päätöksenteossaan kattavasti.

Keskustelukulttuuri tilaisuuksissa oli erittäin avointa ja suoraa, kuten kyseisessä työyhteisössä muutoinkin. Teemojen kehittymisen kannalta oli tärkeää, että erilaiset mielipiteet ja näkemykset uskallettiin tuoda esille ja keskusteluissa uskallettiin olla perustellusti eri mieltä. Erilaiset näkökannat eivät havaintojen mukaan kuitenkaan olleet ääripäitä, vaan enemmän saman muutoskuvauksen tarkastelemista hieman eri suunnasta tai toisella painotuksella, sillä keskusteluista oli varsin helppo löytää yhteiset punaiset langat. Tilaisuuksissa jokainen sai säädellä omaa aktiivisuuttaan itse, vaikka työstö tapahtuikin alun ja lopun yhteisen osuuden jälkeen pienryhmissä.

Mission ja vision luonnoksista käytiin keskustelua henkilöstöpäivien aikana. Keskustelun aikana havaittiin, ettei kyseessä ole henkilöstölle mitkä tahansa lausahdukset, vaan niihin oli perusteltuja kannanottoja ja kehittämisehdotuksia, jotka aidosti muuttivat niitä paremmiksi. Henkilöstö argumentoi esityksiään tunnistetuilla muutoskuvauksilla, jolloin voitiin havaita näiden auttaneen prosessin tässäkin vaiheessa. Jo aiemmin mainittu vahva tunneside ja organisaation tulevaisuudesta välittäminen nousivat edelleen esille.

Työpajojen keskusteluihin otettiin yksilöhaastatteluiden tapaan jo alustavat vaikuttamismahdollisuudet eli toimenpiteet. Tämä osoittautui hyväksi ratkaisuksi, sillä tätä kautta muutoskuvausten sanoittaminen vaikutti olevan helpompaa, kun ne muuttuivat osaksi arkista tekemistä ja heijastivat omia tosiasiallisia vaikutusmahdollisuuksia. Keskustelu oli syvällisintä ja pisimmälle vietyä aina, kun monitahoiset toimintaympäristön muutostemat sanoitettiin arkisen tekemisen kautta. Tämä myös edesauttoi ajatusten kypsymistä prosessin loppuvaihetta kohden, jolloin näitä teemoja käsiteltiin uudelleen.

Syksyllä 2021 työstettiin henkilöstön kanssa strategiaa yleisesti, toiminnoittain sekä näihin liittyviä kehittämiskohteita. Keskusteluissa vallitsi yhteinen näkemys toiminnan suunnasta ja aikaisempiin työvaiheisiin perustuvia suunnitelmia kommentoitiin siten, että ne myös paranivat. Toimintaympäristön muutostentekijöiden vahvistaminen kyselyllä antoi havaintojen mukaan osalle luottamusta esittää uudistavampia ajatuksia, koska muutostekijät oli vahvistettu sekä henkilöstön, toimialaverkoston että asiakkaiden toimesta.

Koko strategiaprosessia arvioitiin joulukuussa 2021 yhdessä johtoryhmän ja henkilöstöä sillä hetkellä ja 1.1.2022 alkaen edustavien luottamusvaltuutettujen, työsuojeluvaltuutetun ja varatyösuojeluvaltuutettujen kesken. Henkilöstön edustajien mukaan prosessi on ollut onnistunut ja henkilöstö oli saanut aidosti vaikuttaa lopputuloksiin oman kiinnostuksensa mukaisesti erittäin hyvin. Myös strategiaan valitut toimenpiteet koettiin konkreettisina ja toimintaa aidosti uudistavina. Mielenkiintoista oli myös, että vaikka prosessi on ollut poikkeuksellisen pitkä, se on koettu osin sekä liian tiiviiksi, sopivaksi että liian pitkäksi. Keskeinen havainto oli myös, että muutosten mukaista uudistumista toivotaan ja sen toteuttamiseksi korostettiin uusien toimintamallien oppimisen suunnittelun merkitystä varsin voimakkaasti.

Yhteenvetona voidaan todeta, että henkilöstö halusi aidosti osallistua ja vaikuttaa strategiaan. Huomionarvoista on, kuinka tärkeäksi sekä oman organisaation tulevaisuus että työpaikkojen auttaminen koettiin. Korostamisen arvoista on henkilöstön ja muiden prosessiin osallistuneiden tahojen näkemysten samankaltaisuus, mikä kertoo henkilöstön tietoisuuden ja osaamisen korkeasta tasosta ja siten heidän näkemystensä merkityksellisyydestä strategiaprosessille. Myöskin monitahoisempien muutoskuvausten sanoittaminen konkreettisina arkisina toimenpiteinä edesauttoi prosessia merkittävästi.

5.2.3 Toimialaverkoston, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden osallistuminen

Ensimmäinen havainto oli, että Työturvallisuuskeskuksen strategityö kiinnosti aidosti toimialaverkostoa, keskeisiä yhteistyökumppaneita sekä asiakkaiden edustajia. Kevään työpajoihin saatiin 141 osallistujaa neljään tilaisuuteen, jota voidaan pitää laajana osallistujajoukkona tilaisuuskohtaisen keskiarvon ylittäessä vastaavat avoimeksi järjestettyjen työpajamuotoisten tilaisuuksien osallistujamäärän keskiarvon. Kuitenkin toimialaverkoston osalta havaittiin, että normaalista toimintarakenteesta poikkeava työskentelytapa herätti epätietoisuutta ja heidän osallistumisaktiivisuutensa ei ollut laajin mahdollinen, joskin he osallistuivat prosessiin lisäksi normaalien kokouskäytänteiden sekä kvantitatiivisen kyselyn kautta. Käytännössä tämä näyttäytyi kysymyksinä sekä haasteena päättää toimialaryhmissä ja työalatoimikunnissa, kuinka suhtaudutaan ja osallistutaan

normaalien kokouskäytänteiden ulkopuolisiin tilaisuuksiin, mikä taas tukee havaintoa siitä, että osallistaminen tulisi mahdollisimman hyvin integroida osaksi normaalia toimintaa. Asiakkaiden ja toimintaympäristön osalta aktiivisuuden määrä ja nopeus yllättivät.

Itse työpajoissa keskustelu oli avointa ja vapaata, joka on toki luontaista, koska organisaation ulkopuolisena on niin sanotusti vapaa erilaisista kahleista. Tilaisuuksissa näkyi vapaaehtoisuus ja aito halu kehittää suomalaista työelämää sekä perustellut näkemykset. Yleisesti ottaen havainto oli myös, että näissä tilaisuuksissa toimintaympäristön uskottiin muuttuvan voimakkaammin ja nopeammin, kuin henkilöstön tilaisuuksissa. Ero on kuitenkin vivahteinen, sillä muutoksen teemat olivat samoja, mutta kyse oli lähinnä muutoksen nopeudesta ja laajuudesta. Tätä myöden työpajoissa korostui myös arvostus Työturvallisuuskeskuksen tekemään työhön ja normaalissa päätöksenteossa korostuvaan konsensusperiaatteeseen, mutta myös toisaalta vahva toive uudistuksiin.

Syksyn työpajojen osalta kiinnostusta laski viestinnälliset haasteet, sillä työpajoja ei onnistuttu profiloimaan riittävän erilaisiksi kevään työpajoista, joka laski hieman osallistujamääriä (93 osallistujaa kolmessa työpajassa). Toisaalta positiivista oli, että kevään työpajat olivat mielessä ja kun keskustelua käytiin tunnistettujen muutosmuutoskuvausten pohjalta, rakentui niiden tueksi konkreettisia strategisia valintoja ja kehittämiskohteita.

Syksyn työpajojen anti oli vahvasti sisällöllinen. Havaintojen mukaan prosessin kaikki tahot olivat erittäin kiinnostuneita niiden johtopäätelmistä ja varsinkin alussa esiintynyt epävarmuus kyseisten toimijoiden osallistamisen hyödyllisyydestä, ei nostanut enää päätään keskusteluissa, päin vastoin. Havaintojen mukaan näistä työpajoista tulleet rohkeimmatkin ajatukset saivat positiivisemmän vastaanoton, kun tutkimuksen tekijä olisi ennako-oletusten perusteella kuvitellut niiden saavan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että jos henkilöstö on aidosti kiinnostunut työpaikkojen tulevaisuudesta, niin toimialaverkoston, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden edustajat ovat yhtä lailla kiinnostuneita siitä ja Työturvallisuuskeskuksen toiminnasta. On jopa

varsin yllättävää, kuinka suurta ja välitöntä kiinnostus oli. Sisällöllisesti mielenkiintoista oli henkilöstöä rohkeampi suhtautuminen työelämän muutoksiin ja näihin liittyviin toimenpiteisiin, mutta yhtä lailla näkemysten samansuuntaisuus, jossa kyseisiä muutoksia ja toimenpiteitä katsottiin eri suunnasta, mutta samalla tavoitteella. Tämä korostaa toimialaverkoston merkityksellisyyttä, sillä heidän näkemyksensä edustaa aidosti työpaikkojen näkemystä, minkä myös kvantitatiivinen kysely vahvisti. Nämä ovat varsin merkityksellisiä havaintoja, sillä tätä edustavuutta ei ole ennen tutkimuksellisesti selvitetty ja se muodostaa varsin suuren strategisen vahvuusalueen.

5.2.4 Strategiaprosessin ohjausryhmän toiminta

Ohjausryhmän kokoustyöskentelyn alussa käytiin keskustelua siitä, kuinka työskentely nivoutuu osaksi normaalia toimialatyötä sekä mikä on prosessin ja sen eri vaiheiden tavoite. Käytännössä tämä näyttäytyi alkuvaiheessa keskustelun ohjautumisena laajasti toimintaan liittyviin asioihin sekä osittaisena passiivisuutena liittyen itse strategiaprosessin läpi viemiseen. Määrämuotoinen menettely varmisti kuitenkin, että jokaisessa kokouksessa käsiteltiin riittävässä laajuudessa asiat.

Työskentely muuttui aktiivisemmaksi jo toisessa kokouksessa, kun ohjausryhmä pääsi keskustelemaan alustavista toimintaympäristön muutostekijöistä sekä niitä muodostumista vahvistavasta kvantitatiivisesta kyselystä. Mielenkiintoinen havainto oli voimakas keskustelu muutokuvausten vahvistamisesta kvantitatiivisella kyselyllä, johon saisi vastata sekä henkilöstön, toimialaverkoston että yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden edustajat. Keskustelussa pohdittiin laajasti nimenomaan yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden edustajien osallistumisen mahdollisia hyötyä, mutta se päätettiin kuitenkin toteuttaa esityksen mukaisesti. Itse toimintaympäristön muutoksien taustalla olevista muutokuvauksista huokui syvälinen ymmärrys ja tietoisuus niistä.

Yleisesti keskustelujen avoimuutta auttoi toimitusjohtajan luoma ilmapiiri, jossa aidosti haluttiin kuulla näkemyksiä ja korostettiin toimialaverkoston päätösten merkitystä strategialle. Tämä oli pääosin erittäin hyvä tapa, mutta välillä liikuttiin veitsenterällä sen

suhteen, että uskalsiko toimiva johto aidosti esittää ja perustella päätettävät asiat uskotavasti ja vakuuttavasti hyvin valmisteltuina päätösesityksinä. Haasteeksi muodostui näissä tilanteissa osittainen epävarmuuden ilmapiiri siitä, onko asiat valmisteltu kattavasti ja perusteellisesti, kun niitä ei tuotu riittävän ponnekkaasti esille. Toisaalta liiallinen ponnekkuus olisi helposti antanut käsityksen, että asiat on jo päätetty ja ettei niihin ole aitoa vaikutusmahdollisuutta, mistä ei ollut kyse. Kuitenkin jokaisessa tilaisuudessa saatiin päätettyä sinne päätettäväksi viedyt asiat ja niihin saatiin riittävä evästys viimeistelyä varten, jolloin valittu toimintamalli ja asioiden esitystyylit kääntyivät vahvuudeksi.

Päätösten näkökulmasta olennaiseksi muodostui se, että ohjausryhmälle muodostui selkeä käsitys siitä, mihin esitys perustuu. Kevään toisessa kokouksessa kuvaus kirjallisuuskatsauksesta ja eri tahoja osallistavista työpajoista sekä tieto siitä, että muutoskuvauskuvausten luonnoksissa oli vain toistuvista teemoista koostuvia asioita, vaikutti keskusteluiden perusteella ratkaisevalta. Vastaavasti kesäkuun kokouksessa kyselyn selkeän tuen antamat tulokset mahdollistivat yhteisen ymmärryksen vahvistamisen sekä myös rakentavan ja avoimen keskustelun mission ja vision uudistamisesta. Syksyllä strategian luonnoksen osalta korostui muutoskuvausten lisäksi syksyn työpajoissa tehty työ.

Yhteenvetona voi todeta johtoryhmän esityksiin osoitetun luottamuksen nousseen jokaisen työvaiheen kautta, joka sujuvoitti päätöksentekoa merkittävästi. Toisaalta keskusteluiden ollessa alusta alkaen arkiseen toimintaan sidottuja, havaittiin strategian konkretisoinnin vaikuttaneen päätöksentekoa edistävällä tavalla. Keskeinen havainto on myös taito luoda avoin ja osallistumista aktivoiva ilmapiiri, mutta kuitenkin siten, että prosessin orkestrointi säilyy taustalla ja se etenee suunnitelman mukaisesti.

5.2.5 Hallituksen toiminta

Strategiaprosessia valmisteltaessa ja siitä päätettäessä oli havaittavissa varsin selkeä yksimielisyys yhteisen ymmärryksen muodostumisen merkityksestä, johtuen nykyisen strategian ja sen luomisprosessin vahvuuksista ja heikkouksista. Yhdeksi keskeiseksi haasteeksi tunnistettiin nykyisen strategian osalta, ettei toimintaympäristön muutoksista ole

yhteistä ymmärrystä, joka on näyttäytynyt esimerkiksi kipuiluna tiettyjen palvelu-uudistusten käyttöönoton osalta, koska osa henkilöstöstä ja toimialaverkostosta on kokenut toimintaympäristön olevan niihin valmis ja osa taas ei. Keskustelun perusteella oli myös tutkimuksen tekijälle selvää, ettei hallituksen päätöskokouksiin voi tuoda esityksiä, joita ei ole kattavasti käsitelty eri toimijoiden kanssa ja joista yhteistä ymmärrystä ei riittävällä tasolla olisi muodostunut.

Hallituksen kokousten agendalla oli vuoden 2021 aikana jokaisessa kokouksessa strategian edistyminen, jonka lisäksi erityistä päätöstä tai kannanottoa koskevat asiat käsiteltiin varsinaisina kokousasioina. Tilannekatsausten yhteydessä oli havaittavissa, että hallitus luotti prosessin etenemiseen ja antoi johtoryhmälle vapauden ja luottamuksen toimia sen mukaisesti, mikä helpotti johtoryhmän toimintaa valmistelevana toimijana.

Ensimmäinen päätöskokous pidettiin seminaarin yhteydessä syyskuussa 2021. Keskustelu toimintaympäristön muutostekijöistä sekä niiden pohjalta valmistelluista mission ja vision kuvauksista oli runsasta ja aktiivista. Hallitus lakisääteisen roolinsa mukaisesti perehtyi asiaan ja halusi aidosti vaikuttaa lopputulokseen. Työskentelyiden aikana kuvaukset muuttuivat esitetystä selkeästi jalostuneempaan suuntaan, ja hallitus päätti niiden hyväksymisestä suunnitelman mukaisesti. Havaintojen perusteella keskustelua ja päätöksentekoa sujuvoittavana asiana korostui ohjausryhmän tapaan laajojen taustaselvitysten sekä kyselyllä vahvistettujen toimintaympäristön muutostekijöiden kuvaus. Tämä mahdollisti myös, että hallitus tarkasteli ja uudisti missiota ja visiota rohkeasti siten, että ne mahdollistavat myös näihin tähtäävän ja toimintaa uudistavan strategian laadinnan.

Toinen päätöskokous marraskuussa koski strategiaa yleisesti, toimintokohtaisia tarkennuksia sekä kehittämistoimenpiteitä. Hallituksen tavoitteena oli päättää siitä, onko luonnoksessa keskeiset elementit kunnossa, puuttuuko sieltä jotain olennaista, onko jokin ristiriidassa hallituksen asettamien tavoitteiden osalta ja voidaanko tältä pohjalta strategia viimeistellä päätettäväksi tammikuun 2022 kokoukseen. Kokouksen käsittely oli poikkeuksellisen selkeä ja tuki työlle oli voimakas. Havaintojen perusteella taustalla oli

yhteisesti muodostettu ymmärrys aikaisemmista vaiheista sekä konkreettisuuden taso, josta selvisi strategisten valintojen merkitys myös käytännön tasolla.

Strategian sisältö oli päätösasiana hallituksen kokouksessa tammikuussa 2022. Hallitus hyväksyi esitetyn strategian ilman muutosesityksiä. Havaintojen mukaisesti tämä oli suuri luottamuksen ja arvostuksen osoitus henkilöstön, toimialaverkoston ja johdon tekemälle työlle, jossa hallitus on roolinsa mukaisesti ollut koko ajan mukana. Havaintojen mukaan tämä ei olisi ollut mahdollista, jos strategiaprosessin eri vaiheissa ei olisi muodostettu yhteistä ymmärrystä ensin toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista, sitten missiosta ja visiosta sekä lopulta strategiasta yleisesti ja toiminnoittain. Lisäksi havaintona on se, että myös hallitustasolla kaikkien vaiheiden sanoittaminen konkreettisesti oli yksi osatekijä yhteisen ymmärryksen muodostumisessa.

Yhtenä läpileikkaavana havaintona on hallituksen kokouksissa käydyt keskustelut henkilöstön ja toimialaverkoston motivoitumisesta. Asia nousi toistuvasti keskusteluun ja jopa kontrollimaisena kysymyksenä päätöksenteolle sen suhteen, että ”kuinka henkilöstö ja toimialaverkosto on suhtautunut asiaan” tai ”kuinka suuri osa henkilöstöstä ja toimialaverkostosta on halukas toteuttamaan asian”. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hallituksella on aito kiinnostus työyhteisön ja toimialaverkoston tilasta ja sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin, sillä keskusteluiden yhteydessä ei kertaakaan painotettu ratkaisuja, jotka olisivat olleet henkilöstön tai toimialaverkoston vallitsevan näkemyksen vastaisia.

Yhteenvetona voidaan todeta, että hallitus mahdollisti omalla toiminnallaan ja osoittamallaan luottamuksella strategiaprosessin toteutumisen nyt toteutetulla tavalla ja koston osoittamaansa arvostusta päätöstilanteissa. Silmiinpistävää oli hallituksen kiinnostus henkilöstön ja toimialaverkoston sitoutumisesta ja motivoitumisesta, jotka kertovat myös halusta vaalia konsensusperiaatetta. Toisaalta merkityksellistä on havainto yhteisen ymmärryksen muodostumisen merkityksestä luottamuksen muodostumisen ja päätöksenteon näkökulmasta sekä se kuinka selkeä prosessi ja asioiden konkretisointi myös hallitustasolla edesauttavat strategian muodostumista ja siitä päättämistä.

5.2.6 Yhteenveto havainnoinnin tuloksista

Havainnoinnin tulosten yhteenveto käsitellään sen mukaan, muodostuiko niiden perusteella yhteinen ymmärrys toimintaympäristön muutostekijöistä, mikä oli sen vaikutus strategian luomisprosessille sekä oliko toteutettu strategian luomisprosessi toimiva.

Havainnoinnin perusteella voidaan todeta, että toimintaympäristön muutoksista muodostui yhteinen ymmärrys. Tulosten perusteella yhteisen ymmärryksen pohja rakentui jo kevään 2021 työpajoissa ja aineistoissa, sillä eri toimijoiden todettiin nostavan samoja toimintaympäristön muutokseen liittyviä teemoja esille ja samat teemat toistuivat myös johtoryhmän kirjallisuuskatsauksessa. Lisäksi strategiaproessin ohjausryhmä ja hallitus olivat kuvausten kannalla.

Yhteisen ymmärryksen muodostumisella oli keskeinen merkitys strategian luomisprosessin loppuun viemiselle. Jo keväällä 2021 havaittiin strategiaproessin ohjausryhmän toiminnan sujuvoituneen ja fokusoituneen paremmin, kun toimintaympäristön muutoksista oli päästy alustavaan yhteiseen ymmärrykseen. Vastaava sujuva toiminta jatkui koko loppu prosessin ajan myös hallituksen päätöskokouksissa. Myös syksyllä 2021 työpajoissa yhteisen ymmärryksen havaittiin aikaansaavan rohkeampia ehdotuksia, jotka olivat lisäksi erittäin saman suuntaisia.

Havaintojen perusteella toteutettu strategian luomisprosessi voidaan todeta onnistuneeksi. Strategia saatiin laadittua aikataulun sekä tavoitteiden mukaisesti ja sen aikana muodostui yhteinen ymmärrys toimintaympäristön muutostekijöistä sekä itse strategiasta.

5.3 Havainnoinnin tulosten vahvistaminen kvantitatiivisen kyselyn avulla

Aiemmin kuvatun mukaisesti tutkimuksen tulokset perustuvat pääasiallisesti havainnoinnin kautta saavutettuihin tuloksiin. Tässä kappaleessa kuvataan, kuinka kyseisten tulosten luotettavuus vahvistettiin kvantitatiivisen kyselyn tulosten avulla. Kvantitatiivisen

kyselyn tulokset on koostettu laajemmin liitteeseen 7 ja taulukossa 1 esitetään tutkimuksen näkökulmasta olennaisimmat havainnoinnin tuloksia vahvistaneet tulokset.

Taulukko 1 Kvantitatiivisen kyselyn tulosten kooste

Arvioitava muutoskuvaus	Yleistiedot				Luottamusvälit								
	ka.	s	n	S	95 %	95 % alaraja	95 % yläraja	99 %	99 % alaraja	99 % yläraja	99,5 %	99,5 % alaraja	99,5 % yläraja
Ihmisten ja yksilöiden hyvinvointi avainasemassa	69,60	15,90	846	0,55	1,07	68,53	70,67	1,41	68,19	71,01	1,80	67,80	71,40
Työsuojeluyhteistämisen ja yhteisöllisyyden merkitys kasvaa	72,00	16,30	833	0,56	1,11	70,89	73,11	1,46	70,54	73,46	1,86	70,14	73,86
Vaaratekijät monipuolistuvat ja muuttuvat	71,50	16,90	827	0,59	1,15	70,35	72,65	1,52	69,98	73,02	1,94	69,56	73,44

Taulukon 1 mukaisesti kyselyn tulokset olivat kattavia huomioiden toimintaympäristön muutoskuvauksia arvioineiden vastanneiden määrän. Lisäksi vastaajamäärät jakaantuivat eri toimialojen, organisaatioiden kokoluokkien ja vastaajaryhmien mukaan kattavasti, kuten liitteessä 7 on kuvattu. Näin ollen tuloksia voidaan ylipäättänsä pitää luotettavan validoinnin välineenä. Kyselyssä jokainen kolmesta toimintaympäristön muutoskuvauksesta oli oma kysymyksensä.

Taulukon 1 mukaisesti vastausten keskiarvo kysymyksiin muutoskuvausten merkityksellisyydestä ja kuvaavuudesta kertoo kuvausten olevan luotettavia ja merkityksellisiä, jonka lisäksi keskihajonnan keskivirheet ovat pieniä. Tulosten tulkinnan lähtökohtana on ollut Storyn ja Taitin (2019, s. 193 ja 198) näkemys, jonka mukaan kyselyssä ja erityisesti sen pääkysymyksessä tulisi päästä 95 % luottamusväliin viiden prosentin virhemarginaalilla. Kunkin muutoskuvauksen osalta saavutetaan 99,5 % luottamusväli erittäin maltillisella virhemarginaalilla. Lisäksi keskihajonta pysyy tuloksissa pienenä, jolloin vastaajajoukot pysyvät selvästi merkityksellisen ja luotettavan puolella.

Näin ollen voidaan todeta, että toimintaympäristön muutoskuvauksilla on voimakasta yleistettävyyttä suomalaisen työelämän muutosten ymmärtämisen osalta ja antavan vahvaa tukea strategian laadinnalle. Keskihajonnan ollessa pieni, voidaan myös tulkita yhteisen ymmärryksen muodostuneen, joka osaltaan kertoo konsensushakuisen

toiminnan muutoskuvausten valmistelun yhteydessä olleen toimivaa. Yleistettävyyks on niin voimakas, että voidaan jopa tulkita muodostuneen yhteisen ymmärryksen olevan yleistettävissä suomalaisille työpaikoille.

Kuten liitteessä 7 on kuvattu, saavutetaan luotettavat tulokset vastaajamäärien osalta tarkasteltaessa tuloksia vastaajaryhmittäin, toimialoittain tai vastaajien organisaatioiden koon mukaan. Lisäksi samoilla taustamuuttujilla tarkasteltuna voidaan todeta kuvausten olevan merkityksellisiä ja luotettavia myös kunkin taustamuuttujan osalta tarkasteltuna. Lisäksi yhteisen ymmärryksen voidaan todeta muodostuneen myös taustamuuttujien mukaisesti tarkasteluina.

Yhteenvetona voidaan todeta tutkimuskysymysten näkökulmasta, että toteutetulla prosessilla on mahdollista saavuttaa yhteinen ymmärrys toimintaympäristön muutostekijöistä sekä henkilöstön ja toimialaverkoston osalta, mutta myös laajasti yleistettynä yleisesti kaikkien työpaikkojen, eri toimialojen sekä eri kokoisten organisaatioiden näkökulmasta. Tämä on merkityksellistä siksi, että yhteinen ja yleistettävä näkemys voisi olla, että kuvaukset eivät millään tavalla vastaa muutosta. Nyt tulos on kuitenkin päinvastainen, joka näyttäytyy asteikolla vastauspisteiden keskiarvon sijoittumisella merkitykselliseen, pienellä keskihajonnalla, korkealla luottamusvälillä sekä vastausmassan kasaantumisella merkityksellisen puolelle, jolloin vastakkaisia näkemyksiä suuresta otantajoukosta on vain muutamia.

Yleistettävyyks oli otoskoon kasvaessa suurimmillaan kaikkien vastaajien keskuudessa kaikkien kolmen kysymyksen osalta, mikä on tämän tutkimuksen kannalta olennaisin arvioitava näkökulma. Toissijaisena, mutta silti merkityksellisenä havaintona on korkeat tulokset sekä toimialoittain, vastaajaryhmittäin että organisaatioiden kokoluokkien mukaan liitteen 7 mukaisesti.

Tulokset osoittavat, että Työturvallisuuskeskuksen toiminnassa kuvattu konsensusperiaate toimii ja sen taustalla on yhteinen ymmärrys toimintaympäristön muutostekijöistä.

Lisäksi tulokset osoittavat sen, että sekä henkilöstön että toimialaverkoston näkemykset vastaavat toimintaympäristön ja asiakkaiden näkemyksiä, jotka todistavat koko verkoston toimintaperiaatteen toimivaksi ja muodostaa voimakkaan strategisen vahvuusalueen.

Näin ollen voidaan vahvistaa havainnoinnin kautta muodostunut tulos siitä, että toimintaympäristön muutostekijöistä muodostui yhteinen ymmärrys ja että toteutetulla strategian luomisprosessilla voidaan se muodostaa verkostomaisessa toiminnassa. Lisäksi, koska yhteisen ymmärryksen voidaan todeta kattavasti muodostuneen, voidaan myös todeta tämän antavan luotettavuutta havainnoinnin tuloksille myös yhteisen ymmärryksen vaikutuksesta strategian luomisprosessille. Kääntäen ilmaistuna, jos yhteistä ymmärrystä ei olisi muodostunut, olisivat myös muut havainnoinnin tulokset asettuneen kyseenalaiseen valoon, koska niiden perusteella yhteinen ymmärrys tulkittiin muodostuneen.

6 Pohdinta

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen johtopäätökset

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen johtopäätökset suhteessa teoriaan. Teoria on tiivistetty teoreettisesta viitekehyksestä ja kattaa kaikista keskeisimmät teemat. Tutkimuksen tulokset on jaoteltu kahden tutkimuskysymyksen mukaan siten, että kaksi keskeisintä johtopäätöstä liittyvät yhteisen ymmärryksen merkitykseen ja kolmas prosessiin tämän saavuttamiseksi, kuitenkin huomioiden, että ensimmäinen johtopäätös täydentää myös viimeistä. Perustelen kunkin johtopäätöksen keskeisimmillä yhteyksillä teoriaan, havainnoilla tutkimuksen tuloksista sekä esittelen johtopäätöksen sisällön. Tutkimuksen johtopäätökset ovat:

- Verkostomaisesti toimivalla organisaatioilla on oltava realistinen ja jatkuva ymmärrys toimintaympäristön muutoksista.
- Toimintaympäristön muutostekijöistä on mahdollisuus muodostaa yhteinen ymmärrys vain yhdessä kaikkien relevanttien toimijoiden kanssa.
- Yhteisesti ymmärretyn ja toimintaympäristön muutostekijöihin pohjautuvan strategian luominen edellyttää yhdessä toteutettua, selkeää, oikeavaiheista ja riittävän pitkäkestoista prosessia.

6.1.1 Johtopäätös 1 Realistinen ja jatkuva ymmärrys toimintaympäristön muutoksista

Tutkimuksen ensimmäinen johtopäätös on, että verkostomaisesti toimivalla organisaatioilla on oltava realistinen ja jatkuva ymmärrys toimintaympäristön muutoksista, kuten Porter (1996, 67–68) ja (2008, s. 16) toteaa. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisesti tutkimuksessa korostui sen merkitys strategian luomisprosessille, mutta sekä teorian että tutkimuksen havaintojen perusteella kyseessä on monitahoinen muutokuvaus, sillä verkoston toimintaympäristön määrittämisessä tulee huomioida sen kaikkien osien toimintaympäristöt. Näin ollen tämän luotettava hahmottaminen ei ole mahdollista projektimaisesti vain strategiaa luotaessa, jos tästä ei ole tarkoituksenmukaista tilannekuvaa

jatkuvasti, joka vastaa Porterin (1996, s. 74) sekä Kimin ja Mauborgnen (2004, s. 2–3) ajatuksia, jota Dhanaraj ja Parkhe (2006, s. 661–662) täydentävät verkostomaisen toiminnan erityispiirteillä. Tutkimuksen havainnot myös vahvistivat tässä kohteena olleen verkoston erinomaisen tilannekuvan hyödyt prosessin aikana ja se näkyi myös kvantitatiivisen kyselyn tuloksissa yhdenmukaisena näkemyksenä toimintaympäristön ja asiakkaiden näkemysten kanssa.

Toisaalta teoria lähtee Teecen ja muiden (1997, s. 510) sekä Porterin (2008, s. 10) mukaan voimakkaasti ajatuksesta, että toimintaympäristön muutostekijöiden syvälinen ja jatkuva ymmärtäminen on edellytys ennakkoinnille, oman ja verkoston toiminnan kehittämiselle sekä toimintaympäristön uudistamiselle tai jopa vaihtamiselle. Muussa tapauksessa verkostolle jää sopeutujan rooli muiden käynnistämiin tai muokkaamiin muutoksiin, johon Ritterin ja muiden (2005, s. 175) sekä Dhanarajin ja Parkhen (2006, s. 659) mukaan verkoston on vastattava. Näin ollen voidaan puhua jopa strategisesta kyvykkyydestä, joka on saatava sekä Petersin ja muiden (2016, s. 2058–2059) kuvaamana oppimisena koko verkoston sisälle, että Porterin (1996, s. 70) määrittämänä toimintamallina arkiselta tasolta strategiselle, kuten kolmannessa johtopäätöksessä todetaan. Tutkimuksen havaintojen perusteella toimialaverkosto oli selkeästi valmiimpia sellaisiin uudistuksiin, joiden muutosperustan he hahmottivat toimintaympäristöstä. Tämä mahdollistaa myös laajemman muutoskyvykkyyden verkoston toiminnassa, kun toiminta perustuu yhteiseen ymmärrykseen toimintaympäristön muutoksista.

Tutkimuksessa ilmeni konkreettisesti, kuinka toimintaympäristön muutostekijöiden ymmärtäminen sanoittaa monesti vaikeaselkoisten mission ja vision todeksi ja arkiseksi tekemiseksi sekä tätä kautta piirtää rajoja verkoston toiminnalle ja asemoi sitä osana toimintaympäristöä. Tätä kuvastaa myös Kaplanin ja Nortonin (2000, s. 176) sekä Casadesus-Masanellin ja Ricartin (2010, s. 1) ajatukset visiosta tulevaisuuden tavoitetilana ja strategiasta konkreettisena suunnitelmana siihen pääsemiseksi. Näin ollen strategian on vastattava toimintaympäristön muutosta, jotta toiminnalla olisi kysyntää ja todellista tarvetta omassa toimintaympäristössään. Tämä myös asettaa kyseenalaiseen valoon täysin

abstraktin vision, sillä sitä kohti ei voi konkreettisesti laatia suunnitelmaa eli strategiaa, jolloin strategiatyöllä on vaarana vieraantua arkisesta toiminnasta ja tällöin myös siihen motivoituminen on haasteellista, kuten Latham ja Locke (1990, s. 214–215) ja (2002, s. 707) toteavat. Verkostomaisessa toiminnassa on tavanomaista haastavampaa määrittää yhteistä tavoitetta, kuten Ritter ja muut (2004, s. 177) sekä Dhanaraj ja Parkhe (2006, s. 662) esittävät. Konkreettisuus on avain yhteiselle ymmärrykselle tavoitteen merkityksestä ja hyödyistä verkoston eri osien näkökulmasta, joka on verkostomaisen toiminnan pysyvyyden elinehto.

Toimintaympäristön muutostekijät antavat perustan myös Latham ja Locken (2002, s. 707) tapaan työn merkityksellisyydelle. Tätä kautta rakentuu verkosto- ja organisaatiotasolla näkemys siitä, mihin toimintaa aidosti tarvitaan. Näin muodostuu myös vaikuttavuuden analogia eli mitä asioita tekemällä saavutetaan ympäröivässä toimintaympäristössä muutosta ja vaikuttavuutta, jota myös Kaplan ja Norton (2000, s. 172) peräänkuuluttavat.

Tämän sanoittaminen arkisella tekemisellä vaikuttaa Decin ja Ryanin (2000, s. 72–73) mukaan tavoitteen ymmärtämiseen ja sitä kautta motivoitumiseen, joka ilmeni myös havainnoinnissa erityisesti henkilöstön positiivisena tunnepitoisena suhtautumisena asiaan. Yhteiselle tekemiselle on myös löydettävä oikea sanoitus, jotta yhteisöllä on aito kiinnostus ja mahdollisuus osallistua työhön, kuten Deci ja Ryan (2005, s. 339) edellyttävät. Toimintaympäristön muutoksista on keskusteltava siitä näkökulmasta, kuinka ne vaikuttavat päivittäiseen tekemiseen ja sen tavoitteisiin ja tuloksiin, jolloin jokaisella on mahdollisuus ymmärtää teemat ja aidosti vaikuttaa lopputulokseen. Näin on myös mahdollista asettaa motivaatiota ja suorituskykyä parantavia tavoitteita, kuten Latham ja Locke (1990, s. 240) ja (2002, s. 708) korostavat.

Tutkimuksessa toteutettu kysely osoitti, että muodostettu näkemys toimintaympäristön muutoksista on realistinen, sillä sen yleistettävyyys yleisellä tasolla on erinomainen, koska kunkin kolmen muotokuvauksen osalta saavutettiin 99,5 % luottamusväli pienillä

virhemarginaaleilla, kun Story ja Tait (2019, s. 193 ja 198) esittävät, että kyselyssä ja erityisesti sen pääkysymyksessä tulisi päästä 95 % luottamusväliin viiden prosentin virhemarginaalilla.

Erityisesti huomioitavaa on havainto henkilöstön ja toimialaverkoston hyvästä ja realistisesta tilannekuvasta toimintaympäristön muutoksista, joka mahdollisti näin tarkan kuvauksen muodostumisen tämän strategian luomisprosessin aikana. Myös tutkimustuloksissa esitetyt luotettavat tulokset muutostilanteista sekä vastaajaryhmittäin, toimialoittein että organisaatioiden koon mukaan antavat verkoston eri toimijoille luotettavan näkemyksen myös muutostilanteiden soveltuvuudesta kunkin verkoston toimijan oman organisaation ja asiakkaiden tarpeisiin. Havaintojen perusteella jatkuvan ja realistisen tilannekuvan taustalla on Työturvallisuuskeskuksen konsensusperiaate, joka ohjaa yhteisen ymmärryksen muodostamiseen toiminnassa jatkuvasti sekä sitä kautta myös ylläpitämään aidosti realistista tilannekuvaa.

6.1.2 Johtopäätös 2 Yhteinen ymmärrys voi muodostua vain yhdessä tekemällä

Kuten edellisessä johtopäätöksessä kuvattiin, on verkoston muodostama toimintaympäristö poikkeuksellisen laaja, joten on jo ajatuksena mahdoton, että joku voisi yksin muodostaa luotettavan näkemyksen siitä, saatikka sen muutostekijöistä. Näin ollen tutkimuksen toinen johtopäätös on, että toimintaympäristön muutostekijöistä on mahdollisuus muodostaa yhteinen ymmärrys vain yhdessä ja laajasti eri toimijoita osallistaen, kuten myös Lacoste (2016, s. 512) esittää.

Toisaalta tutkimuksessa havaittiin, että toimintaympäristön muutosten tunnistaminen ja määrittäminen edellyttää oppimista laajasti verkostossa erilaisissa kokoonpanoissa ja tilanteissa, jota tukee Dhanarajin ja Parkhen (2006, s. 660–661) sekä Petersin ja muiden (2016, s. 2508–2509) määritelmät verkoston oppimisesta sekä Lathamien ja Locken (2006, s. 266) ajattelu monitahoisten tavoitteiden muuttamisesta ensin oppimistavoitteiksi. Tutkimuksen havainnoissa korostui, että on aidosti ymmärrettävä verkoston eri toimijoiden näkemykset ja tavoitteet, jotta on mahdollista saavuttaa asioista yhteinen ymmärrys,

jonka merkitystä Ritter ja muut (2004, s. 177) korostavat eri toimijoiden tarpeella vaikuttaa ja ohjata toimintaa. Tässä korostuu havaintojen perusteella Työturvallisuuskeskuksen toimialaverkoston konsensusperiaate, jossa päätöksistä muodostetaan aina yhteinen ymmärrys.

Kuten ensimmäisessä johtopäätöksessä perusteltiin, tulee toimintaympäristön muutostekijät sanoittaa verkoston, organisaation ja yksilön kannalta konkreettisiksi asioiksi. Tämä mahdollistaa myös ymmärryksen muodostumisen kyvykkyyksien ja resurssien potentiaalista suhteessa muutoksiin, kuten verkosto- ja organisaatiotasolla muun muassa Ritter ja muut (2005, s. 175), Teece ja muut (1997, s. 515), Dhanaraj ja Parkhe (2006, s. 663 ja 659) sekä Porter (2008, s.510) korostavat. Yksilötasolla on huomioitava sekä Decin ja Ryanin (2000, s. 68) esittämät vaatimukset kyvykkyyden kokemuksesta sekä Latham ja Locken (2000, s. 70) havainnot siitä, että yksilön on uskottava tavoitteen saavutettavuuteen ja omiin kykyihinsä.

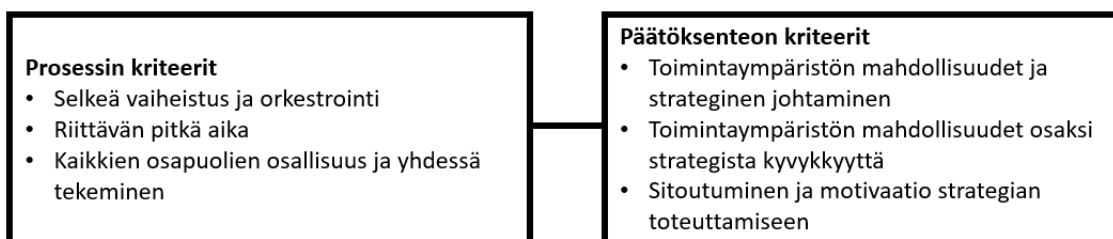
Tutkimuksen eri vaiheissa havaittiin vahva halu osallistua strategian luomisprosessiin sen kaikissa vaiheissa, toimintaympäristön muutoksista alkaen. Tämä viestittää osallistumisen ja sitä kautta muodostuvan vaikutusmahdollisuuden ja autonomian merkitystä sekä tämän vaikutuksia itse strategian toteuttamiseen motivoitumiseen ja suorituskyvyn kehittymiseen, kuten Deci ja Ryan (2005, s. 338) sekä Latham ja Locke (1990, s. 240) ja (2002, s. 707–708) korostavat. Lisäksi on hyvä muistaa Petersin ja muiden (2016, s. 2513) näkemys, jonka mukaan oppimista voidaan edistää muodostamalla yhteinen ymmärrys tavoitteesta, jota tukee Gagnén ja Decin (2005, s. 335) ajatus täydellisesti sisäistetyn tavoitteen vaikutuksesta itseohjautuvuuteen sekä Latham ja Locken (2000, s. 72–73) näkemys tavoitteen tärkeyden kokemuksesta ja vaikutusmahdollisuuksista.

Kuten ensimmäisessä johtopäätöksessä todettiin, kvantitatiivinen kysely todisti, että prosessin aikana on onnistuttu muodostamaan laajasti yleistettävä yhteinen näkemys toimintaympäristön muutoksista. Analyysiin on syytä lisätä, että kysely osoittaa myös kuvauksen vastaavan hyvin toimintaympäristön muutosta. Tämä on merkityksellistä siksi,

että yhteinen ja yleistettävä näkemys voisi olla, että kuvaukset eivät millään tavalla vastaa muutosta. Nyt tulos on kuitenkin päinvastainen, mikä näyttäytyy asteikolla vastauspisteiden keskiarvon sijoittumisella merkitykselliseen, pienellä keskihajonnalla, korkealla luottamusvälillä sekä vastausmassan kasaantumisella merkityksellisen ja kuvaavan puolelle, jolloin vastakkaisia näkemyksiä suuresta otantajoukosta on vain muutamia. Tutkimuksen havaintojen perusteella tällainen tulos ei olisi ollut mahdollista saavuttaa määrittelemällä muutokuvaukset yksin tai edes pienen joukon toimesta, vaan avain on ollut sekä henkilöstön, toimialaverkoston että yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden osallistuminen kuvausten laadintaan.

6.1.3 Johtopäätös 3 Strategian luomisprosessin on oltava yhdessä toteutettu, selkeästi vaiheistettu ja riittävän pitkäkestoinen

Tutkimuksen kolmas johtopäätös on, että yhteisesti ymmärretyn ja toimintaympäristön muutostekijöihin pohjautuvan strategian luominen edellyttää yhdessä toteutettua, selkeää, oikeavaiheista ja riittävän pitkäkestoista prosessia kuvan 6 mukaisesti. Nyt tutkimuksen kohteena ollut prosessi muodostettiin rakenteeltaan toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti ja sisällöltään teoreettisessa viitekehysessä kuvattujen vaiheiden ja sisältöjen kautta. Prosessia testattiin käytännön työelämässä ja sen toteutumista havainnointiin ja tulokset vahvistettiin kvantitatiivisella kyselyllä.



Kuva 6 Onnistuneen strategian luomisprosessin elementit

Tutkimuksen mukaan prosessi ja sen vaiheet varmistavat, että jokaisessa vaiheessa asioita käsitellään oikea-aikaisesti sekä riittävän useasta näkökulmasta, joita aiemmissa johtopäätöksissä on kuvattu. Havaintojen perusteella prosessi myös auttaa osallistujia

keskittymään kuhunkin vaiheeseen, jolloin niistä muodostuu konkreettisia oppimistavoitteita Lathamien ja Locken (202, s. 707–708) ajatuksen mukaan. Havaintojen mukaan tämä auttoi myös muutoskuvausten konkretisoinnissa, kuten ensimmäisessä johtopäätöksessä perusteltiin, mutta myös ohjasi käsittelemään sellaisia teemoja, joita kaikki eivät välttämättä osaksi strategian luomisprosessia mieltäneet.

Teoreettisessa viitekehyksessä kuvattiin erilaisia malleja strategisten kyvykkyyksien kehittämiseksi, jotka Teecen ja muiden (1997) mukaan ovat Porterin (2008) viiden kilpailuvoiman malli, strateginen konflikti ja peliteoria sekä dynaamisten kyvykkyyksien hyödyntäminen. Tutkimuksen havaintojen perusteella ei ole olennaisinta, mitä teoriaa tai niiden pohjalta tehtyä sovellusta käytetään, kunhan vaiheistuksessa on huomioitu kohdeorganisaation kannalta soveltuva malli arvioida ja kehittää strategisia resursseja ja kyvykkyyksiä, jotta ne kehittyvät ja jotta toimintaympäristön mahdollisuuksista saadaan valittua sellaiset, joiden toteuttamiseksi kyvykkyyksiä ja resursseja on mahdollista kehittää.

Teoriassa nousee voimakkaasti esille Teecen ja muiden (1997, s. 517), Dhanarajin ja Parkhen (2006, s. 659) sekä Ritterin ja muiden (2004, s. 178) mukaan verkoston orkestrointi ja ohjaaminen ilman muodollista määräysvaltaa esimerkiksi esimerkiksi näyttämällä tai toimimalla strategisena keskuksena. Vaikka edellisten viitteidenkin mukaisesti verkoston osat haluavat toimia itsenäisesti, on tutkimuksen mukaan orkestroinnille keskeinen tarve. Havaintojen mukaan tarve niin sanotusti teemallisella ohjaamiselle ja perustason rakenteille on ilmeinen, sillä muutoin kukaan ei pyri varmistamaan yhteistä ymmärrystä tai suuntaa. Ohjauksen on toki mahdollistettava aidosti kaikkien vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen, mutta toiminnan ohjaamiseen, tässä tapauksessa strategian luomiseen, tarvitaan määrämuotoinen kehikko ja prosessi.

Prosessi koostui siis Gustavsenin (2008, s. 433–434) toimintatutkimuksen piiriin kuuluvan demokraattisen dialogin sekä Ozannen ja Zaatcioglun (2008, s. 424–425) ja Glassmanin ja Erdemin (2014, s. 12–13) osallistavan toimintatutkimuksen määritelmän täyttävästä prosessista, johon kuului tutkimuksen tekijän ja yhteisön osallistuminen,

määritellyt kohtaamiset prosessin eri vaiheissa ja niissä avoin keskustelu, reflektio, tiedon luominen ja oppiminen, muutos sekä tulosten luotettavuuden varmistaminen tutkimuksellisilla menetelmillä. Tutkimuksen mukaan toimintatutkimuksen periaatteet soveltuvat erityisen hyvin verkoston strategiaproessiin, sillä verkoston toiminnassa korostuu voimakkaasti eri toimijoiden osallisuus, näkemysten yhteensovittaminen ja yhteinen muodostaminen sekä vuorovaikutuksellisuus määrämuotoisen ohjaamisen asemasta, kuten Ritter ja muut (2004, s. 176–177) sekä Dhanaraj ja Parkhe (2006, s. 660) korostavat. Lisäksi havaintojen mukaan tiedon luotettavuuden varmistaminen kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmillä lisäsi luottamusta prosessiin ja sen vaiheisiin merkittävästi sekä sujuvoitti päätöksentekoa.

Tutkimuksen havaintojen perusteella riittävän pitkällä ajanjaksolla saavutettiin nopeaan prosessiin verrattuna jalostuneempia tuotoksia, jota tukee myös Paganon ja muiden (2018, s. 457) näkemys siitä, että toiminnan suuntaisten tavoitteiden mukainen näkemys on yhdenmukaista monesti vasta prosessin kypsyessä ja kun nämä mahdollisuudet on tunnistettu ja analysoitu yhteisön toimesta. Lisäksi riittävän pitkän ajanjakson merkitykseen yksilöiden näkökulmasta tavoitteiden ymmärtämisen, sitoutumisen, motivoitumisen ja suorituskyvyn osalta viitattiin jo toisessa johtopäätöksessä.

Ensimmäisessä johtopäätöksessä perusteltiin toiminnan jatkuvan luonteen merkitystä. Havainto on, ettei strategiaproessi varsinaisesti pääty koskaan, vaan uutta strategia-kautta valmisteltaessa siihen käytetään enemmän resursseja. Toimintaympäristön muutosten ymmärtäminen ja niiden mukainen toiminnan uudistaminen, kyvykkyyksien ja resurssien kehittäminen sekä suorituskyvyn ja motivaation varmistaminen on siis osa jatkuvaa toimintaa ja strategista johtamista.

Kuten yllä on esitetty, on prosessin tuotosten luotettavuus varmistettava sekä tutkimuksellisilla menetelmillä että jollain laatuvarmentavalla elementillä, joka tässä tutkimuksessa oli kvantitatiivinen kysely. Koska kvantitatiivisessa kyselyssä validoidut toimintaympäristön muutosta kuvaavat muutoskuvaukset oli muodostettu kuvattun prosessin ja

raportin aiemmissa vaiheissa kuvattujen tutkimuksellisten menetelmien mukaisesti, voidaan todeta prosessin tuottavan luotettavasti yhteisen ymmärryksen toimintaympäristön muutostekijöistä henkilöstön, verkoston että yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden näkökulmasta. Lisäksi voidaan todeta kuvauksen vastaavan erittäin hyvin toimintaympäristön ennakoitavia muutoksia. Näin ollen prosessin voidaan todeta olevan erittäin hyvin tarkoitukseensa soveltuva. Lisäksi voidaan päätellä, että koska myös strategiset valinnat ja toimenpiteet on muodostettu vastaavalla prosessilla toimintaympäristön muutostekijöiden kuvausten kanssa, saavutetaan myös strategisista toimenpiteistä yhteinen ymmärrys, josta myös havainnointi antoi selkeitä viitteitä prosessin aikana.

6.1.4 Vastaus tutkimuskysymykseen 1

Tutkimuskysymyksessä 1 kysyttiin *”Mikä merkitys yhteisen ymmärryksen muodostumisella toimintaympäristön muutoksista on strategian luomisprosessille verkostomaisessa toiminnassa?”*.

Edellä esitettyjen johtopäätösten sekä edellisessä luvussa kuvattujen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta yhteisen ymmärryksen merkityksen olevan strategiaprosessille kriittinen. Tulosten perusteella, joita myös kuvattu teoria tukee, voidaan todeta yhteisen ymmärryksen sujuvoittavan päätöksentekoa monitahoisia ilmiöitä käsittävän prosessin päätöksenteossa. Lisäksi yhteinen ymmärrys on edellytys strategian kohdentamiselle oikein ja toimintaympäristön muutoksiin perustuen, jonka lisäksi se on elinehto sekä verkoston, organisaation että henkilöstön sitoutumisella ja motivoitumisella strategian toteuttamiseen. Lisäksi tutkimuksen kohteena olevassa toiminnassa se on kriittistä konsensusperiaatteen toteutumiselle, joka mahdollistaa strategian mukaisen toiminnan. Näin ollen voidaan todeta, ettei strategiaa ole ilman yhteistä ymmärrystä, sillä tällaisessa tilanteessa kuvaukset ymmärrettäisiin kriittisesti eri tavoin. Tällöin osa verkostosta, toiminnoista tai henkilöstöstä irtaantuisi niiden toteuttamisesta eri asteisesti ja tämä saattaisi myös aiheuttaa verkoston osien irtaantumisen verkoston toiminnasta kokonaan.

6.1.5 Vastaus tutkimuskysymykseen 2

Tutkimuskysymyksessä 2 kysyttiin ” *Kuinka yhteinen ymmärrys toimintaympäristön muutostekijöistä muodostetaan osana strategian luomisprosessia?*”.

Edellä esitettyjen johtopäätösten sekä edellisessä luvussa kuvattujen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että yhteisesti ymmärretyn ja toimintaympäristön muutostekijöihin pohjautuvan strategian luominen edellyttää yhdessä toteutettua selkeää, oikeavaiheista ja riittävän pitkäkestoista prosessia. Jotta toimintaympäristön muutostekijöistä voidaan muodostaa yhteinen ymmärrys, on tutkimuksen tulosten ja teorian perusteella huomioitava yhdessä tekeminen sekä tiedon muodostaminen systemaattisesti, tutkimuksellisesti ja toiminnan kehittymiseen perustuen. Lisäksi muodostettu yhteinen ymmärrys tulee vahvistaa luotettavalla menetelmällä, jotta yhteisen ymmärryksen muodostuminen voidaan todentaa kaikille. Prosessin on myös sisällettävä kriittisinä tarkastelukulmina toimintaympäristön mahdollisuusavaruudelle sellaiset muutokset, jotka ovat ylipäättänsä toiminnalle relevantteja, joiden vaatimusten mukaan on mahdollista kehittää kyvykkyksiä ja resursseja sekä joihin verkosto, organisaatio ja ihmiset sitoutuvat ja motivoituvat.

6.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

6.2.1 Validiteetin arviointi

Validiteetin arvioinnissa on kyse Chon ja Trentin (2006, s. 323–324) sekä Feldmanin (2007, s. 23) mukaan tutkimuksen pätevyyden arvioinnista, jossa korostuu tutkimuksen perusteellisuus sekä tutkimustulosten ja päätelmien oikeellisuus. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on erittäin laaja, mutta se tukee tutkimuksen tavoitteita yhdistäen strategiaa, verkostojen johtamista ja motivaatiota käsitteleviä teorioita, sillä aiemman tutkimuksen analysoinnin perusteella todettiin tutkimusaukkoina se, ettei yksikään valituista tyyliuunnista täyttäisi tutkimuksen tavoitteita, vaan tarvittiin toisiaan täydentäviä teorioita. Teoreettinen viitekehys muodostaa siten ehyen kokonaisuuden laajasta aineistokannasta huolimatta.

Chon ja Trentin (2006, s. 330 ja 334) sekä Feldmanin (2007, s. 28 ja 30) mukaan validiteetin arviointiin toimintatutkimuksessa kuuluu menetelmien, muodostuvan tiedon ja muutoksen arviointi. Tutkimus on laadullinen tutkimus ja tarkemmin ilmaistuna demokraattisen dialogin mukainen osallistava toimintatutkimus. Tutkimusmenetelmät, aineistolähtöinen analyysi, havainnointi ja kvantitatiivinen kysely, soveltuvat osallistavaan toimintatutkimukseen sen luonteenpiirteiden eli tutkimuksen tekijän ja yhteisön osallistumisen, vuorovaikutuksen, tiedon luomisen, oppimisen ja muutoksen johdosta.

Kvantitatiivinen kysely ylittää toimintatutkimuksessa tiedon tuottamiselle asetetut tieteelliset vaatimukset, mutta on perusteltu, sillä muutoin tutkimustulosten tulkinta olisi ollut toimintaan osallistuneen tutkimuksen tekijän suorittaman havainnoin varassa ja, koska muutoin ei olisi ollut mahdollista selvittää toimintaympäristön muutoskuvausten yleistettävyyttä ja yhteisen ymmärryksen muodostumista.

Toimintatutkimusta ei ole mahdollista toteuttaa ilman havainnointia. Tutkimuksen aikana havainnoitiin 32 tilaisuutta 17 kuukauden ajanjaksolla, jota voidaan pitää erittäin kattavana otantana. Tämän lisäksi tuloksia ja menettelyä vahvistaneeseen kvantitatiiviseen kyselyyn vastasi 1068 henkilöä ja siitä olennaisimpiin kolmeen kysymykseen erittäin kattava vastaajamäärä (muutoskuvaus 1 $n=846$, muutoskuvaus 2 $n=833$ ja muutoskuvaus 3 $n=827$), jota voidaan myös pitää erittäin laajana otantana. Eri tutkimusmenetelmien kautta saadut tulokset tukivat toisiaan, mutta myös osoittivat teoreettisen viitekehyksen soveltuvuuden käytännön työelämässä.

Toimintatutkimuksen validiteetin arviointiin kuuluu Chon ja Trentin (2006, s. 329–330) sekä Feldmanin (2007, s. 28–29) mukaan tulosten ja niiden yleistettävyyden arviointi. Kyselyn osalta lopputulos on yksiselitteisen luotettava ja sitä kautta erittäin laajasti yleistettävä sekä tutkimuksen kohdeorganisaation ja sen toimialaverkoston toiminnassa, että toimintaympäristön ja asiakkaiden keskuudessa laajemmin. Jopa ennako-odotuksista poiketen, myös havainnoinnin tulokset ovat yhdenmukaisia ja yksiselitteisiä. Eri havainnoitavissa ryhmissä toistui samat teemat ja lainalaisuudet, joiden pohjalta muodostettiin

aineistoanalyysillä kyselyssä koestettut muutokuvaukset. Koska muodostettu kuva ei voi koskaan vastata täydellisesti todellisuutta, on arvioitava vakuuttavuutta ja uskottavuutta.

Muodostettu yhteinen ymmärrys vastaa suuren joukon näkemystä 99,5 % luottamusvä-
lillä muutokuvauksessa 1 1,80 %:n, muutokuvauksessa 2 1,86 %:n ja muutokuvauk-
sessa 3 1,94 %:n virhemarginaaleilla ja näitä on pidettävä erittäin yhdenmukaisina näke-
myksinä. Myös havainnoinnin kautta saavutettua käsitystä voidaan pitää uskottavana,
sillä kaikkia osallistujaryhmiä seurattiin sekä koko tutkimuksen ajan, sen jakaantuen toi-
mintaympäristön muutokuvausten yhteisen ymmärryksen muodostumiseen ja tämän
jälkeen sen vaikutuksiin strategian luomisprosessin loppuun saattamiseen.

Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat yksiselitteisesti sekä teoreettiseen viitekeh-
yseen, strategian luomisprosessin havainnointiin sekä tutkimuksen kautta saavutettujen
tulosten onnistuneeseen vahvistamiseen kyselyllä. Voidaan siis esittää väitteet, joiden
mukaan tulokset ovat erittäin valideja kohdeorganisaatiolle ja sen verkostolle, mutta
myös yleistettävissä mihin tahansa verkostomaiseen toimintaan, sillä jokaista verkostoa
koskettaa samat teoreettisessa viitekehysessä esitetyt lainalaisuudet strategian luomis-
prosessin sekä toimintaympäristön muutostekijöiden tunnistamisen ja hyödyntämisen
osalta. Tulosten validius heikkenee, jos tarkastellaan kyseisiä ilmiöitä ilman verkostoja
yhden organisaation näkökulmasta, mutta toisaalta on vaikea löytää organisaatiota, joka
olisi verkostoista täysin irrallaan ja toisaalta teoreettisessa viitekehysessä kuvatut hyvän
strategian luomisprosessin kriteerit pätevät myös yksittäisissä organisaatioissa.

6.2.2 Reliabiliteetin arviointi

Rosen ja Johnsonin (2020, s. 435 ja 439) mukaan reliabiliteetin osalta arvioidaan käytet-
tyjen metodien luotettavuutta, johon sisältyy yhdenmukaisuus, tarkkuus, objektiivisuu-
den ja subjektiivisuuden ero sekä havaintojen jatkuva samankaltaisuus. Kuten aiemmin
on todettu, valitut metodit ovat osin välttämättömiä (havainnointi), mutta sen sisäsyn-
tyisen subjektiivisuushaasteen johdosta ja toki muistakin syistä, oli tuloksia tarpeen vah-
vistaa kyselyn avulla. Kaikki havainnointitapahtumat on havainnoitu yhden henkilön

toimesta ja samalla menetelmällä, jonka lisäksi tulokset on koostettu aineistolähtöisen analyysin keinoin, joten tuloksia voidaan pitää luotettavina. Lisäksi sisällöllisesti jokaisen vaiheen tulokset on varmennettu ensin johtoryhmässä, sitten strategiaprosessin ohjausryhmässä, jossa on edustus kaikista havainnoitavista ryhmistä sekä keskeisten päätösohjeiden osalta hallituksessa. Tällä menettelyllä on myös estetty, etteivät tulokset sisällä liikaa tutkimuksen tekijän omia näkemyksiä. Osittain tutkimuksen tekijänkin näkemyksiä tuloksissa on, sillä tutkimuksen tekijä toimi samaan aikaan myös johtoryhmän jäsenenä omalla vastuualueellaan ja tältä osin on ollut myös valmisteluvastuussa asioista. Toisaalta tämän tutkimuksen näkökulmasta sillä ei ole ollut merkitystä, sillä tutkimus rajattiin toimintaympäristön muutosten ymmärtämiseen ja sen vaikutuksiin prosessiin loppuun saattamiseen.

Kysely ja siinä käytetty kysymystyyppi on valittu sen luotettavuuden vuoksi, jonka lisäksi on käytetty erityistä huomiota kysymysten avaamiseen videomuodossa, joka vähentää väärinymmärryksen riskiä pelkkään lyhyeen sanalliseen kuvaukseen verrattuna. Lisäksi kyselyn tulokset ovat erittäin yhdenmukaisia, joka osaltaan osoittaa menetelmän toimineen.

Toinen reliabiliteetin osalta arvioitava näkökulma on Rosen ja Johnsonin (2020, s. 435) mukaan ajallinen luotettavuus eli tulosten ja havaintojen pysyvyys ajassa. Itse menetelmän osalta sen voi arvioida kestävänsä aikaa hyvin, sillä se perustuu laajaan ja myös ajallisesti kattavaan teoria-aineistoon sekä menetelmällisesti toimintatutkimukseen, joka on todettu soveltuvaksi juuri työelämän kehittämiseen. Toisaalta menetelmän kautta muodostettu kuvaus toimintaympäristön muutoksista on tietyllä ajan hetkellä muodostettu ja sen on ymmärrettävä olevan ainutkertainen. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä on kuvattu, toimintaympäristöt muuttuvat koko ajan ja kuten johtopäätöksissä on nostettu esille, tulee muutosten arvioinnin olla jatkuvaa toimintaa. Luonnollisesti lopputuotos ei vanhene päivissä, mutta se vaatii jatkuvaa arviointia. Se, mikä tuo muodostetulle ymmärrykselle poikkeuksellista luotettavuutta ja arvoa on, ettei sitä ole tehty verkoston näkökulmasta, vaan verkoston tavoitteiden näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että

muodostettu ymmärrys on toimintaympäristön muutosten vaikutus suomalaisiin työpaikkoihin työsuojelun ja -turvallisuuden näkökulmasta, jolloin muutuskuvaukset ovat yleistettävissä koko yhteiskuntaan. Tämän yleistettävyyden myös kvantitatiivinen kysely vahvistaa selkeästi.

Kolmas näkökulma reliabiliteetin arvioinnissa on Rosen ja Johnsonin (2020, s. 435 ja 441) tulosten johdonmukaisuus eli pitävätkö eri menetelmin saadut tulokset paikkansa. Kuten aiemmin on kuvattu, tässä yhteydessä havainnoinnin tulokset ovat yhdenmukaiset teoreettisen viitekehyksen perusteella muodostetun prosessin kanssa. Tulokset myös tukevat toisiaan. Tutkimuksen tulokset olisivat todennäköisesti toistettavissa toteutetun prosessin osalta missä tahansa muussa verkostomaisesti toimivassa organisaatiossa. Lisäksi tutkimuksen aikana tuotettu yhteinen ymmärrys suomalaisen työelämän muutostekijöistä työsuojelun ja -turvallisuuden näkökulmasta on tutkimustulosten perusteella yleistettävissä suomalaisille työpaikoille eli tulokset ovat paikkansa pitäviä myös tästä näkökulmasta.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Mielenkiintoisia ja relevantteja tutkimusaiheita olisi paljon. Kiinnostavinta olisi seurata tutkimuksena sitä, kuinka kyseisessä verkostossa strategia toteutuu pitkällä aikavälillä, kun sen pohjana on käytetty yhteistä ymmärrystä toimintaympäristön muutoksista. Tällöin tutkittavia ilmiöitä voisi olla esimerkiksi saavutetut tulokset ja vaikuttavuus tai henkilöstön ja verkoston tyytyväisyys.

Toisaalta mielenkiintoista olisi toteuttaa vastaava strategian luomisprosessi useammassa vastaavassa organisaatiossa ja seurata niiden vaikutuksia. Vastaavasti tutkimuksessa olisi mielenkiintoista seurata vastaavia muuttujia sellaisten verkostojen osalta, joiden strategiatyössä ei ole osallistettu verkostoa, vaan strategian luomisprosessi on esimerkiksi ulkoistettu ja sisältö pääasiallisesti konsultin tuottamaa. Kolmas näkökulma olisi tutkia kuinka tutkimuksessa sovellettu prosessi toimisi perinteisemmissä organisaatioissa, joissa verkoston osuus on kenties enemmän tilaaja-toimittaja-tyylinen suhde.

Lähteet

- Aspers, P. & Corte, U. (2019). What is Qualitative in Qualitative Research. *Qualitative sociology*, 42(2), 139–160. <https://doi.org/10.1007/s11133-019-9413-7>
- Baker, L. (2006). Observation: A Complex Research Method. *Library trends*, 55(1), 171-189. <https://doi.org/10.1353/lib.2006.0045>
- Baker, L. (2006). Observation: A Complex Research Method. *Library trends*, 55(1), 171-189. <https://doi.org/10.1353/lib.2006.0045>
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus open*, 2, 8-14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Boog, B. W. M. (2003). The emancipatory character of action research, its history and the present state of the art. *Journal of community & applied social psychology*, 13(6), 426-438. <https://doi.org/10.1002/casp.748>
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long range planning*, 43(2), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Carr, W. (2006). Philosophy, Methodology and Action Research. *Journal of philosophy of education*, 40(4), 421-435. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9752.2006.00517.x>
- Carr, W. & Kemmis, S. (2005). Staying Critical. *Educational action research*, 13(3), 347-358. <https://doi.org/10.1080/09650790500200296>
- Casañ, M. J., Alier, M. & Llorens, A. (2021). A collaborative learning activity to analyze the sustainability of an innovation using pestle. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 13(16), 8756. <https://doi.org/10.3390/su13168756>
- Cho, J. & Trent, A. (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative research : QR*, 6(3), 319-340. <https://doi.org/10.1177/1468794106065006>
- Cumming, G. (2014). The New Statistics: Why and How. *Psychological science*, 25(1), 7-29. <https://doi.org/10.1177/0956797613504966>
- Dhanaraj, C. & Parkhe, A. (2006). Orchestrating Innovation Networks. *The Academy of Management review*, 31(3), 659–669. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318923>

- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Glassman, M. & Erdem, G. (2014). Participatory action research and its meanings: Viven-
cia, praxis, conscientization. *Adult education quarterly*, 64(3), 206-221.
<https://doi.org/10.1177/0741713614523667>
- Greenacre, M. (2016). Data reporting and visualization in ecology. *Polar biology*, 39(11),
2189-2205. <https://doi.org/10.1007/s00300-016-2047-2>
- Gustavsen, B. (1996). Action Research, Democratic Dialogue, and the Issue of "Critical
Mass" in Change. *Qualitative inquiry*, 2(1), 90-103.
<https://doi.org/10.1177/107780049600200113>
- Gustavsen, B. (2008). Action research, practical challenges and the formation of theory.
Action research (London, England), 6(4), 421-437.
<https://doi.org/10.1177/1476750308094130>
- Iacono, J., Brown, A. & Holtham, C. (2009). Research methods - a case example of partic-
ipant observation. *Electronic journal of business research methods*, 7(1), 39-46.
- Jokela, P. & Söderman, A. (2017). Re-examining the link between fairness and commit-
ment in buyer-supplier relationships. *Journal of purchasing and supply manage-
ment*, 23(4), 268-279. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.08.003>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard
business review*, 78(5), 167-202.
- Kim, W. C. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California management
review*, 47(3), 105-121.
- Lacoste, S. (2016). Sustainable value co-creation in business networks. *Industrial market-
ing management*, 52, 151-162. [https://doi.org/10.1016/j.indmar-
man.2015.05.018](https://doi.org/10.1016/j.indmar-
man.2015.05.018)
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Pren-
tice-Hall, Inc.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and
task motivation. A 35-year odyssey. *The American psychologist*, 57(9), 705-717.
<https://doi.org/10.1037//0003-066X.57.9.705>

- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current directions in psychological science : a journal of the American Psychological Society*, 15(5), 265-268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449>.
- Martela, F., Jarenko, K. & Järvillehto (2015). *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Ta-lentum. ISBN: 978-952-14-2418-2.
- Martela, F. & Ryan, R. M. (2016). The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal of personality*, 84(6), 750-764. <https://doi.org/10.1111/jopy.12215>
- Myllykangas. 2009. *Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa*. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7623-5>
- Ozanne, Julie L., and Bige Saatcioglu. "Participatory action research." *Journal of consumer research* 35.3 (2008): 423-439. <https://doi.org/10.1086/586911>
- Pagano, A., Petrucci, F. & Bocconcelli, R. (2018). A business network perspective on unconventional entrepreneurship: A case from the cultural sector. *Journal of business research*, 92, 455–464. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.012>
- Peters, L. D., Pressey, A. D. & Johnston, W. J. (2016). Contingent factors affecting network learning. *Journal of business research*, 69(7), 2507–2515. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.020>
- Porter, M.E. (1996): "What is Strategy", *Harvard Business Review*, November-December, 74 (6), 61-78.
- Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86 (1), 78–93.
- Rajala, A. & Tidström, A. (2017). A multilevel perspective on organizational buying behavior in coopetition—an exploratory case study. *Journal of purchasing and supply management*, 23(3), 202-210. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.03.002>
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial marketing management*, 33(3), 175–183. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.016>
- Rose, J. & Johnson, C. W. (2020). Contextualizing reliability and validity in qualitative research: Toward more rigorous and trustworthy qualitative social science in leisure

- research. *Journal of leisure research*, 51(4), 432–451.
<https://doi.org/10.1080/00222216.2020.1722042>
- Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management research review*, 35(3/4), 260-271. <https://doi.org/10.1108/01409171211210154>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sparks, J. R. & Pan, Y. (2010). Ethical Judgments in Business Ethics Research: Definition, and Research Agenda. *Journal of business ethics*, 91(3), 405–418.
<https://doi.org/10.1007/s10551-009-0092-2>
- Story, D. A. & Tait, A. R. (2019). Survey Research. *Anesthesiology (Philadelphia)*, 130(2), 192-202. <https://doi.org/10.1097/ALN.0000000000002436>
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Työturvallisuuskeskus (2018). Työturvallisuuskeskuksen säännöt. Noudettu 16.3.2022 osoitteesta https://ttk.fi/tietoa_meista/nain_toimimme/organisaatio#ac55c6ac
- Vaismoradi, M., Turunen, H. & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & health sciences*, 15(3), 398–405. <https://doi.org/10.1111/nhs.12048>

Liitteet

Liite 1. Henkilöstön sekä toimialaverkoston, keskeisten kumppaneiden ja asiakkaiden edustajien strategiatyöpajojen kuvaus

Henkilöstön strategiatyöpajat

Keväällä 2021 järjestettiin kaksi saman sisältöistä työpajaa, joista henkilöstö sai valita itselleen parhaiten soveltuvan. Koko johtoryhmä oli paikalla työpajoissa. Työpajat alustettiin johtoryhmän jäsenten toimesta alustavien toimintaympäristön muutoshavaintojen pohjalta, jonka jälkeen kaikki osallistuivat pienryhmissä jokaisen teeman työstämiseen. Johtoryhmän jäsenet toimivat pienryhmien fasilitaattoreina ja kirjasivat keskustelut ylös yhteisesti sovitulla tavalla. Tutkimuksen tekijä toimi koko tilaisuuden fasilitaattorina. Tilaisuudet toteutettiin etäyhteysohjelmalla.

Syksyllä 2021 järjestettiin kaksi saman sisältöistä työpajaa, joista henkilöstö sai valita itselleen parhaiten soveltuvan. Koko johtoryhmä oli paikalla työpajoissa. Työpajat alustettiin johtoryhmän jäsenten toimesta strategian yleisten ja toimintakohtaisten alustavien suunnitelmien pohjalta, jonka jälkeen kaikki osallistuivat pienryhmissä jokaisen teeman työstämiseen. Johtoryhmän jäsenet toimivat pienryhmien fasilitaattoreina ja kirjasivat keskustelut ylös yhteisesti sovitulla tavalla. Tutkimuksen tekijä toimi koko tilaisuuden fasilitaattorina. Tilaisuudet toteutettiin etäyhteysohjelmalla.

Toimialaverkoston, keskeisten kumppaneiden ja asiakkaiden edustajien strategiatyöpajat

Keväällä 2021 järjestettiin neljä saman sisältöistä työpajaa, joihin sai ilmoittautua. Tutkimuksen tekijän lisäksi toimitusjohtaja oli paikalla tilaisuuksissa sekä vaihtelevasti muita johtoryhmän edustajia. Työpajat alustettiin toimitusjohtajan ja tutkimuksen tekijän toimesta tehtävänannolla, jonka jälkeen kaikki osallistuivat pienryhmissä seuraavien kahden teeman työstämiseen: Kuinka työelämä sekä työsuojelu ja -turvallisuus muuttuvat seuraavan 5–10 vuoden aikana sekä minkälaista tukea ja apua työpaikat tarvitsevat jatkossa, jotta työ on turvallista ja terveellistä. Ryhmät kirjasivat itse koosteen

keskustelustaan padlet-alustalle ja lopuksi jokainen ryhmä esitteli muille tuotoksensa ja niistä käytiin yhteistä keskustelua. Tutkimuksen tekijä kiersi pienryhmissä havainnoimassa toimintaa sekä fasilitoi koko tilaisuuden. Tilaisuudet toteutettiin etäyhteysohjelmalla.

Syksyllä 2021 järjestettiin kolme saman sisältöistä työpajaa, joihin sai ilmoittautua. Tutkimuksen tekijän lisäksi toimitusjohtaja oli paikalla tilaisuuksissa sekä vaihtelevasti muita johtoryhmän edustajia. Työpajat alustettiin toimitusjohtajan ja tutkimuksen tekijän toimesta tehtävänannolla, jonka jälkeen kaikki osallistuivat pienryhmissä seuraavien kahden teeman työstämiseen: Minkälaista koulutusta ja tätä tukevia palveluita työpaikat tarvitsevat jatkossa sekä Minkälaisia tuotteita/palveluita (sovellukset, oppaat, työvälineet, toimintamallit...) työpaikat tarvitsevat jatkossa. Ryhmät kirjasivat itse koosteen keskustelustaan padlet-alustalle ja lopuksi jokainen ryhmä esitteli muille tuotoksensa ja niistä käytiin yhteistä keskustelua. Tutkimuksen tekijä kiersi pienryhmissä havainnoimassa toimintaa sekä fasilitoi koko tilaisuuden. Tilaisuudet toteutettiin etäyhteysohjelmalla.

Liite 2. Strategian luomisprosessin kuvaus

Alla olevassa kuvassa 7 on kuvattu strategian luomisprosessin vaiheet. Kuvasta ilmenee eri osallistujajoukkojen osallistumistavat ja sekä myös havainnoidut tilaisuudet.

	Henkilöstö	Toimialaverkosto	Toimintaympäristö & asiakkaat
	JORYn Kehittämispäivä (13.1.): Prosessi, Arvot (kehikko), Toimintaympäristö (kehikko)		
	OHRY (18.1.): Prosessi, Toimintaympäristö (kehikko). Kokoonpano: TTK: Hallituksen pj ja vpj, JORY, Luottamusvaltuutettu, Työsuojeluvaltuutettu & Toimialaryhmien pj:t (vpj:t varalla)		
1-3/2021	Henkilöstöpäivä (22.1.): • Prosessi • Toimintaympäristö	Videotervehdys, kutsu osallistua ja ohjeet (29.1.)	Videotervehdys, kutsu osallistua ja ohjeet (1.2.)
	Yksilökeskustelut (helmi-maalis)	Osana normaalia toimialatyötä ja ryhmistä tieto verkosto-organisaation mukaisesti OHRY:ään	Toimintaympäristön haastattelut, mm. AVI (2), TTL (2), STM (4), TEM (2), TSR, TVK (2), SPEK (2), Työmarkkinakeskusjärjestöt (6).
	Työpajat x 2 Toimintaympäristön muutostekijät, tulevaisuuskenaariot, tavoiteltava tulevaisuus (visio), Tarvittavat toimenpiteet (strategia)	4 x avoin työpaja (helmi-maalis): Toimintaympäristön muutostekijät, tulevaisuuskenaariot, tavoiteltava tulevaisuus (visio), Tarvittavat toimenpiteet (strategia)	
4-6/2021	JORY (14.4.): Tulosten koonti ja analysointi, Alustavat valinnat kyselyyn testattavaksi		
	OHRY (21.4.): Tilannekatsaus ja alustavat valinnat		
	Arvojen työstäminen vapaaehtoisissa tiimeissä (huhti-joulukuu)	3.5. Työstö TAT-iltapäivän aikana	
	Avoin kysely, jossa testataan alustavia valintoja (touko)		
	JORY (8.6.): Luonnos missio, visio/tulevaisuuskenaariot ja arvot & näihin liittyvät riskit ja niiden hallinta		
	OHRY (16.6.): Luonnos missio ja visio/tulevaisuuskenaariot ja & näihin liittyvät riskit ja niiden hallinta		
7-9/2021	JORY (12.8.): Strategisten valintojen tekeminen ja jaottelu toiminnoittain & painopistealueiden luonnos & riskienhallinta		
	Henkilöstöpäivät (25.-26.8.): Missio-Visio/Tulevaisuuskenaariot-Arvot & Painopistealueet	Hallitus + JORY (9.-10.9.): Missio-Visio/Tulevaisuuskenaariot-Arvot & Painopistealueet	
	Työpaja x 2: Työstetään strategiset valinnat toimenpiteiksi toiminnoittain	Työpaja x 3: Työstetään strategiset valinnat toimenpiteiksi toiminnoittain	
10-12/2021	JORY (5.10.): Kokonaisuus & Organisaatiomallin kehittäminen & riskienhallinta		
	OHRY (11.10.): Strategia		
	Hallitus + JORY (23.11.): Strategia + Organisaatiomallin kehittäminen		
	JORY (3.12.): Kokonaisuuden viimeistely & riskienhallinta		
	JORY + YT- ja TS-toimikunta (10.12.): Kokonaisuuden käsitely		
1-3/2022	Kokonaisuuden esittely henkilöstölle (XX.1.)		
	Hallitus + JORY (26.1.): Kokonaisuuden käsitely		
	Hallitus + JORY (8.3.): 2. käsitely tarvittaessa		

* Prosessin etenemisen tilannekuva käsitellään hallituksen kokouksissa säännöllisesti

Kuva 7 Toteutetun strategian luomisprosessiin vaiheet ja aikataulu

Liite 3. Kvantitatiivinen kysely

Tässä liitteessä esitellään kyselyssä esitetyt kysymykset. Tämän tutkimuksen näkökulmasta on hyödynnetty kaikkia taustakysymyksiä sekä Toimintaympäristön muutoskuvausten arviointia. * merkityt kysymysluokat on analysoitu osana tätä tutkimusta.

Taustakysymykset*

- Mihin ryhmään kuulut: Työturvallisuuskeskuksen henkilöstö / Työturvallisuuskeskuksen toimialaverkosto / Muu (=toimintaympäristö tai asiakas)
- Toimiala: Teollisuus / Kuljetus ja logistiikka / Palvelualat / Kunta tai julkinen
- Organisaation koko: alle 10 työntekijää / 10–49 / 50–99 / 100–249 / 250 tai yli

Työsuojeluyhteistoiminnan ja -turvallisuuden teema

- Missä suhteessa koet työpaikkojen tarvitsevan tukea alla olevissa teemoissa seuraavan 5–10 vuoden aikavälillä? Alla olevat teemat ovat liukukytkimen ääripäitä.
- Perinteiset vaaratekijät – Uudet vaaratekijät
- Vaaratekijät – Kuormitustekijät
- Fyysiset kuormitustekijät – Henkiset kuormitustekijät
- Työsuojelun yhteistoiminta – Teemakohtainen (esim. väkivalta)
- Toimialakohtainen (esim. rakennusala) – Teemakohtainen (esim. henkiset kuormitustekijät)

Tuotteet ja palvelut

- Miten Työturvallisuuskeskuksen tulee painottaa alla olevia tuotteita/palveluita, jotta työpaikat hyötyisivät niistä seuraavan 5–10 vuoden aikana? Alla olevat teemat ovat liukukytkimen ääripäitä.
- Painetut tuotteet – Digitaaliset tuotteet
- Sähköinen julkaisu (esim. pdf) – Internetsivu
- Julkaisut (esim. opas) – Sovellukset (esim. kuormitusvaaka)
- Lähikoulutus – Verkkokoulutus

- Tietoa lisäävät palvelut – Taitoja lisäävät palvelut

Kohderyhmät

- Missä suhteessa koet alla olevien kohderyhmien hyötyvän eniten Työturvallisuuskeskuksen palveluista seuraavan 5–10 vuoden aikana? Alla olevat teemat ovat liukukytkimen ääripäitä.
- Julkinen sektori – Yksityinen sektori
- Työpaikkojen koko henkilöstö – Työpaikkojen työsuojelutoimijat
- Esihenkilöt ja johto – Työpaikan työsuojelutoimijat
- Lisäksi erillinen kysymys: Minkä kokoisten kohderyhmien tavoittaminen on Työturvallisuuskeskukselle merkityksellisintä seuraavan 5–10 vuoden aikana. Valitse mielestäsi merkityksellisin: alle 10 työntekijää / 10–49 / 50–99 / 100–249 / 250 tai yli

Toimintaympäristön muutoskuvausten arviointi*

- Kuinka merkityksellisenä ja kuvaavana pidät kuvatun muutoskuvauksen toteutumista. Liukukytkimen ääripäinä oli ei merkitystä ja erittäin merkityksellinen
- Kukin muutoskuvauksista oli esitelty noin yhden minuutin videolla ennen vastaamista.
- Muutoskuvaus 1: Ihmisten ja yksilöiden hyvinvointi avainasemassa
- Muutoskuvaus 2: Työsuojeluyhteistoiminnan ja yhteisöllisyyden merkitys kasvaa
- Muutoskuvaus 3: Vaaratekijät monipuolistuvat ja muuttuvat

Liite 4. Haastattelut

Keskeisten yhteistyökumppaneiden haastattelut

Keskeisten yhteistyökumppaneiden haastattelut toteutettiin avoimina teemahaastatteluiluina. Kaikille osallistujille kerrottiin etukäteen haastattelua pyydetessä, että tuloksia käytetään Työturvallisuuskeskuksen strategian luomisprosessiin sekä että asiasta mainitaan tutkimuksen tekijän pro gradu -tutkielman raportissa.

Haastateltaville toimitettiin teemahaastattelun teemat haastattelukutsun yhteydessä, vähintään kaksi viikkoa ennen haastattelua. Haastattelut toteutettiin etäyhteyden kautta ja ne tallennettiin sekä äänen että kuvan osalta. Tallentamiseen pyydettiin etukäteen lupa ja tallenteet on sovittu tuhottaviksi tutkielman valmistuttua.

Haastattelun teemat olivat

- Mitkä asiat työelämässä ja työsuojelussa tulevat muuttumaan, poistumaan ja säilymään?
- Minkälaista tulevaisuutta pitäisi tavoitella?
- Minkälaisilla toimenpiteillä nämä muutokset ja tavoitteet voidaan saavuttaa?

Haastateltavat olivat:

- Akava, puheenjohtaja: Sture Fjäder, 8.3.2021
- Aluehallintovirasto, työsuojelun vastuualue: johtaja Eerik Tarnaala 24.2.2021 ja johtaja Markku Rautio 1.3.2021
- Elinkeinoelämän keskusliitto: asiantuntija Suvi Lahti-Leeve 18.3.2021
- Kirkon työmarkkinalaitos: kirkkoneuvos Anna Kaarina Piepponen 10.3.2021
- Kuntatyönantajat KT: neuvottelupäällikkö Jorma Palola 4.3.2021
- Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK: puheenjohtaja Jarkko Eloranta 4.3.2021

- Sosiaali- ja terveysministeriö: valvontajohtaja Arto Teronen 18.2.2021, työmarkkinaneuvos Teija Felt ja neuvotteleva virkamies Antti Närhinen 1.3.2021, osastopäällikkö Raimo Antila 2.3.2021 sekä johtaja Liisa Hakala 4.3.2021
- STTK ry: puheenjohtaja Antti Palola 2.3.2021
- Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö SPEK: toimitusjohtaja Marko Hasari ja johtaja Mika Gröndahl 11.3.2021
- Työsuojelurahasto: toimitusjohtaja Kenneth Johansson 8.3.2021
- Työterveyslaitos: toimitusjohtaja Antti Koivula 8.3.2021 ja johtaja Tommi Alanko 11.3.2021
- Tapaturmavakuutuskeskus: toimitusjohtaja Janne Reini ja johtaja Mika Tynkkynen 18.2.2021

Henkilöstön haastattelut

Jokainen johtoryhmän jäsen haastatteli oman henkilöstönsä yksilöhaastatteluilla. Haastatteluiden teemat olivat:

- Toimintaympäristön muutostekijät / tulevaisuusskenaariot: Mitkä asiat työelämässä/työsuojelussa tulevat muuttumaan (miten?), poistumaan, säilymään?
- Tavoiteltava tulevaisuus (visio): Minkälaisia asioita Työturvallisuuskeskuksen tulisi tavoitella tulevaisuudessa?
- Tarvittavat toimenpiteet (strategia): Minkälaisilla toimenpiteillä tavoitteet saavutettaisiin & kuinka Työturvallisuuskeskuksen voi auttaa asiakkaita parhaiten tulevaisuudessa?
- Työturvallisuuskeskuksen perustehtävä ja arvot: Kuinka toteutuvat sekä miten tulisi kehittää ja miksi?
- Jos saisi päättää ihan mitä tahansa, mitä se olisi ja miksi?

Liite 5. Luettelo havainnoiduista tilaisuuksista

Johtoryhmä

- Johtoryhmän strategiatyöpajoihin osallistui koko johtoryhmä, johon kuuluu toimitusjohtaja, kaksi päivittäisen toiminnan johtamisesta ja kehittämisestä vastaava kehittämisspäällikköä, viestintäpäällikkö sekä talous- ja henkilöstöpäällikkö.
- 13.1.2021 Prosessi, Henkilöstön haastattelut, Työpajojen valmistelu, Viestintä, Arvoprosessi, Toimintaympäristön analysointi (sis. taustatiedot)
- 14.4.2021 Henkilöstön ja toimintaympäristön haastatteluiden koonti, Toimintaympäristön analyysin tekeminen, PESTLE, SWOT, Alustavat skenaariot toimintaympäristön muutoksesta, Kyselyn suunnittelu, Missio ja Vision alustavat muutostarpeet, OHRYn kokouksen valmistelu
- 8.6.2021 Kyselyn tulokset, Toimintaympäristöä kuvaavien muutoskuvausten luonnokset, OHRYn kokouksen valmistelu, alustavat strategiset valinnat
- 11.8.2021 Missio ja Visio, Strategia yleisesti ja toiminnoittain, Strategiset kehittämiskohteet, Organisaation uudistamistarpeesta keskustelu, Syksyn työpajojen valmistelu
- 8.9.2021 Missio ja vision valmistelu hallituksen kokoukseen
- 5.10.2021 Strategia yleisesti ja toiminnoittain, Strategiset kehittämiskohteet, Organisaation uudistamistarpeesta keskustelu, OHRY valmistelu
- 3.12.2021 Strategian viimeistelytarpeet, organisaation uudistaminen, Muuttuvan työelämän strategiaohjelmien käynnistäminen
- 11.1.2022 Strategian viimeistely ennen hallituksen 1. päätöskokousta

Henkilöstön tilaisuudet

- Henkilöstön strategiatyöpajoihin osallistui koko henkilöstö (35 hlö). Sekä kevään että syksyn työpajat jaettiin kahteen tilaisuuteen, joista henkilöstö sai valita itselleen parhaiten sopivan. Alussa ja lopussa olleet henkilöstöpäivät olivat kaikille yhteiset.

- 22.1.2021 Henkilöstöpäivät: Esiteltiin strategiaprosessi sekä kuultiin sisällölliset alustukset tulevaisuuden työelämän muutoksista (TTL tutkimus ja tulevaisuustutkija). Ei varsinaista työskentelyä.
- 15.3.2021 ja 29.3.2021 Toimintaympäristön muutokset: Muutosten vaikutukset työelämään sekä työturvallisuuteen ja -suojeluun & Työturvallisuuskeskuksen alustavat vaikutuskeinot (varsinainen työstö syksyllä)
- 25.-26.8.2021 Mission ja vision työstäminen yhdessä
- 6.9.2021 ja 20.9.2021 Strategian käsittely yleisesti ja toiminnoittain, Kehittämistoimenpiteet
- 10.12.2021 (JORY + henkilöstön edustajat) Johtoryhmä sekä henkilöstöä edustavat nykyiset ja tulevat luottamusvaltuutetut sekä työsuojeluvalluutettu ja varavalluutetut. Strategiaprosessin arviointi, organisaation uudistaminen
- 21.1.2022 Strategian esittely henkilöstölle

Toimialaverkoston, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden työpajat

- Toimialaverkoston, toimintaympäristön ja asiakkaiden strategiatyöpajoihin kutsuttiin osallistumaan koko toimialaverkosto (215 hlö)
- 17.3.2021, 24.3.2021, 31.3.2021 ja 7.4.2021 Toimintaympäristön muutokset: Muutosten vaikutukset työelämään sekä työturvallisuuteen ja -suojeluun sekä Työturvallisuuskeskuksen alustavat vaikutuskeinot (varsinainen työstö syksyllä)
- 15.9.2021, 22.9.2021 ja 27.9.2021 Strategiset toimenpiteet: Toimenpiteet, joilla tukea työpaikkojen toimintaympäristön muutosten mukaisesti

Strategiaprosessin ohjausryhmän toiminta

- Strategiaprosessin ohjausryhmä koostu johtoryhmästä, henkilöstön edustajista (luottamusvaltuutetut ja työsuojeluvalluutettu), toimialaverkoston toimialaryhmien puheenjohtajista sekä hallituksen puheenjohtajasta ja varapuheenjohtajasta.
- 18.1.2021 Ohjausryhmän kokoustyöskentelyn käynnistäminen ja strategian luomisprosessi

- 21.4.2021 Tilannekatsaus ja toimintaympäristön alustava tilannekuva, kysely
- 16.6.2021 Kyselyn tulokset, toimintaympäristön muutostekijät, missio ja visio, riskiskenaariot
- 11.10.2021 Strategia yleisesti, toiminnoittain ja kehittämiskohteet

Hallituksen toiminta

- Hallituksen varsinaiset jäsenet koostuvat työmarkkinakeskusjärjestöjen nimeämistä edustajista, jonka lisäksi johtoryhmä osallistuu kokouksiin ja esittelee käsitelyssä olevat asiat.
- 3.-4.9.2021 Hallituksen ja johdon strategiaseminaari sekä hallituksen kokous: Strategian luomisprosessin luonnoksen esittely tutkijan toimesta ja ohjauskustelu viimeistelyä varten
- 17.11.2021 Hallituksen kokous: Strategiaproessin toteutustavasta päättäminen tutkijan esittelyn pohjalta
- 9.-10.9.2021 Hallituksen ja johdon strategiaseminaari sekä hallituksen kokous: Kyselyn tulosten ja muutoskuvausten esittely
- Päätökset missiosta ja visiosta
- 23.11.2021 Hallituksen kokous: Päättävänä strategian viimeistely yleisesti, toiminnoittain ja kehittämistoimenpiteiden osalta
- 26.1.2021 Hallituksen kokous: Strategian sisällöstä päättäminen

Liite 6. Kvantitatiivisen kyselyn tulosten analysointiperiaatteet

Kvantitatiivinen kysely analysoitiin määrällisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Nämä periaatteet esitellään tässä liitteessä. Tutkimuksen tekijä suunnitteli kyselyn rungon ja se jalostettiin valmiiksi osana johtoryhmän strategiatyöpajoja sekä ohjausryhmän kokouksia. Kysely toteutettiin Työturvallisuuskeskuksen Zef-merkkisellä kyselytyökalulla ja analysoitiin tutkimuksen tekijän toimesta.

Kyselyssä kysyttiin liitteen 3 mukaisesti myös varsinaisen strategian laadintaan liittyen kohderyhmistä, palveluista ja kehittämiskohteista, mutta niiden analysointi ei kuulu tämän tutkimuksen rajaukseen ja siksi tulosten raportoinnissa keskitytään vain toimintaympäristön muutokuvauksiin. Kyselyn muut tulokset eivät ole myöskään täysin verrattavissa toimintaympäristön muutosta koskeviin kysymyksiin niiden erilaisen kysymyksenasettelun vuoksi.

Kvantitatiivisella kyselyllä vahvistettiin eri toimijoiden näkemyksiä sekä muodostetuista muutokuvauksista että muista strategisista valinnoista. Kyselyssä käytettiin suljettuja kytkinmuotoisia kysymyksiä, jotka Storyn ja Taitin (2019, s. 195) mukaan ovat luotettavia niiden tulosten ollessa vertailukelpoisia. He (2019, s. 196) muistuttavat, että tällaisissa kysymystyypeissä tulee olla selkeät ääripäät kuvattuna sekä muutoinkin panostaa arvioitavan teeman selkeyteen. Kysymykset muotoiltiin edellä mainittujen vaatimusten mukaisesti ja arvioitava muutokuvaus selitettiin sanallisesti lyhyellä videolla. Lisäksi kysely sekä sen kysymykset ohjeineen testattiin koevastajilla ennen kyselyn julkistamista.

Kysely kohdennettiin suorana kutsuna sähköpostilla sekä henkilöstölle että toimialaverkoston jäsenille. Lisäksi siihen pyrittiin saamaan toimintaympäristön ja asiakkaiden edustajien näkemyksiä viestimällä kyselystä sosiaalisessa mediassa, omilla Internetsivuilla sekä omien henkilörekisterien (Työsuojelun henkilörekisteri, Koulutuksiin osallistuneet, Työturvallisuuskortin kurssinjohtajat sekä Työhyvinvointikortin kouluttajat) sähköpostilistojen kautta markkinointiluvan antaneille henkilöille.

Kyselyssä pyydettiin arvioimaan esitettyjä väittämiä merkityksellisyyden ja kuvaavuuden näkökulmasta siten, että osallistuja sai määrittää liukukytkimellä asteikolla 0–100 (100 = erittäin merkityksellinen ja kuvaava, 0 = merkityksetön tai kuvaamaton) kokemansa tason. Itse kysely on esitelty tarkemmin liitteessä 3 ja tulokset raportoitu yksityiskohtaisesti liitteessä 7. Kyselyn tarkoitus tämän tutkimuksen kannalta oli siis arvioida, saavutettiin aiemmin kuvatuilla menettelyillä yhteinen ymmärrys toimintaympäristön muutostekijöistä tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti sekä kuinka merkityksellinen ja kuvaava esitetty kuvaus vastaajajoukon mielestä on.

Greenacren (2016, s. 2189–2190) mukaan tutkimusaineistoja kannattaa yksinkertaistaa ja havainnollistaa käyttäen sijaintilukuja sekä erilaisuutta ja samankaltaisuutta kuvaavia hajontalukuja. Hän tarkentaa (2016, s. 2191–2192), että kuvailevissa tilastollisissa menetelmissä aineistoa tiivistetään yksinkertaiseen muotoon, jossa esimerkiksi hajontaluvut määrittelevät jakauman muotoa. Parametrit kertovat muutostilanteen esiintymisestä populaatiossa ja estimaattorit populaation ominaisuuksista. Tämän kyselyn tuloksin olennainen parametrejä ovat keskihajonta, olennainen estimaattori on otoskeskihajonta sekä olennainen sijaintiluku on jakauman sijainnista kertova keskiarvo sekä luottamusväli ja virhemarginaali, joiden merkitystä myös Greenacre (2016, s. 2189) ja Cumming (2014, s.8) korostavat. Kyselyn tulokset analysoitiin yllä mainittujen periaatteiden mukaisesti taustakysymysten (vastaajaryhmä, toimiala, organisaation koko) mukaisina luokituksina sekä kokonaisarviona, joka on tämän tutkimuksen kannalta olennaisin arvioitava kohde, sillä se kertoo parhaiten yleistettävyyden suomalaisille työpaikoille.

Greenacren (2016, s. 2192–2193) ja Cummingin (2014, s. 15–16) mukaan hajonta kertoo tuloksien keskittyneisyydestä keskiarvoa paremmin, koska hajontaluvuilla voidaan osoittaa muuttujan arvojen jakautuminen keskiluvun ympärillä. Hän tarkentaa keskihajonnan kuvaavan havaintojen keskimääräisen etäisyyden keskiarvosta, joka riittää kuvaamaan jakauman levinneisyyttä. Otokset ja populaatiot yhdistetään tilastollisilla todennäköisyysjakaumilla, koska useiden reaalimaailman ilmiöiden osoitettu noudattavan pääpiirteissään tiettyjä todennäköisyysjakaumia. Luonnossa lähes kaikki ilmiöt, joiden

toteutumiseen vaikuttaa useampi muuttuja, noudattavat keskihajontaa. Keskihajonnassa havainnoista 34,13 % sijoittuu kummallekin puolelle keskiarvoa, jolloin keskihajonta kattaa 68,26 % kaikista vastauksista. Keskiarvon ja keskihajonnan tulkintaan liittyy olennaisesti myös näiden sijoittuminen vastausvälillä. Mikäli tämä massa on sijoittunut asteikolla erittäin merkityksellisen suuntaan, voidaan muutoskuvauksen kuvausta pitää luotettavana arviona tulevaisuuden todellisuudesta. Tällöin arvioon vaikuttaa myös keskihajonnan suuruus. Lisäksi tuloksia voidaan tästä näkökulmasta tarkastella vastausten sijoittumisena eri vastausarvoluokkiin. Tämä havaitaan jo visuaalisesti vastausten painottumisesta vastausjanalla.

Greenacren (2016, s. 2192) ja Cummingin (2014, s. 16) mukaan tilastotieteen avulla mallinnetaan ilmiöitä yksinkertaistamalla esityksiä todellisuudesta ja siten vähennetään päätöksenteon epävarmuutta. Ennusteisiin sisältyy aina virhe, jolloin ennuste koostuu mallinnuksesta ja siihen sisältyvästä virheestä. Tämä estimaatti saadaan laskemalla luottamusväli ja virhemarginaali, jotta tiedetään sen edustavuus populaatiossa. Normaalijakaumaa pidetään jopa tärkeimpänä menetelmänä tilastollisessa päättelyssä ja sen luotettavuus kasvaa otoskoon kasvaessa. Keskihajonta saadaan laskemalla yhteen jokaisen havainnon ja keskiarvon etäisyyden neliö, jakamalla tämä tulos havaintojen lukumäärällä sekä ottamalla tuloksesta neliöjuuri. Greenacren (2016, s. 2195) mukaan normaalijakauma ei ole luotettava, jos otanta jää alle 30:een.

Greenacren (2016, s. 2191–2192) ja Cummingin (2014, s. 12–13) mukaan keskiarvon luottamusväli kuvaa keskiarvoestimaattiin liittyvää epävarmuutta siten, että mitä pienempi arvo, sitä suurempi luotettavuus. Keskiarvon keskivirhe eli otoskeskiarvon jakauman hajonta lasketaan jakamalla keskihajonta otoskoon neliöjuurella. Pelkän keskihajonnan tulkinnan avulla saavutetaan arvio vastaajajoukon sijoittumisesta 68,26 % suuruiseen joukkoon, mutta hyödyntämällä normaalijakauman kertymäfunktion vakioarvoja, voidaan määrittää luottamustasot 95 %, 99 % ja 99,5 % luottamustasoille. Tällöin hyödynnetään kyseisiin vakioarvoihin liittyviä kriittisiä arvoja (95 % = 1,96, 99 % = 2,58 ja 99,5 % = 3,30), jolloin voidaan laskea millä todennäköisyydellä eli luottamusvälillä

populaation vastaus olisi tiettyjen odotusarvojen sisällä. Tämä vaihteluvälin alaraja saadaan vähentämällä keskiarvosta yllä mainitun kriittisen arvon ja keskivirheen tulo ja yläraja lisäämällä kriittisen arvon ja keskivirheen tulo keskiarvoon. Huomionarvoista on Storyn ja Taitin (2019, s. 193 ja 198) näkemys, jonka mukaan kyselyssä ja erityisesti sen pääkysymyksessä tulisi päästä 95 % luottamusväliin viiden prosentin virhemarginaalilla.

Tämän tutkimuksen näkökulmasta on merkityksellistä arvioida, muodostuiko toimintaympäristön muutokuvauksista yhteinen ymmärrys sekä mikä on sen merkitys strategiaprosessille. Ensimmäisestä näkökulmasta olennaista on arvioida tuloksia oman henkilöstön, toimialaverkoston sekä keskeisten yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden näkökulmasta. Oman henkilöstön vastaajamäärä jäi alle 30, joten kyseisiä tuloksia ei ole mahdollista arvioida luotettavasti kyseisellä menetelmällä, mutta ne on yleisellä tasolla sisällytetty tutkimustuloksia käsittelevässä luvussa esitettyihin graafisiin kuvauksiin, josta on havainnollisesti nähtävissä vastausten sijoittuminen ja sen vertailtavuus muihin ryhmiin. Toisaalta, koska kohdeorganisaatioissa henkilöstö ja toimialaverkosto toimivat kiinteästi yhdessä, on mielekkäämpää arvioida tämän kokonaisuuden tuloksia, mikä lisää myös niiden luotettavuutta otoskoon kasvaessa.

Liite 7. Kvantitatiivisen kyselyn tulokset

Kvantitatiivinen kysely analysoitiin ja tulokset esitellään liitteessä 6 kuvattujen periaatteiden mukaisesti. Tuloksiin johdatellaan käsittelemällä ensin kyselyn perustiedot taustakysymysten ja vastaajamäärien sekä niiden kattavuuden näkökulmasta. Tämän jälkeen esitellään tämän tutkimuksen kannalta olennaisimpien kysymysten eli toimintaympäristön muutokuvauksiin liittyvien kysymysten tulokset. Kvantitatiivisen kyselyn kaikki kysymykset on esitetty liitteessä 3.

Kunkin kysymyksen osalta kuvataan ensin yhdenmukaisella tavalla visuaalisesti (kuvat 8, 9 ja 10) vastausten jakaantuminen sekä kaikkien vastaajien että taustakysymyksiensä perusteella eriteltyjen vastaajajoukkojen näkökulmasta, joka itsessään tukee jo toimintatutkimukselle riittävää tiedon validoinnin tasoa ja antaisi riittävän tiedon johtopäätösten tekemiseen. Lisäksi kyselyn tulokset esitetään luotettavuuden varmistamiseksi kvantitatiivisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti numeraalisessa taulukkomuodossa (taulukot 4, 5 ja 6) keskiarvon (ka.), otoksen koon (n), keskihajonnan (s), keskihajonnan keski-
virheen eli otoskeskiarvon (S) sekä eri luottamusvälien (95 %, 99 % ja 99,5 %) ja niihin liittyvien virhemarginaalien osalta.

Tämän jälkeen kuvataan kunkin kysymyksen tulosten analysoinnin johtopäätökset tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten näkökulmasta. Analyysin johtopäätösten perustana käytetään Storyn ja Taitin (2019, s. 193 ja 198) määritelmää, jonka mukaan kyselyssä ja erityisesti sen pääkysymyksessä tulisi päästä 95 % luottamusväliin viiden prosentin virhemarginaalilla.

Kvantitatiivisen kyselyn taustakysymykset ja niiden tulosten tulkinta

Kyselyn vastaajamäärä yhteensä oli 1068, mutta kysymysten ollessa vapaaehtoisia, ei kaikkiin kysymyksiin saatu vastausta. Vapaaehtoisuuteen päädyttiin siksi, että tällöin vastaajalla oli mahdollisuus olla ottamatta kantaa kysymykseen niin halutessaan ja näin on osan kysymysten osalta tapahtunutkin, vaikka kyselyyn vastaaminen on ollut täysin anonyymiä. Toisaalta tämä parantaa vastausten luotettavuutta, kun vastaaja on tehnyt

tietoisien päätöksen vastaamisesta tai vastaamatta jättämisestä. Tästä huolimatta vastaajamääriä eri muutoskuvauksia koskevissa kysymyksissä (muutoskuvaus 1 n=846, muutoskuvaus 2 n = 833 ja muutoskuvaus 3 n = 827) voidaan pitää yleisesti erittäin luotettavana ja laajana otantana, jonka lisäksi vastaajajoukot jakaantuivat kattavasti vastaajaryhmitäin, toimialoittain ja organisaatioiden kokoluokkien mukaisesti, kuten taulukossa 2 on kuvattu.

Taulukko 2 Kyselyn vastaajien perustiedot

Taustamuuttuja	Tarkennus	Vastaajamäärä	%-osuus vastaajista
Vastaajaryhmä	Henkilöstö	29	2,80 %
	Toimialaverkosto	181	17,30 %
	Muut (kumppanit ja asiakkaat)	839	80,00 %
Toimiala	Teollisuus	339	32,90 %
	Kuljetus ja logistiikka	74	7,20 %
	Palvelualat	296	28,80 %
	Kunta ja julkinen	320	31,10 %
Organisaation koko	alle 10	75	7,30 %
	10–49	235	22,90 %
	50–99	122	11,90 %
	100–249	196	19,10 %
	yli 250	399	38,90 %

Taulukossa 3 on kuvattu vastaajajoukkojen jakaantumista toimialojen sekä vastaajien organisaatioiden kokoluokkien suhteessa. Jakaumat sekä taulukon 2 että 3 vastausluokissa noudattelevat Työturvallisuuskeskuksen henkilörekistereissä olevien vastaavien ryhmien suhdetta ja tämä selittää pienimmät vastaajamäärät toimialojen osalta kuljetus- ja logistiikka-aloilla sekä organisaatioiden koon osalta alle 10 henkilön työpaikoissa. Tätä havaintoa ei toisteta enää uudelleen jokaisen kysymyksen tietojen analyysien johtopäätöksissä. Näiden vastaajaryhmien vastaajamäärien pienuus näyttää myös heijastuvan vastausten jakaantumiseen kysymyksissä, kuten varsinaisten kysymysten tulosten kohdalla selviää.

Taulukko 3 Kyselyn vastaajajoukot toimialoittain

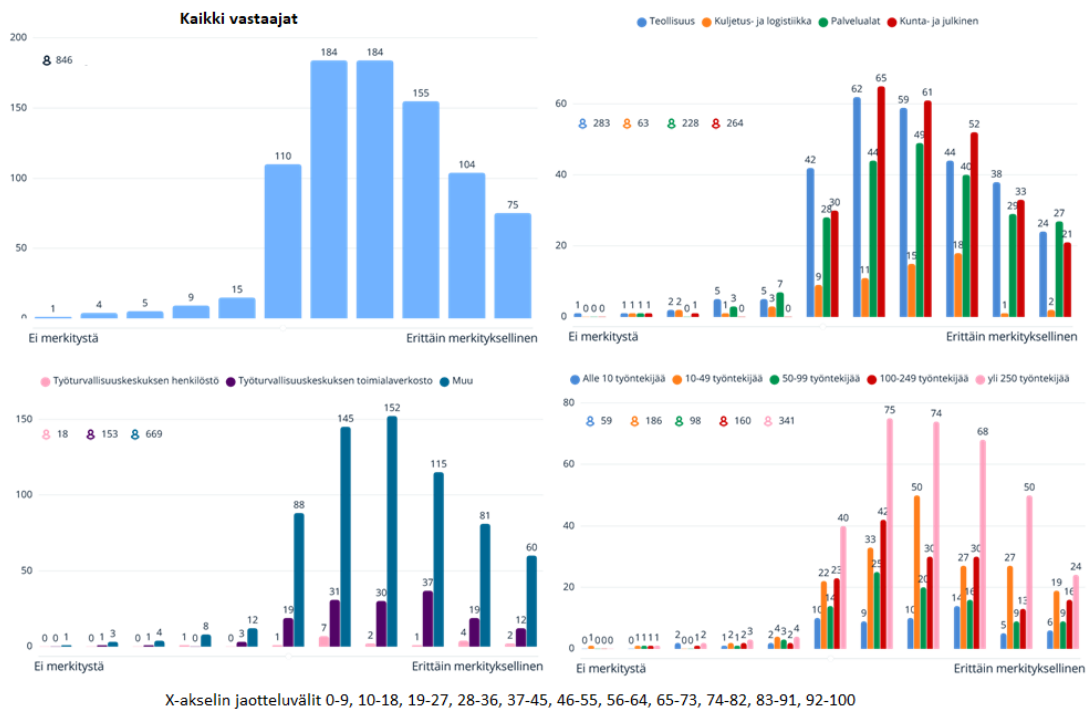
Organisaation koko	Teollisuus	Kuljetus ja logistiikka	Palvelualat	Kunta ja julkinen
Alle 10 työntekijää	24	8	36	6
10–49 työntekijää	65	10	113	43
50–99 työntekijää	58	6	36	21
100–249 työntekijää	81	21	40	53
yli 249 työntekijää	109	25	68	195

Vastaajamääriä voidaan kuitenkin pitää kattavana sekä yleisesti, että tutkimuksen kohdeorganisaation näkökulmasta, sillä henkilöstöstä vastasi 29/35 ja toimialaverkostosta 181/215, joka ylittää selkeästi toimialaverkostolle suunnattujen kyselyiden yleisen vastausaktiiviteetin. Muutoskuvauksia koskeissa kysymyksissä henkilöstön vastaajamäärä jäi alle 20, joka valitettavasti alittaa selkeästi aiemmin esitetyn Greenacren (2016, s. 2195) vaatimuksen 30 vastaajan minimirajasta vastausten luotettavuudelle normaalijakauman tulkittavuuden osalta, joten tuloksissa yhdistettiin henkilöstön ja toimialaverkoston vastaukset. Tämä on toisaalta perusteltua myös siksi, että työ tehdään kiinteässä yhteistyössä ja joukkojen taustamuuttujat ovat hyvin samankaltaisia vahvan substanssiosaamisen johdosta.

Yhteenlaskettuna henkilöstön ja toimialaverkoston vastausaktiivisuus oli yhteensä 210/250 (84,0 %) sekä muutoskuvausten osalta muutoskuvaus 1 171/250 (68,4 %), muutoskuvaus 2 172/250 (68,8 %) ja muutoskuvaus 3 175/250 (70,0 %), jotka ylittävät kirkaasti Storyn ja Taitin (2019, s. 198) esittämän vaatimuksen 30–40 % osuudesta vastaajajoukosta henkilöstön ja toimialaverkoston osalta. Muiden eli yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden vastaajamäärän kokonaispotentiaalia ei ole mahdollista arvioida, koska kattavaa rekisteriä tai yksiselitteistä luokittelua ei ole olemassa. Näidenkin joukkojen käsittely yhdessä on perusteltua, koska asiakkaat lasketaan Työturvallisuuskeskuksen määrittelyssä myös kumppaneiksi kuuluviksi, sillä he ovat niitä toimijoita, jotka työpaikoilla työsuojelua ja -turvallisuutta osaltaan edistävät.

Muutoskuvaus 1 Ihmisten ja yksilöiden hyvinvointi avainasemassa

Muutoskuvauksen 1 ”Ihmisten ja yksilöiden hyvinvointi avainasemassa” osalta kysyttiin ”Kuinka merkityksellisenä ja kuvaavana pidät kuvatun muutoksen toteutusta” liukukytkimen asteikolla 0–100. Alla oleva kuvan 8 graafinen esitystapa antaa viitteet siitä, että tutkittaessa asiaa kaikkien vastaajien, toimialojen, vastaajaryhmien tai organisaatioiden kokojen mukaan, on tuloksissa merkittävää samankaltaisuutta ja yhteistä ymmärrystä. Erityisen olennaista on vastausten painottuminen kategorisesti erittäin merkityksellisen ja kuvaavan puolelle sekä se, että merkityksettömän ja kuvaamattoman puolella on vain yksittäisiä hajavastauksia.



Kuva 8 Muutoskuvaukseen 1 liittyvien vastausten jakaantuminen

Taulukko 4 Muutoskuvauksen 1 vastusten koonti ja kvantitatiivinen analyysi

Ihmisten ja yksilöiden hyvinvointi avainasemassa		Yleistiedot				Luottamusvälit								
		ka.	s	n	S	95 %	95 % ala- raja	95 % ylä- raja	99 %	99 % ala- raja	99 % yläraja	99,5 %	99,5 % ala- raja	99,5 % yläraja
Kaikki	Kaikki vastaajat	69,6	15,9	846	0,55	1,07	68,53	70,67	1,41	68,19	71,01	1,80	67,80	71,40
Toimiala	Teollisuus	68,7	16,8	283	1,00	1,96	66,74	70,66	2,58	66,12	71,28	3,30	65,40	72,00
	Kuljetus ja logistiikka	64	16,1	63	2,03	3,98	60,02	67,98	5,23	58,77	69,23	6,69	57,31	70,69
	Palvelualat	70,7	16,0	228	1,06	2,08	68,62	72,78	2,73	67,97	73,43	3,50	67,20	74,20
	Kunta ja julkinen	70,8	14,2	264	0,87	1,71	69,09	72,51	2,25	68,55	73,05	2,88	67,92	73,68
Vastaaja-ryhmä	Henkilöstö + Toimialaverkosto	71,3	16,0	171	1,22	2,40	68,90	73,70	3,16	68,14	74,46	4,04	67,26	75,34
	Yhteistyökumppanit ja asiakkaat	69,4	15,8	669	0,61	1,20	68,20	70,60	1,58	67,82	70,98	2,02	67,38	71,42
Organisaation koko	alle 10	68,4	17,9	59	2,33	4,57	63,83	72,97	6,01	62,39	74,41	7,69	60,71	76,09
	10–49	70,6	16,4	186	1,20	2,36	68,24	72,96	3,10	67,50	73,70	3,97	66,63	74,57
	50–99	67,9	16,0	98	1,62	3,17	64,73	71,07	4,17	63,73	72,07	5,33	62,57	73,23
	100–249	68,4	16,0	160	1,26	2,48	65,92	70,88	3,26	65,14	71,66	4,17	64,23	72,57
	yli 250	70,3	14,9	341	0,81	1,58	68,72	71,88	2,08	68,22	72,38	2,66	67,64	72,96

Taulukon 4 mukaisesti tähän kysymykseen on saatu kattavasti (n=846) vastauksia ja vastauksen keskiarvo kysymykseen muutoskuvauksen merkityksellisyydestä ja kuvaavuudesta on 69,6/100, jossa keskihajonnan keskivirhe on vain 0,55. Näin ollen muutoskuvauksen osalta saavutetaan 99,5 % luottamusväli 1,80 % virhemarginaalilla. Lisäksi keskihajonnan suuruutta 15,9 % voidaan pitää pienenä sen pysyessä selkeästi merkityksellisen arvion puolella. Muutoskuvauksella voidaan todeta olevan voimakasta yleistettävyyttä suomalaisen työelämän muutosten ymmärtämisen osalta ja antavan vahvaa tukea strategian laadinnalle. Keskihajonnan ollessa pieni, voidaan myös tulkita yhteisen ymmärryksen muodostuneen, joka osaltaan kertoo konsensushakuisen toiminnan muutoskuvauksen valmistelun yhteydessä olleen toimivaa. Seuraavassa esitetään taulukon 3 tulosten kvantitatiivisen analyysin johtopäätökset toimialoittain, vastaajaryhmittäin ja organisaatioiden koon mukaisesti.

Eri toimialojen näkökulmasta vastausten kattavuus mahdollistaa tulosten tulkinnan valitulla tavalla. Vastausten keskiarvot ovat linjassa keskenään keskiarvon, keskihajonnan ja keskivirheen osalta. Kuljetus- ja logistiikka-alan vastaukset ovat hieman muita pessimistisempiä, josta henkilöstön strategiatyöpajoissa käytyjen keskusteluiden perusteella on tunnistettu juurisyysksi toimialan luonteen mukainen hitaampi reagointi muutoksiin. Toimialojen osalta saavutetaan riittävän uskottava tulos kaikkien toimialojen osalta

seuraavin luotettavuusvälein ja virhemarginaalein: teollisuus 99,5 % ($\pm 1,8$ %), kuljetus ja logistiikka 95 % ($\pm 3,98$ %), palvelualat 99,5 % ($\pm 3,50$ %) sekä kunta ja julkinen 99,5 % ($\pm 2,88$ %). Huomion arvoista on kuljetus- ja logistiikka-alaa lukuun ottamatta, joka sekin täyttää luotettavuusvaatimuksen peruskynnyksen, erittäin korkeat luotettavuusvälit pienillä virhemarginaaleilla, jolloin tulosten voidaan sanoa kuvaavan uskottavasti toimintaympäristön muutoksia erinomaisesti myös toimialojen näkökulmasta. Tätä tulkintaa tukee myös maltilliset keskihajonnat, jolloin arviointien suuri massa pysyy vahvasti merkityksellisen puolella.

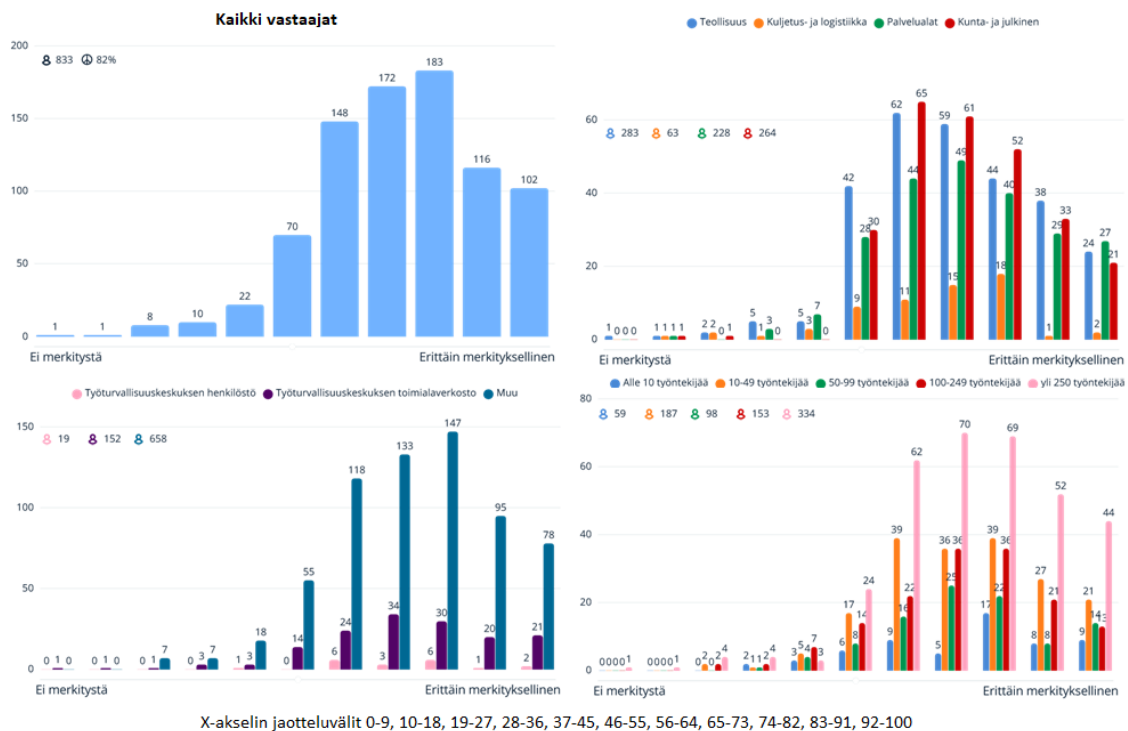
Eri vastaajaryhmien näkökulmasta vastausten kattavuus mahdollistaa tulosten tulkinnan valitulla tavalla. Vastausten keskiarvot ovat linjassa keskenään keskiarvon, keskihajonnan ja keskivirheen osalta. Kummankin vastaajaryhmän osalta saavutetaan riittävän uskottava tulos kaikkien toimialojen osalta seuraavin luotettavuusvälein ja virhemarginaalein: henkilöstö ja toimialaverkosto 99,5 % ($\pm 4,04$ %) sekä toimintaympäristö ja asiakkaat 99,5 % ($\pm 2,02$ %). Huomion arvoista on kummankin vastaajaryhmän erittäin korkea luotettavuusväli pienillä virhemarginaaleilla, jolloin tulosten voidaan siis sanoa kuvaavan uskottavasti toimintaympäristön muutoksia erinomaisesti myös eri vastaajaryhmien näkökulmasta. Tätä tulkintaa tukee myös maltilliset keskihajonnat, jolloin arviointien suuri massa pysyy vahvasti merkityksellisen puolella.

Eri vastaajaryhmien näkökulmasta vastausten kattavuus mahdollistaa tulosten tulkinnan valitulla tavalla. Vastausten keskiarvot ovat linjassa keskenään keskiarvon, keskihajonnan ja keskivirheen osalta. Organisaation kokoluokkien osalta saavutetaan riittävän uskottava tulos kaikkien toimialojen osalta seuraavin luotettavuusvälein ja virhemarginaalein: alle 10 95 % ($\pm 4,57$ %), 10–49 99,5 % ($\pm 3,97$ %), 50–99 99 % ($\pm 4,17$ %), 100–249 99,5 % ($\pm 4,17$ %) sekä 250 tai enemmän 99,5 % ($\pm 2,66$ %). Huomion arvoista on alle 10 henkilön organisaatioiden vastaajaryhmää lukuun ottamatta, joka sekin täyttää luotettavuusvaatimuksen peruskynnyksen, erittäin korkeat luotettavuusvälit pienillä virhemarginaaleilla, jolloin tulosten voidaan siis sanoa kuvaavan uskottavasti toimintaympäristön muutoksia

myös eri vastaajaryhmien näkökulmasta. Tätä tulkintaa tukee myös maltilliset keskihajonnat, jolloin arviointien suuri massa pysyy vahvasti merkityksellisen puolella.

Muutoskuvaus 2 Työsuojeluyhteistoiminnan ja yhteisöllisyyden merkitys kasvaa

Muutoskuvauksen 2 ”Työsuojeluyhteistoiminnan ja yhteisöllisyyden merkitys kasvaa” osalta kysyttiin ”Kuinka merkityksellisenä ja kuvaavana pidät kuvatun muutoksen toteutumista” liukukytken asteikolla 0–100. Alla oleva kuvan 9 graafinen esitystapa antaa viitteet siitä, että tutkittaessa asiaa kaikkien vastaajien, toimialojen, vastaajaryhmien tai organisaatioiden kokojen mukaan, on tuloksissa merkittävää samankaltaisuutta ja yhteistä ymmärrystä. Erityisen olennaista on vastausten painottuminen kategorisesti erittäin merkityksellisen ja kuvaavan puolelle sekä se, että merkityksettömän ja kuvaamattoman puolella on vain yksittäisiä hajavastauksia.



Kuva 9 Muutoskuvaukseen 2 liittyvien vastausten jakaantuminen

Taulukko 5 Muutoskuvauksen 2 vastusten koonti ja kvantitatiivinen analyysi

Työsuojeluyhteistoiminnan ja yhteisöllisyyden merkitys kasvaa		Yleistiedot				Luottamusvälit								
		ka.	s	n	S	95 %	95 % alaraja	95 % yläraja	99 %	99 % alaraja	99 % yläraja	99,5 %	99,5 % alaraja	99,5 % yläraja
Kaikki	Kaikki vastaajat	72	16,3	833	0,56	1,11	70,89	73,11	1,46	70,54	73,46	1,86	70,14	73,86
Toimiala	Teollisuus	71	17,1	277	1,03	2,01	68,99	73,01	2,65	68,35	73,65	3,39	67,61	74,39
	Kuljetus ja logistiikka	66,4	19,1	60	2,47	4,83	61,57	71,23	6,36	60,04	72,76	8,14	58,26	74,54
	Palvelualat	73,3	15,4	224	1,03	2,02	71,28	75,32	2,65	70,65	75,95	3,40	69,90	76,70
	Kunta ja julkinen	73,1	14,8	264	0,91	1,79	71,31	74,89	2,35	70,75	75,45	3,01	70,09	76,11
Vastaaaja-ryhmä	Henkilöstö + Toimialaverkosto	72	17,5	171	1,34	2,62	69,38	74,62	3,45	68,55	75,45	4,42	67,58	76,42
	Yhteistyökumppanit ja asiakkaat	72,1	15,9	658	0,62	1,21	70,89	73,31	1,60	70,50	73,70	2,05	70,05	74,15
Organisaation koko	alle 10	72,6	18	59	2,34	4,59	68,01	77,19	6,05	66,55	78,65	7,73	64,87	80,33
	10–49	71,5	15,6	187	1,14	2,24	69,26	73,74	2,94	68,56	74,44	3,76	67,74	75,26
	50–99	71,6	15,5	98	1,57	3,07	68,53	74,67	4,04	67,56	75,64	5,17	66,43	76,77
	100–249	71	16,1	153	1,30	2,55	68,45	73,55	3,36	67,64	74,36	4,30	66,70	75,30
	yli 250	72,8	16,5	334	0,90	1,77	71,03	74,57	2,33	70,47	75,13	2,98	69,82	75,78

Taulukon 5 mukaisesti tähän kysymykseen on saatu kattavasti (n=833) vastauksia ja vastauksen keskiarvo kysymykseen muutoskuvauksen merkityksellisyydestä ja kuvaavuudesta on 72,0/100, jossa keskihajonnan keskivirhe on vain 0,56. Näin ollen muutoskuvauksen osalta saavutetaan 99,5 % luottamusväli 1,86 % virhemarginaalilla. Lisäksi keskihajonnan suuruutta 16,3 % voidaan pitää pienenä sen pysyessä selkeästi merkityksellisen arvion puolella. Muutoskuvauksella voidaan todeta olevan voimakasta yleistettävyyttä suomalaisen työelämän muutosten ymmärtämisen osalta ja antavan vahvaa tukea strategian laadinnalle. Keskihajonnan ollessa pieni, voidaan myös tulkita yhteisenymmärryksen muodostuneen, joka osaltaan kertoo konsensushakuisen toiminnan muutoskuvausten valmistelun yhteydessä olleen toimivaa. Seuraavassa esitetään taulukon 4 tulosten kvantitatiivisen analyysin johtopäätökset toimialoittain, vastaajaryhmittäin ja organisaatioiden koon mukaisesti.

Eri toimialojen näkökulmasta vastausten kattavuus mahdollistaa tulosten tulkinnan valitulla tavalla. Vastausten keskiarvot ovat linjassa keskenään keskiarvon, keskihajonnan ja keskivirheen osalta. Kuljetus- ja logistiikka-alan vastaukset ovat hieman muita pessimistisempiä, josta henkilöstön strategiatyöpajoissa käytyjen keskusteluiden perusteella on tunnistettu juurisyyksi toimialan luonteen mukainen hitaampi reagointi muutokseen. Toimialojen osalta saavutetaan riittävä uskottava tulos kaikkien toimialojen osalta seuraavin

luotettavuusvälein ja virhemarginaalein: teollisuus 99,5 % (\pm 3,39 %), kuljetus ja logistiikka 95 % (\pm 4,83 %), palvelualat 99,5 % (\pm 3,40 %) sekä kunta ja julkinen 99,5 % (\pm 3,01 %). Huomion arvoista on kuljetus- ja logistiikka-alaa lukuun ottamatta, joka sekin täyttää luotettavuusvaatimuksen peruskynnyksen, erittäin korkeat luotettavuusvälit pienillä virhemarginaaleilla, jolloin tulosten voidaan sanoa kuvaavan uskottavasti toimintaympäristön muutoksia erinomaisesti myös toimialojen näkökulmasta. Tätä tulkintaa tukee myös maltilliset keskihajonnat, jolloin arviointien suuri massa pysyy vahvasti merkityksellisen puolella.

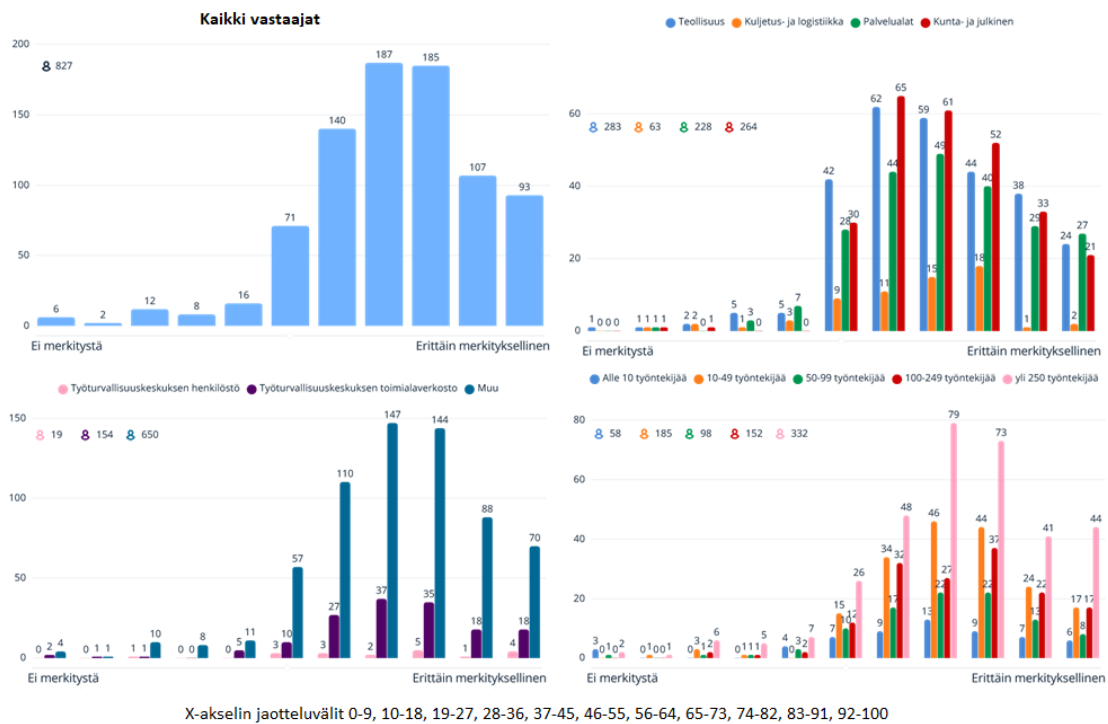
Eri vastaajaryhmien näkökulmasta vastausten kattavuus mahdollistaa tulosten tulkinnan valitulla tavalla. Vastausten keskiarvot ovat linjassa keskenään keskiarvon, keskihajonnan ja keskivirheen osalta. Kummankin vastaajaryhmän osalta saavutetaan riittävän uskottava tulos kaikkien toimialojen osalta seuraavin luotettavuusvälein ja virhemarginaalein: henkilöstö ja toimialaverkosto 99,5 % (\pm 4,42 %) sekä toimintaympäristö ja asiakkaat 99,5 % (\pm 2,05 %). Huomion arvoista on kummankin vastaajaryhmän erittäin korkea luotettavuusväli pienillä virhemarginaaleilla, jolloin tulosten voidaan siis sanoa kuvaavan uskottavasti toimintaympäristön muutoksia erinomaisesti myös eri vastaajaryhmien näkökulmasta. Tätä tulkintaa tukee myös maltilliset keskihajonnat, jolloin arviointien suuri massa pysyy vahvasti merkityksellisen puolella.

Eri vastaajaryhmien näkökulmasta vastausten kattavuus mahdollistaa tulosten tulkinnan valitulla tavalla. Vastausten keskiarvot ovat linjassa keskenään keskiarvon, keskihajonnan ja keskivirheen osalta. Organisaation kokoluokkien osalta saavutetaan riittävän uskottava tulos kaikkien toimialojen osalta seuraavin luotettavuusvälein ja virhemarginaalein: alle 10 95 % (\pm 4,59 %), 10–49 99,5 % (\pm 3,76 %), 50–99 99 % (\pm 4,04 %), 100–249 99,5 % (\pm 4,30 %) sekä 250 tai enemmän 99,5 % (\pm 2,98 %). Huomion arvoista on alle 10 henkilön organisaatioiden vastaajaryhmää lukuun ottamatta, joka sekin täyttää luotettavuusvaatimuksen peruskynnyksen, erittäin korkeat luotettavuusvälit pienillä virhemarginaaleilla, jolloin tulosten voidaan siis sanoa kuvaavan uskottavasti toimintaympäristön muutoksia

myös eri vastaajaryhmien näkökulmasta. Tätä tulkintaa tukee myös maltilliset keskihajonnat, jolloin arviointien suuri massa pysyy vahvasti merkityksellisen puolella.

Muutoskuvaus 3 Vaaratekijät monipuolistuvat ja muuttuvat

Muutoskuvauksen 3 ”Vaaratekijät monipuolistuvat ja muuttuvat” osalta kysyttiin ”Kuinka merkityksellisenä ja kuvaavana pidät kuvattua muutokuvauksen toteutumista” liukukytkimen asteikolla 0–100. Alla oleva kuvan 10 graafinen esitystapa antaa viitteet siitä, että tutkittaessa asiaa kaikkien vastaajien, toimialojen, vastaajaryhmien tai organisaatioiden kokojen mukaan, on tuloksissa merkittävää samankaltaisuutta ja yhteistä ymmärrystä. Erityisen olennaista on vastausten painottuminen kategorisesti erittäin merkityksellisen ja kuvaavan puolelle sekä se, että merkityksettömän ja kuvaamattoman puolella on vain yksittäisiä hajavastauksia.



Kuva 10 Muutoskuvauksen 3 liittyvien vastausten jakaantuminen

Taulukko 6 Muutoskuvauksen 3 vastusten koonti ja kvantitatiivinen analyysi

Vaaratekiijät monipuolistuvat ja muuttuvat		Yleistiedot				Luottamusvälit								
		ka.	s	n	S	95 %	95 % alaraja	95 % yläraja	99 %	99 % alaraja	99 % yläraja	99,5 %	99,5 % alaraja	99,5 % yläraja
Kaikki	Kaikki vastaajat	71,5	16,9	827	0,59	1,15	70,35	72,65	1,52	69,98	73,02	1,94	69,56	73,44
Toimiala	Teollisuus	69,6	18,2	278	1,09	2,14	67,46	71,74	2,82	66,78	72,42	3,60	66,00	73,20
	Kuljetus ja logistiikka	67,4	20,2	59	2,63	5,15	62,25	72,55	6,78	60,62	74,18	8,68	58,72	76,08
	Palvelualat	72,3	16,2	222	1,09	2,13	70,17	74,43	2,81	69,49	75,11	3,59	68,71	75,89
	Kunta ja julkinen	73,4	15	260	0,93	1,82	71,58	75,22	2,40	71,00	75,80	3,07	70,33	76,47
Vastaajaryhmä	Henkilöstö + Toimialaverkosto	71,5	17,8	175	1,35	2,64	68,86	74,14	3,47	68,03	74,97	4,44	67,06	75,94
	Yhteistyökumppanit ja asiakkaat	71,4	16,7	650	0,66	1,28	70,12	72,68	1,69	69,71	73,09	2,16	69,24	73,56
Organisaation koko	alle 10	67	21,6	58	2,84	5,56	61,44	72,56	7,32	59,68	74,32	9,36	57,64	76,36
	10–49	71,4	15,2	185	1,12	2,19	69,21	73,59	2,88	68,52	74,28	3,69	67,71	75,09
	50–99	70,1	16,9	98	1,71	3,35	66,75	73,45	4,40	65,70	74,50	5,63	64,47	75,73
	100–249	72,7	15,5	152	1,26	2,46	70,24	75,16	3,24	69,46	75,94	4,15	68,55	76,85
	yli 250	72,1	17,4	332	0,95	1,87	70,23	73,97	2,46	69,64	74,56	3,15	68,95	75,25

Taulukon 6 mukaisesti tähän kysymykseen on saatu kattavasti (n=827) vastauksia ja vastauksen keskiarvo kysymykseen muutoskuvauksen merkityksellisyydestä ja kuvaavuudesta on 71,5/100, jossa keskihajonnan keskivirhe on vain 0,59. Näin ollen muutoskuvauksen osalta saavutetaan 99,5 % luottamusväli 1,94 % virhemarginaalilla. Lisäksi keskihajonnan suuruutta 16,9 % voidaan pitää pienenä sen pysyessä selkeästi merkityksellisen arvion puolella. Muutoskuvauksella voidaan todeta olevan voimakasta yleistettävyyttä suomalaisen työelämän muutosten ymmärtämisen osalta ja antavan vahvaa tukea strategian laadinnalle. Keskihajonnan ollessa pieni, voidaan myös tulkita yhteisenymmärryksen muodostuneen, joka osaltaan kertoo konsensushakuisen toiminnan muutoskuvausten valmistelun yhteydessä olleen toimivaa. Seuraavassa esitetään taulukon 3 tulosten kvantitatiivisen analyysin johtopäätökset toimialoittain, vastaajaryhmittäin ja organisaatioiden koon mukaisesti.

Eri toimialojen näkökulmasta vastausten kattavuus mahdollistaa tulosten tulkinnan valitulla tavalla. Vastausten keskiarvot ovat linjassa keskenään keskiarvon, keskihajonnan ja keskivirheen osalta. Kuljetus- ja logistiikka-alan vastaukset ovat hieman muita pessimistisempiä, josta henkilöstön strategiatyöpajoissa käytyjen keskusteluiden perusteella on tunnistettu juurisyyksi toimialan luonteen mukainen hitaampi reagointi muutoksiin. Toimialojen osalta saavutetaan riittävä uskottava tulos muiden paitsi kuljetus- ja logistiikka-

alan osalta seuraavin luotettavuusvälein ja virhemarginaalein: teollisuus 99,5 % (\pm 3,60 %), palvelualat 99,5 % (\pm 3,59 %) sekä kunta ja julkinen 99,5 % (\pm 3,07 %). Kuljetus- ja logistiikka-alan virhemarginaali on 5,15 % on 0,15 % liian suuri täyttämään luotettavuuden peruskynnyksen 95 % luottamusvälissä. Virhemarginaalin ylitys 0,15 % on niin pieni, että tulosta voidaan silti pitää suhteellisen luotettavana. Huomion arvoista on kuljetus- ja logistiikka-alaa lukuun ottamatta, joka lähes täyttää luotettavuusvaatimuksen peruskynnyksen, erittäin korkeat luotettavuusvälit pienillä virhemarginaaleilla, jolloin tulosten voidaan sanoa kuvaavan uskottavasti toimintaympäristön muutoksia erinomaisesti myös toimialojen näkökulmasta. Tätä tulkintaa tukee myös maltilliset keskihajonnat, jolloin arviointien suuri massa pysyy vahvasti merkityksellisen puolella.

Eri vastaajaryhmien näkökulmasta vastausten kattavuus mahdollistaa tulosten tulkinnan valitulla tavalla. Vastausten keskiarvot ovat linjassa keskenään keskiarvon, keskihajonnan ja keskivirheen osalta. Kummankin vastaajaryhmän osalta saavutetaan riittävän uskottava tulos kaikkien toimialojen osalta seuraavin luotettavuusvälein ja virhemarginaalein: henkilöstö ja toimialaverkosto 99,5 % (\pm 4,40 %) sekä toimintaympäristö ja asiakkaat 99,5 % (\pm 2,06 %). Huomion arvoista on kummankin vastaajaryhmän erittäin korkea luotettavuusväli pienillä virhemarginaaleilla, jolloin tulosten voidaan siis sanoa kuvaavan uskottavasti toimintaympäristön muutoksia erinomaisesti myös eri vastaajaryhmien näkökulmasta. Tätä tulkintaa tukee myös maltilliset keskihajonnat, jolloin arviointien suuri massa pysyy vahvasti merkityksellisen puolella.

Eri vastaajaryhmien näkökulmasta vastausten kattavuus mahdollistaa tulosten tulkinnan valitulla tavalla. Vastausten keskiarvot ovat linjassa keskenään keskiarvon, keskihajonnan ja keskivirheen osalta. Organisaation kokoluokkien osalta saavutetaan riittävän uskottava tulos alle 10 henkilön vastaajaryhmää lukuun ottamatta kaikkien toimialojen osalta seuraavin luotettavuusvälein ja virhemarginaalein: 10–49 99,5 % (\pm 3,69 %), 50–99 99 % (\pm 4,40 %), 100–249 99,5 % (\pm 4,15 %) sekä 250 tai enemmän 99,5 % (\pm 3,15 %). Alle 10 henkilön vastaajaryhmän virhemarginaali on 5,56 % on 0,56 % liian suuri täyttämään luotettavuuden peruskynnyksen 95 % luottamusvälissä. Virhemarginaalin ylitys 0,56 %

on niin pieni, että tulosta voidaan silti pitää suhteellisen luotettavana. Huomion arvoista on alle 10 henkilön organisaatioiden vastaajaryhmää lukuun ottamatta, joka sekin lähes täyttää luotettavuusvaatimuksen peruskynnyksen, erittäin korkeat luotettavuusvälit pienillä virhemarginaaleilla, jolloin tulosten voidaan siis sanoa kuvaavan uskottavasti toimintaympäristön muutoksia myös eri vastaajaryhmien näkökulmasta. Tätä tulkintaa tukee myös maltilliset keskihajonnat, jolloin arviointien suuri massa pysyy vahvasti merkityksellisen puolella.

Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta tutkimuskysymysten näkökulmasta, että toteutetulla prosessilla on mahdollista saavuttaa yhteinen ymmärrys toimintaympäristön muutostekijöistä sekä henkilöstön ja toimialaverkoston osalta, mutta myös laajasti yleistettynä yleisesti kaikkien työpaikkojen, eri toimialojen sekä eri kokoisten organisaatioiden näkökulmasta. Tämä on merkityksellistä siksi, että yhteinen ja yleistettävä näkemys voisi olla, että kuvaukset eivät millään tavalla vastaa muutosta. Nyt tulos on kuitenkin päinvastainen, joka näyttäytyy asteikolla vastauspisteiden keskiarvon sijoittumisella merkitykselliseen, pienellä keskihajonnalla, korkealla luottamusvälillä sekä vastausmassan kasaantumisella merkityksellisen puolelle, jolloin vastakkaisia näkemyksiä suuresta otantajoukosta on vain muutamia.

Yleistettävyys oli otoskoon kasvaessa suurimmillaan kaikkien vastaajien keskuudessa kaikkien kolmen kysymyksen osalta, mikä on tämän tutkimuksen kannalta olennaisin arvioitava näkökulma. Toissijaisina, mutta silti merkityksellisenä havaintona on korkeat tulokset sekä toimialoittain, vastaajaryhmittäin että organisaatioiden kokoluokkien mukaan. Tulokset osoittavat, että Työturvallisuuskeskuksen toiminnassa kuvattu konsensusperiaate toimii ja sen taustalla on yhteinen ymmärrys toimintaympäristön muutostekijöistä. Lisäksi tulokset osoittavat sen, että sekä henkilöstön että toimialaverkoston näkemykset vastaavat toimintaympäristön ja asiakkaiden näkemyksiä, joka todistaa koko verkoston toimintaperiaatteen toimivaksi ja muodostaa voimakkaan vahvuusalueen.