



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

# JOHTAJIEN AMMATILLINEN TOIMIJUUS ORGANISAATIOMUUTOKSEN STRATEGIAN TOIMEENPANOSSA

Hallintotieteet ja johtaminen, erityisesti johtamisen psykologia  
Pro gradu -tutkielma

Saana Juopperi

2026  
Lapin yliopisto



Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Johtajien ammatillinen toimijuus organisaatiomuutoksen strategian toimeenpanossa

Tekijä: Saana Juopperi

Koulutusohjelma / opetuskokonaisuus / oppiaine: Hallintotieteiden ja johtamisen tutkinto-ohjelma, erityisesti johtamisen psykologia

Ohjaaja: Yliopistonlehtori Virpi Tökkäri

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 56 sivua, 2 liitettä

Vuosi: 2026

Tiivistelmä:

Tämä pro gradu -tutkielma tarkasteli johtajien ammatillista toimijuutta organisaatiomuutoksessa, kun strategiaa toimeenpannaan OKR (*Objectives and Key Results*) tavoitejohtamisen mallilla. Tutkimuksen toimeksiantaja on Etelä-Karjalan hyvinvointialue Ekhva, jossa organisaatiokulttuurin muutosmatkaa toimeenpannaan Tavoitteet ja avaintulokset TAT-tavoitejohtamisen mallilla. TAT-malli perustuu OKR-malliin, ja ne ovat käytännössä toimeenpanoltaan yhteneväiset.

Tutkielman tarkoituksena oli kasvattaa ymmärrystä ja herättää keskustelua johtajatasolla toteutettavasta strategiatyöskentelystä, jotta sitä voidaan tukea ja tehostaa ammatillisen toimijuuden näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena oli tunnistaa myös strategian ja johtamistyön toteuttamisen ja muutoksen toimeenpanon keskeisiä avaintekijöitä, joilla voidaan tukea strategian toimeenpanoa sekä juurruttamista organisaatioon. Tutkielma halusi nostaa esiin myös strategiaa toimeenpanevien johtajien näkökulmia muutosjohtamisen tukemiseksi. Tutkimuskysymykseni oli *miten johtajien ammatillinen toimijuus toteutuu osana organisaatiokulttuurin muodostumista hyvinvointialueen strategian toimeenpanossa?*

Aineistonkeruumenetelmäni tutkielmassa oli puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu. Haastattelin tutkielmaani seitsemää Etelä-Karjalan hyvinvointialueen johtoasemassa työskentelevää henkilöä. Aineistoni analyysissä käytin laadullista sisällönanalyysiä, ja analyysiyksikkönä toimi ilmaus. Aineistosta nostetuista alkuperäisilmaisuuksista muodostui pelkistettyjä ilmaisuja, joista tunnistin alaluokat muodostavia asiakokonaisuuksia. Yhteensä 30 alaluokasta nousi kaikkiaan seitsemän yläluokkaa ja kaksi pääluokkaa; johtajien ammatillisen toimijuuden kokemus sekä johtajuus strategian toimeenpanossa.

Tutkielman tuloksissa johtajien ammatillinen toimijuus sekä ammatti-identiteetti näyttäytyi pääasiassa vahvana. Oma rooli strategian toimeenpanossa koettiin merkitykselliseksi ja muutosvastarinnan sijaan painottui muutosvalmius. Toimijuutta heikensi muun muassa työn määrä suhteessa käytettyyn aikaresurssiin. Myös sähköisten järjestelmien pirstaleisuus ja ylästrategian konkretisoiminen käytännön työhön koettiin haastavaksi. TAT-mallin koettiin tuoneen johtamiseen selkeyttä ja systemaattisuutta. Johtamisen ja strategian toimeenpanon tueksi koettiin kuitenkin tarvitsevan lisää poikkihallinnollista dialogisuutta ja valmennusta vahvemman yhteisen ymmärryksen syntymiseksi.

Avainsanat: ammatillinen toimijuus, johtaminen, strategian toimeenpano

# Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>5</b>
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä	6
<b>2</b>	<b>Organisaatio strategian toimeenpanijana</b>	<b>8</b>
2.1	Organisaation määrittely ja organisaatioteoriat	8
2.2	Organisaatiokulttuuri	10
2.2.1	Organisaatiokulttuurin määrittely	10
2.2.2	Organisaatiokulttuuri muutoksessa	12
2.2.3	Johtajien muutosvalmius	13
2.3	Organisaation strategia	15
2.3.1	Strategian määrittely	15
2.3.2	Strategian johtaminen	16
2.3.3	Strategia käytäntönä	17
2.3.4	Objectives & Key Results eli OKR-malli	18
2.4	Toimijuuden viitekehys	21
2.4.1	Toimijuus	21
2.4.2	Ammatillinen toimijuus	22
2.4.3	Subjektikeskeinen sosiokulttuurinen näkökulma	23
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteuttaminen</b>	<b>26</b>
3.1	Tutkimuksen toimintaympäristönä Etelä-Karjalan hyvinvointialue Ekhva	26
3.2	Tutkimusmenetelmä	27
3.3	Tutkielman aineiston keruu	28
3.4	Aineiston analyysi	29
3.5	Tutkimuksen eettisyys	32
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen tulokset</b>	<b>34</b>
4.1	Yhteenvedo tutkielman tuloksista	34
4.2	Johtajien ammatillisen toimijuuden kokemus	35

4.2.1	Asiantuntijuus ja vaikuttamismahdollisuudet	35
4.2.2	Osallisuuden rakentuminen	38
4.2.3	Vastuu ja sitoutuminen	40
<b>4.3</b>	<b>Johtajuus strategian toimeenpanossa</b>	<b>43</b>
4.3.1	Strategian ymmärrettävyys	43
4.3.2	Strategian toimeenpanon rakenteelliset edellytykset	45
4.3.3	Johtaminen ja viestintä	47
4.3.4	Strategian toimeenpano arjessa	49
<b>5</b>	<b>Pohdinta</b>	<b>52</b>
5.1	Johtopäätökset	52
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet	55
<b>6</b>	<b>Lähteet</b>	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>Liitteet</b>	<b>64</b>
7.1	Liite 1. Haastattelurunko	64
7.2	Liite 2. Analyysirunko	66

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Elämme aikaa, jossa suomalainen julkinen hallinto on ollut viime vuodet maakuntauudistusten ja sosiaali- ja terveyshuollon uudistusten myötä jatkuvassa muutoksen pyörteissä (Kantola ym. 2021, 43). Vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä siirtyi sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa (sote-uudistuksessa) uusille hyvinvointialueille. Valtio-ohjaus korostaa aiempaa selkeämpää, jatkuvaan vuoropuheluun perustuvaa ja yhtenäistä tietopohjaa edellyttävää toimintaa (Pusenius ym. 2025). Myös laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä ohjaa hyvinvointialueita kohti strategisempaa tietojohdantaa, ja velvoittaa niitä seuraamaan niin alueensa väestön hyvinvointia ja terveyttä kuin järjestämänsä sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiota, saatavuutta, laatua vaikuttavuutta, kustannuksia ja tuottavuutta.

Organisaatioita, työyhteisöjä ja työntekijöitä haastavat jatkuvasti kasvavien tuottavuus- ja tehokkuusvaatimusten edellyttämä kehittymisen ja uudistumisen tarve, joka luo niin näkymätöntä ja tiedostamatonta kuin näkyvää ja tiedostettua muutosta (Alasoini 2015; Vakkala 2012). Strategisesti ja tietoisesti valmisteltu muutos on suunniteltua, jolloin se on tavoiteltua pitkän aikavälin muutosta. Strateginen muutostilanne edellyttää johtajilta ja työntekijöiltä jatkuvaa ammatillista kehittymistä, työssä oppimista sekä työidentiteetin muokkaamista. Onnistuneessa muutosjohtamisessa korostuukin rakenteiden uudistamisen näkökulmasta myös työntekijöiden ammatillisen toimijuuden vahvistamisen johtamisen eri keinoin. (Eteläpelto ym. 2014; Vakkala 2012).

Jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa ja organisaatioiden toimintaympäristössä strategia rakentuu avoimelle dialogille organisaation, sen sidosryhmien sekä erilaisten ilmiöiden ja muutosvoimien keskelle (Tanner 2024, 15). Strategia voidaan nähdä organisaation yhteisesti jaettuna ymmärryksenä sen päämäärästä, sillä ilman organisaation läpileikkaavaa jaettua ymmärrystä strategia menettää merkityksensä (Bowman 1998; Strandman 2009). Muun muassa Barton ja Ambrosinin (2013, 721) tutkimus viittaa siihen, että organisaation uuden strategian strategisen suunnan epäonnistuminen johtuu usein yksittäisten työntekijöiden kyvyttömyydestä tai vastustuksesta sitoutua strategiaan, ja omaksua sen tarvittavia käyttäytymismalleja organisaation strategisen tavoitteen saavuttamiseksi. Heidän mukaansa sitoutumattomuus

johtaa siihen, että keskijohto ei ryhdy toimimaan organisaation strategisia tavoitteita tukevalla tavalla, eivätkä näin siis toteuta organisaation strategiaa.

Strategiatutkimuksessa ja käytännön strategiatyössä osallistaminen nähdään keskeiseksi strategian onnistumisen kannalta, sillä organisaation kehittyminen ja yhteisen ymmärryksen rakentuminen mahdollistuu vain henkilöstön osallistamisella strategian toimeenpanoon (Mantere & Vaara 2008). Henkilöstön vähäinen osallistuminen ja sitoutuminen puute heikentää strategisen suunnittelun ja toteutumisen laatua, joka johtaa heikkoihin strategioihin ja luo haasteita strategian toimeenpanossa (Mantere & Vaara 2008, 165; Mintzberg 1994).

Korin ja Liikamaa (2023) viittaavat aiempiin tutkimuksiin, joiden mukaan strategiatyö on dynaaminen prosessi ja oppimisareena, jonka aikana strategian toimeenpanijat oppivat tuntemaan organisaation haasteita ja muuttamaan toimintaansa tämän perusteella. Oppiminen edellyttää niin yksilöiltä kuin organisaatioilta kyvykkyyttä kollektiiviseen reflektioon (Korin & Liikamaa 2023, 239). Ihmisiä voidaan ulkoisesti ohjata muuttamaan näkyvää käyttäytymistään, mutta muutoksesta ei muodostu pysyvää, ellei se ulotu myös yksilön sisäiseen motivaatioon (Schein 2001, 131). Tutkielmallani haluaakin nostaa esiin erityisesti johtajien ammatillisen toimijuuden kokemusta, jotta strategian toimeenpanossa voidaan huomioida muutosta toimeenpanevien henkilöiden toimijuutta vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä**

Tutkielman toimeksiantaja on Etelä-Karjalan hyvinvointialue Ekhva. Soteuudistuksen myötä Ekhva on aloittanut organisaatiokulttuurin muutosmatkan, ja muutoksen strategiaa toimeenpannaan Tavoitteet ja avaintulokset TAT-tavoitejohtamisen mallilla. Ekhvan TAT-tavoitejohtamisen malli perustuu OKR (*Objectives and Key Results*) tavoitejohtamisen viitekehykseen. Tämän vuoksi tutkielman viitekehyksessä tarkastellaan OKR-tavoitejohtamisen mallia, mutta aineistoissa sama lähestymistapa esiintyy haastatelluille johtajille tutumpana, Ekhvassa toimeenpantavana TAT-mallina. Käytännössä OKR- ja TAT-mallit ovat toimeenpanoltaan yhteneväiset.

Tutkielma haluaa kasvattaa ymmärrystä ja avata keskustelua johtajatasolla toteutettavasta TAT-mallityöskentelystä, jotta sitä voidaan tukea ja tehostaa erityisesti ammatillisen toimijuuden näkökulmasta. Tutkielma haluaa löytää myös ideoita ja näkemyksiä toimenpiteisiin, joilla edistetään asetettuihin tavoitteisiin ja tuloksiin pääsyä.

Tutkielma tarkastelee viitekehyksessään sekä organisaatiokulttuuria että strategiaa, sillä strategian onnistumisen varmistamiseksi on ratkaisevan tärkeää tunnistaa ja ymmärtää organisaatiokulttuurin ja strategian dynaamista vuorovaikutussuhdetta. Organisaatioiden sidosryhmät, eli työntekijät, ohjaavat organisaation strategiaa, mikä nostaa organisaatiokulttuurin strategian keskiöön ja luo pohjan organisaation strategialle (Tanner 2024, 14). Ammatillisen toimijuuden viitekehysellä pyritään rajaamaan tutkielman tuottamaa tietoa niin, että se nostaa esiin organisaatiolle relevanttia tietoa strategian käytäntöön viemisessä. Viitekehysten rajauksella halutaan välttää tutkielmalla tuotetun tiedon pirstaloitumista, joka voi haastaa johtamiskäytäntöjen kehittämistä entisestään tukemisen sijaan.

Tutkielman tavoitteena on tunnistaa strategian ja johtamistyön toteuttamisen sekä muutoksen toimeenpanon keskeisiä avaintekijöitä. Lisäksi tutkielma tuo esiin strategian toimeenpanon kannalta ratkaisevassa roolissa olevien muutosta toteuttavien johtajien näkökulmia muutosjohtamisen tukemiseksi. Samalla pyritään tunnistamaan tekijöitä, jotka edistävät strategian juurtumista organisaatioon. Tutkielma pureutuu ennen kaikkea arjen strategiseen päätöksentekoon, eli siihen, millaiset tekijät mahdollistavat tai hidastavat TAT-mallin juurruttamista organisaation toimintamalliksi.

Tutkimuskysymykseni on:

1. Miten johtajien ammatillinen toimijuus toteutuu osana organisaatiokulttuurin muodostumista hyvinvointialueen strategian toimeenpanossa?

Organisaation kulttuuri ja strategia ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa. Kulttuuri vaikuttaa strategian muotoiluun, viestimiseen ja toteuttamiseen, kun samalla myös strategian toimeenpano voi edellyttää kulttuurin muutosta tai vahvistamista. Parhaimmillaan organisaatiokulttuuri tukee strategiaa ja selkeyttää organisaation päämääriä työntekijöille. Puolestaan ristiriidat kulttuurin ja strategian välillä voivat johtaa vastustukseen, konflikteihin ja strategian epäonnistumiseen. (Tanner 2024, 289–290.) Usein siis strategian toteutumisen kannalta strategian, arvojen ja kulttuurin yhtenäistäminen on väistämätöntä (Tikkanen 2024, 154).

Koen, että ilman ymmärrystä siitä, miten organisaation työntekijät tekevät päätöksiä, ei voi vaikuttaa heidän toimintaansa strategia merkittävänä toimeenpanijoina. Tutkielman tavoitteena on tehdä näkyväksi johtajien ammatillisen toimijuuden ilmentymistä organisaatiokulttuurissa, jossa hyvinvointialueen strategiaa toimenpannaan OKR tavoitejohtamisen mallilla. Tutkielmani pyrkii ymmärtämään ja nostamaan esiin johtamisen ja strategian toimeenpanoon liittyviä

tekijöitä, jotka vahvistavat tai heikentävät johtajien kokemusta ammatillisen toimijuuden toteutumisesta. Tutkielmassani toimijuutta tarkastellaan subjektiivisen sosiokulttuurisen lähestymistavan näkökulmasta, joka huomioi myös toimijuutta tukevia ja rajoittavia tekijöitä, kuten työpaikan materiaalisia ehtoja, toimintakulttuurissa vallitsevia toiminta- ja puhetapoja ja niiden kautta rakentuvia rooleja ja positioita (Eteläpelto ym. 2014). Subjektiivinen sosiokulttuurinen näkökulma toimijuuteen mahdollistaa myös johtajien toteuttaman työn tarkastelun huomioiden yksilöllisiä lähtökohtia, taustoja sekä työpaikan sosiokulttuurista kontekstia.

## 2 Organisaatio strategian toimeenpanijana

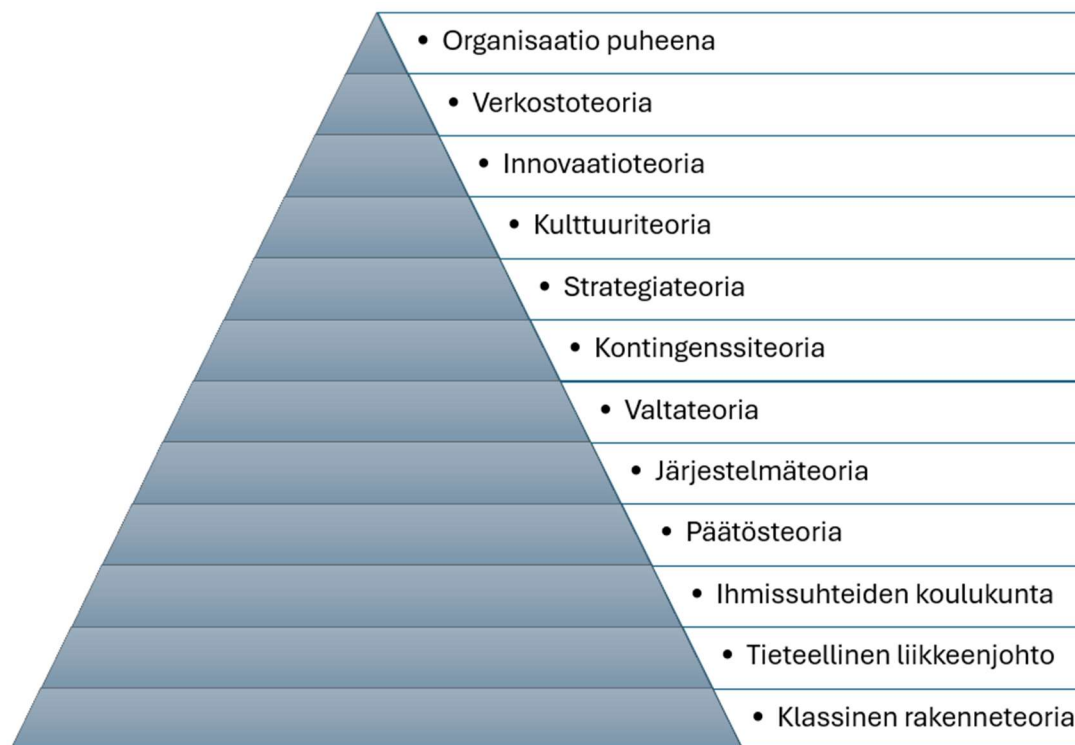
### 2.1 Organisaation määrittely ja organisaatioteoriat

Ennen organisaatiokulttuurin määrittelyä on tarpeen määritellä organisaation käsite. Organisaation yksiselitteinen määrittely on kuitenkin haastavaa, sillä organisaation toimintaan ja rakenteisiin vaikuttavat useat eri tekijät. Eri organisaatiot teoreettisista näkökulmista organisaatio nähdään myös hyvin eri tavalla, joka vaikeuttaa sen määrittelyä. (Kivelä 2011, 29.)

Tässä tutkimuksessa *organisaatio* nähdään yleisimmin ihmisten muodostamana yhteistoimintajärjestelmänä, joka määritellään pitkälti sen tavoitteiden ja päämäärien näkökulmasta (Juuti 2006, 204–205). Tällöin huomio on organisaation sisäisissä olosuhteissa ja tuotantoprosessien tehokkuudessa, joita organisaation on koordinoitava tavoitteidensa edistämiseksi. Organisaatio on jatkuvassa vaihdanta- ja vuorovaikutussuhteessa ympäristönsä kanssa, ja sen ennalta laaditut ja usein toistuvat muotonsa pyrkivät ympäristöön sopeutumiseen sekä työnjaon erikoistuneisuuden ja toiminnan yhtenäisyyden tasapainoon. (Harisalo 2021, 17–18; Juuti 2016, 20–205.)

Harisalo (2021, 21) määrittelee *teorian* ajasta ja olosuhteista riippumattomaksi käsitteiden joukoksi, joka abstrahoi todellisuuden olennaisimpia piirteitä ja ominaisuuksia sekä osoittaa niiden syy- ja seuraussuhteita. Organisaatioteoriat ovat kehittyneet ajansaatossa reaktioina toisiinsa, eläen toisiaan poissulkematta ja pikemminkin laajentaen ja toisiaan täydentäen. Harisalo (2021, 13) huomauttaa, että ajattelumalli siitä, että organisaatioita voitaisiin johtaa, kehittää ja käsitellä tukeutumalla vain yhteen tai kahteen teoriaan, on ongelmallinen. Hänen mukaansa organisaatioista on erilaisia teorioita, ja vaikka niitä voidaan pitää toistensa vaihtoehtoina, ne ovat kuitenkin käytännössä reaktioita edellisten teorioiden ongelmiin ja

puutteisiin. Eri organisaatiot teoriat muodostavat organisaatioita koskevan ajattelun jatkumon, jossa uusi teoria ei korvaa edellisiä vaan täydentävät ja laajentavat ajatteluamme organisaatioista.



Kuva 1. Kaavio organisaatioteorioiden kumulatiivisesta kehittämisestä (Mukaillen Harisalo 2021, 21).

Organisaatioteorioiden vähätteleminen johtamistyössä lisää huomattavaa riskiä epäonnistua, sillä yhteiskuntamme on organisaatioyhteiskunta, jossa organisaatiot ovat mukana kaikessa olennaisessa (Harisalo 2021, 13, 21). Koska tutkielmani liittyy organisaatiokulttuurin muutosprosessiin ja sen strategiseen johtamiseen, ei viitekehyksessä ole mielekästä paneutua kaikkiin tunnistettuihin organisaatioteorioihin. Tutkimus tunnistaa kuitenkin eri organisaatioteorioiden väliset merkityssuhteet ja reaktiot toisiinsa, vaikka viitekehys keskittyykin organisaation kulttuuriteoriaan ja strategiateoriaan.

## 2.2 Organisaatiokulttuuri

### 2.2.1 Organisaatiokulttuurin määrittely

Tutkielmassani tarkastelen organisaatioita tulkinnallisesta organisaatiokulttuurin näkökulmasta, jolloin pyritään tulkitsemaan organisaation taustalla vaikuttavia ilmiöitä ja ihmisten käsityksiä organisaatiosta, eikä niinkään luomaan vain yhtä oikeaa kokonaiskuvaa (Juuti 2016; Harisalo 2021, 18). Kulttuuri viittaakin pinnan alla oleviin näkymättömiin ja tiedostamattomiin ilmiöihin, joiden vaikutukset ovat kuitenkin voimakkaita (Schein 2004, 8).

Organisaatiokulttuurin määrittely abstraktisti on haastavaa, ja sen määrittelemiseen sekä tutkimiseen on olemassa monia eri lähestymistapoja. Käsitys organisaatiokulttuurin olemassaolosta on usein yhtenäinen, mutta se mitä organisaatiokulttuuri on, omaa useita erilaisia käsityksiä. (Schein 2004, 12.) Tutkielmassani tarkastelen organisaatiokulttuuria muun muassa Scheinin (2004) ja Harisalon (2021) lähestymistapojen näkökulmasta, sillä ne kietoutuvat vahvasti myös johtajuuteen.

Schein (2004, 11) käsitteellistä vahvasti organisaatiokulttuuria ja johtajuutta toisiinsa kietoutuneiksi. Hän toteaa niiden olevan kolikon kaksi puolta – kulttuurinormit määrittelevät organisaation johtajuutta, mutta samaan aikaan johtajat luovat ja hallitsevat organisaation kulttuuria. Myös Harisalo (2021, 13) painottaa organisaatioteorioiden ja johtamisteorioiden ilmeistä yhteyttä, sillä ne käsittelevät samoja asioita ja ilmiöitä, mutta muistuttavat johtamisen olevan myös hallinnollinen prosessi sekä osa itseään laajempaa kokonaisuutta.

Organisaatiokulttuuriparadigma on tunnistettu länsimaissa yhdeksi 1900-luvun keskeisimmistä organisaatio- ja johtamisparadigmoista. Se lähestyy organisaatioita ja johtamista keskittyen organisatorisiin symboleihin, merkitysjärjestelmiin ja kulttuuriin. Lähestymistavan lähtökohtana on ajatus, että organisaation ajattelua, toimintaa ja päätöksentekoa ohjaa sen oma kulttuuri tai joukko alakulttuureja. (Huhtala & Laakso 2007, 14; Barley & Kunda 1992, 364; Cameron & Ettington 1988.)

Organisaatiokulttuuriteorian juuret juontavat 1980-luvun alkuun Yhdysvaltoihin, kun pohjoisamerikkalainen teollisuus sai kilpailijoita idästä sekä lännestä, ja työyhteisöjen oli muututtava teollisuuden ongelmien voittamiseksi joustavammiksi luovimmaksi ja paremmin työntekijöitä motivoivammiksi (Seeck 2007; Luukka 2019). Organisaatiotutkimuksen nousun myötä ymmärrettiin, ettei riittäviä selittäjiä löytynyt kansallisten kulttuurien eroista, ja selittäjiä lähdettiin etsimään organisaatioista itsestään (Luukka 2019, 18). Huomattiin että organisaatioilla

on ihmisten ajattelua, valintoja ja käyttäytymistä ohjaava oma sisäinen todellisuutensa, joka jossain määrin on riippumaton organisaation muodollisista tekijöistä (Harisalo 2021, 187).

Organisaatiokulttuurin nousu tapahtui akateemisessa keskusteluissa, kun organisaatioita ryhdyttiin tutkimaan interaktionismin ja antropologian näkökulmista. Näkökulma syntyi vastareaktionä vallitsevalle rakenneanalyttiselle paradigmalle, joka keskittyi organisaatioiden konkreettiseen rakenteeseen sekä organisaatioiden tutkimiseen sosiaalisesti rakentuneina merkitysjärjestelminä. (Seeck 2007, 210; Barley 1988).

Toiseksi organisaatiokulttuuria koskevaksi kentäksi syntyi pragmaattinen rintama. Tämä nousi esiin konsulttien ja soveltavaa tutkimusta tekevien tutkijoiden organisaatiokulttuureja koskevissa julkaisuissa, jotka olivat tarkoitettu johtajille ja muille ammattilaisille. (Seeck 2007, 208; Huhtala & Laakso 2007; Luukka 2019). Niiden pääsanoma oli, että jos johtajat kiinnittäisivät enemmän huomiota organisaation ihanteisiin, normeihin sekä arvoihin, ja ottaisivat huomioon johtamisen symboliset näkökohdat, he löytäisivät tehokkaita työkaluja organisaation tehokkuuden parantamiseksi (Barley ym. 1988, 31). Lopulta pragmaattisesti rintamasta tuli akateemista rintamaa näkyvämpi, kun kiinnostus organisaatiokulttuureita kohtaan lisääntyi voimakkaasti (Seeck 2007, 211). Vaikka pragmaattinen näkökulma onkin akateemista näkökulmaa näkyvämpi, niitä ei tulisi tarkastella toistensa vastakohtina, vaan pikemminkin toisiaan täydentävinä näkökulmina, joita soveltamalla voimme saada merkityksellisiä ja uusia näkökulmia organisaatiotutkimuksen kentällä (Seeck 2007; Schultz & Hatch 1996, 550–551).

Organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella kahdesta eri rinnakkaisesta paradigmasta – kulttuurista muuttujana tai metaforana (Smircich 1983, 347). Organisaatiokulttuurin tarkastelu metaforana on lähtökohdiltaan sosiaali-antropologinen, ja se pohjaa oletukseen, että organisaatio itsessään on kulttuuri. Sen johtavana ajatuksena kulttuuri nähdään organisaatiossa olevana tekijänä, johon ihmisen on sopeuduttava – ihmiset eivät valitse kulttuuria, vaan kulttuuri valitsee heidät. Kulttuuria on tämän näkemyksen mukaan hyvin vaikea, jopa mahdotonta, muuttaa tai korjata (Harisalo 2021, 195).

Kulttuurin näkeminen muuttujana puolestaan tarkoittaa sitä, että kulttuuri on jotain mitä organisaatiolla on ja kulttuuri nähdään organisaation ominaisuutena, jota voidaan muokata ja kehittää edistämään menestyksen todennäköisyyttä. Kulttuuri muuttujana onkin noussut organisaatiotutkimuksessa vallitsevaksi paradigmaksi, ja kulttuuri nähdään organisaatiolle ominaisena, mutta siitä irrallisena asiana. (Luukka 2019, 18–19; Seeck 2012; Cameron & Ettington 1985, 6–7.) Myös tässä tutkielmassa organisaatiokulttuuria tarkastellaan muuttujana.

Tutkielman näkökulma olettaa, että organisaation kulttuuria voidaan aktiivisella toiminnalla ja toimijuudella muuttaa ja muokata haluttuun suuntaan.

### 2.2.2 Organisaatiokulttuuri muutoksessa

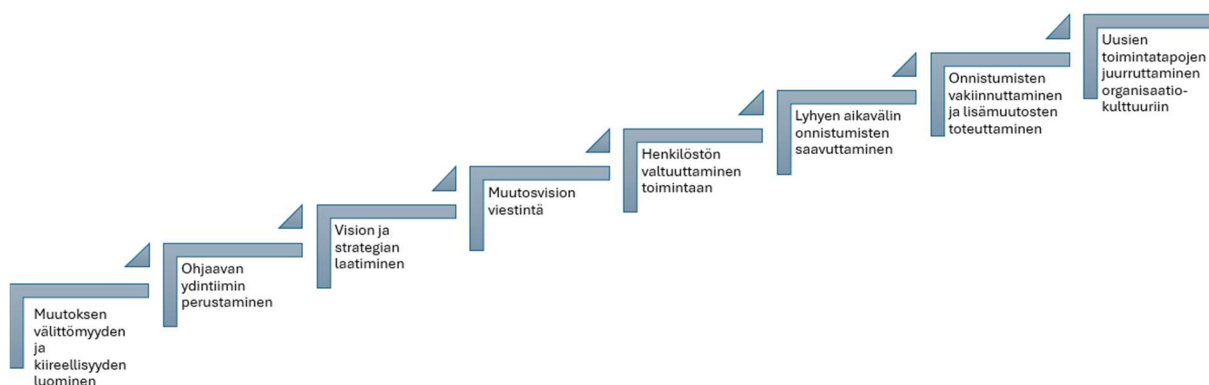
Kulttuurin näkeminen organisaation ominaisuutena johtaa siis näkemykseen, jonka mukaan kulttuuri voi muuttua ja sitä voi tietoisesti muuttaa, vaikka se onkin vaativaa ja aikaa vievää (Harisalo 2021, 197; Seeck 2012; 216). Kulttuuri on johtamisen tulos, joka laiminlyötynä alkaa rapauttaa organisaation toimintaa ja sen toiminnan tarkoituksia. Työntekijät eivät ponnistele työn tekemisen eteen ja vähättelevät johdon pyrkimyksiä, joka voi näkyä päätöksen teon yhtenäisyyden rakoiluna, vastakkainasetteluna ja muutosvastarintaisuutena – vahvakin kulttuuri muuttuu johtamattomana heikoksi. (Harisalo 2021, 196.)

Muutokset ovat organisaatioille tärkeitä kehittymisen, kasvun ja selviytymisen kannalta, mutta ne edellyttävät niin johtajilta kuin työntekijöiltä sopeutumista ja jatkuvaa ketteryyttä (Michel ym. 2013, 761; Hökkä ym. 2014, 121). Organisaatiokulttuurin muutoksen toteuttaminen vaatii olemassa olevan merkitysjärjestelmän kriittistä tarkastelua ja uudelleen rakentamista, jotta uusi merkitysjärjestelmä voidaan luoda, hyväksyä, sisäistää ja juurruttaa osaksi organisaation toimintaa kaikilla sen tasoilla (Seeck 2012, 219). Tällainen syvälinen muutos ei onnistu vain rakenteita tai prosesseja muuttamalla, vaan se edellyttää myös organisaation arvojen, uskomusten ja toimintakulttuurien arviointia uudelleen sekä niiden yhteistä merkityksellistämistä (Schein 2001; Seeck 2012; Kotter 1996).

Tutkimukset organisaatiomuutoksista pohjautuvat usein muutosjohtamisteorioiden klassikoihin, joiden johtavana ajatuksena on henkilöstön sitouttaminen muutokseen (Roth ym. 2018, 322). Näistä yksi on Kurt Lewinin (1947) kehittämä kolmiportainen malli, joka tukee organisaatiomuutoksen jäsentämistä ja pitkäjänteistä toteuttamista. Lewinin mallissa muutosprosessi koostuu kolmesta eri vaiheesta:

- 1) sulattamisesta (*unfreezing*), jossa vanhat ja vakiintuneet toimintamallit ja käsitykset puretaan
- 2) muutoksesta (*moving*), jossa omaksutaan uudet käytännöt ja roolit
- 3) jäädyttämisestä (*refreezing*), jossa muutos vakiinnutetaan organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin.

Kotterin (2012) kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen malli rakentuu Lewinin (1947) kolmiportaisen mallin viitekehykseen. Se konkretisoi muutoksen hallinnan keskeisiä ja merkittävimpiä vaiheita (kuva 2).



Kuva 2. Kotterin muutosjohtamisen kahdeksanvaiheinen malli (mukaillen Kotter 2012).

Mallin mukaan muutos alkaa välittömän muutostarpeen luomisesta ja riittävän vaikutusvaltaisen muutosta ohjaavan tiimin luomisesta. Tämän jälkeen laaditaan visio ja siihen tähtäävä strategia, jota viestitään johdonmukaisesti ja avoimesti koko organisaatiolle. Henkilöstö valtuutetaan ja kannustetaan strategian mukaiseen toimintaan, ja muutoksen tukemisessa hyödynnetään lyhyen aikavälin onnistumisia, sillä ne lisäävät henkilöstön sitoutumista ja uskoa muutoksen onnistumiseen. Tämän jälkeen organisaatio pääsee vakiinnuttamaan onnistumisia ja refleктоimaan mennyttä mahdollisiin lisämuutoksiin sekä juurruttamaan muutoksen osaksi organisaatiokulttuuria. (Kotter 2012.) Kotterin (2012) muutosjohtamisen malli korostaa erityisesti suunnittelua ja strategisen suuntaamisen ohjausta, tehokasta ja avointa viestintää sekä henkilöstön osallistamista ja motivointia muutokseen sitoutumiseen.

### 2.2.3 Johtajien muutosvalmius

Tunnistaakseen, mitkä ovat organisaatiokulttuurin säilyttämisen arvoiset vahvuudet ja muutosta vaativat heikkoudet, täytyy muutosjohtajien kyetä omassa kulttuurissaan riittävään objektiivisuuteen (Schein 2001, 130). Johtajien rooli on organisaatiomuutoksissa erityisen merkittävä, sillä heiltä vaaditaan uudenlaista osaamista niin työntekijöiden sopeuttamisessa, motivoimisessa kuin organisaation toimivuuden varmistamisessa. (Kantola ym. 2021, 23;

Lehman ym. 2002). Erityisesti keski- ja lähijohdossa työskentelevät johtajat ovat uusien tilanteiden, jatkuvan tasapainoilun ylemmän johdon linjausten ja strategian toteuttamisen sekä henkilöstöjohtamisen ristipaineessa erityisen haasteen edessä (Hökkä ym. 2014, 121). Onnistunut muutosjohtaminen edellyttää koko organisaation kesken jaettua selkeää visiota ja strategiaa, sekä näitä tukevaa kestävä kehityksen arvopohjaa ja kulttuuria. Keskeistä on myös muutoksessa olevien voimaannuttaminen ja motivoiminen, jotta muutoksen edistämiseen ja juurruttamiseen sitoudutaan. (Roth ym. 2018, 322–323.)

Keski- ja lähijohtajilla on organisaatiomuutoksessa keskeinen ja moniulotteinen rooli. He toimivat ylimmän johdon muutosviestin tulkitsijoina ja viestin välittäjinä työntekijöille ymmärrettävässä ja konkreettisesti muodossa, mutta samaan aikaan vievät myös työntekijöiden näkemyksiä organisaation ylimmän johdon tietoisuuteen (Barton & Ambrosini 2013, 721; Kantola ym. 2021). Keski- ja lähijohtajat eivät kuitenkaan ole vain muutoksen toimeenpanijoita, vaan voivat samalla olla itsekin muutoksen kohteina, mikä saattaa johtaa heidän asemansa ja toimenkuvansa uudelleenmäärittelyyn (Kantola ym. 2021, 24). Muutoksen läpivientiä ja mahdollisen muutosvastarinnan ja sitoutumattomuuden ennaltaehkäisyä helpottaakin merkittävästi se, että keski- ja lähijohtajat saavat tarvittavaa tukea ja pääsevät aktiivisesti suunnittelemaan ja päättämään muutoksen toteutuksesta. Keski- ja lähijohtajien aktiivinen osallistaminen muutokseen auttaa heitä kohtaamaan myös työntekijöidensä muutospelkoja ja lieventämään muutoksesta aiheutuvaa vastustusta. (Barton & Ambrosini 2013; Kantola ym. 2013).

Organisaatiokulttuurin muutostyö on vahvasti psykologista ja sosiologista dynamiikkaa, ja muutosprosessissa on tärkeää ottaa huomioon myös inhimilliset näkökulmat (Seeck 2012, 219; Schein 2001, 162). Psykologisen turvallisuuden merkitys kulttuurin muutoksessa on merkittävä. Muutosvastarinta on normaali ilmiö, ja uuden oppimista tapahtuu vain, mikäli oppijan olo on psykologisesti turvallinen (Schein 2001, 156). Muutoksesta syntyvät negatiiviset reaktiot ja muutokseen sitoutumattomuus voivat olla joskus niin voimakkaita, että ne viivästyttävät, muuttavat tai jopa äärimmillään pysäyttävät muutoksen. Jotta nämä sudenkuopat voidaan välttää, on muutosjohtajien kyettävä tarkastelemaan niin omaa kuin toisten toimintaa kriittisesti – tunnistamaan muutoksen kipupisteet, tiedostamattomat toimintamallit sekä löytämään vaihtoehtoisia toimintatapoja, jotka edistävät toivottujen tavoitteiden ja muutoksen saavuttamista. (Roth 2018, 323; Barton & Ambrosini 2013.) Kompleksisissa muutostilanteissa korostuukin tarve ihmisläheiselle henkilöstöjohtamiselle, jossa korostetaan aitoa osallisuutta, avoimuutta, läpinäkyvää viestintää sekä rakentavaa vuorovaikutusta ja arvostusta henkilöstön ja johdon välillä (Vakkala 2012, 201–203).

## 2.3 Organisaation strategia

### 2.3.1 Strategian määrittely

Strategiaa (*strategy*) on määritelty käsitteenä paljon, ja sille lienee mahdotonta löytää täysin yksiselitteistä määritelmää. Alun perin termi strategia juontaa juurensa kreikan kielen sanasta *strategos*, sodan johtamisen taito, ja se määriteltiin yksittäisistä taisteluista muodostuvan kokonaisuuden johtamiseksi sodan pääpäärien ja voiton saavuttamiseksi. (Tikkanen 2024, 44; Huotari 2006.) Strategiateorian klassikkoteoreetikko H. Mintzberg (1998) on puolestaan määritellyt strategian olevan tulevaisuuden suunnitelma, joka menneisyyden huomioiden yhdistää organisaation päämäärät, periaatteet ja toiminnot yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Mintzbergin keskeisin sanoma strategiasta on se, että strategia on kietoutunut kaikkeen organisaation johtamiseen tarvittavaan ja tapahtuu organisaation arjessa, eikä siellä mitään virallisen strategian dokumenttiin kirjataan.

Myös tämä tutkielma nojaa näkökulmaan, jonka mukaan strategia ei ole pelkkä suunnitelma, yksittäinen teko tai tavoitelista, vaan harkitusti ja koordinoitusti luotu kokonaisvaltainen toimintamalli, jonka avulla pyritään saavuttamaan toivottu tulevaisuus siihen liittyviä haasteita ratkoen (Tikkanen 2024; Harisalo 2021; Mintzberg 1998). Tutkielmassa strategia nähdään myös organisaatiokulttuurin sisällä olevana ennakoivasti toteutettuna käyttäytymismallina, jonka vaikutukset ovat havaittavissa jälkikäteen sekä ideologina ja tapana nähdä ja asennoitua omaan toimintaympäristöön. (Tikkanen 2024; Santalainen 2017).

Harisalo (2021, 169–170) selventää, että strategiateoria on syntynyt suorana ja epäsuorana reaktiona päätösteoriaan sekä ihmissuhdekoulukunnan esittämiin johtamisnäkemyskäsityksiin. Hänen mukaansa strategiateorian keskeinen tehtävä on tukea organisaatioita erityisesti pitkän aikavälin menestyksen tavoittelussa, ja auttaa organisaatioita kehittämään ainutlaatuisia ja vaikeasti jäljiteltäviä, sekä kilpailua etua saavuttavia ratkaisuja. Onnistunut strategian toteuttaminen vaatii johtajuutta, joka suuntaa organisaation toimintaa strategisten tavoitteiden mukaisesti. Strateginen ajattelu vaatii organisaatiolta myös jatkuvaa oppimista, osaamisen kehittämistä sekä uudistumista jatkuvasti muuntautuvissa toimintaympäristöissä (Harisalo 2021; Mantere & Vaara 2008). Strateginen oppiminen perustuukin aktiiviseen osallistumiseen, havainnointiin, dialogiin, kokeiluun, analysointiin sekä ajatusten jakamiseen (Harisalo 2021, 169–170).

Strategia voidaan määritellä myös jaettuna ymmärryksenä organisaation päämäärästä: strategia on merkityksetön, mikäli sitä ei saada muunnettua jokaiselle organisaation jäsenelle jaetuksi

ymmärrykseksi (Bowman 1998; Strandman 2009). Käytännössä tämä tarkoittaa jaetun ymmärryksen muodostumista organisaation visiosta, oman yksikön toiminta-ajatuksesta ja toimintaa ohjaavista arvoista. Tämän lisäksi se edellyttää asetettujen strategisten tavoitteiden sisällön ymmärtämistä, oman roolin ja vastuun hahmottamista sekä sitoutumista yhteisen tahtotilan saavuttamiseksi. (Strandman 2009.)

### 2.3.2 Strategian johtaminen

Strategian keskeisten valintojen jälkeen organisaatio siirtyy vaiheeseen, jossa korostuu strategian johtaminen. Strateginen johtaminen ymmärretään yleisesti johtamistekniikaksi, joka varmistaa organisaation menestyksen myös tulevaisuudessa. Strateginen johtaminen on samalla myös muutoksen johtamista, eli keino ennakoita ja vastata organisaation toimintaympäristön muutoksiin. (Huotari 2006, 49–51; Eriksson & Lehtimäki 1998.)

Huotari (2006) jakaa strategian johtamisen karkeasti strategian muotoiluun ja sen toimeenpanoon. Strategian muotoilu käsittää organisaation mission, arvojen, vision ja strategisten linjausten määrittämisen. Organisaation missio ja arvot ovat usein pysyviä elementtejä, kun puolestaan visio ja strategia edustavat strategiatyön dynaamisempaa puolta. Strategian muotoilu pohjaa organisaation missioon, eli organisaation toiminnan ydintarkoitukseen, joka tarjoaa organisaation toiminnalle pitkäjänteisyyttä ja vakautta organisaatioiden jatkuvasta muutostarpeesta huolimatta.

Strategian muotoilua seuraa strategian toimeenpano, joka muuttaa mission ja vision toiminnaksi. Strategian toimeenpanon tehokkuus on organisaation kannalta keskeinen strategian onnistumisen tekijä, jopa tärkeämpi kuin itse strategia tai sen ominaisuudet. (Harisalo 2021, 174; Tawse & Tabesh 2021; Huotari 2006.) Strategian toimeenpano testaa strategian käyttökelpoisuutta sekä jäsenten sitoutuvuutta, ja edellyttää strategian syväluotaavaa ymmärrystä läpi organisaation eri tasojen. Mikäli henkilöstö ei tunne tai ymmärrä strategiaa riittävästi, sen johtaminen saattaa painottua ylhäältä alaspäin suuntaavaan johtajuuteen, kontrolliin ja käskytykseen strategisen ohjauksen sijaan, jolloin henkilöstön rooli ja merkitys strategian toimeenpanijoina jää sivuun. Strategian tulisikin kytkeytyä myös yksiköiden ja yksilöiden tavoitteisiin, jolloin tavoitteiden linjaus yhdessä henkilöstöjohtamisen kanssa on onnistunutta. Strategian tehokas toimeenpano on viimekädessä kiinni siitä, kuinka henkilöstöstrategia ohjaa ja tukee koko organisaation toimintaa. (Huotari 2006, 58–59.)

Kuva 3. havainnollistaa strategian keskeisiä osa-alueita, jotka kulminoituvat organisaation missiosta sekä toiminnasta kohti visiota:



Kuva 3. Strategian keskeiset osatekijät (Mukaillen Harisalo 2010, 172)

### 2.3.3 Strategia käytäntönä

Näkökulma strategiasta käytäntönä on noussut strategiseen johtamiseen organisaatiokulttuurin tutkimuksen pohjalta (Smirich 1983). Strategia käytäntönä -näkökulma tarkastelee toimintaa ja tapoja, joilla strategia rakentuu ja muodostuu. Se keskittyy strategian käytännön toteuttamiseen arjen sisällä, eikä ainoastaan strategiapuheeseen siitä, millainen strategia on. Tutkimussuuntaus näkee käytännöt, kuten keskustelut, rutiinit ja tekniikat, keinoina, joiden avulla strategiatyö mahdollistuu. (Jarzabkowski & Spee 2009; Whittington 1996.) Strateginen johtaminen (*strategic management*) määrittelee liiketoiminnan suuntaa ja päättää toiminnan suurista linjoista sekä huomioi organisaation kohteena suhteessa ympäristöönsä. Strategian johtaminen auttaa organisaatiota päämääristä päättämässä, arvopohjan määrittelyssä, strategian kehittämisessä ja täytäntöönpanossa sekä muutosten ja uudistusten johtamisessa (Viitala & Jylhä 2024, 23–24).

Strategian toimeenpano vaatii strategisia taitoja, jotka tarkoittavat kykyä yhdistellä olemassa olevaa tietoa, hahmottaa sen pohjalta mahdollisia tulevaisuuden kehityskulkuja ja niiden

mahdollisuuksia sekä tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi perusteltuja valintoja. Strategisiksi taidoiksi voidaan nimetä esimerkiksi myös ongelmanratkaisutaidot, visiointi ja innovatiivisuus. (Viitala & Jylhä 2024, 7.) Tanner (2024, 36) toteaa, kuinka strategisen näkemyksen rakentaminen edellyttää niin syvällistä ymmärrystä sekä toimintaympäristön muutossuunnista ja asiakkaiden muuttuvista odotuksista, kuin organisaation nykyisten rakenteiden, toimintamallien ja kulttuurin vaikutuksista strategisiin malleihin. Myös Tawse & Tabesh (2021) nostavat esiin myös sitoutumisen merkityksen strategian integraation edellytyksenä. He linjaavat, että vaikuttamismahdollisuuksien lisäksi myös johtajien sosiaalisella pääomalla on merkityksensä strategian toimeenpanon onnistumisessa erityisesti dialogisen ja kaksisuuntaisen viestinnän onnistumisesta strategian toimeenpanossa.

### 2.3.4 Objectives & Key Results eli OKR-malli

Objectives and Key Results eli OKR-mallilla johdetaan organisaation tavoitteita ja toteutetaan organisaation strategiaa. Sen tarkoituksena on samansuuntaistaa ja selkiyttää organisaation toimintaa läpinäkyvyydellään. OKR-malli koostuu yksinkertaisimmillaan kahdesta osasta; tavoitteista (*objectives*), jotka kertovat mitä kohti mennään, sekä avaintuloksista (*key results*), jotka tekevät näkyväksi sen, eteneekö matka kohti tavoitteita toivotulla tavalla. Mallin historia ulottuu 1950-luvulle Peter Druckerin MBO (*Management by Objectives*) malliin, joka kehittyi Andy Groven kehitystyön ansiosta OKR-malliksi. Tämän jälkeen malli on levinnyt ympäri maailmaa, ja alkanut juurruttaa asemaansa johtamiskulttuuriin eri kehitysmenetelmien ja Lean-ajattelun rinnalle. (Hämäläinen & Sora 2022, 16–23.)

OKR-mallin käyttöönotto vaatii Hämäläisen ja Soran (2022) mukaan kaksi asiaa; riittävän yksiselitteisen käsityksen siitä mikä OKR-malli on ja miten se toimii, sekä riittävän rohkeuden sen soveltamiseen omaan organisaatioon ja kontekstiin sopivaksi. OKR-mallin onnistunut toimeenpano vaatiikin selkeitä pelisääntöjä, mutta myös joustavuutta, joka helpottaa erityisesti mallin käyttöönoton alkumetriksen kaaosta ja epävarmuutta. Mallille ominaiset tekijät, kuten läpinäkyvyys, aktiivinen seuranta ja vahva dialogi toimeenpanijoiden kesken kannustavat jatkuvaan oppimiseen, osaamisen kehittämiseen ja oman työn johtamiseen. Samalla se nostaa keskiöön työn merkityksellisyyttä, sillä oman työn vaikuttavuuden tekeminen näkyväksi on motivoitumisen kannalta tärkeää.

OKR-malli antaa organisaation kehittämiselle suuntaa vuositasolla ollen osa kokonaisvaltaista ja dynaamista strategista tilannekuvaa. Tilanne kuva auttaa määrittelemään tarpeellisia ja tulevia strategisia läpimurtoja, jotka kuvataan OKR-mallin mukaan konkreettisina tavoitteina ja

mittaavina avaintuloksina antaen organisaatiolle selkeää suuntaa ja fokusta tulevalle kehittämistyölle. OKR-malli jakaa vuoden kolmeen tai neljään toteutusjaksoon, kvartaaliin/sesonkiin, joiden pituus on valituiden määrien mukaan neljä tai kolme kuukautta. Toteutusjaksot aloitetaan suunnittelutyöllä, joka vieään jakson aikana konkreettisiksi toimiksi. Toteutusjaksot päätetään retroihin, eli tuloksien arviointiin ja reflektointiin. Toteutusjaksojen tarkoituksena on juurruttaa organisaatiokulttuuriin toistuva sykli, jossa tiimien arki ja tavoitteet pysyvät linjassa organisaation strategian kanssa. (eOppiva ja Opetushallitus 2025.)

*Tavoite* on muutosjohtamisen merkittävin käsite, sillä ilman kunnollista tavoitetta muutoksen päämäärä on epäselvä. OKR-mallin tavoitteet ovat strategisesti merkittäviä ja organisaation visiosta ja strategiasta johdettuja, ja niiden ensisijaisena tarkoituksena on kuvata haluttu lopputila tai muutos. Tavoitteiden tulee olla myös toimintaan innostavia ja motivoivia yhteisen tulevaisuuden suunnannäyttäjiä, jotka yhdistävät organisaation eri tasoja ja tiimejä toimimaan kohti samaa päämäärää. Yläjohdon asettamien tavoitteiden ohella tiimit määrittelevät aina omaan kontekstiinsa sopivat tavoitteensa ja toimintatavan, jolla kokee pääsevänsä haluttuun päämäärään ja saavuttavansa vaikuttavuutta. (eOppiva ja Opetushallitus 2025; Hämäläinen & Sora 2022.)

Tavoitteet ovat aina laadullisia, eli sanallisia kuvauksia siitä, millainen muutos halutaan. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä sekä työn oheen asetettavia. Asetetut tavoitteet ovat myös aina läpinäkyviä, joka mahdollistaa sen, että kaikki organisaation tasot näkevät toistensa tavoitteet ja voivat yhdenmukaistaa omansa niiden kanssa. Asetettujen tavoitteiden määrä tulee pysyä maltillisena, jotta niiden saavuttaminen on mahdollista. OKR-mallin nyrkkisääntönä yhtäaikaista tavoitteita saa olla korkeintaan viisi, mieluummin vähemmän, joka samalla ohjaa myös työn priorisointiin. Tavoitteen elinkaari määräytyy sen mukaan, kauanko päämäärän saavuttaminen kestää. (Hämäläinen & Sora 2022.) Tavoitteiden ei kuitenkaan ole tarkoitus olla aina varmoja läpimurtoja ja kokonaan saavutettavia. Tämä kannustaa valitsemaan riittävän haastavia ja kunnianhimoisia tavoitteita, mutta sallimaan myös epäonnistumista. (eOppiva ja Opetushallitus 2025.)

OKR-mallin toiseksi tärkein käsite *avaintulos* on tavoitteen kautta muuttuneen toiminnan lopputulos. Avaintulos on määrällinen, eli konkreettinen, numeerinen ja yksiselitteinen, jota voidaan mitata luvulla, prosentilla, indeksillä tai muulla objektiivisella mittarilla. Lopputuloskeskeinen avaintulos mittaa saavutettua vaikutusta ja todentaa tuloksen toteutumista. Avaintuloksen yksiselitteinen ymmärrettävyys on tärkeää, sillä se ohjaa organisaation jokapäiväistä tekemistä. Avaintuloksia yhdellä tavoitteella saa olla korkeintaan

viisi, mieluummin vähemmän, ja ne vaihdetaan toteutusjaksoittain. (Hämäläinen & Sora 2022; eOppiva ja Opetushallitus 2025.)

Avaintuloksia määritellessä on hyvä muistaa, että se ei ole kertasuorite. Avaintuloksen tulisi kuvata tavoiteltavaa lopputulosta numeraalisesti ja konkreettisesti niin, että sen saavuttamiseksi täytyy tehdä töitä pidemmällä aikavälillä. Avaintulokset voivat olla sovittuja tai tavoitteellisia. Tavoitteellinen avaintulos on kunnianhimoinen; se kurottaa, kannustaa ja haastaa tiimiä muuttamaan ja kehittämään toimintaansa, ja on toteutusjakson aikana toteutunut noin 70–100 prosenttisesti. Sovitut avaintulokset ovat joustamattomia, kuten julkaisupäiviä, tapahtumia tai taloudellisia tuloksia, jotka vaativat toteutumista täysmittaisena. Avaintuloksille ja niiden seurannalle on kannattavaa nimetä vastuuhenkilö tai -tiimi, jotta seuranta on systemaattista. (Hämäläinen & Sora 2022, 35–43.)

*Tehtävä* on OKR-mallissa konkreettinen tai toimi, joka edistää joko yhden tai useamman avaintuloksen toteutumista. Tehtävän tarkoitus on toimintakeskeisesti sanoittaa sitä, mitä avaintuloksen saavuttamisen edistämiseksi tehdään. Tehtävä on selkeästi määritelty, rajattu ja ajallisesti realistinen. Tehtävä aloittaa usein päivittäisen työn tekemisen, ja on työhön vietävä kokonaisuus. Myös tehtävälle nimetään vastuuhenkilö tai -tiimi. (Hämäläinen & Sora 2022; eOppiva ja Opetushallitus 2025.)

*Suunnittelu* ja *seuranta* ovat olennainen osa OKR-mallia ja halutun muutoksen toteuttamista. OKR-mallissa suunnittelulla, toteutuksella ja seurannalla on selkeä, johdonmukainen ja toistuva rytmi organisaation tarpeiden, koon ja toimintamallien mukaan. Kun tavoitteet, avaintulokset ja suunnittelu käynnistävät muutoksen, säännöllinen seuranta pitää muutosta yllä. OKR-seurantaan kuuluvat esimerkiksi viikko palaverit ja toteutusjakson päättävät retrot (reflektointipalaverit). Kun organisaatioissa puhutaan seurannasta, viitataan tyypillisesti KPI-mittareihin, joita on hyödynnetty jo pitkään suorituskyvyn arvioinnissa ja saavutusten osoittamisessa. KPI-mittareita voidaan hyödyntää myös OKR-seurannassa, mutta OKR-mallia ja KPI-mittareita ei tule sekoittaa keskenään. Ne ovat pikemminkin toisiaan hyödyntäviä eri aikajänteissä toimintaa kuvaavia menetelmiä, sillä KPI kuvaa jo toteutunutta toimintaa ja sen tuloksia, ja OKR:n halutun suunnan ja mittarit, joilla seurataan etenemistä kohti päämäärää. (eOppiva ja Opetushallitus 2025; Hämäläinen ja Sora 2022.)

## 2.4 Toimijuuden viitekehys

### 2.4.1 Toimijuus

Toimijuudesta (*agency*) käytävä keskustelu on monitieteistä, ja sitä on tutkittu ja määritelty monitahoisesti niin yhteiskuntatieteiden, filosofian, kasvatustieteiden, psykologian kuin sosiologian näkökulmista ja lähtökohdista (Eteläpelto ym. 2014, 203). Erityisesti toimijuuden juuria löytyy Banduran (2001) sosio-kognitiivisesta teoriasta, jossa korostetaan sosiaalisen kontekstin, kognitiivisten prosessien sekä ympäristön välistä vuorovaikutusta käyttäytymisessä, oppimisessa sekä motivaatiossa.

Kun lähdetään tarkastelemaan toimijuutta, onkin syytä määritellä käsite, mitä sillä kulloinkin tarkoitetaan. Toimijuus on abstrakti ja moniulotteinen käsite, ja voi olla vaarana, että käsitteen erityinen merkitys hämärtyy ja laajentuu kattamaan kaiken inhimillisen toiminnan. Tällöin käsite voi pelkistyä näennäisiä valintoja ja valinnanvapautta ihannoivaksi näennäistoimijuudeksi, joka korostuu vain yksilön mahdollisuuksia ja valintoja koskevaksi, ja unohtaa todellisuudessa vallitsevia toiminnan rajoitteita ja valintojen realistisia edellytyksiä. (Eteläpelto ym. 2011, 9–13).

Yksinkertaistettuna toimijuus kuvaa Banduran (2001) mukaan sitä, miten yksilö saa tarkoituksenmukaisella toiminnallaan asioita aikaan. Toimijuudella viitataan useimmiten aktiivisuuteen ja aloitteellisuuteen sekä osallisuuteen ja kokemuksiin oman elämän ja työn hallinnasta (Eteläpelto ym. 2017, 7). Toimijuus ymmärretään siis kapasiteettina tehdä päätöksiä ja toteuttaa niitä niin elinikäisessä oppimisessa, työelämässä, vapaa-ajalla tai perhe-elämässä, ja toimijuutta kuvaavat niin kannanottaminen, vaikutus- ja valinnanmahdollisuudet sekä toimitavoista päättäminen (Emirbayer & Mische 1998, 962; Eteläpelto ym., 2013, 46; Eteläpelto ym. 2011).

Toimijuuden subjektina voi olla yksilön lisäksi olla myös yhteisö, eikä toimijuutta tulisikaan nähdä vain yksilöllisenä. Tiedostetut ja tiedostamattomat sosiaaliset, taloudelliset, kulttuuriset ja aineelliset edellytyksen määrittävät ja rajoittavat vahvasti valintojamme sekä mahdollisuuksiamme. Toimijuus ehtoineen nouseekin keskiöön erityisesti silloin, kun se on puutteellista, rajoittunutta tai rikkoutunutta. (Eteläpelto ym. 2013; Eteläpelto ym. 2011, 11.) Toimijuuden yhteisöllisyys ja kollektiivisuus nousee erityisesti työelämässä, kun toimijana ja vaikuttajana on esimerkiksi organisaatio, työyhteisö tai tiimi, ja kollektiivinen toimijuus ilmenee esimerkiksi ryhmäidentiteetin luomisena, kehittämisehdotuksina tai esiintuomisina (Hökkä ym. 2017). Organisaatioiden oppimisen ja tuottavuuden kannalta työntekijöiden ammatillisen

kehittämisen lisäksi tulee kehittää myös työorganisaatioita sekä työyhteisöjä (Eteläpelto ym. 2017, 6).

Yhteiskunnan kasvavat tuottavuus- ja tehokkuusvaatimukset haastavat niin organisaatioita, työyhteisöjä kuin työntekijöitä jatkuvaan toimintansa kehittämiseen ja uudistamiseen (Alasoini 2015). Nykyajan työelämässä organisaatioilta ja työntekijöiltä edellytetään jatkuvaa ammatillista kehittymistä, työssä oppimista ja ammatillisten identiteettien muokkaamista, ja jatkuvan uudistamisen äärellä onkin oleellista pohtia miten jatkuvaa kehittämistä voi toteuttaa yksilöiden aktiivista osallistumista, jaksamista ja identiteettityötä tukien (Eteläpelto ym. 2017, 6; Vähäsantanen 2014, 129.) Ymmärtääksemme työelämän uudistusprosesseja ja yksilön roolia niissä, on toimijuuden tutkiminen erityisen oleellista (Billet 2011).

Jotta muutosten läpivienti olisi organisaatioissa onnistunutta, on toimintakentällä oltava mahdollisuuksia niin työntekijöiden kuin johtajien työidentiteettien työstämiseen. Työyhteisöissä ja organisaatioissa tulisi olla vaikutusmahdollisuuksia ja valtaa niin oman toiminnan kuin työkäytäntöjen kehittämiseen, työyhteisöjen toimintaan osallistumiseen sekä vaikuttamiseen. (Eteläpelto ym. 2017, 6.)

#### 2.4.2 Ammatillinen toimijuus

Yhteiskunnan muutokset, kehittämistyö sekä vallitseva poliittinen ja taloudellinen ilmapiiri nostavat myös ammatillista toimijuutta yhteiskunnallisen keskustelun ja tutkimuksen keskiöön (Hökkä ym. 2019; Hökkä ym. 2017). Toiminta- ja hallintokulttuurit ovat jatkuvan muutoksen keskellä, joka ilmenee muun muassa tiukentuneina laatu-, tuloksellisuus-, ja tehokkuuskriteereinä. Tämä johtaa jatkuvan kehittymisen vaatimukseen niin organisaatio-, työyhteisö- kuin yksilötasolla, ja tuottavuuden parantaminen johtaa usein niin organisaation rakenteellisiin muutoksiin kuin työkulttuurien kehittämisiin. Ne ilmenevät työntekijöille vaatimuksina tietojen ja taitojen kehittämisestä, uusien työroolien omaksumisesta, vastuun ottamisesta ja ammatillisen identiteetin muokkaamisesta. (Vähäsantanen 2014, 219; Eteläpelto ym. 2014, 202.)

Työelämä tutkimuksessa ammatillista toimijuutta määritellään monitahoisesti, mutta yleensä se nähdään kohdistuvan työhön, työympäristöön sekä ammatilliseen identiteettiin ja uraan (Vähäsantanen ym. 2017, 16; Eteläpelto ym. 2013). Ammatillisella toimijuudella viitataan ammattilaisten työhön vaikuttamiseen, valintojen ja päätöksien tekemiseen sekä neuvotteluun työhön liittyvistä asioista, ammatillisesta identiteetistään ja urastaan (Vähäsantanen ym. 2017, 16). Vaikutusmahdollisuuksien lisäksi ammatilliseen toimijuuteen liittyvät myös vastarinta,

luovuus, motivaatio, työkäytäntöjen kehittäminen sekä tunnetoimijuuden eri näkökulmat (Eteläpelto ym. 2014, 202; Hökkä ym. 2019).

Eteläpelto ym. (2017) nostavat esiin aiempien tutkimusten korostavan työidentiteetin ja ammatillisen toimijuuden yhteyttä toisiinsa, sekä niiden merkittävyyttä työssä oppimiselle. Heidän mukaansa työntekijän omat arvot, ihanteet ja eettiset sitoumukset vaikuttavat vahvasti toimijuuden harjoittamiseen, vaikuttamiseen, valintojen tekemiseen, kannanottoihin, työhön vaikuttamiseen ja käsitykseen itsestään ammatilaisena. Työntekijöiden aktiivista vaikuttamista ja osallistumista tarvitaan organisaation toimivuuden, työntekijöiden hyvinvoinnin ja työssä oppimisen näkökulmasta (Kalliola 2014; Paloniemi ym. 2014).

Yksilön käsitystä itsestään ammatillisena toimijana määritellään ammatilliseksi identiteetiksi (Vähäsantanen ym. 2014, 97). Ammatillinen identiteetti sisältää esimerkiksi yksilön mielenkiinnon kohteita tavoitteita yksilön työtä koskevia arvoja sekä uskomuksia ja näkemyksiä yhteenkuuluvuudesta ja samaistuvuudesta (Beijaard ym. 2004; Vähäsantanen 2014). Ammatillisen toimijuuden ja työssäoppimisen tutkimuksessa tulisi huomioida subjektien kiinnostukset ja identiteetit sen lisäksi, että tarkastelun kohteena ovat sosiaalisten käytäntöjen luonne, tavoitteet ja jatkumot sekä yksilöiden vaikuttamismahdollisuudet (Eteläpelto ym. 2014, 207). Tutkielma käsittää ammatillisen toimijuuden organisaation kestävä menestyksen, kehittymisen ja hyvinvoinnin avaintekijäksi. Tutkielmassa ammatillinen toimijuus huomioidaan myös yhteisöllisenä toimijuutena, eikä vai johtajien yksilöllisenä toimijuutena, sillä keski- ja lähijohtajilla strategian toimeenpano on vahvasti moniulotteista ja vuorovaikutteista toimintaa.

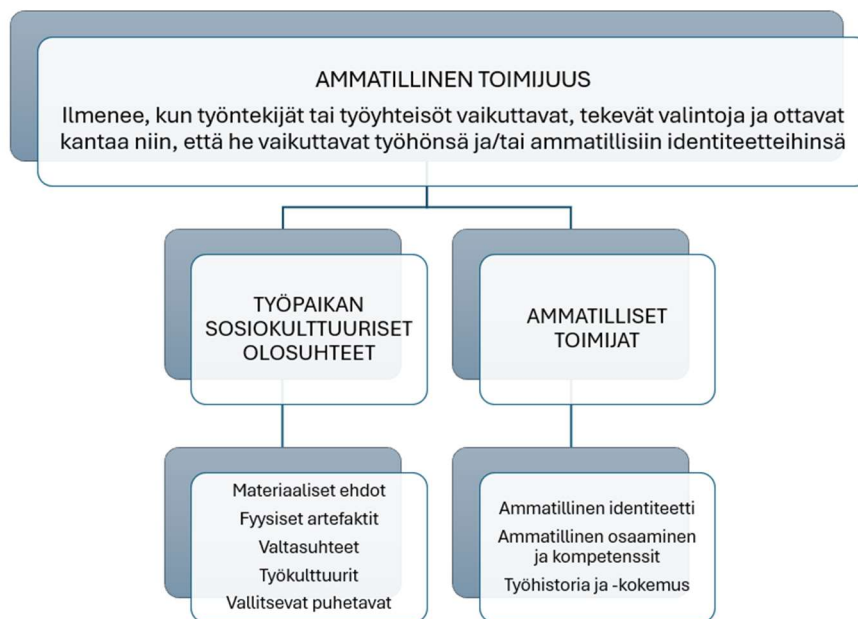
### 2.4.3 Subjektikeskeinen sosiokulttuurinen näkökulma

Toisistaan poikkeavia käsityksiä siitä, kuinka sosiaalinen ja yksilöllinen ovat suhteessa toisiinsa, on sosiokulttuurisen lähestymistavan kentällä paljon. Ne sisältävät myös erilaisia käsityksiä toimijuudesta, ja varhaisimmissa keskusteluissa toimijuus saatettiin jättää huomiotta tai sen olemassaolo jopa kieltää. Myöhemmässä tutkimuksessa toimijuutta on kuitenkin tarkasteltu kollektiivisena ja sosiaalisesti rakentuvana ilmiönä yhä enenevässä määrin, ja sen merkityksellisyyttä on korostettu erityisesti sosiokulttuurisen lähestymistavan piirissä. (Billett 2006; Eteläpelto ym. 2014, 206; Hökkä ym. 2012; Lipponen & Kumpulainen 2011; Vähäsantanen ym. 2012.) Sosiokulttuuriset lähestymistapojen sisällä on useita toisistaan eroavia teoreettisia suuntauksia, jotka huomioivat eriävissä määrin yksilön kehitykselliset prosessit sekä jakavat näkemyksiä siitä, tulisiko yksilöllinen ja sosiaalinen ulottuvuus erottaa analyttisesti toisistaan vai tarkastella niitä toisiinsa kietoutuneita ilmiöinä (Eteläpelto ym. 2014). Ne jakavat kuitenkin

yhteisen näkemyksen siitä, että yksilön toiminta on voimakkaasti kontekstisidonnaista, joka välittyy erityisesti työvälineiden ja työn kohteen kautta. Sosiokulttuurinen lähestymistapa korostaa myös työkäytäntöjen uudistamisessa sekä ammatillisten identiteettien rakentumisessa vahvasti myös sosiaalisten olosuhteiden merkitystä. (Billet 2011; Vähäsantanen 2014, 131; Eteläpelto ym. 2014.)

Billetin (2006) mukaan toimijuuden tarkasteluun tulisi sisällyttää enemmän myös henkilökohtaisten uskomusten, tekemisen sekä tarkoituksellisuuden ja identiteetin näkökulmaa, jota subjektiivinen sosiokulttuurinen näkökulma tekeekin. Myös Eteläpelto kollegoineen (2014) esittää tutkimuksensa perusteella, että ammatillista toimijuutta tulisi tarkastella subjektikeskeisestä sosiokulttuurisesta lähestymistavasta. Subjektikeskeisessä sosiokulttuurisessa lähestymistavassa yhdistyvät vaikutteet niin sosiaalitieteellisestä tutkimusperinteestä, välittävästä jälkistrukturalistisesta ajattelusta sekä subjektikähtöisistä sosiokulttuurisista ja elämäntulkintoimijuuden traditioista. Lähestymistapa ymmärtää toimijuuden ajallisesti rakentuvana ja yksilön kehitykseen sidoksissa olevana jatkumona, joka perustuu menneisyyteen, mutta omaa vahvan tulevaisuusorientaation. (Eteläpelto ym. 2014, 211.)

Eteläpellon ym. (2014) mukaan toimijuuden ymmärtäminen työelämän kontekstissa edellyttää tarkastelua sen käytännön toteuttamisesta; mitkä tekijät sitä rajoittavat tai mahdollistavat ja miten se kytkeytyy kulloisiinkin kontekstitekijöihin, kuten valtasuhteisiin ja diskursseihin, materiaaliin ja sosiaalisiin olosuhteisiin sekä työyhteisöjen vuorovaikutuskulttuureihin. Toimijuutta tarkastellaan myös tässä tutkimuksessa yksilöllisenä tai kollektiivisena ilmiönä, joka kiinnittyy toimijan ja työympäristön väliseen monitahoiseen vuorovaikutussuhteeseen Eteläpellon ym. (2014, 211) viitekehystä ammatillisesta toimijuudesta mukailten (kuva 4.).



Kuva 4. Subjektikeskeinen sosiokulttuurinen lähestymistapa ammatilliseen toimijuuteen (Eteläpelto ym. 2014, 211)

Lähestymistapa kiinnittää huomiota siihen, miten yksilöt konstruoivat ammatillista identiteettiään ja neuvottelevat toimijuudestaan suhteessa elämänkulkuunsa ja työhistoriaansa sosiaalisen todellisuuden rajoitteiden ja tarjoamien resurssien kontekstissa. Subjektikeskeinen sosiokulttuurinen näkökulma huomioi siis myös toimijan ja työympäristön monitahoisen vuorovaikutussuhteen ammatillisen toimijuuden harjoittamisessa sekä työkäytäntöjen uudistamisessa. Ammatillisen toimijuuden kokemus on merkittävä oman työn ja työyhteisöjen kehittämisessä, työssä oppimisessa sekä ammatillisen identiteetin jatkuvassa neuvottelussa. Työelämässä toimijuus voidaan nähdä tavoitteena, jossa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja organisaation jatkuvat muutos- ja uudistumistarpeet kohtaavat. Työn tuottavuus ja laatu parantuvat, kun työntekijöiden kokemat vaikutusmahdollisuudet lisäävät koettua turvallisuutta, hyvinvointia sekä mahdollistavat oman työn kehittämisen ja osaamisen vahvistamisen, toimien siten myös ammatillisen toimijuuden kokemuksen edellytyksinä. (Eteläpelto ym. 2014, 211–212.) Subjektikeskeistä sosiokulttuurista lähestymistapaa tarvitaankin työssäoppimisen syvällisempään ymmärtämiseen ja tutkimiseen (Vähäsantanen 2014, 131).

### 3 Tutkimuksen toteuttaminen

#### 3.1 Tutkimuksen toimintaympäristönä Etelä-Karjalan hyvinvointialue Ekhva

Etelä-Karjalan hyvinvointialue Ekhva muodostuu Etelä-Karjalan yhdeksästä maakunnasta, jotka ovat Imatra, Lappeenranta, Lemi, Luumäki, Parikkala, Rautjärvi, Ruokolahti, Savitaipale ja Taipalsaari. Asukkaita Etelä-Karjalassa on yli 125 000. Etelä-Karjalan hyvinvointialueella on toimipaikkoja yli 100 ja henkilöstöä noin 5000. (Ekhva 2024.)

Ekhvan johtamisen ideologiaa ja organisaation tavoitekulttuuria sanoitetaan arvopohjalla ”*Mie vastaan, mie välitän, mie uskallan ja mie turvaan.*” Ekhvalla uskotaan siihen, että hyvinvoiva henkilöstö tekee oikeita asioita oikealla tavalla ja palvelee asiakastaan parhaalla tavalla. Näkemyksenä on, että hyvinvoinnin kestävä rakentaminen on mahdollista vain, jos henkilöstö voi hyvin, jonka takia strategia nostaa perustyön tekijät keskiöön. Strategia painottaa myös sitä, että viisaita palveluvalintoja tekemällä mahdollistetaan asukkaille palveluita, joita he eniten paikallisesti tarvitsevat. Sujuvat toiminnot edellyttävät jaettava ymmärrystä siitä, mitä ja miten Ekhva haluaa toteuttaa toimintaansa. Strategia haluaa turvata myös palveluiden oikea-aikaisella ja tarkoituksenmukaisella tarjonnalla vaikuttavan ja turvallisen toiminnan – palvelut tulee saada oikeasta paikasta, läheltä silloin kun se on mahdollista, ja ammattilaiselta, joka tehtävään parhaiten sopii. (Ekhva 2024.)

Ekhva odottaa esihenkilö- ja johtotehtävissä toimivilta vahvaa organisaatiokulttuurin ja toimintajärjestelmän tuntemusta, sekä niiden toteutumisen varmistamista arjessa. Toimintajärjestelmällä halutaan tehdä näkyväksi hyvinvointialueen strategian kärjet ja arvot, ja saada ne työskentelemään yhdessä siten, että visio muuttuu todeksi. Ekhvan visio vastaa siihen, millaista tulevaisuutta organisaatio tavoittelee. Strategia vastaa siihen, miten visioista tehdään totta. (Ekhva 2024.)



Kuva 5. Ekhvan strategia 2025–2029.

Ekhvan strategiset kärjet strategiakaudelle 2025–2029 ovat kohtaavat ja vaikuttavat palvelut sekä osaava ja motivoitunut etujoukkue. Ekhva pitää toimintansa ytimenä jatkuvaa parantamista ja kaikkien ammattilaisten arvostamista työnsä parhaina asiantuntijoina. Strategialla halutaan varmistaa yhteisten arvojen ja tavoitteiden toteutuminen yhteisessä ja jokaisen työntekijän tekemisessä. Ekhvan missiona on lisätä toiminnallaan alueen asukkaiden terveyttä, toimintakykyä ja turvaa läpi elämän, sekä visiona toimia edelläkävijäyhteisönä, jossa hyvinvointialueella on saavutettavat palvelut, Suomen hyvinvoivin väestö sekä onnellisimmat työntekijät. (Ekhva 2025.)

Ekhvan strategiakauden 2025–2029 tavoitteena on ohjata palveluita selkeästi toiminnan vaikuttavuudesta johdetuilla mittareilla ja organisoida toimintaa taloudellisesti kestäväällä tavalla. Ekhva tavoittelee erinomaista tasoa asiakkaiden kohtaamisissa, ja pyrkii asiakastyöhön, jossa asiakkaiden palveluntarpeen arviointi toteutuu kokonaisvaltaisesti yhdellä kerralla. Ekhvan tavoitteena on olla myös strategiakaudella 2025–2029 poikkeuksellisen hyvä työpaikka, jossa työskentelevät Suomen onnellisimmat työntekijät. (Ekhva 2025.)

### 3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkielmani on kvalitatiivinen, eli laadullinen, tutkimus, jossa tuodaan laadullisen tutkimuksen piirteiden mukaisesti esiin johtajien näkemyksiä ammatillisen toimijuuden kokemuksista hyvinvointialueen strategian toimeenpanijoina. Tutkielmassa on piirteitä hermeneutiikasta ja fenomenologiasta. Hermeneuttis-fenomenologisen tutkimusotteen lähtökohtana on avoimuus,

luonnollisuus sekä kertojakeskeisyys- ja -lähtöisyys, ja keskeisenä tavoitteena on elävän kokemuksen kuvaaminen. Tutkijan rooli on lähtökohtaisesti mahdollisimman neutraali, ja tavoitteena on rohkaista osallistujia kuvaamaan kokemuksiaan avoimesti. Toisin kuin pelkästään kuvailevassa fenomenologiassa, hermeneuttisesti suuntautunut fenomenologinen lähestymistapa kuitenkin painottaa myös tutkijan aktiivista osuutta aineiston tulkinnessa ja analysoinnissa. (Tökkäri 2018, 68; Perttula 2006; 155.)

Tutkielmani kohteena ovat hyvinvointialueen johtajat sekä heidän kokemansa toimijuus. Olen tutkielman toteuttajana kiinnostunut tutkittavien tuottamista merkityksistä ja kokemuksista, ja tavoitteenani on käsitteellistää tutkittavaa ilmiötä oman tulkintani kautta. Tutkielman aineisto koostuu haastatteluaineistosta. Haastatteluun tutkimusmenetelmänä päädyin sen vuorovaikutuksellisuuden takia, sillä mm. Hirsjärven ja Hurmeen (2018, 34) mukaan teemahaastattelun aikana tutkijalla on mahdollisuus suunnata tiedonhankintaa keskustelun lomassa sekä pyrkiä ymmärtämään merkityksiä ja motiiveja. Tutkielman menetelmävalinnalla pyrin korostamaan haastateltavien subjektiivisuutta sekä luomaan tilanteen, joissa haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda esiin mahdollisimman aktiivisesti ja vapaasti itseään koskevia asioita sekä luoda tutkittavasta aiheesta merkityksiä. Haastattelu aineistonkeruun menetelmänä mahdollistaa myös tarvittaessa tarkentavien lisäkysymysten esittämisen, joilla on mahdollisuus syventää haastateltavilta saatavaa tietoa.

### **3.3 Tutkielman aineiston keruu**

Haastattelin tutkielmaani seitsemää Etelä-Karjalan hyvinvointialueen eri vastuualueiden johtoasemassa työskentelevää henkilöä. Haastateltavien yhteystiedot sain Ekhvan ylimmältä johdolta. Haastattelukutsun lähetin yhdeksälle johtajalle, joista seitsemän kanssa saimme toteutettua haastattelun. Haastattelut toteutettiin marraskuun 2025 aikana. Toimitin haastateltaville tutkimusluvan, tutkielmatiedotteen, tietosuojailmoituksen sekä allekirjoitettavan sopimuksen tutkielmaan osallistumisesta. Tutkielmatiedotteen yhteyteen lisäsin vapaaehtoisen kevyen haastatteluun valmistelevan enakkotehtävän, jossa pyysin haastateltavia palauttamaan mieleen TAT-mallin rutiinien toteutumista omassa työympäristössään oman ammatillisen toimijuuden näkökulmasta. Enakkotehtävä oli suositus haastattelutilannetta tukevaan enakkopohdintaan, eikä sitä tarkoitettu palautettavaksi haastattelun yhteydessä.

Haastattelut toteutin Teams-verkkotapaamisissa, ja tallensin haastattelut Teamsin tallennus- ja litterointitoiminnalla. Videotallenteita haastatteluista kertyi yhteensä 4 tuntia ja 50 minuuttia,

jonka lisäksi haastattelut litteroituivat Teamsin litterointidokumenteiksi. Teamsin litteroinnissa esiintyi jonkin verran virheitä, jonka takia käytin litterointidokumentteja vain litteroinnin pohjana, ja korjasin sovelluksen litterointivirheet videotallenteiden avulla vastaamaan sanatarkasti haastattelujen sisältöä. Tämän jälkeen litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 196 sivua (fontti Calibri, fonttikoko 12, riviväli 1,15).

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitu puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu. Teemahaastattelu vastaa monia kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia, ja soveltuu tutkielman toteutusmenetelmäksi erityisesti silloin, kun haastattelulla halutaan kohdennettua tietoa, jättämällä kuitenkin tarkkaan rajattu kysymystenasettelu pois (Hirsjärvi & Hurme 2018, 208). Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä antoi minulle mahdollisuuden nostaa keskiöön teemahaastattelun vuorovaikutuksellisuutta, ja antaa painoarvoa haastateltavien asioille antamia merkityksiä, tulkintoja ja kokemuksellisuutta. Kukkolan (2018, 42) ja Jonesin (2018) mukaan kokemus viittaa laajasti moneen asiaan, kuten elämyksiin, tuntemuksiin, ajatuksiin sekä kompetensseihin eli taitoihin ja kykyihin. Teemahaastattelu mahdollisti myös tarkentavien kysymysten esittämisen etukäteen rakennetun haastattelurungon tueksi (ks. liite 1).

Haastatteluun tiedonkeruumenetelmänä liittyy myös monia ongelmia, sillä tietojen, käsitysten, uskomusten, arvojen ja merkitysten tutkiminen on useimmiten myös ongelmallista. Haastattelu tutkimusmenetelmänä on aina konteksti- ja tilannesidonnaista, vaikka haastattelija pyrkii tiedon keruussa objektiivisuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 12.) Tutkielman tuloksien yleistämistä onkin harkittava tarkkaan, sillä vaikka tutkielman toteuttajana olen pyrkinyt objektiivisuuteen, haastattelututkimuksiin sisältyy aina myös tutkijan omaa tulkintaa. Tutkijan positiota tarkastelen lisää tutkielman eettisyyttä ja luotettavuutta arvioivissa luvuissa 3.5 ja 5.2.

### **3.4 Aineiston analyysi**

Aineiston analyysissä hyödynsin Tuomen ja Sarajärven (2018) esittämää aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmää. Analyysiyksikkönä toimi ilmaus, jolla tässä tutkielmassa tarkoitetaan ajatuksellista kokonaisuutta kokonaisena virkkeenä, sen osana tai yksittäisenä sanana, joka kuvasi tutkimustehtävää.

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa perehdyin litteroituun haastatteluaineistoon ja karsin siitä pois kaiken tutkielmalle epäolennaisen tiedon. Analyysin toisessa vaiheessa etsin aineistosta alkuperäisilmaisuja, jotka liittyivät sekä TAT-mallin toimeenpanoon että toimijuuteen. Alkuperäisilmauksista muotoilin pelkistetyt ilmaukset, huomioiden, että yhdestä lauseesta

saattoi löytyä useita pelkistyskäsitteitä. Taulukossa 1. esitetään esimerkkejä siitä, kuinka alkuperäisilmaisut muunnettiin pelkistetyiksi ilmauksiksi.

<b>Alkuperäisilmaisu</b>	<b>Pelkistetty ilmaisu</b>	<b>Alaluokat</b>
”Aina on mennyt niin kun eteenpäin se ylätason strategia ja sen selkeyttäminen ehkä tullut lähemmäksi sitä oikeasti sitä operatiivista puolta.”	mennyt eteenpäin se ylätason strategia ja sen selkeyttäminen	Strategian selkeys
”Oon tykännyt aina sanoittaa sitä, että mitä tavoitellaan, ja niin kauan jankannut sitä, että siinä on se yhteinen ymmärrys tullut siihen. Eikä niin että, jotkut tavoitteet vaan on ja arki pyörii sitten omalla mallillaan.”	Oon tykännyt aina sanoittaa sitä, että mitä tavoitellaan ja niin kauan jankannut sitä, että siinä on se yhteinen ymmärrys tullut  eikä niin että, jotkut tavoitteet vaan on	Sanoittaminen  Ymmärrys  Tavoitteiden asettaminen
”Yhdessä ollaan mietitty meidän vastualueen tavoitteita tietyllä tavalla, että joo, ja kyllä toivonkin, että pystyn ainakin seuraavan oman esihenkilön kanssa yhdessä miettimään. Mutta että sitä ylemmäksi, niin sitten enää en oikein osaa sanoa, että ehkä en..”	Yhdessä ollaan mietitty meidän vastualueen tavoitteita  toivonkin, että pystyn ainakin seuraavan oman esihenkilön kanssa yhdessä miettimään  sitä ylemmäksi, niin sitten enää en oikein osaa sanoa, että ehkä en	Yhteistyö  Valta ja vaikuttaminen
”Karttapäivässäkkin mun mielestä kirkastuu aina tosi hyvin, ja sitten kun tulee se, että sä lähdet auki puhumaan niitä alaspäin, niin sitten huomaa myös sen variaation, että kuinka taitava sä oot itse niille lähiesihenkilöillesi puhumaan sen arjen kielelle, mitä me ollaan tekemässä, mitä kohti me nyt mennään. Jotta he voi sen viedä eteenpäin niin, että me saadaan sieltä se lähtee uimaan sinne käytäntöön, että se jalkautuu, että me saadaan sieltä tulokset esiin.”	karttapäivässäkkin mun mielestä kirkastuu aina tosi hyvin, ja sitten kun tulee se, että sä lähdet auki puhumaan niitä alaspäin  Kuinka taitava sä oot itse niille lähiesihenkilöillesi puhumaan sen arjen kielelle, mitä me ollaan tekemässä, mitä kohti me nyt mennään  että me saadaan sieltä se lähtee uimaan sinne käytäntöön, että se jalkautuu, että me saadaan sieltä tulokset esiin.	Ylätason tavoitteet  Tasottainen johtaminen  Sanoittaminen  Arkeen ja toimintaympäristöihin sitominen

Taulukko 1. Analysointi alkuperäisilmauksiksi, pelkistetyiksi ilmauksiksi ja alaluokiksi.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti tunnistin pelkistetyistä ilmauksista samankaltaisuuksia ja toisiaan vastaavia asiakokonaisuuksia, jotka nimesin niiden sisältöä kuvaavilla käsitteillä. Nämä käsitteet muodostivat alaluokkia, joita aineistosta syntyi yhteensä 30 kappaletta. Alaluokkien avulla jatkoin edelleen ryhmittelyä, ja alaluokista muodostui kaikkiaan seitsemän yläluokkaa; asiantuntijuus ja vaikuttamismahdollisuudet, osallisuuden rakentuminen, vastuu ja sitoutuminen, strategian ymmärrettävyys, strategian toimeenpanon rakenteelliset edellytykset, johtaminen ja viestintä sekä strategian toimeenpano arjessa. Nämä seitsemän yläluokkaa muodostivat analyysissä kaksi pääluokkaa; johtajien ammatillisen toimijuuden kokemus ja johtajuus strategian toimeenpanossa. Taulukko 2. esittelee luokittelun ja tutkielman tuottamat tulokset.

ALALUOKAT	YLÄLUOKAT	PÄÄLUOKAT
Osaaminen Valta ja vaikuttaminen Itseohjautuvuus Luottamus Aikaresurssi	Asiantuntijuus ja vaikuttamismahdollisuudet	Johtajien ammatillisen toimijuuden kokemus
Asenne ja ennakko-oletukset Onnistumiset Palaute Yhteistyö Dialogisuus	Osallisuuden rakentuminen	
Oma rooli toimeenpanijana Motivaatio Muutosvastarinta ja muutosvalmius Työssä oppiminen	Vastuu ja sitoutuminen	
Strategian selkeys Perehdytys Ymmärrys Sanoittaminen Ylimmän johdon tuki	Strategian ymmärrettävyys	Johtajuus strategian toimeenpanossa
Karttapäivät Järjestelmät Toimintaympäristöt	Strategian toimeenpanon rakenteelliset edellytykset	
Ylätason tavoitteet Tasottainen johtaminen Viestinnän selkeys Dialogisuus	Johtaminen ja viestintä	

Tavoitteiden asettaminen Avaintulosten asettaminen ja seuranta Kokouskäytänteet Arkeen ja toimintaympäristöihin sitominen	Strategian toimeenpano arjessa	
---	--------------------------------	--

Taulukko 2. Analysointi alaluokista yläluokkiin sekä tutkielman tulosten kahteen pääluokkaan.

### 3.5 Tutkimuksen eettisyys

Tutkielma on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja eettisiä periaatteita noudattaen. Tutkielmani tekoa ovat ohjanneet Tutkimuseettisen neuvottelukunnan TENKin (2019) linjaamat ohjeistukset hyvästä tieteellisestä käytännöstä sekä ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisistä periaatteista. Tutkielmani aihevalinnalla olen pyrkinyt tuottamaan uutta tietoa kehittämisen näkökulmasta, ja se perustuu tutkijan omaan mielenkiintoon ja havaintoihin sekä ajankohtaiseen yhteiskunnalliseen keskusteluun.

Hirsjärven ja Hurmeen (2018, 20) mukaan haastattelututkimuksiin liittyvät eettiset kysymykset ovat moniulotteisia, eikä niistä voida laatia yksiselitteisiä sääntöjä tai ohjeistuksia. Heidän mukaansa ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa keskeisinä eettisinä periaatteina pidetään informoituun suostumukseen perustuvaa osallistumista, luottamuksellisuutta, tutkimuksen mahdollisia seurauksia sekä yksityisyyden suojaa. Erityisesti kokemuksen tutkimiseen liittyy olennaisesti eettisyys, jonka merkitys korostuu, kun tutkimusaihe on sensitiivinen, harvinainen tai kontekstiltaan mahdollisesti tunnistettava (Tökkäri 2018, 70).

Tutkielman toteuttamisen eettisenä perustana ovat ihmisoikeudet, ja tutkittaville on annettu riittävä informaatio tutkimuksen sisällöstä ennen tutkielmaan osallistumista sekä sen aikana ja jälkeen. Ennen haastatteluja toimitin tutkittaville tutkimusluvan, tutkimustiedotteen, tietosuojailmoituksen sekä sopimuksen tutkielmaan osallistumista, jonka haastatteluihin osallistuvat palauttivat ennen haastattelujen toteutumista. Tutkittavilla on ollut tiedossa, että heillä on mahdollisuus keskeyttää tutkielmassa mukanaolo missä vaiheessa tahansa pro gradu tutkielman aikana.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 156) huomauttavat, kuinka myös tutkittavien suoja on keskeinen osa tutkimuksen eettisyyttä. Tutkielman aineisto on säilytetty tietosuojalainsäädännön mukaisesti ja luottamuksellisesti. Tutkittavien henkilötiedot ja haastatteluaineisto on suojattu asianmukaisin

turvajärjestelyin, kuten salasanoilla ja tietoturvasovelluksilla, eikä aineistoon ole ollut pääsyä muilla kuin tutkijalla. Haastatteluaineistot pseudonymisoitiin heti haastattelujen jälkeen, eikä haastateltavia ole mahdollista tunnistaa tutkielmasta. Tutkielman raportoinnissa on otettu huomioon luottamuksellisuus, eikä tutkielmasta ole aiheutunut tutkittaville haittaa. Tutkielman aikana kerättyä aineistoa ei ole luovutettu ulkopuolisille, ja sitä on käytetty ainoastaan tutkielman määriteltyyn tarkoitukseen. Tutkimusaineistoa säilytetään vain niin kauan kuin se on tutkielman kannalta tarpeellista, minkä jälkeen aineisto hävitetään asianmukaisesti.

## 4 Tutkimuksen tulokset

### 4.1 Yhteenveto tutkielman tuloksista

Tutkielman tuloksia yhteenvetävä taulukko tiivistää pääluokat, yläluokat sekä jokaisessa luokassa esiin nousseet keskeisimmät tutkimustulokset. Luvussa 4.2 tarkastellaan lähemmin johtajien ammatillisen toimijuuden kokemusta ja luvussa 4.3 johtajuutta strategian toimeenpanossa.

Johtajien ammatillinen toimijuus	Asiantuntijuus ja vaikuttamismahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Haastateltavat kokivat pääsääntöisesti vaikuttamismahdollisuutensa suuriksi</li> <li>➤ Itseohjautuvuus ja organisaation sisäinen luottamus näyttäytyivät merkittävänä autonomian kokemuksessa</li> <li>➤ Vähäinen aikaresurssi suhteessa työn määrään koettiin kuormittavaksi</li> </ul>
	Osallisuuden rakentuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asenen strategian toimeenpanoon oli positiivinen ja toimeenpanoa hidastavat ennako-oletukset pitkälti murrettuja</li> <li>➤ Erityisesti yhteisölliset onnistumiset koettiin palkitsevina</li> <li>➤ Palaute strategian toimeenpanossa saatiin pääsääntöisesti onnistumisten kautta, asiakaspalautteina ja eri sidosryhmiltä</li> <li>➤ Yhteistyötä ja dialogisuutta kaivattiin enemmän</li> </ul>
	Vastuu ja sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oma rooli strategian toimeenpanijana koettiin merkitykselliseksi ja johtajien ammatti-identiteetti näyttäytyi vahvana</li> <li>➤ Motivaatio työhön syntyi oman perustehtävän ja työyhteisöjen yhteisistä onnistumisista</li> <li>➤ Muutosvastarintaa ei juuri koettu tai havaittu</li> <li>➤ Johtajilla näyttäytyi vahvaa muutosvalmiutta sekä jatkuvan oppimisen ja kehittymisen halua</li> </ul>
Johtajuus strategian toimeenpanossa	Strategian ymmärrettävyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ TAT-mallin myötä strateginen johtaminen koettiin aiempaa systemaattisempaa ja konkreettisempaa</li> <li>➤ Perehdytys TAT-mallin toimeenpanossa koettiin puutteelliseksi</li> <li>➤ Ymmärrys strategian toimeenpanossa on vaatinut vahvaa itseohjautuvuutta ja aktiivisuutta, mutta kehittynyt jatkuvasti toimeenpanon edetessä</li> <li>➤ Sanoittamisen selkeyden koettiin olevan merkityksellinen työväline strategian jalkauttamiseen eri tasoille</li> <li>➤ Ylimmän johdon vahvempaa tukea toivottiin strategian ymmärtämisen edistämiseksi</li> </ul>
	Strategian toimeenpanon rakenteelliset edellytykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Karttapäivät koettiin merkityksellisiksi kohtaamispaikoiksi</li> <li>➤ Karttapäiviin toivottiin lisää dialogisuutta samankaltaisten toimintaympäristöjen toimijoiden välille</li> <li>➤ Järjestelmät miellettiin usein vaikeiksi käyttää, ja niihin toivottiin aiempaa vahvempaa läpinäkyvyyttä ja saatavuuden helpottamista</li> <li>➤ Pilotoinnissa oleva TG-järjestelmä koettiin innostavaksi ja sen käyttöönottoa odotettiin</li> <li>➤ TAT-mallin toimeenpanon jalkauttamiseen eri toimintaympäristöihin toivottiin vahvempaa konkretiaa ja visuaalisuutta sähköisten järjestelmien ohelle</li> </ul>
	Johtaminen ja viestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ylätason tavoitteiden selkeys ja sovellettavuus omaan toimintaympäristöön koettiin strategiatyössä vaihtelevana</li> <li>➤ TAT-mallin nähtiin sitovan johtamisen eri tasoja aiempaa yhtenäisemmäksi, mutta johtamisen olevan eri tasoilla vielä epätasalaatuista</li> <li>➤ Perehdytys ja koulutuksen lisääminen organisaation eri tasoille koettiin välttämättömänä strategian jalkauttamiseksi</li> </ul>
	Strategian toimeenpano arjessa	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ TAT- mallin tavoitteiden asettaminen koettiin avaintulosten asettamista helpommaksi</li> <li>➤ Seurannan aktiivisuus vaihteli tavoitteista ja aikaresurssista riippuen</li> <li>➤ Nykyiset kokouskäytänteet koettiin strategian toimeenpanoa hankaloittaviksi ja niihin toivottiin kehitystä</li> <li>➤ TAT-mallin arkeen ja toimintaympäristöihin sitomisen nähtiin tarvitsevan vahvaa yhteistä suuntaa ja rohkeutta kehittää työprosesseja</li> </ul>

Taulukko 3. Yhteenveto tutkielman tuloksista.

## 4.2 Johtajien ammatillisen toimijuuden kokemus

### 4.2.1 Asiantuntijuus ja vaikuttamismahdollisuudet

Kaikilla haastateltavilla oli pitkää taustaa ja kokemusta esihenkilö- ja strategiatyöskentelystä, joka nousi haastatteluissa selkeästi esiin strategian toimeenpanossa monella eri tasolla sekä toimijuuden kokemuksessa. Asiantuntijuusta nousi esiin niin omassa kuin koko tiimin strategiatyöskentelyssä. Mikäli myös johtajan alaisuudessa toimineella tiimillä oli taustallaan vahvaa strategiatyöskentelyä, TAT-mallin jalkauttaminen osaksi arjen toimintaa näyttäytyi sujuvampana kuin tilanteissa, joissa strategiatyöskentely oli tiimeille tai yksilöille vieraampaa. Lisäksi aiemmin kertynyttä osaamista ja asiantuntijuutta arvostettiin laajasti koko organisaatiossa.

*H2: ”Siis siinä porukassa ei ollut muutosvastarintaa, mutta kun heillä oli se pitkäjänteinen työ siellä taustalla ja ne viimeisimmäksi tulleet olivat jo reilun vuoden ehtineet harjoittelemaan sitä tavoite-ajattelumallia, niin tähän oli helpompi mennä. Tää ei tullut täysin uutena asiana. Että sanotaan, että meidän oli siihen helppo lähteä, koska meillä oli niin systemaattinen tapa tehdä työtä ja meillä oli tavallaan strategiasta johdetut tavoitteet jo yksiköissä.”*

*H1: ”Minä en halua tässä mollata, mutta siis sekin kuuluu tähän strategiatyöskentelyyn, että meillä on oikeat ihmiset myös oikeilla paikoilla, että niiden pitää pystyä sitten menestymään siellä. Näin mä ajattelen.”*

Pääasiassa kaikki haastateltavat johtajat kokivat vaikuttamismahdollisuutensa suuriksi TAT-mallin toimeenpanossa. Haastateltavilla oli vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi myös valtuustotason tavoitteiden asetannassa sekä eri seurantamenetelmien käyttöön otossa ja toteutuksessa. Enemmän valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia koettiin erityisesti silloin, kun TAT-mallia toimeenpantiin yhdessä johtajien alaisuudessa työskentelevien tiimien ja henkilöiden kanssa, hieman vähemmän, kun kyseessä oli ylätason tavoitteiden pohtiminen tai asettaminen. Oman aktiivisuuden koettiin olevan olennainen tekijä vaikutusmahdollisuuksien edistäjänä monisuuntaisesti organisaation sisällä kuin sidosryhmien ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa työskennellessä.

*H4: ”Yhdessä ollaan mietitty meidän vastualueen tavoitteita tietyllä tavalla, että joo, ja kyllä toivonkin, että pystyn ainakin seuraavan oman esihenkilön kanssa yhdessä miettimään. Mutta että sitä ylemmäksi, niin sitten enää en oikein osaa sanoa, että ehkä en..”*

*H3: ”Kyllä minä voin siihen tosi moneen kohtaan vaikuttaa antamalla syötteitä tai rajaamalla. Ja sitten jos mä mietin niin kun taas toiseen suuntaan, ikään kuin vaikkapa vastualueen suuntaan tai yhteistyökumppaneiden suuntaan, niin kyllä minä tuotan*

*sinnekin aika paljon. Jos mulla on idea tai ehdotus niin en jää kainostelevaan, että voikohan tätä sanoa.. Mä voin sanoa sen ja sitten se lähtee elämään, tai ei lähde elämään.”*

Itseohjautuvuuden koettiin antavan vaikutusmahdollisuuksia myös läpi organisaatiotasojen. Itseohjautuvuuden merkitys toimijuuden kokemuksessa ja vaikuttamismahdollisuuksissa nousi esiin vahvasti TAT-mallin toimeenpanon alkuajoista asti aina sen toteuttamiseen. Lähes kaikki johtajat kokivat vahvan itseohjautuvuuden olevan merkityksellinen piirre tai opetettava ja kehitettävä taito, joka vahvisti omaa toimijuutta uuden strategian omaksumisessa ja toimeenpanossa. Erityisesti infot, johtoryhmän ja johtotiimin kokoukset sekä kohtaamiset koettiin merkityksellisiksi tilanteiksi vaikuttaa yhteistyön ja dialogisuuden näkökulmasta läpi organisaation eri tasojen. Yhteinen keskustelu hyvinvointialueen strategian tarkoituksesta, tavoitteista ja toimeenpanosta eri johtamisen tasoilla koettiin tärkeäksi osaksi myös omaa toimijuutta. Aineiston perusteella toimijuutta ja itseohjautuvuutta tukeva tekijä oli myös vahva tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen.

*H3: ”Minä tykkään paljon kun yhdessä käydään keskustelua, ja puhutaan asioista. Ja sitten jos ei me löydetä yhdessä kompromissia tai keksitä sitä, niin sitten se on minun vastuulla tehdä se ratkaisu, että miten toimitaan ja ketkä osallistuu.”*

*H1: ”Infot, johtoryhmät, johtotiimi on ne keskeisimmät. Ja sitten se mihin pääsee vaikuttamaan, niin on se, että nyt kun alkaa taas sitten S1 2026, että tehdään se yhteistyössä, että se en ole minä, joka määrittelee ne tavoitteet vaan ihan oikeasti, että mitä meidän johtotimissä me pohditaan, että mitä meidän pitäisi vielä paremmin, että se tukisi sitä koko Ekhvan strategiaa, niin mitä se tarkoittaa meillä, mitä meidän pitäisi tavoitella, että se toteutuisi? - - Ja siis jokaisella työntekijällä on mahdollisuus johtaa sitä omaa työtä sillä tiedolla. Että me koko ajan saadaan enemmän ja enemmän tietoa siitä, että tää mun tekemä työ vaikuttaa näin ja näin. ”*

Osaltaan itseohjautuvuuden ja aktiivisuuden koettiin myös vahvistaneen TAT-mallin omaksumista ja siihen perehdytystä. Kuitenkin oman osaamisen kehittämiseen olisi toivottu myös erityisesti TAT-mallin toimeenpanon alkuaikoina lisää tukea, sillä se olisi voinut tehostaa työaikaa ja tehdä oppimisesta suoraviivaisempaa.

*H6: ”Ei hämmentänyt yhtään [TAT-malli], kun lähdin itse aktiivisesti sitä sitten tavallaan myös selvittämään, että mitä se tarkoittaa ja mikä malli se oikein on. Mutta jos olisi ollut pelkästään sen organisaation antaman tiedon varassa, niin voi olla, että olisi hämmentänyt. -- Ehkä olisin toivonut itse henkilökohtaisella tasolla sitä, että mä olisin jotenkin tuntenut tai että jotenkin että olisi ollut parempi tuntemus siitä koko mallista ja kokonaisuudesta siis tietyllä tavalla. Joo, prosessissa samalla oppimalla joo, mutta siinä tekee toisaalta aika paljon sitten turhaa työtäkin ja sitten tavallaan saattaa omaksua väärän tyyppisen mallin, josta poisoppiminen on sitten ehkä haasteellisempaa.”*

Toisaalta valta- ja vaikuttamismahdollisuuksia rajasi esimerkiksi oma rooli keskijohdossa tai päätöksenteon byrokratia. Oma rooli ei välttämättä mahdollistanut systemaattisten kokousten ja tapaamisten pitämistä henkilöstön kanssa, tai henkilöstön määrä oli niin suuri, että jalkautuminen säännöllisesti kaikkiin omiin yksiköihin on haastavaa tai jopa mahdotonta, joka vaikutti myös oman toimijuuden kokemukseen strategian jalkauttamisesta kenttätasolle. Toisaalta asiantuntijuuden tai osaamisen puuttuminen ja vaikuttaminen päätöksentekoon koettiin rajoittavana. Myös organisaation sisäinen luottamus kysymys nousi haastatteluissa esiin vahvasti ammatillisen toimijuuden, oman asiantuntijuuden ja osaamisen näkökulmasta. Vaikka pääasiassa autonomia koettiin vahvana, luottamuspula koettiin kapeuttavana ja rajoittavana.

*H6: ”No niin ehkä rehellisesti sanottuna joskus koen ammatillisen toimijuuden rajoitteita siinä, että ne päätöksentekijät ei ole alan asiantuntijoita, niin meillä saattaa tavallaan mennä päätöksenteko jopa mönkään, koska meillä ei ole asiantuntijuutta siellä.”*

*H1: ”Joskus se meidän johtoryhmä tai meidän ihan kapteeni puuttuu sellaisiin asioihin, että ei tarvitsisi ei tarvitsisi puuttua, vaan minä toivoisin, että luotetaan. Että siis sellainen organisaation sisäinen luottamus pitäisi olla mun mielestä vahvempaa meillä. Ja siitä pitäisi enemmän puhua, että hei minulla on turvallisempi olo itselläni kun työ pysytte siellä yläohjaamossa siellä kapteenin rooleissa, ja annatte meidän hoitaa täällä vähän alemmilla kerroksilla. Että me kyllä sitten raportoidaan ja voitte sitten tulla puuttumaan, jos joku näyttää, että ei toimi.”*

Suurimpana toimijuutta rajoittavana tekijänä koettiin kuitenkin selkeästi työn määrä suhteutettuna aikaresurssiin. Useat haastateltavat nostivat esiin työpäivien venyvän iltaan ja täyttyvän palaverista, jolloin ajattelutyölle ei koettu jäävän tarpeeksi aikaa.

*H2: ”On aika hallitsematonta ilman edes mitään YT:tä, että kyllähän se pitäisi jos, haluaa että asiat tehdään hyvin, niin pitäisi sille ajattelutyölle jättää aikaa. - - Niin ei siinä tule niitä kohtaamisia. Tapaamisia ei tule, kollegoiden kanssa ei ole aikaa keskustella niitä asioita ja suunnitellaan myöskään niitä asioita ja sitten illalla vähän vaikea häiritä kollegoita. Nyt on vaan paljon äärimmäisen paljon töitä ja se, että työpäivä ei todellakaan ole 8 tuntia. Siis ne on 10 tuntisia.”*

Palaverien venyminen ja kokouksista toiseen hyppääminen koettiin kuormittavana, jolle toivottiin muutosta. Samalla toivottiin esimerkiksi palaverien välien selkeää tauottamista, joka tarjoaisi mahdollisuuden hetkelliseen palautumiseen ja uuteen kokousasiaan orientoitumiseen. Tauottomuus juonsi usein palaverien aikana myös muiden työtehtävien rinnakkain työskentelyyn, jonka ei kuitenkaan koettu kuuluvan nykypäivän johtamiskulttuuriin, vaan olevan aikaresurssihaasteiden tuoma välttämätön pakko. Ristiriita myös omien tehtävien priorisoimisesta muovasi omaa ammatti-identiteettiä, sillä omien esihenkilöiden tukeminen ja vaikeiden tilanteiden hoitaminen priorisoitiin TAT-mallia korkeammalle. Esimerkiksi ajan

varaaminen ja turvaaminen pelkän TAT-mallin toimeenpanolle koettiin itsekkäänä, jolloin ajatustyötä toteutettaessa oltiin aina tavoitettavissa, ja TAT-malliin keskittyvä työaika usein keskeytyi ja oli pirstaleista.

#### 4.2.2 Osallisuuden rakentuminen

Tutkielman haastatteluissa oli tunnistettavissa useita osallisuuden rakentumiseen vaikuttavia näkökulmia. Erityisesti ennakko-oletukset ja asenteet korostuivat strategian toimeenpanon alkuvaiheessa, johtajien omassa osallisuuden kokemuksessa sekä strategian jalkauttamisessa heidän alaisuudessaan työskentelevälle henkilöstölle. Lisäksi aiemmat kokemukset useista päällekkäisistä tai ajallisesti lyhytkestoisiksi koetuista johtamismalleista vaikuttivat siihen, että TAT-malli jäsenyi osin yhtenä mallina muiden joukossa.

*H7: ”On tullut asioita kovalla ryminällä ja sitten ne on häipynyt ja nyt mulla on hieman semmoinen aavistus tai tullut semmoinen tunne, että voisiko nyt tässä olla vähän sama.. että hei, tulee jälleen uusi. No ei se mitään, kun me siedetään tilannetta vähän aikaa, niin se häipyy. En tarkoita sitä sanoa, että se olisi menettänyt uskottavuutensa, vaan se on vähän nyt lokeroitunut niin, että se ajatella tämmöiseksi, että se tulee ja menee ja sitten siitä päästään.”*

Myös TAT-mallin termistö synnytti ennakko-oletuksia. OKR-mallin nimeäminen TAT-malliksi aiheutti strategian toimeenpanon alkuvaiheessa sekä hämmennystä että huvittuneisuutta, joka aluksi haastoi johtamismallin uskottavuutta. Ennakko-oletukset olivat kuitenkin haastattelujen toteutumisvaiheen aikana pitkälti jo murrettuja, ja painottuivat TAT-mallin toimeenpanon alkuaikoihin. Merkittäviksi toimenpiteiksi ennakko-oletusten murtamiseksi ja asenteen muuttumiseksi koettiin johtamismallin ja sen toimeenpanon ymmärrettävästi selittäminen ja yhteisen ymmärryksen syntyminen.

*H7: ”Sanoisin näin, että toki se nimi itsessään, se tatti, herättää vähän hilpeyttä.”*

*H1: ”Positiivisesti yllättynyt, että paremmin [otettu vastaan] kuin osasin ajatella. Mutta kyllä siinä oli niin kun aluksi ehkä se termistö ja koko TAT, koska moni on oppinut, ja jotka nyt ovat sitten ehkä pidemmälle lukeneet, niin OKR olis ollut helpompi. - - Että tää tatti on vähän sitä mitä itsekkin kritisoin, että miksi se piti lähteä sieltä liiketaloudesta muuttamaan? Se oli mulla ehkä semmoinen mitä joutui itsekkin sitten työntekijöiden kanssa, että se ehkä vähän huvitti ja sitten siitä tuli äkkiä semmoinen, että tarviiko tätä ottaa niin vakavasti ja onko tää jotain hörhöilyä ja tämmöistä? Niin sen takia ehkä olisi se OKR, vaikka ajatellaan aina, että nimellä ei ole merkitystä. Mutta kyllä sillä kyllä sillä oli. - - se nimi vielä siinä lisäksi huvitti ja teki siitä ehkä semmoisen ei uskottavamman. Mutta mä ajattelin, että ehkä tärkeämpi on kuitenkin se, että on sitä aikaa avata sille asialle, mistä on kysymys.”*

Haastatteluaineiston perusteella kaikki haastateltavat suhtautuivat myönteisesti TAT-johtamismalliin, ja sen koettiin tuoneen strategiatyöskentelyyn selkeyttä sekä raamittavan johtamistyötä. TAT-mallin koettiin myös osallistavan koko henkilöstöä, erityisesti mikäli päälliköiden ja esihenkilöiden asenne johtamismalliin on innostava ja kannustava. Myös rohkeus nousi esiin useasti keskustelussa, ja TAT-mallin toimeenpanoon toivottiin lisää uskaliaisuutta ja rohkeutta heittäytymiseen ja uuden oppimiseen huolimatta mahdollisista epäonnistumisista.

*H3: "Että tää olisi sellainen, että se innostaisi muitakin eikä lannistaisi, että ei jäisi kiinni siihen, että osaanko tehdä oikein, koska ei tässä ole sellaista oikeata tai väärää. Niin sitä toivoisin, että rohkeammin heittäytyttäisiin sinne, meni syteen tai saveen - johonkin se menee kumminkin."*

*H5: "Jotenkin se rohkeus ihmisille nähdä tai miettiä tai kokeilla jotakin mitä ei ole ennen kokeiltu ja jotenkin ehkä päästä niistä rutiineista."*

Osallisuuden merkittävinä rakentajina koettiin myös TAT-mallin toimeenpanossa saatu palaute sekä erityisesti yhdessä onnistumiset. Palautteen saamisessa oli haastateltavien kesken vaihtelevuutta, vähiten sitä koettiin saavan omalta esihenkilöltä tai ylätasolta ja eniten omalta henkilöstöltä, tiimeiltä, asiakkailta sekä muilta sidosryhmiltä. Osallisuuden nähtiin vahvistuvan erityisesti yhteisesti koetuista onnistumisista ja tavoitteen saavuttamisista, jotka myös sitouttivat uusien tavoitteiden asettamiseen ja toimenpiteisiin niiden saavuttamiseksi. Osallisuus koettiin suureksi erityisesti silloin, kun tavoitteiden saavuttamiseksi oli nähtävissä konkreettisia tuloksia, onnistumisia sekä toiminnan kehittymistä, joista iloita yhdessä. Osallisuuden tunne itsessään nousikin yhdeksi suurimmaksi palautteeksi ja palkkioksi, joita TAT-mallin toimeenpanosta saatiin.

*H6: "Ei se nyt henkilökohtainen onnistuminen ole, vaan se on meidän vastuualueen onnistuminen. Ja se on nimenomaan se aikataulutusta ja seuranta. Tavallaan tää tattimalli toi siihen ihan selkeästi ryhtiä."*

Yhteistyö koettiin osallisuuden ja toimijuuden näkökulmasta tärkeäksi. Yhteistyötä kuvattiin onnistuneeksi erityisesti silloin, kun kaikki olivat samalla linjalla ja ymmärtävät, mihin tavoitteen asettamisella ja siihen tarvittavilla toimenpiteillä pyritään, ja koko henkilöstö saadaan osallistettua ja innostettua siihen mukaan.

*H3: "Mie näen yhteistyön kaikkein isoimpana työn elementtinä. Niin onhan se, että jos se yhteistyö ei lähde, sille ei saa vastakaikua, sille ei saa kumppanuutta.. se ikään kuin kaventaa."*

Yhteistyötä toivottiin erityisesti samankaltaisissa toimintaympäristöissä toimivien tahojen ja johtamisen tasojen kanssa. Keskustelevaa vertaistukea toivottiin esimerkiksi tavoitekeskustelussa ja siinä, kuinka tavoitteita saadaan vietyä samankaltaisissa toimintaympäristöissä ja arjessa eteenpäin ja millaisia avaintuloksia tavoitteille voidaan asettaa. Yhdessä ideointi ja oppiminen koettiin itsenäistä työskentelyä hedelmällisemmäksi niin osallisuuden, tavoitteiden saavuttamisen kuin jatkuvan oppimisen näkökulmasta.

#### 4.2.3 Vastuu ja sitoutuminen

Oma rooli johtajana ja TAT-mallin toimeenpanijana koettiin moninaiseksi.

Haastatteluaineistossa korostui erityisesti koettu vastuu TAT-johtamismallin toimeenpanon kokonaisvaltaisesta johtamisesta. Ylätason strategian sanoittaminen, jalkauttaminen ja konkretisointi omaan toimintaympäristöön koettiin omassa roolissa merkittävänä. Omaksi tehtäväksi koettiin myös TAT-mallin toimeenpanoon kannustaminen, aktiivinen seuranta ja raportointi. Vaikka oman rooli ei välttämättä mahdollistanut strategian viemistä oman toimintaympäristön yksiköiden arkeen, koettiin esihenkilöiden tukeminen strategian jalkauttamisessa tärkeänä. Konkreettisiksi toimenpiteiksi määriteltiin muun muassa sen varmistaminen, että henkilöstöllä oli riittävä osaaminen seurannan ja raportoinnin edellyttämien järjestelmien käyttöön sekä tarvittavien työvälineiden asianmukainen saatavuus.

*H5: ”Minä en voi olla siinä arjessa viemässä niitä siellä yksiköissä, että minä en voi olla siinä mukana tietenkään, mutta jotenkin esihenkilön tukena ja jotenkin siinä apuna. Se on se minun rooli. Ja tietysti nimenomaan siihen semmoiseen jalkauttamiseen, että miten me saadaan se konkreettiseksi sinne yksiköihin, että esihenkilö tietää mitä he ovat viemässä eteenpäin.”*

*H6: ”Ja tavallaan se, että mitä itse voi tehdä, niin on se, että mä voin puhua sen asian puolesta ja sieltä omasta näkökulmasta ja mä voin sparrata mun palvelupäälliköitä, ja ketkä sparraa niitä omia henkilöitä. -- Mä koen sen, että mun tehtävä on tavallaan nimenomaan nivoa se ylätason strategia siihen meidän alueen konkretiaan ja sanottaa sitä. Mulla on tärkeä rooli sanottaa asiaa ja sitten myös huolehtia siitä, että kaikki ymmärtää, että tää on meidän vastuualueen yhteinen asia ja että me yhdessä mennään ja tämä koskee kaikkia ja tässä tehdään seurantaa. Enkä tarkoita käyttäystä, sitä vaan siis seurantaa ja arviointia ja me opitaan tästä.”*

Haastatteluaineiston perusteella työmotivaatio vahvistui useista toisiinsa liittyvistä tekijöistä. Haastateltavat kuvailivat omaa työkuvaansa vahvasti merkitykselliseksi, ja se koettiin jo itsessään motivaatiota ja työn imua synnyttävänä tekijänä. Keskeisiksi motivaatiota vahvistaviksi tekijöiksi nimettiin oma työyhteisö, erityisesti johtajien kanssa tiiviissä yhteistyössä toimivat

kollegat, esihenkilöt ja heidän tiiminsä. Työn mielekkyyttä vahvistivat yhteisöllisyys sekä yhteinen innostus, joka lisäsi myös sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin ja niiden avaintulosten saavuttamiseen.

*H3: ”Kyllä se [motivaatio] tulee ympärillä olevista lähimmistä työkavereista myös, koska jaamme samaa innostusta. Niin sitten se ruokkiintuu.”*

Työn imua koettiin erityisesti TAT-mallin mukaisten tavoitteiden asettamisen ja saavuttamisen yhteydessä, etenkin, kun toimeenpanon myötä TAT-malli oli selkeytynyt ja siitä jaettu yhteinen ymmärrys vahvistunut. Onnistumiset tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa koettiin palkitsevina, jotka vahvistivat niin yksilöllistä kuin yhteisöllistä pystyvyyden tunnetta. Erityisen motivoivina koettiin johtajien alaisuudessa työskentelevien esihenkilöiden ja heidän tiimiensä onnistumiset. Yhteisten onnistumisten kautta koettiin rakentuvan vahvaa osallisuuden ja merkityksellisyyden tunnetta, joka heijastui myönteisesti myös omaan työmotivaatioon.

TAT-mallin toimeenpanon myötä tavoitteiden asettaminen ja strategian jalkauttaminen koettiin aiempaa selkeämmäksi ja hallittavammaksi, joka vahvisti ammatillisen osaamisen ja toimijuuden tunnetta. Konkreettisesti havaittavissa olleet saavutukset, erityisesti tavoitteiden ja niiden saavuttamisen taloudellisuus, korostuivat motivaatiota vahvistavana tekijänä.

TAT-mallin toimeenpanon myötä tavoitteiden asettaminen ja strategian jalkauttaminen koettiin aiempaa selkeämmäksi ja hallittavammaksi, joka vahvisti ammatillisen osaamisen ja toimijuuden tunnetta. Motivaatiota vahvistavana tekijänä korostuivat erityisesti konkreettisesti havaitut saavutukset, kuten tavoitteiden ja niiden saavuttamisen taloudellinen konkretisointi. Euromääräisten vaikutusten näkyväksi tekeminen nimettiin useissa haastatteluissa merkittäväksi motivaatiota lisääväksi tekijäksi, ja ”euroistamista”, eli taloudellisen hyödyn läpinäkyvyyden lisäämistä toivottiin myös jatkossa osaksi TAT-mallin toimeenpanoa.

*H4: ”No siis no kyllähän se työn palo tulee siitä, että jos me ollaan asetettu tavoitteita ja me ollaan päästy niihin tavoitteisiin, niin kyllä se sitä kautta tulee. Tulee se sellainen onnistuminen, ja kaikki palkitaan sillä, että me ollaan siihen päästy.”*

*H6: ”Ja tavallaan me mietitään sitä asiaa laadullisesta näkökulmasta tosi paljon, sieltä asiakastyytyväisyyden näkökulmasta ja totta kai terveydentilan näkökulmasta, mutta ei me lasketa euroja, että mitä se tarkoittaa. Niin näitä euroja meillä ei lasketa ja se voisi olla ihan mielenkiintoista ja se pitäisi opetella alusta asti. Niin tavallaan se ehkä semmoinen, että se tavoitteiden euroistaminen pitäisi ottaa siihen mukaan ja se voisi avata sitä hyötyä. Vaikka en tarkoita, että kaikkea. Siis laatu ja asiakaskokemus on erittäin merkityksellisiä, mutta ei se euro siellä taustalla ole merkityksetön.”*

Varsinaista muutosvastarintaa strategian toimeenpanossa ei ollut kokenut juuri kukaan haastatelluista. Vaikka johtajat kuvasivat yksittäisiä tilanteita, joissa TAT-mallia ei ollut lähdetty toteuttamaan strategian mukaisesti, varsinainen muutosvastarinta ei aineistossa korostunut. Sen sijaan ilmiötä kuvattiin pikemminkin ennako-oletusten ja alkuvaiheen hämmennyksenä, kuin tietoisena vastustuksena. Toimeenpanon alkuvaiheen haasteet kytkeytyivät ensisijaisesti puutteelliseen ymmärrykseen, joka ilmeni turhautumisena ja ärsyyntymisenä.

*H1: ”Ei nyt suoranaista muutosvastarintaa ollut, muuta kuin se, että yksi jätti tekemättä. Ja sitten ehkä se semmoista, että tarviiko näitä jatkaa ikuisuuksia ja ajateltiin, että joku tämmöinen kertaluontoinen juttu ja tän tyypistä, mutta ei semmoista mitään vihamielisyyttä tai muuta.”*

*H5: ”Varmaan muutosvastarinta oli ehkä itsellä, kun ei ymmärtänyt mistä puhutaan. Mutta kyllä mä tiedän, että sitten jotenkin kun sen saa niin, että oikeasti me puhutaan jostain konkreettisesta asiasta.”*

*H6: ”Meillä ei ehkä muutosvastarintaa tullut meidän koko vastuualueella, vaan pikemminkin semmoista hämmennystä, että se on ehkä kuvaavampi sana. Että ei edes oikein osattu vastustaa, kun ei oikein tiedetty, että mitä tässä nyt oikein mitä me vastustettiin.”*

Aineistossa korostuikin vahvasti haastateltujen ymmärrys siitä, että TAT-mallin toimeenpano on jatkuvaa itsensä ja työympäristön kehittämistä ja uuden oppimista. Johtajien orientoituneisuus kehittämiseen näyttäytyi sisäisenä motivaationa oman toiminnan kriittiseen tarkasteluun sekä uusien toimintatapojen etsimiseen ja juurruttamiseen, ei niinkään organisaation asettamana tavoitteena tai veloitteena.

*H1: ”Ajattelen, että yhä enemmänkin haluaisin ymmärtää. Että olisi sellaista skenaarioajattelua itselläkin vielä enemmän lisää, että me ymmärtäisimme mitä meidän pitää tietää, jotta me voimme kehittää meidän palveluita ja me voimme kehittää henkilöstön tehokkaampaa käyttöä ja saada kustannusvaikuttavuutta. Huomaa, että itselläänkin on vielä paljon, paljon, paljon oppimista.”*

*H5: ”Että nyt me kuitenkin mennään aika itsenäisesti. Sitten ne [TAT-mallin tavoitteet ja avaintulokset] vaan jossain kokouksessa tuodaan esille, mutta ehkä semmoista voisi olla vähän semmoista samantyyppisten palvelujen, että onko meillä jotain opittavaa toisiltamme? Tai siis kun on opittavaa, varmasti on. - - Onhan tässä itsellä se oppimisen paikka nimenomaan.”*

Jatkovaa oppimista kuvailtiin yksilölliseen ja työyhteisön kehittämiseen liittyvänä dynaamisena prosessina, jonka tueksi pohdittiin esimerkiksi jo valmiina olevien työvälineiden ja mittareiden käytön osaamisen vahvistamista, TAT-mallin toimeenpanon projektisoimista sekä aiempaa

vahvempaa dialogisuutta eri palvelujen ja toimintaympäristöjen toimijoiden välillä. Työssä oppimisessa keskeisenä koettiin vahva dialogisuus, sillä kehittämisen koettiin rakentuvan erityisesti vahvassa vuorovaikutuksessa työyhteisön kanssa. Kokemusten vaihtamisen ja ajetun reflektion koettiin vahvistavan yhteistä ymmärrystä TAT-mallin soveltamisesta eri toimintaympäristöihin ja tukevan sen juurruttamista arkeen. Aineiston perusteella ammatillinen kehittyminen näyttäytyikin vahvana osana haastateltavien ammatillista identiteettiä, ja halu oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen koettiin suurena osana omaa asiantuntijuutta ja johtajuuden työtettä.

### 4.3 Johtajuus strategian toimeenpanossa

#### 4.3.1 Strategian ymmärrettävyys

Vaikka strategiatyötä on toteutettu hyvinvointialueella ennenkin, TAT-mallin toimeenpanon myötä strateginen johtaminen oli haastateltavien mielestä selkeytynyt ja kehittynyt selkeästi aiemmasta. TAT-mallin koettiin tekevän johtamistyöstä aiempaa systemaattisempaa ja vahvemmin raamitettua. Strategiatyön näkyminen arjessa koettiin merkitykselliseksi, sillä strategia itsessään koettiin turhaksi, mikäli sitä ei koeta jalkautettuna hyvinvointialueen arkeen. Strategian toimeenpanon, työn tekemisen ja tavoitteiden näkyväksi tekemistä kiiteltiin, ja sen koettiin sitouttavan työhön niin johtoa kuin koko organisaation henkilöstöä. TAT-mallin koettiin viedän strategiaa selkeämmin eri johtamisen tasoille, ja ottamaan oppimisprosessiin mukaan koko hyvinvointialueen henkilöstön. Useat haastateltavat nostivat esiin aiemman kokemuksen siitä, kuinka organisaatioiden strategia jää helposti pinnalliseksi ja käytännön työssä näkymättömäksi, mutta TAT-mallin myötä hyvinvointialueen strategian koettiin jalkautuvan aiempaa konkreettisempaan myös arkeen.

*H4: ”Siis strategiaa on työstetty ja johdettu aiemminkin täällä, mutta että ehkä nyt sanotaanko tän ekhvan alkaessa niin se on selkeämmin ja systemaattisemmin tuotu tähän johtamiseen. Aina toki on ollut sitä käyty johtamisessa sitä strategiaa lävitse, mutta että ei ole ehkä niin kautta linjan yksi mietitty. Mietitty sitä eli nyt tää on systemaattisempaa.”*

*H3: ”Ehkä se semmoinen systemaattisuus on se uusi elementti. Ei niin, ettei se aikaisemminkin olisi pitänyt sitä olla, mutta se ei ole ollut tavallaan niin vahvasti johdettua kuin nyt organisaation ylemmältä tasolta käsin.”*

Strategian selkeytymisestä huolimatta perehdytys TAT-mallin toimeenpanoon koettiin paikoin puutteelliseksi ja riittämättömäksi. TAT-mallin toimeenpanon alku koettiin kiireelliseksi, ja sen

sisäänajoon olisi kaivattu enemmän aikaa ja keskustelua. Erityisesti liian vähäinen aikaresurssi haastoi johtamismalliin perehtymistä, ja vähäinen perehtymättömyys koettiin haasteellisena sekä hämmennystä ja epävarmuutta aiheuttavana. Osa haastateltavista koki, että heidän olisi tullut osata johtamismalli jo etukäteen, ja ensimmäisten tavoitteiden asettaminen ilman ymmärrystä loi epätietoisuutta. Ekhvassa toteutettavassa kirjakerhossa luettu Juuso Hämäläisen ja Henri Soran teos *Strategia arkeen OKR-mallilla* sekä yleiset infotilaisuudet TAT-mallista koettiin perehdytyksen olennaisimmiksi tietolähteiksi. Myös itseohjautuvuus ja kollegoiden tuki nousi perehdytyksessä merkityksellisiksi. Näiden lisäksi olisi kaivattu kuitenkin vahvempaa koulutusta, ohjausta ja dialogisuutta johtamismallin ymmärtämiseksi.

*H1: ”Kyllähän se liian heikko oli [perehdytys]. Sitten niitä ruvettiin vaan niinku tekemään niitä tavoitteita ja kukaan ei oikein tiennyt missä mennään. Että varmaan semmoinen ainakin sille keskijohdolle joku perehdytys olisi ollut enemmän tarpeen, ja että siinä olisi ollut enemmän aikaa.”*

TAT-mallin selkeä sanoittaminen nousikin olennaiseksi osaksi ymmärryksen ja osaamisen vahvistajana. Sanoittamisen merkitys nousi esiin johtamismallin ymmärtämisessä läpi organisaation, ja kietoutui niin haastateltavien oman työn onnistumiseen kuin jalkauttamiseen eri toimintaympäristöjen arkeen niin päällikkö-, esihenkilö- kuin henkilöstötasolla. Ymmärryksen vahvistumista hidasti OKR-mallin ja TAT-mallin termien muuttaminen ja paikoin rinnakkain käyttö, ja termistön käyttöön sanoittamisessa toivottiin vanhempaa selkeyttä. Sanoittaminen koettiin myös haasteelliseksi strategian jalkauttamisessa, sillä yltäason strategian muokkaamiseen konkreettiseksi omaan toimintaympäristöön oli kaivattu lisää tukea. Yhteisen strategisen ymmärryksen sekä kielen löytäminen läpi organisaation koettiin vielä puutteelliseksi ja haasteelliseksi, mutta toisaalta myös lisääntyvän ymmärryksen myötä jatkuvasti edistyväksi kehityskohteeksi. Sanoittamisessa ja strategian konkretisoimisessa koettiin myös onnistumisia, jotka vahvistivat niin toimijuuden kokemusta kuin motivaatiota strategian toimeenpanossa.

*H5: ”Ja sitten jos puhutaan semmoisilta termeillä, että sitten vaihtuikin yhtäkkiä OKR niin häh? minä hermostuin, että mistä puhutaan? -- tietysti nyt tässä sitten taas ärsytti tässä, kun huomattiin, että puhutaanko jostain OKR mallista niin häh? Että onko tää nyt taas joku eri juttu? Puhutaan ihan mistä vaan, mutta samoilla termeillä, eikä sitten vaihdeta kesken kaiken.”*

*H7: ”Kun sä lähdet auki puhumaan niitä alaspäin, niin sitten huomaa myös sen variaation, että kuinka taitava sä oot itse niille lähiesihenkilöillesi puhumaan sen arjen kielelle, mitä me ollaan tekemässä, mitä kohti me nyt mennään. Jotta he voi sen viedä eteenpäin niin, että me saadaan se lähtee uimaan sinne käytäntöön, että se jalkautuu. Että me saadaan sieltä tulokset esiin.”*

Ylimmän johdon tuki ymmärryksessä ja erityisesti TAT-mallin toimeenpanon alkuvaiheessa koettiin vaihtelevaksi. Strategian ylätasoon tavoitteiden esittelyä ei koettu riittäväksi tueksi strategian oman toimialueen tavoitteiden asettamiseksi tai strategian jalkauttamiseksi omaan toimintaympäristöön, ja oman vastuualueen tavoitteiden asettamiseen koettiin tarvitsevan ylätasolta vahvempaa tukea ja dialogisuutta. Jotkin haastateltavista myös kokivat, ettei ylin johto ymmärrä ylätasoon strategian jalkautumisen haasteita käytännön työhön ja moninaisiin toimintaympäristöihin. Haasteisiin oli joissakin tilanteissa pyydetty itseohjautuvasti asiantuntijatuella ja ohjaavaa keskustelua, joka koettiin merkitykselliseksi tueksi haasteiden selättämisen ja oman ymmärryksen vahvistamisen näkökulmasta. Asiantuntijatuella ja ohjaavat keskustelut olivat myös johtaneet tavoitteiden asettamisessa onnistumisen kokemuksiin.

#### 4.3.2 Strategian toimeenpanon rakenteelliset edellytykset

TAT-mallin strategian toimeenpanoa tukevat sekä esihenkilöille ja johdolle järjestettävät karttapäivät nousivat tuloksissa tärkeiksi ja merkittäviksi kohtaamispaikoiksi strategian jalkauttamisen näkökulmasta. Ylätasoon strategian esittely karttapäivissä nousi koulutuspäivän tärkeimmäksi anniksi, joka antoi suuntaa omalle työlle ja oman vastuualueen tavoitteiden asettamiseen. Liian yksityiskohtaisten asioiden esille nostoa eri toimialueilta ei kuitenkaan toivottu, sillä suurelle joukolle alueellisesti tarkasti rajattujen tavoitteiden tai tulosten esittely koettiin puuduttavaksi ja merkityksettömäksi oman työn näkökulmasta. Samalla toisten toimialueiden onnistumisten kuuntelu saatettiin kokea omaa motivaatiota alentavaksi, sillä tavoitteiden onnistumisen yhteismitattavuutta kritisoitiin toimialueiden erilaisuuden näkökulmasta.

Aiemmin karttapäivissä toteutettu työpajatoiminta sai dialogisuutensa ja toiminnallisuutensa näkökulmasta kiitosta, sillä tämän koettiin ohjaavan eri toimialueiden esitysten sijaan vahvemmin oman vastuualueen tulevan sesongin tavoitteiden ääreen. Työpajatoiminnan kehittämiseksi toivottiin kuitenkin vahvempaa yhteistyötä eritoten samankaltaisten toimialueiden toimijoiden kanssa. Kollegiaalinen tuki koettiin vähäiseksi, mikäli toimintaympäristöt olivat toistaan kovin erilaisia, ja työpajatoiminta näin myös tehokkaan työajan hukkaamiseksi. Puolestaan vahvempi dialogisuus oman toimialueen henkilöstön ja ylimmän johdon kanssa koettiin kuitenkin mahdollisuudeksi edistää oman vastuualueen TAT-mallin toimeenpanoa ja tavoitteiden yhtenäistämistä.

*H2: ”Meillä lähti ne karttapäivät siitä työpajatoimintamallissa, niin se ei tuota tulosta. Se oli anteeksi jos sanon, hukkaan käytettyä aikaa. Siinä oli se, että meidät jaettiin ryhmiin niin, että me ei oltu omilta alueiltamme. Että jos itse siinä sattuihin hyvin erilaisilta toimialueilta tulevia henkilöitä. -- Onhan se virkistävää, että saadaan eri tulokulmaa, mutta ei ne asiat edisty, koska ollaan niin kaukana toisistaan, että ei pystytä siinä hetkessä viemään, että mitä tää tarkoittaa.”*

*H4: ”Mä mietin, voisiko se sitten antaa enemmän, että jos se on tällainen koko päivän tilaisuus, että ihan oikeasti siellä olisikin hetki, että ne me lähdetäisi jo työstämään siinä hieman. Ja silloinhan mä ehkä näkisin, että siinä olisi nyt sitä ylempää johtoa, tai miten ne muut käy niiden omissa, ja sittenhän siinä olis enemmän sitä vuorokeskustelua.”*

Hyvinvointialueella käytettävät eri järjestelmät nousivat aineistossa vahvasti esiin TAT-mallin toimeenpanoa edistävänä ja estävänä tekijänä. Haastatellut nostivat usein esiin käytössä olevien järjestelmien moninaisuuden ja haasteellisuuden, mutta samalla myös toiveikkuuden OKR-malliin perustuvaa strategiajohtamisen Tangible Growth -työkalua kohtaan, joka tutkielman toteuttamisen aikana oli hyvinvointialueella pilotointivaiheessa.

Järjestelmien suurimpana haasteena nousi esiin niiden sirpaleisuus. Monien eri sähköisten järjestelmien päällekkäin käyttö aiheutti hämmennystä ja vei turhauttavan paljon työaika, joka koettiin työtä hankaloittavaksi. Haastateltavista osa huomautti, että järjestelmiin raportointi saattoi joskus viedä enemmän työaika kuin itse kehitystoimi. Monesta eri järjestelmästä tiedon etsiminen ja tiedon vieminen moniin eri sijainteihin koettiin kuormittavana ja motivaatiota heikentävänä. Samalla TAT-mallin toimeenpanon jalkauttamisen näkökulmasta haasteeksi koettiin se, ettei kaikilla TAT-mallia toimeenpanevilla henkilöstön jäsenillä ollut pääsyä jokaiseen järjestelmään. Tämän koettiin haittaavan TAT-mallin toimeenpanon läpinäkyvyyttä, seuranta, juurtumista ja tasottaista johtamista, tai tekevän siitä jopa mahdotonta. Toive järjestelmien yksinkertaistamisesta ja TAT-mallin toimeenpanon selkeämmästä läpinäkyvyydestä ja seurannan helpottumisesta nousi aineistossa usein esiin.

*H2: ”Esimerkiksi jos siellä työyksiköissä joutuu monet ihmiset pelaa sähköisellä ohjelmilla, ei ne juurru.”*

*H3: ”Se meidän niin kun tällainen raportointi, mittaritiedon tuottaminen on kuitenkin tällä hetkellä vielä aika rajallista, että mitä me saadaan niin kun irti ja mitä toisaalta he pystyy meitä auttamaan. Meidän rapsatiimi on äärimmäisen taitava ja osaava, mutta me ymmärrän, että ei hekään voi tehdä kaikkea, koska aika ei riitä.”*

Vaikka järjestelmien monikerroksisuus oli osaltaan häiritsevää, uuden käyttöön otettavan Tangible Growthin odotettiin tuovan muun muassa tavoitteiden seurantaan systemaattisuutta, joka loi myös omaan työhön ja TAT-mallin toimeenpanoon innostuneisuutta. Myös käytössä

olevan tiedonkeruun ja havainnoinnin työväliseen RAI-järjestelmän koettiin antavan TAT-mallin toteuttamiseen ja seurantaan valtavasti mahdollisuuksia. Samalla kuitenkin toivottiin hyödykkäiksi koettujen järjestelmien käytön osaamisen vahvistamista, sillä haastateltavat uskoivat, että järjestelmien tarjoamia mahdollisuuksia jäi myös käyttämättä osaamattomuuden tai muiden rajoitteiden vuoksi.

*H3: ” No mä odotan paljon tältä uudelta ohjelmalta. Voisi sanoa näin, koska mä tykkään, että se strukturoi sitä. -- Ja myöskin sitten se, kun se tuo mukana sitä läpinäkyvyyttä niille.”*

*H5: ”Se rai-järjestelmä meillä, se on ihan aarreaitta. Sieltä saa tietoa vaikka kuinka paljon, jotenkin toivon, että me siinä mittaroinnissa hyödynnettäisiin sitä raita.”*

Sähköisten järjestelmien käytön koettiin vahvistavan TAT-mallin toimeenpanon poikkihallinnollisuutta ja läpinäkyvyyttä, mutta niiden ohelle toivottiin vahvempaa näkyvyyttä ja visuaalisuutta eri toimintaympäristöihin ja yksiköihin. Konkreettisen näkyvyyden organisaation strategiasta sekä oman vastualueen tavoitteista ja niiden toimista koettiin sitouttavan strategian toimeenpanoon ja jalkauttavan sitä vahvemmin myös henkilöstölle.

#### 4.3.3 Johtaminen ja viestintä

TAT-mallin ylätason tavoitteiden selkeys koettiin strategiatyössä vaihtelevana. Tavoitteista viestittäminen organisaation eri tasoilla koettiin epätasalaatuiseksi riippuen erityisesti niiden sanoittamisesta ja niihin käytettävissä olevasta aikaresurssista. Toisaalta myös ylätason tavoitteiden ymmärtäminen, soveltaminen ja toteuttaminen konkretian tasolla saattoi jäädä tietyissä tilanteissa epämääräiseksi. Haastateltavat kokivat pääsääntöisesti itse ymmärtävänsä ylätason strategiaan kirjatut ja siitä juontavat tavoitteet selkeinä, mutta niiden pilkkominen konkretiaan sekä asiakas- ja potilastyötä tekevän henkilöstön arkeen oli hetkittäin haastavaa. Mikäli ylätason tavoitteet tuntuivat omaan toimintaympäristöön soveltumattomina, vaati niiden työstö myös selkeästi enemmän motivoitumista sekä työ- ja keskustelu-aikaa. Ylätason tavoitteiden soveltamiseen kaivattiin myös vahvempaa itseohjautuvuutta ja tiedolla johtamista organisaation eri tasoilla. Vastapainoksi omaan toimintaympäristöön helposti sovellettavat tavoitteet koettiin helpommin sanoitettavana ja jalkautettavina omiin toimintaympäristöihin.

*H1: ”Se on hirveän epätasalaatuista [ylimpien tavoitteiden viestittäminen]. Riippuu ihan siitä, kuinka siellä lähdetään siellä vastuualueella käymään niitä läpi ja onko aikaa ja annetaanko siihen aikaa keskustella?”*

*H4: ”Ehkä pikkuisen on parantunut ne ylätason tavoitteet, mutta toivoisin vielä ehkä hiukan sellaista täsmennettyä, että mitä sieltä lähdetään viemään? Että jotenkin ehkä sellaista palastellumpaa kun se tulee alaspäin, niin sitten se helpottaa omaakin työtä.”*

Johtaminen eri tasoilla koettiin vielä vaihtelevaksi, mutta jatkuvasti kehittyväksi. TAT-mallin koettiin sitovan johtamisen eri tasoja aiempaa yhtenäisemmäksi, ja sen vahvuudeksi nimettiin erityisesti johtamisen ja sen vaikuttavuuden näkyväksi tekeminen. TAT-mallilta odotettiin myös aiempaa vahvempaa poikkihallinnollista työskentelyä ja sen vakiintumista organisaation kulttuuriin. Toisaalta aineistosta nousi esiin kokemus siitä, että johtaminen eri tasoilla oli epätasalaatuista. TAT-mallin toimeenpanon vakiinnuttamiseksi välttämättömäksi koettiin perehdytyksen lisääminen esimerkiksi päällikkö- ja esihenkilötasolle, mutta myös koko henkilöstölle.

*H7: ”Ajattelin, ehkä siellä olisi ollut hyödykästä järjestää lähiesihenkilö tasolle enemmän perehdytystä ja koulutusta, koska nyt mun mielestä siellä on selkeästi havainnoitavissa tällaisia eroja, että ihan kaikille se ei ole yhtä selvää. Ajattelen myös itse niin, että äärettömän tärkeä olisi myös, että meidän henkilöstö oikeasti kanssa ymmärtää sen.”*

Viestinnän selkeyttä on häirinnyt OKR- ja TAT-mallien termistön sekoittuminen ja rinnakkaiskäyttö sekä epäselvyys eri vastuualueiden ja vastuuyksiköiden TAT-mallin toimeenpanon eri vaiheista ja suunnasta. Johtajuutta tuki puolestaan viestinnän keskusteleva luonne, jossa luotiin ja määriteltiin dialogisesti selkeitä yhteisiä tavoitteita. Dialogisuutta kaivattiin myös johtamisen ja toimintaympäristöjen eri tasoille niin, että se ylettyisi vahvemmin myös asiakas- ja potilastyötä tekeväälle henkilöstölle. Haastateltavien kokemus osoitti, että vastuualueiden tavoitteiden tarkastelu ainoastaan vastuualuejohtajien tai päälliköiden tasolla ei tuottanut toivottuja tuloksia. Organisaation poikkihallinnollisen viestinnän ja sen selkeyden sekä vahvan dialogisuuden koettiin olevan avaintekijä onnistuneeseen johtajuuteen ja TAT-mallin toimeenpanon johtamiseen.

#### 4.3.4 Strategian toimeenpano arjessa

Kaikilla haastateltavilla oli aiempaa kokemusta tavoitetyöskentelystä, ja tavoitteiden asettaminen itsessään koettiin pääsääntöisesti tutuksi ja helpoksi. Vaikka tavoitteiden asetannan koettiin kehittyneen jatkuvasti TAT-mallin toimeenpanon aikana, haasteita tavoitteen asetantaan loi esimerkiksi ylätasen tavoitteiden soveltaminen ja jäsentäminen omaan työympäristöön sopivaksi. Myös sesonkien aikarajojen ja toimintaympäristöjen laajuuden koettiin rajanneen erityisesti toimeenpanon alkuvaiheessa tavoitteen asetantaa. Sesonkien kesto saatettiin kokea liian lyhyeksi tavoitteen saavuttamisen näkökulmasta omassa toimintaympäristössä, joka loi tavoitteen asetantaan omat haasteensa.

*H5: ”Mikä tässä mun mielestä on haastavaa, niin se, että tavoitteet arjessa on semmoisia, että viikossa tapahtuisi kovin ihmeitä. Että nyt kun selvästi odotetaan että kolmessa kuukaudessa ja neljässä kuukaudessa pitäisi jo tapahtua ihan tosi kummallisia ja hirmu isoja asioita, niin se ei nyt valitettavasti mene aina suinkaan niin.”*

*H6: ”Tavallaan ehkä alkuun tuntui, että ne sesongit jotenkin rajoittaa ja rajaa sitä. -- Meillä on niin iso tavoite, niin ennen kuin me saadaan mitään jalkautettua, on jo mennyt monta kuukautta. Kun ei me edes tavoiteta kaikkia, kun ihmiset tekee kolmivuorotyötä. Saatikka, jos puhutaan ymmärryksestä.”*

Osaamisen kehittymisen myötä tavoitteen asetannan koettiin kuitenkin helpottuneen. Ymmärrys siitä, että sesonkien lyhyehköstä kestosta huolimatta isommankin tavoitteen saavuttaminen on mahdollista, koettiin innostavana. Tavoitteen asetannan haasteita oli selätetty esimerkiksi isomman vuositavoitteen jakamisena ja jäsentelemisenä eri sesongeille, jotka vahvistivat niin vuositavoitteen kuin eri sesongeille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Ymmärrys sesonkien tarjoamasta tuesta tavoitteen jaksottamisessa on lisännyt toimeenpanon rakenteellisuutta.

*H6: ”Että nyt projektisoidaan tämä ja sitten tatitetaan tämä. Että me ei yritetä kerralla tehdä kaikkea, vaan me on jo etukäteen osittain pohdittu, että miten me jaksotetaan se, että me päästään sinne maaliin. Se on tuonut sellaista jäsenyneyyyttä ja sitten se on varmistanut sen seuraamisen.”*

Haastateltavilla oli vähemmän kokemusta avaintulosten asettamisesta kuin tavoitteen asetannasta, ja avaintulosten asettaminen sekä ymmärtäminen koettiin tavoitteiden määrittelyä haastavammaksi. Hämmennystä koettiin avaintulosten nimeämisessä sekä tavoitteen ja avaintulosten erittelemisessä toisistaan. TAT-mallin myötä avaintulosten sisällyttäminen

strategiseen johtamiseen vaati johtajilta ajattelutavan muutosta toimenpidekeskeisyydestä lopputuloskeskeisyyteen. Aineiston perusteella erityisesti sanoittaminen, eri tasojen osallistaminen ja yhteinen ymmärrys ovat olleet merkityksellisiä avaintuloksen asetannassa ja luoneet onnistumisia tavoitteiden saavuttamisessa.

*H4: ”Varmasti jo tavoitteet, mutta että ehkä kun sitten kun mietitään avaintuloksia ja muita niin ne on ollut sitten vaikeita. Tai että no onko tää avaintulos vai mikä tää on?”*

*H2: ”Meidän piti kääntää se ajattelu, ja opetella ajattelemaan, sitä että me luodaan niille tavoitteille avaintulokset ja sitten siihen peilataan, koska me oltiin opetellut ajattelemaan niin toimenpide-ehdotus tapaisesti.”*

Seuranta koettiin TAT-mallin toimeenpanon ja onnistumisen kannalta merkitykselliseksi. Aineiston perusteella seurannan toteutumisen aikajänne oli vaihteleva, ja useat haastateltavat mainitsivat seurannan jäävän liian harvaan halutusta aikahaasteiden takia. Toisaalta myös asetettu tavoite määritteli seurannan aktiivisuutta niin palaverissa kuin eri seurantamittareissa. Seuranta oli kuitenkin säännöllistä, jonka koettiin tuovan strategian toimeenpanoon jäsenyisyyttä. Seurantamittareissa suosittiin jo valmiita mittaristoja, joiden kehittämiseen ei tarvinnut käyttää aikaa. Tavoitteita ja avaintuloksia asetettiin myös valmiiden mittareiden hyödyntämisen näkökulmasta. Seurannassa nähtiin keskeisenä myös se, että kaikilla TAT-mallin toimeenpanoon ja seurantaan osallistuvilla on riittävästi osaamista sekä tarvittavat käyttöoikeudet eri mittaristojen hyödyntämiseen.

*H6: ”Se vähän riippuu siitä sesongin tavoiteasetanta, että mitä tavoitteita on asetettu. Tietyt tavoitteet vaatii viikoittaista seuranta ja keskustelua. Ja sitten on tiettyjä tavoitteita, mitkä on tarkoituksenmukaisesti tavallaan ylätasoisempia, jolloin se ei ehkä vaadi semmoista ihan viikoittaista keskustelua.. että se vähän riippuu mikä tavoite meillä on ollut.”*

*H5: ”Että osahan kaikki käyttää sitä moduulia, että osattehan työ katsoa sieltä oman yksikkönne tilanteet. Koska se on tässä nyt se hirmu oleellinen että, kun on mittari, niin pitäähän sitä osata käyttää.”*

Aineiston perusteella strategian toimeenpanoa arjessa haastoi vahvasti organisaation kokouskäytänteet. Kokouksia koettiin olevan hallitsemattoman paljon ja kokousaikojen olevan kohtuuttoman pitkiä. Keskeinen kehityskohde aineiston perusteella oli myös työajan ja palaverien jäsentäminen, sillä selkeän kokousrakenteen hajanaisuus koettiin kuormittavana ja tehottomana ajankäyttönä. Palaverien asialistojen tai tavoitteiden puuttuminen sekä muistioiden laatimatta jättäminen koettiin strategian toimeenpanoa haittaavina tekijöinä. Kokousrakenteiden muokkaamisesta oli käyty aktiivista kehityskeskustelua, sillä niiden toivottiin muokkautuvan

selkeämmiksi ja TAT-mallin toimeenpanoa vahvemmin tukeviksi ja työajaltaan tehokkaimmiksi kohtaamispaikoiksi.

*H2: ”Ja sanotaan, että niin kun jotenkin mikä on ihan hallitsematon, on tuo kokousten määrä. Että kaikki se aika missä pitäisi ajatella myös näitä tatteja, niin sille ei ole aikaa.”*

*H1: ”Yksi semmoinen aika aikasyöppö mikä liittyy mun mielestä strategiaan myös, ja mille pitäisi tehdä jotain. Meillä on aivan älyttömiä kokousaikoja. --Ja meillähän on ihan älyttömiä vaan mammuttipalavereja missä ei ole sitten etukäteen tehty asialistaa välttämättä tai tavoitetta, että sinne tullaan vähän turisteina seilaamaan ja sitten loppujen lopuksi voi olla, että ei ole mitään muistiotakaan, niin tää on kanssa semmoinen, että tälle pitäisi tehdä jotain, ja liittyy mun mielestä näihin tavoitteisiin myös.”*

Kokonaishallinnan koettiin vaativan organisaatiomuutoksessa paljon niin henkilöstöltä, esihenkilöiltä, päälliköiltä kuin johtajilta. TAT-mallin soveltamisen ja jalkauttamisen moninaiisiin toimintaympäristöihin koettiin vaativan vahvaa konkretiaa. Kenttätasolle toivottiin sähköisten järjestelmien tueksi myös vahvaa visuaalisuutta, kuten esimerkiksi TAT-mallin toimeenpanoon liittyvien tavoitteiden ja avaintulosten esittämistä yksiköissä valkotauluilla tai julisteilla.

*H2: ”Kun mennään tuonne kenttätasoon, on kaikista parasta, että siellä on ne valkotaulut, jotka näkyy kaikille ohikulkeville työntekijälle. Että ei tarvitse avata konetta ja lähteä etsimään minkä salasanan takana se olikaan ja mikä se reitti on tai muuta..”*

Esihenkilöille tarjottavan tuen lisäksi toivottiin myös valmennusta ja mentorointia asiakastyötä tekeväälle henkilöstölle, jotta yhteinen ymmärrys TAT-mallista vahvistuisi. Organisaatorajat ylittävän dialogin koettiin olevan keskeinen edellytys strategian juurtumiselle, sillä avoimen ja jatkuvan keskustelun koettiin mahdollistavan yhteisen ymmärryksen rakentumisen ja tukevan strategisten tavoitteiden konkretisoitumista arjen työssä. TAT-mallin jalkauttamisen ja eri toimintaympäristöihin sitoutumisen näkökulmasta korostuikin tarve selkeälle ja yhteisesti jaetulle suunnalle. Toimeenpanoon toivottiin myös riittävää rohkeutta tarkastella jo olemassa olevia käytäntöjä ja uudistaa työprosesseja niin, että ne ovat aiempaa paremmin linjassa yhteisten strategisten tavoitteiden kanssa.

## 5 Pohdinta

### 5.1 Johtopäätökset

Tutkielman tarkoituksena oli tarkastella johtajien ammatillisen toimijuuden kokemusta osana organisaatiokulttuurin muodostumista hyvinvointialueen strategian toimeenpanossa. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä johtajatasolla toteutettavasta OKR-mallityöskentelystä (*Ekhvalla TAT-malli*), jotta sen toimeenpanoa voidaan tukea ja kehittää erityisesti ammatillisen toimijuuden näkökulmasta.

Aineiston perusteella johtajat kokivat vahvaa toimijuutta omassa työssään sekä TAT-mallin toimeenpanossa. Toimijuuden kokemukseen kautta aineiston liittyi merkittävästi itseohjautuvuus ja aktiivisuus strategian toimeenpanon eri vaiheissa. Tutkielman tuloksia tarkastellessa onkin itseohjautuvuuden näkökulmasta huomioitava, että aiempien tutkimusten mukaan (mm. Morikawa ym. 2022) asema johtotehtävissä on muutoinkin selkeässä yhteydessä työntekijän itseohjautuvuuteen, ja johto- ja esihenkilötehtävissä työskentelevät henkilöt kuuluvat kautta linjan itseohjautuvimpiin työntekijöihin.

Kun työntekijät voivat vaikuttaa työhönsä sekä kehittää sitä ja ammatillista identiteettiään, heidän työhyvinvointinsa, innovatiivisuutensa ja työn imunsa vahvistuvat (Eteläpelto ym. 2017, 25). Ekhvan johtajilla on aineiston perusteella merkityksellinen, keskeinen ja moniulotteinen rooli ylimmän johdon muutosviestin tulkitsijoina ja viestin välittäjinä organisaation esihenkilöstölle ja työntekijöille, mutta samalla ylätasoin strategian jalkauttaminen ja soveltaminen hyvinvointialueen moninaisiin toimintaympäristöihin loi ristipainetta (vrt. Hökkä ym. 2014). Aineistossa nousi esiin vahvan toimijuuden kokemuksen ohella myös joitakin toimijuutta rajoittavia tekijöitä, jotka koettiin työtä kuormittavina. Johtajien autonomiaa alensi pääasiassa luottamuskysymykset, jäykäksi koettu byrokratia sekä työn määrä suhteutettuna käytettävissä olevaan aikaresurssiin. Vaikutusmahdollisuuksien vahvistamisella strategian toimeenpanossa onkin merkittävä rooli esimerkiksi työssä jaksamisen ja työn tuottavuuden parantumisen näkökulmasta.

TAT-mallin toimeenpanon koettiin vahvistaneen osallisuutta ja sitovan organisaation eri tasoja aiempaa vahvemmin yhteen. Ennako-oletukset ja asenteelliset näkemykset painoutuivat TAT-mallin termistöön ja uskottavuuteen, mutta toimeenpanon ja ymmärryksen myötä ne ovat pitkälti murrettuja. Palautteen merkitystä osallisuuden ja yhteisöllisyyden kokemuksessa pidettiin suurena, ja erityisesti yhteiset onnistumiset loivat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työn imua.

Keskustelevaa yhteistyötä ja toimintaa kaivattiin kuitenkin vielä enemmän. Korin ja Liikamaa (2023) huomauttavatkin, että aiemman SAP-tutkimuksen (*strategia käytäntönä*) perusteella voidaan olettaa strategiatyön olevan yhteydessä strategiatoimijoiden osaamiseen, yhteiseen kykyyn reflektoida toimintaa sekä yhdessä oppimiseen. Poikkihallinnollisen kollektiivisen reflektion lisääminen olisi todennäköisesti myös Ekhvan organisaatiokulttuurimatkaa sekä TAT-mallin juurtumista edesauttava ja tukeva toimi, ja vahvempi yhteisesti jaettu ymmärrys vähentäisi kokemusta ylhäältä alaspäin tulevan johtajuuden kokemuksesta (vrt. Huotari 2006). Erityisesti keskustelumahdollisuuksia samankaltaisissa toimintaympäristöissä toimivien tahojen kanssa toivottiin lisää, sillä tällaisten kohtaamisten koettiin edistävän oman vastuualueen TAT-mallin toimeenpanoa ja tavoitteiden yhtenäistämistä.

Johtajien ammatti-identiteetti näyttäytyi vahvana ja oma rooli TAT-mallin toimeenpanijana ja eri tasoille jalkauttajana koettiin merkityksellisenä. TAT-mallin toimeenpanon eri vaiheiden toteutumisesta koettiin omissa toimialueissaan suurta vastuuta, ja strategian johtaminen koettiin olevan osa omaa perustyötä. Motivaatio TAT-mallin toimeenpanoon syntyi erityisesti yhteisöllisesti ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Muutosvastarinta oli johtamisen näkökulmasta vähäistä, ja muutoksen johtaminen painottui pikemminkin muutosvalmiuden tukemiseen. Muutosvastarinnan ja vastakkaisasettelun vähäisyyden ja vahvan muutosvalmiuden näkökulmasta Ekhvan kulttuurimuutosmatkan ja strategian toimeenpanon johtamisen voidaan olettaa olleen pääsääntöisesti vahvaa ja johtajia aktiivisesti osallistavaa (vrt. Harisalo 2021; Barton & Ambrosini 2013). Johtamisen koettiin selkeytyneen Ekhvassa TAT-mallin toimeenpanon myötä, ja tavoitejohtamisen mallin tehneen johtamisesta niin systemaattisempaa, läpinäkyvämpää kuin konkreettisempaa.

Ylimmän johdon vahvempaa tukea kaivattiin kuitenkin niin uuden tavoitemallin käyttöönoton perehdytyksessä kuin toimeenpanossa, jotta ymmärrys strategian toimeenpanosta kehittyisi mutkattomammin ja nopeammin. Ylätason tavoitteiden selkeys ja niiden sovellettavuus omiin toimintaympäristöihin koettiin vaihtelevaksi, ja joissakin tilanteissa tavoitteiden ymmärrettävyys ja käytännön soveltaminen saattoi jäädä epäselviksi. Johtaminen eri tasoilla näyttäytyi siis vielä epätasalaatuisena, ja riittävillä työ- ja aikaresursseilla koettiin olevan keskeinen rooli tavoitteiden jalkauttamisessa organisaation eri tasoille. Ymmärrystä vahvistavana tekijänä koettiin myös selkeä viestintä ja sanoittaminen, joka kulkee strategian toimeenpanijoiden kautta poikkihallinnollisesti koko organisaatiossa. Sähköisten järjestelmien ohelle toivottiin vahvempaa visuaalista viestintää, erityisesti strategiaa toimeenpanevien työntekijöiden työympäristöihin. Myös Tikkasen (2024) tutkimus puoltaa strategian vahvaa visualisointia strategisen viestinnän

varmistamiseksi, sillä se lisää strategisten tavoitteiden ymmärrettävyyttä ja niiden hahmottamista.

Strategiatyöskentelyssä TAT-mallin tavoitteiden asettaminen koettiin pääsääntöisesti helpoksi ja tutuksi. Mahdollisia tavoitteiden asettamisen haasteita oli selittänyt ymmärrys, osaamisen kehittyminen sekä vuositavoitteiden hyödyntäminen sesonkitavoitteiden asettamisessa. Avaintulosten määrittely ja nimeäminen puolestaan aiheuttivat strategian toimeenpanossa tavoitteiden asetantaa enemmän hämmennystä, ja edellyttänyt johtamisen ajattelutavan muutosta. Avaintulosten asetannassa tuloksiin oli johtanut erityisesti vahva sanoittaminen, eri tasojen osallistaminen sekä yhteisen ymmärryksen saavuttaminen.

Strategian toimeenpanoa ja aikaresurssia koettiin vievän erityisesti haastavat kokouskäytänteet. Palavereja oli haastateltavien mukaan hallitsemattoman paljon ja niiden rakenteen olevan usein jäsenneltyttömiä, joka venytti kokouksaikoja pitkiksi ja tehottomiksi, ja vei työaikaa muun muassa TAT-mallin toimeenpanon ajatustyöltä. Mäkikangas ym. (2024) viittaavat aiempiin kansainvälisiä kokouksia käsitteleviin tutkimuksiin, joiden mukaan kokoukset koetaan usein työhyvinvointia ja työn merkityksellisuyttä heikentävinä. Tutkimusten mukaan niissä usein myös alisuoriudutaan tai tehdään samanaikaisesti muita tehtäviä sen sijaan, että osallistujien osaamista ja kapasiteettia hyödynnettäisiin mahdollisimman tehokkaasti. He toteavatkin, että tietotyöläisten työn kehittämisessä on tarpeellista peräänkuuluttaa muutokkyvykkyyttä myös kokouskäytäntöjen kehittämisessä. Oman tutkielmani tuloksissa nousi esiin samankaltaisuutta, ja toimenpide-ehdotuksiksi kokouskäytänteiden kehittämisessä Ekhvalla nousi esimerkiksi säännöllisesti ennen palavereja laadittavat asialistat ja muistiot sekä selkeä työn tauottaminen palaverien väleihin.

Strategian juurruttamisen kannalta perehdytyksen ja koulutuksen lisääminen nähtiin välttämättömänä organisaation kaikille eri tasoille, myös perustyötä toteuttaviin työyksiköihin ja niiden työntekijöille. Organisaatorajat ylittävää dialogisuutta painotettiin yhteisen ymmärryksen ja konkreettisen strategiatyön vahvistamiseksi. Myös Hantula ym. (2012) korostavat tutkimuksessaan tietoisuuden merkitystä henkilökunnan sitouttamiseksi uusien toimintamallien juurruttamisessa. He nostavat saatujen konkreettisten keinojen merkittävyyttä innostamaan työntekijöitä toimimaan toimintamallien mukaisesti, vaikka toimintamallien juurruttamisessa työyksiköiden arkeen esiintyisikin haasteita. Vahvan yhteisen suunnan löytymiseksi myös Ekhvassa koettiin tarvittavan rohkeutta työkäytäntöjen tarkasteluun ja tarvittavaan uudistamiseen, jotta yhteinen poikkihallinnollinen strateginen suunta juurtuisi ja vahvistaisi organisaation toimintaa entisestään.

TAT-mallin, eli OKR-tavoitejohtamisen mallin, käyttöönotto Etelä-Karjalan hyvinvointialueella vaikuttaisi aineiston perusteella tuoneen johtamiseen systemaattisuutta ja läpinäkyvyyttä. TAT-mallin mukaan strateginen johtaminen koettiin aiempaa strukturoidummaksi ja luovan yhteisten onnistumisten kautta motivaatiota työn toteuttamiseen, kehittämiseen ja parantamiseen. Uuden johtamismallin omaksuminen ja jalkauttaminen eri työympäristöihin on dynaaminen koko organisaation yhteinen prosessi, johon kuuluvat myös haasteet ja epäonnistumiset. Kuitenkin aineiston perusteella johtajilla on sisäinen motivaatio työn kriittiseen tarkasteluun, halu kehittyä työssään sekä kehittää organisaation ja työyhteisöjensä toimintaa, joka tukee uuden strategisen johtamismallin juurtumista. TAT-mallin toimeenpano on siis yhteinen oppimatka, johon on nähtävissä kohdatuista haasteista huolimatta vahvaa sitoutuneisuutta ja tulevaisuusorientoitunutta näkökulmaa.

## **5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet**

Tutkimusprosessin laadun ja luotettavuuden arviointi on keskeistä, ja tutkimustuloksiin tulee suhtautua varauksella tutkimuksen toteuttamiseen liittyvien moninaisten haasteiden vuoksi. Erityisesti laadullisen tutkimuksen arviointi on Tuomen ja Sarajärven (2018, 182) mukaan tärkeää tutkimusprosessin kaikissa eri vaiheissa. Laadullisen tutkielman luotettavuudessa on huomioitava erityisesti tutkijapositio. Laadullinen tutkimus rakentuu pitkälti tutkijan tekemien valintojen ja tulkintojen varaan, jonka vuoksi tutkijan rooli korostuu erityisesti haastattelututkimusten luotettavuuden arvioinnissa (Patton 2002, 552–553).

Tutkielman viitekehys on laaja, mutta siihen valikoituneiden teorioiden on tarkoitus auttaa tutkimuskysymyksen ymmärtämisessä. Olen hyödyntänyt tutkielmassa ajantasaisia ja luotettavia lähteitä monipuolisesti. Tutkielman luotettavuutta olen pyrkinyt vahvistamaan myös esimerkiksi haastattelutilanteita tukevalla haastattelurungolla sekä haastatteluaineistojen mahdollisimman nopealla litteroinnilla heti haastattelujen jälkeen. Tutkielmassa aineiston analyysin eri vaiheet on kuvattu niin sanallisesti kuin taulukoin. Lisäksi tutkimustuloksissa on nostettu esiin haastateltavien suoria lainauksia. Näillä on haluttu antaa tutkielman lukijalle mahdollisuus muodostaa mahdollisimman selkeä ja kokonaisvaltainen käsitys tutkielman toteutuksesta ja etenemisestä.

Haastattelututkimuksissa tutkija toimii keskeisenä aineistonkeruun ja analysoinnin välineenä, jonka vuoksi oma kokemattomuuteni haastattelijana ja tutkijana on syytä huomioida tuloksia tulkittaessa. Pro gradu -tutkielma on toteutettu ohjauksessa, ja tutkimusprosessia on arvioitu tutkielman toteuttamisen aikana aktiivisesti, mikä vahvistaa Tuomen ja Sarajärven (2018, 165)

tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijana olen tunnistanut subjektiivisuuteni tutkimuksen toteuttamisessa, mutta pyrkinyt vahvaan objektiivisuuteen toteuttamalla tutkimusvaiheita huolellisesti ja systemaattisesti. Tutkielman raportin olen pyrkinyt toteuttamaan niin, että lukijalla on mahdollisuus saada mahdollisimman paljon tietoa tutkielman toteutuksesta ja aineiston analysoinnista. Tutkielman tuloksia on kuitenkin perusteltua pitää suuntaa antavina. Tutkielma on toteutettu myös käyttäen vain yhtä aineistonkeruumenetelmää, ja on huomioitava, etteivät tutkielmaan haastatellut johtajat edusta kaikkia hyvinvointialueen johtajia.

Tutkielman laajuuden vuoksi olen tulkinnut tutkielman tuloksia viitekehykseen tukeutuen ja sitä mukaillen rajatusti. Tutkielma nostaa esiin useita mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita, joista keskeisenä voi pitää vuorovaikutuksen merkitystä johtajien toimijuuden tukemisessa ja kehittämisessä. Aineistossa korostui dialogisuuden merkitys niin johtajien toimijuuden kokemuksessa kuin strategian toimeenpanossa, ja tutkielman perusteella olisikin syytä tarkastella syvemmin sitä, miten toimijuus strategian toimeenpanossa rakentuu vuorovaikutussuhteessa työntekijöihin, kollegoihin ja ylempään johtoon. Myös määrälliset tutkimusmenetelmät sekä niiden yhdistäminen laadullisiin tutkimusmenetelmiin voisivat laajentaa ymmärrystä johtajien ammatillisen toimijuuden toteutumisesta eri johtamismallien toteuttamisessa.

## 6 Lähteet

- Alasoini, T. (2015). Digitalisaatio muuttaa työtä – Millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? *Työpoliittinen Aikakauskirja 2*, 2–37.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26.
- Barley, Stephen R., Meyer, Gordon W. & Gash, Debra C. (1988). Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 24–60.
- Barley, Stephen R. & Kunda, Gideon (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Nonnative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363–399.
- Barton, L. C. & Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 721–746.
- Beijaard, D., Meijer, P. C., & Verloop, N. (2004). Reconsidering research on teachers' professional identity. *Teaching and Teacher Education*, 20(2), 107–128.
- Billett, S. (2006). Work, subjectivity and learning. Teoksessa S., Billett, T., Fenwick & M., Somerville (toim.) *Work, subjectivity and learning. Understanding learning through working life* (1–20). Dordrecht: Springer.
- Bowman, C. (1998). *Strategy in Practice*. Prentice Hall Europe. Printed and bound in Great Britain by Biddies Ltd.
- Cameron, K.S. and Ettington, D. (1988). *The Conceptual Foundation of Organizational Culture*. School of Business Administration, University of Michigan.
- Ekhva (2024). Johtotähti. Etelä-Karjalan hyvinvointialueen sisäinen intra. Viitattu 21.11.2025.
- Ekhva (2025). Etelä-Karjalan hyvinvointialueen strategia vuosille 2025–2029. *Etelä-Karjalan hyvinvointialueen sivusto*. <https://www.ekhva.fi/hyvinvointialue/hallinto/strategia/> Viitattu 25.2.2026.

- Emirbayer, M. & Mische, A. (1998). What is agency? *American Journal of Sociology* 103(4), 962–1023.
- eOppiva ja Opetushallitus (2025). *OKR-malli julkishallinnossa – tavoitteista tuloksiin*. Koulutusmateriaali. <https://www.eoppiva.fi/koulutukset/okr-malli-julkishallinnossa-tavoitteista-tuloksiin/>
- Eriksson, P. & Lehtimäki, H. (1998). Strategic Management of the Local Information Society. – a Constructionist Perspective the Production and Evaluation of Strategy Documents. *Hallinnon tutkimus* 4, 290–301.
- Eteläpelto, A. (2017). Emerging conceptualisations on professional agency and learning. Teoksessa M. Goller & S. Paloniemi (toim.) *Agency at Work: An Agentic Perspective on Professional Learning and Development* (183–201). Springer Netherlands.
- Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. (2011). Vallan ja toimijuuden monisäikeisyys. Teoksessa A. Eteläpelto, T. Heiskanen, K. Collin (toim.) *Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa* (9–30). Aikuiskasvatuksen 49. Vuosikirja. Kansanvalistus seura.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., & Paloniemi, S. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review*, 10, 45–65.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., & Paloniemi, S. (2014). Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta työssä? *Aikuiskasvatus*, 34(3), 202–214. <https://doi.org/10.33336/aik.94100>
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. (2017). Tutkimus- ja kehittämishankkeen tausta ja lähtökohdat. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillinen toimijuus: rakenne, mittari ja tuki* (5–14). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hantula, R., Suhonen, M., & Paasivaara, L. (2012). Projektit terveydenhuollon muutoksen keinona: hoitotyöntekijöiden näkökulma. *Hallinnon tutkimus*, 31(1), 36–47. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/108066>
- Harisalo, R. (2021). *Organisaatioteoriat*. Tietosanomat / Art House Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2018). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Oy.

- Huhtala, H. & Laakso, A. (2007). Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä joulunlehdissä? *Hallinnon tutkimus*, Vol. 26 (2), 13–32.
- Huotari P. (2006). Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1382. Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print Oy, Tampere.
- Hämäläinen, J. & Sora (2022). Strategia arkeen OKR-mallilla. Käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon. Kauppakamari Oy.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, E. (2014). Järki ja tunteet – kohti toimijuutta tukevaa johtamista. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillinen toimijuus. Rakente, mittari ja tuki* (121–144). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S. & Eteläpelto, A. (2017). Johtamisvalmennuksella toimijuutta esimiestyöhön: työkaluja uudistamiseen, kohtaamiseen ja työidentiteettien tukemiseen. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillinen toimijuus. Rakente, mittari ja tuki* (34–48). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. (2019). Emotions in leaders' enactment of professional agency. *Journal of Workplace Learning* 31 (2), 143–165.
- Jarzabkowski, P. & Spee, A.P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), 69–95.
- Jones, M. (2018). Kokemustiedon määritykset ja käyttö julkisen terveydenhuollon kontekstissa. Teoksessa J. Perttula, & T. Latomaa (toim.) *Kokemuksen tutkimus: merkitys - tulkinta - ymmärtäminen* (169–190). Lapland University Press.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Kalliola, S. (2014). Työkonferenssimenetelmä eilen ja tänään. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön!* (179–194). Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.

- Kantola, J., Lehto, K. & Ekman, K. (2021). Lähijohtajien muutosvalmius kuntasektorilla. *Hallinnon Tutkimus*, 40(1), 23–36.
- Kivelä, J. (2011). *Kasvuyrityksen organisaatiokulttuuri*. Väitöskirja. Tampere University of Technology. Publication; Vol. 996. Tampere University of Technology. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-201201041004>
- Korin, H. & Liikamaa, K. (2023). Organisaation oppiminen sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa. Kollektiivinen reflektio käytännön strategiatyössä. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 42 (3), 528–544. <https://doi.org/10.37450/ht.120781>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kukkola, J. (2018). Kokemuksen tutkimuksen metatiede: kokemuksen käsitteen käytön ja kokemuksen ehtojen tutkimus. Teoksessa J. Perttula, & T. Latomaa (toim.) *Kokemuksen tutkimus: merkitys - tulkinta - ymmärtäminen* (41–63). Lapland University Press.
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestämisestä 612/2021. <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2021/612>
- Lehman, W. E. K., Greener, J. M. & Simpson, D. D. (2002). Assessing organizational readiness for Change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22, 197–209.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations* 1, 5–41. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872674700100103>.
- Lipponen, L., & Kumpulainen, K. (2011). Acting as accountable authors: Creating interactional spaces for agency work in teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 27(5), 812–819. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.01.001>
- Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten?* Helsinki. Alma Talent.
- Mantere, S. & Vaara, E. (2008). On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science* 19(2). DOI:10.1287/orsc.1070.0296
- Michel, A., Todnem, By R., & Burnes, B. (2013). The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change. *Management Decision*, 51(4), 761–780.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press.

- Morikawa, M., Martela, F., & Hakanen, J. (2022). Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? *Hallinnon tutkimus*, 41(4), 312–328. <https://doi.org/10.37450/ht.111867>
- Mäkikangas, A., Saari, T., Leinonen, M. & Jokinen, E. (2024). Työelämän tutkimuskeskus: Työelämän tutkimusta jo yli kolme vuosikymmentä. *Työn tuuli*, 1/2024, 56–62.
- Paloniemi, S., Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Eteläpelto, A. & Kalliola, S. (2014). Työkonferenssi työyhteisön toimijuuden kehittämisessä. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön!* (195–211). Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. (3. painos). Thousand Oaks: Sage.
- Perttula, J. (2008). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa J. Perttula, & T. Latomaa (toim.) *Kokemuksen tutkimus: merkitys - tulkinta - ymmärtäminen* (115–162). Lapland University Press.
- Pusenius, P., Seppänen, P. & Laihonon, H. (2025). Sote-tietojohdamisen kyvykkyysien rakentuminen – tapaustutkimus hyvinvointialueuudistuksen jälkeen. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 44 (3). <https://doi.org/10.37450/ht.156885>
- Roth, P-C., Teräsahde, S., Mäkinen, M., Eskola, J. (2018). Muutoksen johtaminen korkeakoulujen yhdistyessä: Viestintä, osallistaminen ja luottamus tutkimus- ja opetushenkilökunnan kertomuksissa. Teoksessa J. Eskola, I. Nikanto & S. Virtanen (toim.) *Aikamme kasvatus: vain muutos on pysyvää? – 14 eläytymismenetelmätutkimusta*. (s. 319–346). Tampere: University Press.
- Santalainen, T. (2017). *Strateginen ajattelu & toimintatapa*. Helsinki: Alma Talentum.
- Schein, E. H. (2001). *Yrityskulttuuri - selviytymisopas: Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Suomentanut Päivi Rosti. Suomen Laatukeskus koulutuspalvelut Oy.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schultz, M. & Hatch, M-J. (1996). Living with Multiple Paradigms: the Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *Academy of Management Review*, 21(2), 529–557.

- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki. Gaudeamus Oy.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Strandman, K. (2009). *”Se vain ilmestyi” – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatioissa*. Väitöskirja. Acta Universitatis Lapponiensis 168. Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-20111141036>
- Tanner, R. (2024). *Strategiasta käytäntöön. 80/20 -sääntö uudistumisen vaikuttajana*. Helsinki: Alma Talent.
- Tawse, A. & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal, Elsevier*, 39(1), 22–33.
- Tikkanen, S. (2024). *Strateginen johtaminen kompleksisuuden hallinnassa. Tarkastelussa koulutuskuntayhtymät*. Väitöskirja. Acta Wasaensia 540. Vaasan yliopisto. OSUVA Vaasan yliopiston julkaisuarkisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-158-7>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)
- Tökkäri, V. T. M. (2018). Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa J. Toikkanen, & I. A. Virtanen (toim.) *Kokemuksen tutkimus VI: kokemuksen käsite ja käyttö* (64–84). Lapland University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-310-940-7>
- Vakkala, H. (2012). *Henkilöstö kuntauudistuksissa: Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä*. ACTA väitöskirja. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Viitala, R. & Jylhä E. (2024). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja käytännöt*. Keuruu. Otava Kirjapaino Oy.

Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Eteläpelto, A., & Rasku-Puttonen, H. (2012). Opettajien ammatillinen identiteetti, toimijuus ja sitoutuminen väljä- ja tiukkakäytäntöisessä koulutusorganisaatiossa. *Aikuiskasvatus*, 32(2), 96–106.

Vähäsantanen, K. (2014). Ammatillinen toimijuus työelämän muutosvirrassa. *Aikuiskasvatus*, 34(2), 129–133. <https://doi.org/10.33336/aik.94088>

Vähäsantanen, K. Paloniemi, S., Räikkönen, E., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. (2017). Ammatillisen toimijuuden moniulotteinen rakenne ja mittarikehittely. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillinen toimijuus. Rakenne, mittari ja tuki* (14–33). Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735.

## 7 Liitteet

### 7.1 Liite 1. Haastattelurunko

#### HAASTATTELURUNKO

Etelä-Karjalan hyvinvointialue Ekhva

Saana Juopperi

**Johtajien ammatillisen toimijuuden kokemus hyvinvointialueen organisaatiomuutoksessa, jossa strategiaa toimeenpannaan OKR-tavoitejohtamismallilla (TAT-malli)**

Tutkimuskysymys:

1. Miten johtajien ammatillinen toimijuus toteutuu osana organisaatiokulttuurin muodostumista hyvinvointialueen strategian toimeenpanossa?

#### 1) Tausta ja konteksti

- Voitko kuvata lyhyesti johtajarooliasi ja tiimisi toimintaa?
- Millainen kokemus sinulla on strategiatyöstä tai tavoitteiden johtamisesta?

#### 2) TAT-mallin käyttöönotto ja arjen rutiinit

- Milloin ja miten TAT-malli on otettu käyttöön tiimissäsi?
  - *Millaista perehdytystä ja tukea sait mallin käyttöönottoon?*
  - *Millaiseksi koet johdon karttapäivissä viestittävien tavoitteiden soveltamisen omaan kontekstiin?*
- Millaisia konkreettisia rutiineja tai käytäntöjä olette luoneet tiimissänne TAT-mallin tavoitteiden asetannan ja seurannan ympärille?
  - *Missä ja miten keskustellaan?*
  - *Kuinka usein tavoitteita tarkastellaan?*
  - *Miten tiimi osallistuu tai suhtautuu TATin ympärillä oleviin rutiineihin arjessa?*

### 3) Toimijuus

- Millaisena koet oman roolisi TAT-mallin toimeenpanijana?
  - *Kerro tilanteista, joissa koet voivasi vaikuttaa TAT-mallin rutiinien toteutumiseen tai mukauttamiseen arjessa?*
  - *Missä tilanteissa koet ammatillisen toimijuutesi vahvistuneen? Entä kaventuneen?*
- Mitkä ovat olleet suurimmat haasteesi TAT-mallin käytäntöön viemisessä? Entä onnistumiset?
  - *Mikä sinua motivoi TAT-mallin toteuttamiseen? Entä mikä rajoittaa?*
- Mitä kehittäisit TAT-mallin vuosirutiinien toteuttamisessa, jotta se tukisi paremmin ammatillista toimijuuttasi TAT-mallin toimeenpanijana?

### 4) Lopuksi

- Mitä haluaisit vielä nostaa esille TAT-viitekehityksellisen strategian toimeenpanosta tai johtajan roolista, jota ei ole tullut esille?

## 7.2 Liite 2. Analyysirunko

ALALUOKAT	YLÄLUOKAT	PÄÄLUOKAT
Osaaminen Valta ja vaikuttaminen Itseohjautuvuus Luottamus Aikaresurssi	Asiantuntijuus ja vaikuttamismahdollisuudet	Johtajien ammatillisen toimijuuden kokemus
Asenne ja ennako-oletukset Onnistumiset Palaute Yhteistyö Dialogisuus	Osallisuuden rakentuminen	
Oma rooli toimeenpanijana Motivaatio Muutosvastarinta ja muutosvalmius Työssä oppiminen	Vastuu ja sitoutuminen	
Strategian selkeys Perehdytys Sanoittaminen Ymmärrys Ylimmän johdon tuki	Strategian ymmärrettävyys	Johtajuus strategian toimeenpanossa
Karttapäivät Järjestelmät Toimintaympäristöt	Strategian toimeenpanon rakenteelliset edellytykset	
Ylätason tavoitteet Tasottainen johtaminen Viestinnän selkeys Dialogisuus	Johtaminen ja viestintä	
Tavoitteiden asettaminen Avaintulosten asettaminen ja seuranta Kokouskäytänteet Arkeen ja toimintaympäristöihin sitominen	Strategian toimeenpano arjessa	