

# Organisaation oppiminen sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa



## Kollektiivinen reflektio käytännön strategiatyössä

Heidi Korin & Kirsi Liikamaa

### ABSTRACT

Organizational learning in social and healthcare organizations—Collective reflection during strategizing

This research explores how collective reflection during strategizing supports organizational learning. Strategizing evolves over time as strategy practitioners interact with each other, use different strategy practices, and gain more experience of their strategy work. However, this learning process and the meaning of collective reflection within it has not been given attention in previous research. The theoretical frame of the study consists of strategy-as-practice (SAP), collective reflection, and organizational learning literature. In particular, the 4I-framework of organizational learning developed by Crossan et. al. (1999) is utilized. The empirical data were collected by a survey. According to the findings of the study, collective reflection during strategizing supports organizational learning, which, during strategizing, proceeds through microprocesses of intuition, interpretation, integration, and institutionalization. Furthermore, the study shows that the 4I model is suitable for scrutinizing organizational learning during strategizing.

Keywords: Collective reflection, Organizational learning, Strategizing, Strategy-as-Practice

### JOHDANTO

Strategia käytäntönä (SAP) -tutkimussuuntaus tarkastelee, miten strategiatyötä käytännössä tehdään (Golsorkhi ym. 2015; Kohtamäki ym. 2022; Vaara & Whittington 2012). Strategiatyö nähdään sosiaalisena käytäntönä (Whittington 2006), sillä se rakentuu toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa organisaation arkipäivässä

(Johnson ym. 2007). Koska strategiatyö on sosiaalista toimintaa (Jarzabkowski 2005; Rouleau & Cloutier 2022; Whittington 2006), asettavat erilaiset strategiakäytännöt rajat ja sosiaalisesti hyväksytyt tavat tehdä strategiatyötä (Spee & Jarzabkowski 2009). Strategiatoimijat eivät kuitenkaan sokeasti noudata rationaalisia toimintatapoja, vaan he ovat reflektiivisiä ja tietoisia, pyrkiessään sovittamaan oman toimintansa vastaamaan tilanteen vaatimuksia (Jarzabkowski 2005). Strategiatoimijoilta edellytetään kykyä soveltaa ja sovittaa toimintansa tilanteen kontekstiin sopivaksi (Rouleau & Balogun 2011). Strategiatyön taustalla vaikuttaa käytännöllinen ja yhteisöllinen tietämys, joka osaltaan ohjaa toimintaa (Rouleau 2013; Rouleau & Cloutier 2022). Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus onkin osoittanut, että strategiatyö ei toteudu samanlaisena, vaan se muotoutuu aina uudelleen toiminnan mukana (Jarzabkowski 2004; Whittle ym. 2021). Aiemman SAP-tutkimuksen valossa voidaan olettaa, että strategiatyö on riippuvaista strategiatoimijoiden osaamisesta sekä yhteisestä kyvykkyydestä reflektoida toimintaa ja oppia yhdessä.

Reflektiolla tarkoitetaan toimijan hetkellistä pysähtymistä tarkastelemaan käytännön tapahtumia pyrkimyksenään ymmärtää niitä (Raelin 2002, 66). Reflektion avulla toimija tarkastelee käytännön tekoja ja niihin liittyviä tunteita ja uskomuksia (Raelin 2001, 11). Reflektion kuvataan tapahtuvan yksilön omia kokemuksia tarkastelemalla (Schön 1983, 1987), mutta reflektio voi pohjautua myös tilanteen havainnointiin, keskusteluun muiden kanssa tai muiden kuuntelemiseen (Schulz 2005, 501). Yksilön reflektio on sidoksissa sosiaaliseen toimintaan, sillä kokemukset käytännöstä muovautuvat sosiaalisessa yhteisössä (Goh 2019). Yhteinen ymmärrys rakentuu käytännön toiminnassa reflektion ja keskustelun kautta. Reflektio yhdistää käytännön

kokemuksen teorian tietoon mahdollistaen toimijoiden ymmärryksen syvenemisen ja organisaation kehittymisen. (Schulz 2005.) Kollektiivinen reflektio mahdollistaa yksilön oppimisen muiden kokemuksista (Hemetsberger & Reinhardt 2006). Lisäksi aiempien kokemusten kollektiivinen reflektointi tukee organisaation yhteistä oppimista (Ohlsson 2013; Raelin 2001).

Organisaation oppiminen tukee strategista uusiutumista (Crossan ym. 1999), sillä organisaation oppiminen tarkoittaa ”käytännön toiminnan parantamista paremman tiedon ja ymmärryksen myötä” (Fiol & Lyles 1985, 803). Crossanin ym. (1999) 4I-malli kuvaa organisaation oppimisen tapahtuvan neljän mikroprosessin; intuition, tulkinnan, integraation ja institutionalisoinnin kautta. Sosiaaliset ja psykologiset tekijät yhdistävät mikroprosessit kokonaisuudeksi, josta muodostuu organisaation oppiminen (Crossan ym. 1999). 4I-mallissa oppiminen tapahtuu yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla uuden tiedon (exploration) ja olemassa olevan tiedon (exploitation) välisen jatkuvan jännitteen seurauksena. Tässä monitasoisessa oppimisen mallissa intuition, tulkinnan, integraation ja institutionalisoinnin prosessit linkittävät oppimisen yksilötasolta organisaatioon. Yksilöt, ryhmät ja organisaatiot toimivat tiedon varastoina, ja oppiminen virtaa näiden tasojen läpi syöte- (feed forward) ja palaute- (feedback) prosessien muodossa. (Dutta & Crossan 2005.) Vaikka oppimista käsitteellisesti tarkastellaan kolmella tasolla, kietoutuvat ne käytännössä yhteen. Ryhmän oppiminen alkaa yksilötasolta, ja organisaation oppiminen on riippuvaista yksilön ja ryhmän oppimisesta. Organisaation eri tasoilla tapahtuva oppiminen edellyttää samanaikaisuutta sekä sosiaalisia, reflektiivisiä, kognitiivisia ja toiminnallisia prosesseja tuekseen. Nämä prosessit varmistavat kokemusten jakamisen, pohdinnan, tiedon tuottamisen ja toimintaan viemisen, tukien organisaation jatkuvaa oppimista ja uusiutumista. (Järvinen & Poikela 2000.) Organisaation oppimisen 4I-mallia on käytetty muun muassa tutkittaessa kollektiivista intuitiota (Akinci & Sadler-Smith 2019), projekteissa tapahtuvaa oppimista (Rose ym. 2020) sekä strategista uusiutumista (Nielsen ym. 2018).

SAPin kontekstissa on aiemmissa tutkimuksissa tarkasteltu retorisesta (Sorsa & Vaara 2020) sekä erityisesti sensemaking-näkökul-

masta, miten yhteistä ymmärrystä rakennetaan strategiatyön aikana (Kaplan & Orlikowski 2013). Sensemaking-näkökulmaa on hyödynnetty myös tutkittaessa, miten keskiöjohto pyrkii edistämään strategista muutosta organisaatiossa (Rouleau 2005; Rouleau & Balogun 2011). Sensemaking-näkökulma tarkastelee, miten toimijat pyrkivät ymmärtämään kohtaamiaan poikkeavia tilanteita ja perustelevaan toimintaansa uskottavasti itselleen ja muille (Weick ym. 2005). Aiemmat SAP-tutkimukset ovat osoittaneet, että strategiatyö ja strategian sisällön muovaantuminen tapahtuu jatkuvana prosessina (Laine ym. 2017), jossa toimijat oppivat (Brorström 2020) ja pyrkivät ymmärtämään, millaista strategiatyö on ollut ja miten sitä pitäisi toteuttaa (Laine ym. 2017). Vaikka muutamissa SAP-tutkimuksissa on korostettu strategiatyössä oppimista (Brorström 2020; Versiani ym. 2018), ja tuotu esille strategiatoimijoiden taitojen (Whittle ym. 2021), kompetenssien (Rouleau & Balogun 2011) ja piilevän tiedon merkitys (Rouleau 2005), on SAPin kontekstissa oppimiseen kohdistuvia tutkimuksia vähän. Tämä on yllättävää, sillä jo urauurtavissa SAP-artikkeleissa viitataan oppimiseen käytännön strategiatyössä (Jarzabkowski 2004; Regnier 2003; Whittington 2006). Tästä huolimatta SAPin kontekstissa organisaation oppimista ei ole juuri tutkittu. Lisäksi SAP on kiinnittänyt varsin vähän huomiota kollektiiviseen reflektioon ja sen merkitykseen organisaation oppimiselle strategiatyössä. Strategiatyössä oppiminen on keskeistä etenkin käytännön toimijoiden näkökulmasta, sillä oppiminen tukee sekä strategiatyön kehittymistä että strategian uusiutumista. Aiemmin on todettu, että osallistava strategiaprosessi itsessään ei lisää organisaation oppimista (Kohtamäki ym. 2012), sillä pelkkä osallistuminen ei takaa sitä, että strategiatyö kehittyy. Aiempien SAP-tutkimusten valossa voidaan kuitenkin olettaa, että reflektiolla on merkitystä käytännön strategiatyössä oppimiselle. Kuvatun tutkimusaukon täyttämiseksi tämä tutkimus tarkastelee strategiatyössä tapahtuvan kollektiivisen reflektion merkitystä organisaation oppimiselle vastaten tutkimuskysymykseen: *Miten kollektiivinen reflektio strategiatyössä tukee organisaation oppimista?*

Tutkimus toteutettiin määrällisenä Survey-tutkimuksena kolmessa julkisessa sosiaali- ja

terveydenhuolto-organisaatioissa kokonaistutkimuksena kaikille esihenkilö- ja johtotehtävissä toimiville. Toimialana sosiaali- ja terveydenhuolto on strategiatyön kannalta mielenkiintoinen. Hyvinvointialueiden muodostaminen muuttaa toimintaympäristöä ja tarkoittaa useissa tapauksissa erilaisista taustoista tulevien toimijoiden yhdistämistä samaan organisaatioon. SAP-tutkimukset ovat usein tarkastelleet strategiatyötä laadullisin menetelmin, joskin menetelmien moninaisuutta sekä määrällisten menetelmien käyttöä on viime aikoina tuotu esille (Vaara & Fritsch 2022). Koska strategiatyö, kollektiivinen reflektio ja organisaation oppiminen ei tapahdu yksittäisen henkilön toimesta, vaan koskettaa koko organisaatiota, haluttiin tässä tutkimuksessa tavoittaa vastaajia laajasti organisaatioiden eri tasoilta ja positioista. Määrälliset menetelmät soveltuivat tähän, sillä ne mahdollistivat näkemysten keräämisen laajalta joukolta.

Teoreettisena kontribuutiona tutkimus osoittaa, miten käytännön strategiatyössä oppiminen etenee yksilötasolta organisaatiotasolle neljän mikroprosessin, intuition, tulkinnan, integraation ja institutionalisoitumisen kautta. Toisena teoreettisena kontribuutiona tämä tutkimus osoittaa, että Crossanin ym. (1999) esittämä organisaation oppimisen 4I-malli soveltuu käytännön strategiatyössä tapahtuvan oppimisen tarkasteluun, sillä mallissa kuvatut mikroprosessit sitovat yhteen organisaation eri tasoilla ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvan oppimisen. 4I-malli tarjoaa teoreettisen viitekehyksen, joka yhdistää käytännön strategiatyössä tapahtuvan oppimisen organisaation eri tasoilla. Kolmantena teoreettisena kontribuutiona tutkimus osoittaa, että kollektiivinen reflektio tukee organisaation oppimista strategiatyössä oppimisen eri vaiheissa.

Tämän tutkimusartikkelin alussa tarkastellaan teoreettisesti tutkimuksen keskeisiä käsitteitä; strategia käytäntönä -tutkimusta, kollektiivista reflektiota sekä organisaation oppimista. Toisessa osiossa käydään läpi tutkimusmenetelmälliset valinnat. Artikkelin kolmannen osion muodostavat tutkimustulokset. Artikkelin lopussa johtopäätöksissä pohditaan tulosten suhteutumista aiempaan tutkimukseen sekä tutkimuksen tuottamaa teoreettista ja käytännöllistä kontribuutiota.

## KIRJALLISUUSKATSAUS

### Strategia käytäntönä -tutkimus

Perinteisesti strategiseen johtamiseen kohdistuvat tutkimukset ovat kiinnostuneet organisaation suoriutumuksesta ja kilpailukyvystä markkinoilla. SAP-tutkimus sen sijaan tarkastelee strategiatyötä sosiaalisena käytäntönä, ymmärtäen strategiatyön ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvana toimintana. SAPin mielenkiinnon kohde käsittää strategiatyön kaikesa moninaisuudessaan. (Golsorkhi ym. 2015; Jarzabkowski ym. 2022.) Strategiatyön määritelmä kattaa toiminnan, jota strategian puitteissa organisaatioissa tehdään, aina strategian muotoilemisesta sen toteuttamiseen (Vaara & Whittington 2012). Strategia käytäntönä -tutkimuksiin liittyvät keskeiset käsitteet ovat strategiatoimijat, toiminta sekä strategiakäytännöt (Jarzabkowski ym. 2022, 1538–1541; Vaara & Whittington 2012, 290; Whittington 2006, 619–620). Strategiatoimijat (strategy practitioners) ovat henkilöitä, jotka osallistuvat tai muutoin vaikuttavat strategiatyöhön (Mantere 2005; Vaara & Whittington 2012). Toiminta (strategy praxis) viittaa varsinaisiin aktiviteetteihin ja siihen, mitä strategiatoimijat käytännössä tekevät. Strategiatyössä hyödynnetään erilaisia strategiakäytäntöjä (strategy practices), kuten työkaluja, tekniikoita, normeja ja rutiineja. (Johnson ym. 2007; Vaara & Whittington 2012; Whittington 2006.) Strategiakäytännöt ovat joustavia ja muotoutuvat ajan kuluessa toimijoiden soveltaessa ja oppiessa muokkaamaan niitä tarpeidensa mukaan. Strategiakäytännöt mahdollistavat strategiatyön. (Vaara & Whittington 2012.) Ne myös asettavat rajat ja sosiaalisesti hyväksytyt tavat tehdä strategiatyötä (Spee & Jarzabkowski 2009) määrittäen strategiatyön legitimitettiin (Vaara & Whittington 2012).

Kohtamäen ym. (2022) katsauksen mukaan SAP-tutkimukset ovat lähestyneet strategiatyötä useasta teoreettisesta lähtökohdasta. SAPin kontekstissa tutkimuksissa tarkastellaan usein *toimintaa* (Kohtamäki ym. 2022) kuvaten strategiatoimijoiden käytännön strategiatyötä mikrotasolla (Jarzabkowski 2005; Knott & Thnarudee 2022; Regné 2003). Lisäksi *sosiaalisen vuorovaikutuksen ja materiaalisuuden yhteenkietoutumista* on tarkasteltu (Kohtamäki ym. 2022), ja

osoitettu erilaisten käytäntöjen ja työkalujen merkitys strategiatyön mahdollistajana ja rajoittajana (Einola & Kohtamäki 2016; Mantere 2005; Spee & Jarzabkowski 2009). *Sensemaking-näkökulmaan* kiinnittyvät SAP-tutkimukset ovat puolestaan tarkastelleet erityisesti yhteisen ymmärryksen rakentumista strategiatyössä (Kaplan & Orlikowski 2013; Rouleau & Balogun 2011). Esimerkiksi Kaplanin ja Orlikowskin (2013) tutkimus osoittaa, että yksittäisten strategiatoimijoiden tulkinnat menneestä ja tulevasta toiminnasta eroavat toisistaan. Tämän vuoksi strategiatoimijat rakentavat yhteistä ymmärrystä iteratiivisena prosessina, jonka kautta moninaiset tulkinnat pyritään yhteensovittamaan yhteiseksi näkemykseksi strategiatyössä. Stigliani ja Kvasi (2012) puolestaan osoittavat tutkimuksessaan, miten kollektiivinen sensemaking rakentuu yksilön ja ryhmän välillä. Yksilötason kokemusten artikuloiminen ja materialisoituminen mahdollistaa ryhmän kognitiivisen työn ja kokemusten jalostamisen yhteiseksi ymmärrykseksi. SAP-tutkimuksissa *diskurskien ja kielten merkitystä* sekä niiden kautta ilmenevää valtaa on tarkasteltu erityisesti julkisen sektorin kontekstissa (Sorsa & Vaara 2020; Vaara ym. 2010). Sorsa ja Vaara (2020) osoittavat empiirissä tutkimuksessaan, miten strategiatoimijat edistävät retorisin keinoin muutokseen sitoutumista syklisenä prosessina, jossa konsensusta ja kollektiivista ”me-henkeä” luova argumentaatio tukee yhteisen ymmärryksen rakentumista. Myös *strategiatyön institutionalisoituminen* on vähitellen saamassa osakseen huomiota, ja tutkimuksissa pyritään tarkastelemaan strategiatyötä yksittäistä organisaatiota laajemmin sekä yhdistämään mikro- ja makrotaso strategiatyössä (Kohtamäki ym. 2022).

Yhteenvetona voidaan todeta, että SAP-tutkimuksien keskiössä on toimijoiden yhteinen ymmärrys strategiatyöstä sekä se, miten ja kenen kanssa strategiatyötä tehdään (Jarzabkowski ym. 2022). Strategiatoimijoina nähdään eri ryhmät aina ylimmästä johdosta (Vuori & Huy 2022) keskijohtoon (Rouleau 2005; Rouleau & Balogun 2011) ja koko henkilökuntaan (Laine ym. 2017). Tämän määritelmän mukaan strategiatoimijoiden joukko on moninainen, mikä korostaa laajaa strategiatyöhön osallistumista. Tarkasteltaessa strategiatyössä oppimista käytännössä, johon toimijat organisaation eri tasoil-

la osallistuvat, saattaa toimijoiden käytännön kokemus ja tietämys olla merkityksellisempää kuin tiedetään. Keskustelu ja asioiden reflektointi arkipäivän tilanteissa saattaa vaikuttaa myös strategiatyössä oppimiseen.

### Kollektiivinen reflektio

Reflektiivisellä käytännöllä tarkoitetaan hetkitäistä pysähtymistä pohtimaan aiempia kokemuksia ja niiden merkitystä suhteessa tulevaan toimintaan (Raelin 2001, 11; 2002, 66). Reflektointi auttaa tarkastelemaan toimintaa eri näkökulmista sekä etsimään, vertailemaan ja arvioimaan eri toimintavaihtoehtoja (Jordan ym. 2009, 466). Reflektiota voi tapahtua sekä yksilö- että ryhmätasolla (Walger ym. 2016). Kollektiivinen reflektio on kokonaisuus, joka rakentuu toimijoiden osallistuessa organisaation reflektiivisiin käytäntöihin moninaisissa foorumeissa (Gutzan & Tuckermann 2019) organisaation eri tasoilla (Hilden & Tikkamäki 2013). Kollektiivinen reflektio ei aina edellytä ennalta suunniteltua tilaisuutta reflektointiin, vaan reflektointi voi tapahtua spontaanisti keskellä toimintaa (Gutzan & Tuckermann 2019; Hällgren & Maaninen-Olsson 2009). Aiemmat tutkimukset (Rantatalo & Karp 2016; Walger ym. 2016) osoittavat yksilön oman ja kollektiivisen reflektion kietoutuvan yhteen ja tukevan toisiaan. Reflektiivinen käytäntö on jatkuvaa vuoropuhelua yksilön ja kollektiivisen reflektion välillä. Käytännössä yksilön ymmärrys muokkautuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa, hänen pukiessaan sanoiksi omia kokemuksiaan tai kuunnellessaan muiden tulkintaa samoista kokemuksista (Raelin 2001).

Kollektiivinen reflektio tuo eri toimijat yhteen mahdollistaen erilaisten kokemusten (Rantatalo & Karp 2016) ja näkemysten jakamisen (Dittrich ym. 2016). Keskustelun merkitystä kollektiivisessä reflektiossa on korostettu (Dittrich ym. 2016; Gutzan & Tuckermann 2019; Rantatalo & Karp 2016), sillä vuoropuhelun kautta käytännön toimijat tunnistavat ja muotoilevat käsillä olevan ongelman, tarkastelevat vaihtoehtoisia toimintatapoja sekä punnitsevat eri toimintatapojen seurauksia (Dittrich ym. 2016). Näin toimijat pystyvät testaamaan omia tulkintojaan sekä rakentamaan yhteistä ymmärrystä tilanteesta (Miller & Maellaro 2016; Rantatalo & Karp 2016) ja toimintatavoista (Dittrich ym. 2016).

Kollektiivinen reflektio tukee tilannesidonnaista ongelmanratkaisua (Dittrich ym. 2016; Hällgren & Maaninen-Olsson 2009), mutta voi johtaa myös taustalla olevien syvempien toimintamallien tarkasteluun (Dittrich ym. 2016). Reflektion kautta tapahtuva oppiminen ei kuitenkaan aina tarkoita toimintatapojen konkreettista muutosta, vaan reflektio voi tukea jatkuvuutta (Dittrich ym. 2016) ja vahvistaa aiempia toimintatapoja organisaatiossa (Hilden & Tikkamäki 2013).

Reflektion merkitystä oppimiselle (Raelin 2001) sekä ammatilliselle osaamiselle (Schön 1983, 1987) on korostettu, sillä aiempien kokemusten reflektointi mahdollistaa oppimisen. Reflektio edistää oppimista, sillä reflektointi auttaa tunnistamaan toiminnan seurauksia ja tarkastelemaan kriittisesti toimintatapoja (Raelin 2001). Yhteinen oppiminen on jatkuva prosessi, joka edellyttää kyvykkyyttä kollektiiviseen reflektioon, samaistuttavaa narratiivia sekä yhdessä luotuja kehitysehdotuksia, joita yksilö voi kokeilla omassa toiminnassaan. Oppimisen ja käytännön kehittymisen kannalta on keskeistä, että toimijat pystyvät linkittämään reflektion kohteen omaan käytännön toimintaansa. (De Blust ym. 2022.) Kyvykkyys kollektiiviseen reflektioon on nähty jopa yhtenä organisaation ydinkyvykkyyksistä (Gómez & Ballard 2013), sillä se tukee yhteistä oppimista ja edistää organisaation kykyä vastata tulevaisuuden haasteisiin (Schulz ym. 2017).

### Organisaation oppiminen

Crossan ym. (1999) ovat kuvanneet organisaation oppimisen 4I-mallin, joka perustuu neljään mikroprosessiin; intuitioon, tulkintaan, integraation ja institutionalisoitumiseen. Yksilötasolla tapahtuva intuitiivinen ajattelu jalostuu tulkinnan kautta ryhmässä yhteiseksi ymmärrykseksi, vakiintuen ajan kuluessa ryhmän yhteiseksi tavaksi toimia (Crossan ym. 1999; Crossan & Berdrow 2003). Mallissa yhdistyy yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla tapahtuvan oppimisen syöte- (feed-forward) ja palauteprosessien (feedback) välisten jännitteiden johtaminen. 4I-malli yhdistää organisaation eri tasoilla tapahtuvan organisaation oppimisen myös strategiaan. (Mishra & Reddy 2021.) Tämän vuoksi oletetaan, että malli soveltuu strategiatyössä tapahtuvan oppimisen tarkasteluun. SAPin kon-

tekstissa on keskeistä tarkastella strategiatyön aikana tapahtuvaa kollektiivista reflektiota sosiaalisena käytäntönä organisaation kaikilla tasoilla. 4I-malli mahdollistaa tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena olevien ulottuvuuksien tutkimisen.

*Intuitio* tapahtuu yksilötasolla (Crossan ym. 1999), sillä aiempi kokemus ohjaa yksilön toimintaa. Kokemukseen perustuva intuitio auttaa tunnistamaan samankaltaisuuksia toiminnassa, kun taas yritteliäisyyteen perustuva intuitio tukee uusia innovaatioita ja tulevaisuuden mahdollisuuksien tunnistamista (Crossan ym. 1999; Crossan & Berdrow 2003). Yksilön intuitio pohjaa sekä tietoiseen tilanteen analysointiin että intuitiiviseen sisäistettyyn tietämykseen (Akinci & Sadler-Smith 2019). Intuition kehittyessä yksilö tulkitsee tapahtumia suhteessa aikaisempiin kokemuksiinsa ja ulkoiisiin tapahtumiin (Dutta & Crossan 2005) muodostaen niistä muille kommunikoitavissa olevia metaforia (Lawrence ym. 2005). Yksilön intuitio vahvistuu ryhmässä, kun yhteisen tulkinnan kautta luodaan uutta tietoa ja rakennetaan yhteistä ymmärrystä toiminnasta (Akinci & Sadler-Smith 2019; Dutta & Crossan 2005). Oppimista fasilitoi muilta saadut uudet ideat tai omaa ajatusmaailmaa haastavat näkökulmat (Rose ym. 2020). Uuden jäsenen sosialisoituminen organisaatioon muuntaa myös yksilön uskomuksia, vahvistaen organisaatorista ja yksilöllistä oppimista pitkällä aikavälillä (March 1991).

*Tulkinnalla* tarkoitetaan intuition kautta syntyneiden ajatusten tarkempaa tarkastelua sekä niiden merkityksen selittämistä yksilölle itselleen sekä muille. Omien kokemusten tulkinta voi tapahtua yksilön toimesta itselleen puhumalla (Akinci & Sadler-Smith 2019) tai yhdessä muiden kanssa keskustelemalla. Yksilön oma kokemus ja persoonallisuus vaikuttavat siihen, miten yksilöt tulkitsevat eri tilanteita. (Crossan ym. 1999; Crossan & Berdrow 2003.) Ryhmätasolla yhteinen tulkinta mahdollistaa muiden asian- tuntemuksen hyödyntämisen (Akinci & Sadler-Smith 2019), edellyttäen, että aiemmat kokemukset ilmaistaan niin, että muut ymmärtävät ne. Tämä korostaa kielen ja vuoropuhelun merkitystä. (Akinci & Sadler-Smith 2019; Crossan ym. 1999; Crossan & Berdrow 2003.)

*Integraatio* ja yhteinen ymmärrys rakentuu ryhmän tehdessä yhteistä tulkintaa kokemuk-

sistaan (Crossan ym. 1999; Crossan & Berdrow 2003). Strateginen suunnittelu tukee eri tulkin-tojen muodostumista yhteiseksi ymmärrykseksi organisaation suunnasta (Versiani ym. 2018) toimien näin integraation välineenä strategia-työssä (Jarzabkowski & Balogun 2009). Jaettu ymmärrys puolestaan mahdollistaa yhteisen toiminnan organisaatiossa (Schilling & Kluge 2009).

*Institutionalisoituminen* varmistaa toiminnan jatkuvuuden, kun yksilö- ja ryhmätasolla tapahtunut oppiminen juurtuu toimintaa ohjaaviksi (Schilling & Kluge 2009) yhteisiksi rutiineiksi ja toimintakäytännöksi (Crossan ym. 1999; Crossan & Berdrow 2003). On kuitenkin huomattava, että ”*uusien ideoiden ja käytänteiden institutionalisointi riippuu niiden toimijoiden toiminnasta, joiden tehtävänä on juurruttaa ne rutiineihin, organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin*” (Lawrencen 2005, 182 artikkelissa DiMaggio 1988, Lawrence 1999). Johtoasemassa olevat toimijat voivat edistää institutionalisointia ylläpitämällä asiaa keskusteluissa ja legitimoimalla muutosta (Rose ym. 2020).

Organisaation oppimisen 4I-malli korostaa olemassa olevan tiedon hyödyntämisen (exploitation) ja uuden tiedon luomisen (exploration) välistä jännitettä (Crossan ym. 1999; Crossan & Berdrow 2003). Jatkuvan oppimisen näkökulmasta organisaation tulee tasapainotella näiden välillä (Crossan ym. 1999; Crossan & Berdrow 2003; March 1991). Oppimisen syöteprosessi (feed-forward) käsittää yksilön intuitiosta alkaneen uuden tiedon luomisen välittymisen ryhmään ja organisaatioon. Olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen perustuva oppiminen tapahtuu palauteprosessin (feedback) kautta organisaatiosta ryhmään ja yksilöön. (Dutta & Crossan 2005.) Organisaation oppiminen on uuden tiedon luomisessa todennäköisempää kuin olemassa olevan tiedon hyödyntämisessä (March 1991). Uuden tiedon luominen ja olemassa olevan tiedon hyödyntäminen tapahtuvat samanaikaisesti yksilötasolta kohti organisaatiotasoa iteratiivisena palauteprosessina (Nielsen ym. 2018). Tulkinta ja integraation kautta syntyvä sisäistäminen ilmenevätkin jatkuvana vastavuoroisena prosessina toiminnan ja kognition välillä (Akinci & Sadler-Smith 2019). Oppimisessa syöteprosessi edellyttää, että yksilöillä on mahdollisuuksia tuoda uusia näkökulmia esille. Toi-

saalta esimerkiksi strategian toteuttamiseen tähtäävät toimenpiteet organisaation eri tasoilla tukevat palautteeseen perustuvaa oppimisprosessia. Organisaatiotasolla tapahtuvat strategiset muutokset palautuvat operatiiviseen toimintaan yksilöiden tulkittaessa niitä ja tehdessä muutoksia strategian perusteella toimintaan. Tämä puolestaan voi johtaa adaptaatioon ja vanhojen käytäntöjen poisoppimiseen. (Versiani ym. 2018.)

## TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET VALINNAT

### Tutkimusasetelma ja aineistonkeruu

Tutkimukseen osallistuvien organisaatioiden haluttiin edustavan mahdollisimman pitkälle tulevien hyvinvointialueiden kaltaista palvelutarjoomaa eli organisaatioita, jotka huolehtivat sekä terveydenhuollon että sosiaalihuollon palveluista. Osallistuneet organisaatiot valittiin ennalta määriteltyjen kriteerien mukaisesti. Proessin ensimmäisessä vaiheessa tarkasteltiin Suomen Kuntaliiton verkkosivuilta löytyvää listausta kaikista Suomessa toimivista sairaanhoitopiireistä. Aluksi tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin yliopistolliset sairaanhoitopiirit, sillä ne tuottavat pääsääntöisesti erikoissairaanhoiton palveluita. Tämän jälkeen tarkasteltiin jäljelle jääneiden sairaanhoitopiirien julkisten internet-sivujen perusteella organisaatioiden strategiat. Valintakriteereinä toimivat seuraavat: internet-sivuilla oli löydettävissä erillinen kuvattu strategia, organisaatiolle oli määritelty selkeä ja kohtuullisen kompakti strategiakausi ja strategiakautta oli eletty jo jonkin aikaa. Näiden kriteerien pohjalta mukaan valittiin neljä lyhimmän strategiakauden omaavaa organisaatiota, joissa tuotettiin sekä terveydenhuollon että sosiaalihuollon palveluita. Tutkimuslupa haettiin ja myönnettiin kolmesta sairaanhoitopiiristä, joista tutkimusaineisto kerättiin. Yhdestä organisaatiosta ei useammasta yhteydenotosta huolimatta saatu vastausta tai kannanottoa tutkimuksen toteuttamiseen.

Tutkimus on luonteeltaan poikittainen, määrällinen Survey-tutkimus (Bryman 2016). Survey-tutkimus mahdollistaa aineiston keräämisen laajalta joukolta. Teknisenä alustana sähköisessä kyselyssä käytettiin Webropol-ohjelmistoa.

Tutkimuksen kohdejoukkona olivat esihenkilö- ja johtotehtävissä toimivat henkilöt. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena (Met-sämuuronen 2009). Tutkimuslupaprosessin aikana organisaatioista nimettiin yhteyshenkilö, jonka kautta kysely lähetettiin organisaatioiden omien sähköpostilistojen perusteella kaikille esihenkilö- ja johtotehtävissä toimiville henkilöille. Kysely lähetettiin saatekirjeineen yhteyshenkilön sähköpostiin pyynnöllä välittää viesti edelleen tutkimuksen kohderyhmälle. Kysely toteutettiin tammikuussa 2022. Vastausaikaa kyselyyn oli yhteensä kolme viikkoa ja kyselystä lähetettiin kaksi muistutusta ennen vastausajan päättymistä. Kysely lähetettiin yhteensä 830 henkilölle, ja heistä kyselyyn vastasi 173 vastaajaa. Vastaajista 12 ei antanut suostumistaan tutkimukseen osallistumiseen, ja kokonaisvastaajamääräksi muodostui 161, ja vastausprosentiksi 19,4 %.

Tutkittavista naisia oli 84 % ja miehiä 16 %. Vastaajista hieman yli puolet (53 %) työskenteli terveydenhuollossa, kolmannes (30 %) sosiaalihuollossa ja vajaa viidennes (17 %) hallinnollisissa tai yhteisissä tukipalveluissa. Hoitohenkilöstöä edusti 35 %, hallinto- huolto tai tukipalveluhenkilöstöä 32 %, sosiaalihuollon ammattihenkilöstöä 14 % ja lääkäreitä 11 % vastaajista. Loput tutkittavista edustivat toimisto- tai asiakaspalveluhenkilöstöä tai muita ammattiryhmiä. Toimintayksikön lähiesihenkilöitä oli vastaajien joukossa 74 % ja ylempää tai keskijohtoa edusti 26 % tutkittavista.

Tutkittavista ylemmän korkeakoulututkinnon oli suorittanut 59 %. Alemman korkeakoulututkinnon oli suorittanut 19 % ja lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon 11 %. Tutkittavista 11 % oli suorittanut ammatillisen perus- tai erikoistutkinnon. Yleisimmin johtamiseen liittyviä opintoja oli suoritettu erillisinä kursseina, organisaation omassa johtamiskoulutuksessa tai johtamisen opintoja oli sisällytynyt vastaajan perustutkintoon.

Tutkittavilla oli pitkä työkokemus sekä nykyisessä organisaatiossa että nykyisen kaltaisissa tehtävissä. Tutkittavista lähes puolet (49 %) oli työskennellyt yli 10 vuotta nykyisessä organisaatiossa. Kolmasosa (32 %) tutkittavista oli työskennellyt 1–5 vuotta, ja reilu kymmenes (15 %) 6–10 vuotta nykyisessä organisaatiossa. Alle yhden vuoden nykyisessä organisaatiossa työ-

kennelleitä oli vain muutamia (3 %) tutkittavien joukossa. Tutkittavilla oli pitkä työkokemus esihenkilötehtävissä toimimisesta. Tutkittavista valtaosa (43 %) oli työskennellyt esihenkilönä yli 10 vuotta. Toiseksi suurimman ryhmän muodostivat 1–5 vuotta esihenkilötehtävissä toimineet (26 %) ja kolmanneksi suurimman ryhmän (21 %) 6–10 vuotta esihenkilönä työskennelleet.

Tutkittavista valtaosa nimesi työtehtäviinsä kuuluvan henkilöstöhallinnolliset tehtävät, toiminnan suunnittelun ja tavoitteiden asettamisen, sekä johtamisen asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Suurin osa vastaajista vastasi työtehtäviinsä kuuluvan toiminnan kehittämisen ja strategian toteuttamiseen osallistumisen. Vain noin puolet vastaajista ilmoitti strategian valmisteluun osallistumisen kuuluvan työtehtäviinsä.

### Kyselyn rakenne ja sisältö

Kyselyssä selvitettiin tutkittavien näkemyksiä kollektiivisen reflektion toteutumisesta sekä oppimisesta strategiatyössä. Tässä raportoidaan osa tämän laajemman kyselyn tuloksista. Kyselylomakkeen sisältö perustui aiempaan SAPin, kollektiivisen reflektion ja organisaation oppimisen kirjallisuuteen. Kyselylomake rakennettiin tätä tutkimusta varten. Kyselylomake sisälsi sekä strukturoituja väittämiä, että avoimia kysymyksiä. Strukturoitujen väittämien vastausvaihtoehtoina oli viisiportainen asteikko (1= Täysin eri mieltä, 2= Eri mieltä, 3= Ei eri eikä samaa mieltä, 4= Samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä). Kyselylomake esitettiin viidellä henkilöllä ennen varsinaisen tutkimuksen käynnistymistä. Esitestauksen perusteella kyselylomakkeeseen tehtiin selvennyksiä ja sitä lyhennettiin. Nyt raportoitava osuus koostui kolmesta laajemmasta osiosta ja yhteensä 37:stä väittämästä. Kyselyn kolme osiota olivat: taustatiedot, kollektiivisen reflektion toteutuminen ja strategiatyössä oppiminen. Seuraavassa kuvataan lyhyesti kyselyn keskeinen sisältö.

*Kollektiivinen reflektio strategiatyössä.* Teoreettisesti kollektiivisen reflektion toteutumista strategiatyössä tarkasteltiin SAPin näkökulmien, strategiatoimijoiden, strategiakäytäntöjen sekä toiminnan kautta (Vaara & Whittington 2012; Whittington 2006) työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Kollektiivisen reflektion toteutu-

Taulukko 1. Kollektiivista reflektiota mitanneet väittämät.

TEO_BKOL_Kollektiivisen reflektion toteutuminen strategiatyössä
B2.1 Työyhteisöni strategiatyössä pysähdyimme ajoittain pohtimaan yhdessä, mitä organisaatiomme strategia merkitsee yksikköemme toiminnassa
B2.2 Työyhteisöni strategiatyössä pysähdyimme ajoittain pohtimaan yhdessä strategian ja siitä käytyjen keskustelujen sisältöä
B2.3 Työyhteisöni strategiatyössä pysähdyimme ajoittain pohtimaan yhdessä, miten hyödyntää organisaatiossamme käytössä olevia strategiatyöhön liittyviä dokumentteja, työkaluja ja toimintatapoja
B2.4 Työyhteisöni strategiatyössä pysähdyimme ajoittain pohtimaan yhdessä, miten strategiatyöhöemme voi osallistua
B2.5 Työyhteisöni strategiatyössä pysähdyimme ajoittain pohtimaan yhdessä, kenen kannattaa osallistua strategiatyöhöemme
B2.6 Työyhteisöni strategiatyössä pysähdyimme ajoittain pohtimaan yhdessä ja arvioimaan eri toimintavaihtoehtoja suunnitellessamme yksikköni toimintaa
B2.7 Työyhteisöni strategiatyössä pysähdyimme ajoittain pohtimaan yhdessä ja tarkastelemaan kriittisesti yksikköemme aiempaa toimintaa löytääksemme asioita, joissa voimme parantaa
B2.8 Työyhteisöni strategiatyössä pysähdyimme ajoittain pohtimaan yhdessä ja jakamaan aiempia kokemuksiamme strategiatyöstä oppiaksemme muilta
B3.1 Organisaationi strategiatyössä pysähdytään yhdessä ajoittain pohtimaan, mitä organisaatiomme strategia merkitsee
B3.2 Organisaationi strategiatyössä pysähdytään yhdessä ajoittain pohtimaan organisaatiossamme käytössä olevia strategiatyöhön liittyviä dokumentteja, työkaluja ja toimintatapoja
B3.3 Organisaationi strategiatyössä pysähdytään yhdessä ajoittain pohtimaan strategiatyöhön osallistumista
B3.4 Organisaationi strategiatyössä pysähdytään yhdessä ajoittain pohtimaan ja tarkastelemaan kriittisesti toimintaa
B3.5 Organisaationi strategiatyössä pysähdytään yhdessä ajoittain pohtimaan ja jakamaan aiempia kokemuksia osaamisen lisäämiseksi

mista mitattiin 13 strukturoidulla väittämällä (taulukko 1), joista muodostettiin yksi summa-  
muuttuja kuvaamaan kollektiivisen reflektion  
toteutumista ( $ka=3,54$ ,  $kh=0,636$ ,  $\alpha=0,908$ ).  
Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan  
strategiatyössä tapahtuvaa oppimista, joten kollektiivisen reflektion toteutumisen tarkasteltu yksittäisellä muuttujatasolla on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

*Organisaation oppiminen strategiatyössä.* Strategiatyössä oppimista tutkittiin teoreettisesti Crossanin ym. (1999) esittämän 4I-mallin mukaisesti. Kysely sisälsi kuusi summamuuttujaa sisältäen väittämiä intuitiosta ( $ka=4,04$ ,  $kh=0,598$ ,  $\alpha=0,742$ ), tulkinnasta ( $ka=3,53$ ,  $kh=0,661$ ,  $\alpha=0,719$ ), integraatiosta ( $ka=3,31$ ,  $kh=0,736$ ,  $\alpha=0,860$ ), institutionalisoitumisesta ( $ka=3,39$ ,  $kh=0,845$ ,  $\alpha=0,804$ ) sekä syöteprosesseissa uuden oppimiseen ( $ka=3,48$ ,  $kh=0,719$ ,

$\alpha=0,638$ ) ja olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen ( $ka=3,65$ ,  $kh=0,699$ ,  $\alpha=0,753$ ) strategiatyössä.

*Taustatiedot.* Taustamuuttujina tutkimuksessa kontrolloitiin tutkimukseen osallistuneiden *ylimmän suoritettun tutkinnon koulutusaste* (1=Toinen aste, 2=Erikoisammattikoulutusaste, 3=Alempi korkeakouluaste, 4=Ylempi korkeakoulututkinto, YAMK, 5=Ylempi korkeakoulututkinto, maisteri, 6=Lisensiaatin tutkinto, 7=Tohtorin tutkinto), *työskentely-yksikön toimiala* (1=terveydenhuolto, 2=sosiaalihuolto, 3=ympäristöterveydenhuolto, 4=pelastustoimi, 5=yhteiset - tai hallintopalvelut), sekä *asema organisaatiossa* (1=Toimintayksikön lähiesihenkilö, 2=Keskijohto, 3=Ylin johto). Lisäksi taustamuuttujana kontrolloitiin *työkokemuksen pituus esihenkilötehtävissä* (1=alle 1 vuosi, 2=1-5 vuotta, 3=6-10 vuotta, 4=yli 10 vuotta).



## Aineiston analyysi ja tutkimuksen luotettavuus

Aineisto analysoitiin IBM SPSS Statistics 28.0 ohjelmalla. Aineiston kuvailemiseksi tilastomenetelmin, yksittäisistä muuttujista analysoitiin tunnusluvut, jotka kuvasivat sijaintia ja hajontaa. Tämän lisäksi muuttujista muodostettiin teoria-pohjaisesti summamuuttujat, ja niiden tunnusluvut (ka, kh) analysoitiin. Summamuuttujien välisiä yhteyksiä ja niiden voimakkuutta tutkittiin käyttämällä Spearmanin korrelaatiokerrointa (Metsämuuronen 2009; Tähtinen ym. 2020). Tilastollisen merkitsevyydystason tulkinnaassa käytettiin raja-arvona  $p < 0,01$ , mutta taulukkoon 3 on huomioitu myös yleisesti käytetty  $p < 0,05$  (Tähtinen ym. 2020). Korrelaation tulkitaan olevan korkeaa välillä 0,6-0,8, melko korkeaa välillä 0,4-0,6 ja heikkoa sen ollessa pienempi kuin 0,4 (Metsämuuronen 2009, 371).

Mittarin reliabiliteettia tarkasteltiin Cronbachin alfan avulla. Tässä tutkimuksessa summamuuttujien alfat vaihtelivat välillä 0,638-0,908. Yhden osion, uuden oppimisen, alfa jäi muita alhaisemmaksi. Sekin kuitenkin ylittää kirjallisuudessa hyväksyttävänä pidetyn 0,6 rajan (kts. esim. Metsämuuronen 2009). Vastausaktiivisuuteen on todennäköisesti vaikuttanut kyselylomakkeen pituus sekä koronan uudelleen huonontunut tilanne, joka kuormitti terveydenhuolto-organisaatioita kyselyn aikaan.

## TULOKSET

### Organisaation oppiminen strategiatyössä

Tarkasteltaessa organisaation oppimista (taulukko 2), yksilötasolla intuitiota arvioitiin tapahtuvan ja siihen liittyvien tekijöiden arvioitiin toteutuvan melko hyvin (ka=4,04, kh=0,598). Strategian mukaisten kehittämiskohteiden tunnistaminen oman aiemman kokemuksen perusteella (ka=4,15, kh=0,640) sekä innovointiin perustuva uusien kehittämiskohteiden tunnistaminen (ka=4,11, kh=0,746) arvioitiin myös korkealle.

Tulkintaa vaikuttaisi tapahtuvan organisaatioissa jonkin verran (ka=3,53, kh=0,661). Yhteistä tulkintaa strategian merkityksestä toiminnalle tehtiin työyhteisössä (ka=3,77, kh=0,883), sen sijaan jonkin verran vähemmän käytiin yk-

silötasolla säännöllisiä keskusteluita strategiasta muiden kanssa (ka=3,23, kh=0,965).

Integraation ja yhteisen ymmärryksen löytymisen toteutuminen arvioitiin keskinertaiseksi (ka=3,31, kh=0,736). Tämän osalta erityisesti tarkentavien kysymyksiä tekeminen (ka=3,06, kh=0,908) sekä muiden näkemyksiä haastaminen (ka=3,18, kh=0,897) vaikuttaa toteutuvan vain jossain määrin. Uuden oppimisen instituti-onalisoitumista käytäntöön vaikuttaisi tapahtuvan jonkin verran (ka=3,39, kh=0,845).

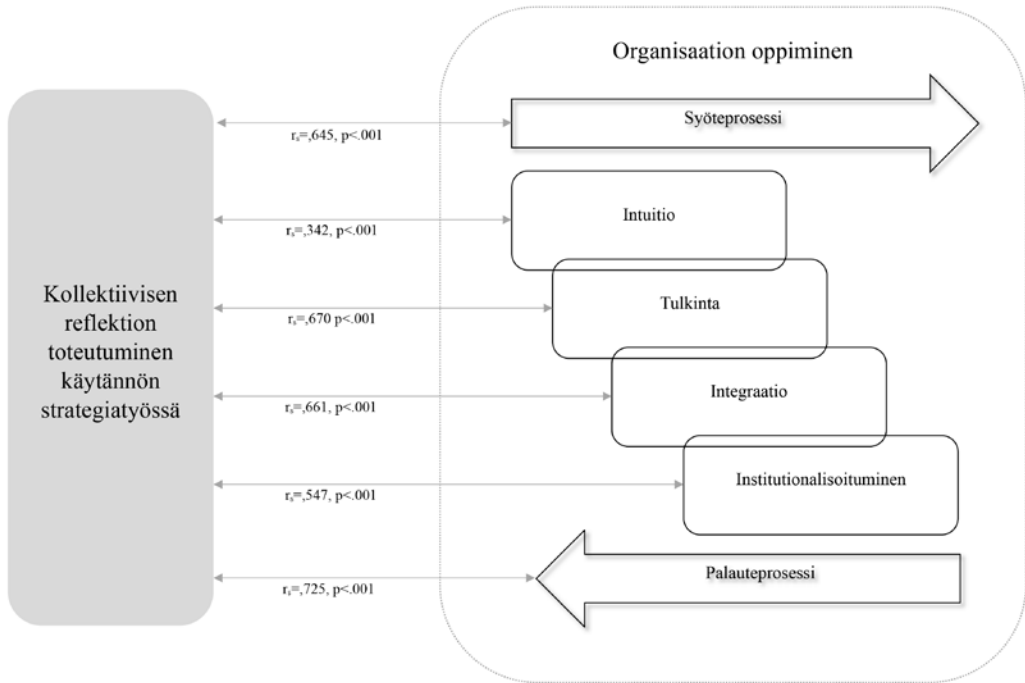
Tarkasteltaessa uuden oppimista ja olemassa olevan tiedon hyödyntämistä, huomataan, että uuden tiedon luomista vaikuttaisi tapahtuvan jonkin verran (ka=3,48, kh=0,719). Olemassa olevan tiedon hyödyntämistä puolestaan vaikuttaisi tapahtuvan hieman enemmän (ka=3,65, kh=0,699). Molempien osalta vaikuttaisi korostuvan yksilötasolla tapahtuva oppiminen, sekä yksilön omalle esihenkilölle nostamien kehitystarpeiden (ka=3,94, kh=0,905) että strategian käyttäminen toiminnan ohjaamiseen yksikössä (ka=3,96, kh=0,785), joiden molempien arvioitiin toteutuvan melko hyvin. Sen sijaan keskinertaiseksi arvioitiin strategian kehittyminen yksiköistä tulevien palautteiden perusteella (ka=3,14, kh=0,920).

### Kollektiivinen reflektio ja organisaation oppiminen käytännön strategiatyössä

Kollektiivista reflektiota vaikutti tapahtuvan organisaatioissa jonkin verran, summamuuttujan keskiarvon ollessa 3,54 ja keskihajonnan 0,636. Taustamuuttujien osalta havaittiin ainostaan heikkoja korrelaatioita organisaatio-aseman ja kollektiivisen reflektion, tulkinna, integraation sekä oppimisen palauteprosessin välillä. Kollektiivisen reflektion toteutumisella havaittiin olevan positiivinen yhteys kaikkiin 4I-mallin mukaisiin organisaation oppimisen vaiheisiin ja tasoihin (taulukko 3, kuvio 1). Kollektiivisen reflektion toteutuminen on voimakkaasti yhteydessä oppimisen palauteprosessiin eli tiedon hyödyntämisen ja käytäntöön palautumisen välillä ( $r_s = 0,725$ ,  $p < .001$ ). Korkea positiivinen riippuvuus vaikuttaisi olevan kollektiivisen reflektion toteutumisen ja oppimisprosessissa tapahtuvan tulkinna ( $r_s = 0,670$ ,  $p < .001$ ) sekä integraation eli yhteisen ymmärryksen rakentumisen ( $r_s = 0,661$ ,  $p < .001$ )

Taulukko 2. Organisaation oppimista strategiatyössä kuvaavat summamuuttujat ja yksittäisten muuttujien tunnusluvut.

Muuttujat (Likert asteikko 1-5)	n	ka	kh	Cronbachin alfa
<b>TEO_D4IINT_Intuitio</b>		<b>4,04</b>	<b>0,598</b>	<b>0,742</b>
D1.1 Omassa strategiatyössäni tunnistan aiemman kokemukseni perusteella strategian mukaisia kehittämiskohteita toiminnassamme	158	4,15	0,640	
D1.2 Omassa strategiatyössäni yritän löytää täysin uusia kehittämiskohteita toiminnassamme, jotka tukevat strategiaamme	159	4,11	0,746	
D1.3 Omassa strategiatyössäni kokeilen uusia toimintatapoja käytännön strategiatyössä	158	3,85	0,805	
<b>TEO_D4ITUL_Tulkinta</b>		<b>3,53</b>	<b>0,661</b>	<b>0,719</b>
D2.1 Omassa strategiatyössäni keskustelen säännöllisesti organisaatiomme strategiasta muiden kanssa	158	3,23	0,965	
D2.2 Omassa strategiatyössäni haluan kuulla, miten muut ymmärtävät organisaatiomme strategian	159	3,70	0,825	
D2.3 Työyhteisöni strategiatyössä tulkitsemme yhdessä, mitä strategia tarkoittaa toiminnassamme	157	3,77	0,883	
D2.4 Työyhteisöni strategiatyössä käymme aktiivista keskustelua strategiaan pohjautuvista kehittämistarpeista toiminnassamme	157	3,41	0,898	
<b>TEO_D4IINTEG_Integraatio</b>		<b>3,31</b>	<b>0,736</b>	<b>0,86</b>
D3.1 Työyhteisöni strategiatyössä teemme paljon tarkentavia kysymyksiä, jotta ymmärrämme organisaatiomme strategian samalla tavalla	157	3,06	0,908	
D3.2 Työyhteisöni strategiatyössä haastamme toistemme näkemyksiä strategiasta rakentavalla tavalla	157	3,18	0,897	
D3.3 Työyhteisöni strategiatyössä pyrimme löytämään yhteisen ymmärryksen strategiasta sovitamalla yhteen erilaiset mielipiteet	157	3,59	0,855	
D3.4 Työyhteisöni strategiatyössä meillä on yhteinen ymmärrys strategiaa tukevista kehittämistarpeista toiminnassamme	157	3,41	0,848	
<b>TEO_D4IINS_Institutionalisoituminen</b>		<b>3,39</b>	<b>0,845</b>	<b>0,804</b>
D4.1 Organisaatiossamme viedään strategiaa tukevat kehittämistarpeet käytäntöön	157	3,42	0,928	
D4.2 Organisaatiossamme kehitetään jatkuvasti tapaa tehdä strategiatyötä	158	3,37	0,920	
<b>TEO_D4IDFF_Feed Forward</b>		<b>3,48</b>	<b>0,719</b>	<b>0,638</b>
D5.1 Omassa strategiatyössäni kerron esihenkilölleni yksikköni toiminnan kehittämistarpeita, jotka haluan nostaa organisaatiomme strategiaan	158	3,94	0,905	
D5.2 Työyhteisöni strategiatyössä työyhteisöllemme tärkeitä asioita otetaan mukaan organisaatiomme strategiaan	157	3,38	0,997	
D5.3 Organisaatiossamme strategian sisältö kehittyi jatkuvasti yksiköistä tulevien palautteiden perusteella	158	3,14	0,920	
<b>TEO_D4IDFB_Feedback</b>		<b>3,65</b>	<b>0,699</b>	<b>0,753</b>
D6.1 Organisaatiossamme strategia ohjaa käytännön toimintaa	158	3,57	0,980	
D6.2 Työyhteisöni strategiatyössä arvioimme strategian toteutumista yhdessä	157	3,47	0,951	
D6.3 Työyhteisöni strategiatyössä hyödynnämme arvioinnissa saatavaa tietoa toiminnan kehittämiseksi	156	3,60	0,941	
D6.4 Omassa strategiatyössäni käytän strategiaa toiminnan ohjaamiseen yksikössäni	158	3,96	0,785	



Kuvio 1. Kollektiivinen reflektio käytännön strategiatyössä organisaation oppimisen tukena

Taulukko 3. Muuttujien väliset korrelaatiot (Spearmanin korrelaatiokerroin).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Työkokemuksesi pituus... esihenkilötehtävissä	1,000										
2 Mikä on ylin koulutusaste, jolla olet suorittanut tutkinnon?	0,059	1,000									
3 Työskentely-yksikkösi toimiala	-0,096	-0,011	1,000								
4 Missä asemassa toimit?	,377***	,412***	0,157	1,000							
5 TEO_BKOL Kollektiivinen reflektio	0,061	0,136	-0,004	,202'	1,000						
6 TEO_D4IINT Intuitio	0,046	0,077	-0,015	0,142	,342***	1,000					
7 TEO_D4ITUL Tulkinta	0,087	0,127	0,068	,270**	,670***	,494***	1,000				
8 TEO_D4IINTEG Integraatio	0,157	,218**	0,062	,243**	,661***	,445***	,706***	1,000			
9 TEO_D4IINS Institutionalisoituminen	0,034	0,079	0,005	0,137	,547***	,301***	,378***	,377***	1,000		
10 TEO_D4IDFF Feed forward	,178'	0,037	-0,102	,184'	,645***	,378***	,520***	,554***	,655***	1,000	
11 TEO_D4IDFB Feedback	0,043	,177'	-0,002	,243**	,725***	,399***	,689***	,660***	,609***	,674**	1,000

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

välillä. Korkea positiivinen korrelaatio oli myös kollektiivisen reflektion toteutumisen ja oppimisen syöteprosessin välillä ( $r_s=0,645$ ,  $p<.001$ ). Kollektiivisen reflektion toteutumisen ja tiedon institutionalisoitumisen välillä havaittiin kohdallinen korrelaatio ( $r_s=0,547$ ,  $p<.001$ ). Heikko positiivinen korrelaatio näyttäisi olevan kollektiivisen reflektion toteutumisen ja yksikön intuition välillä ( $r_s=0,342$ ,  $p<.001$ ).

Organisaation oppimisprosessin sisällä tulokinnalla vaikuttaisi olevan vahva positiivinen yhteys erityisesti integraation eli yhteisen ymmärryksen rakentumiseen ( $r_s=0,706$ ,  $p<.001$ ) sekä opitun hyödyntämiseen ( $r_s=0,689$ ,  $p<.001$ ). Uuden tiedon institutionalisoituminen eli juurtuminen käytäntöön vaikuttaisi vaikuttavan positiivisesti strategiatyössä oppimisen syöte- ( $r_s=0,655$ ,  $p<.001$ ) sekä palauteprosesseihin ( $r_s=0,609$ ,  $p<.001$ ).

## POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Aiemmat SAP-tutkimukset ovat osoittaneet, että strategiatyö on jatkuva prosessi (Brorström 2020), jonka aikana strategiatoimijat pyrkivät ymmärtämään, miten sitä pitäisi toteuttaa (Laine ym. 2017). Brorströmin (2020) tutkimuksen mukaan strategiaprosessi itsessään on oppimisareena, jonka myötä strategiatoimijat oppivat tunnistamaan haasteellisia keskustelunaiheita, sekä muuttamaan toimintaansa kokemustensa perusteella. Koska strategiatyöhön vaikutaan eri tahoilla organisaatioissa (Mantere 2005), SAP-tutkimuksissa on tarkasteltu yhteisen ymmärryksen rakentumista (Kaplan & Orlikowski 2013; Sorsa & Vaara 2020) sekä luottamuksen merkitystä strategiatyössä (Pregmark & Berggren 2021). Laaja strategiatyöhön osallistuminen ei itsessään takaa organisaation oppimista (Kohtamäki ym. 2012) vaan oppiminen edellyttää yksilöiltä ja organisaatioilta kyvykkyyttä kollektiiviseen reflektioon (De Blust ym. 2022). Tästä huolimatta SAP-tutkimuksissa on kiinnitetty varsin vähän huomiota kollektiiviseen reflektioon ja organisaation oppimiseen strategiatyössä. Tämä tutkimus pyrkii täyttämään tätä tutkimusaukkoa tarkastelemalla strategiatyössä tapahtuvan kollektiivisen reflektion yhteyttä organisaation oppimiseen. Tutkimusta ohjasi tutkimuskysymys: *Miten kollektiivinen reflektio strategiatyössä tukee organisaation oppimista?*

Tarkasteltaessa organisaation oppimista strategiatyössä 4I-mallin näkökulmista, voidaan havaita, että sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa oppimisen arviointiin toteutuvan parhaiten yksilötasolla. Mielenkiintoista on, että yksilötasolla vastaajat vaikuttavat käyttävän organisaation strategiaa oman yksikkönsä toiminnan ohjaamiseen. Kuitenkin keskiarvon perusteella tarkasteltuna strategian nähtiin ohjaavan organisaatiotasolla toimintaa heikommin. Avomeksi jää, koetaanko, että organisaatiotasolla päätökset eivät ole strategian mukaisia vai arvioidaanko oma toiminta positiivisemmassa valossa suhteessa organisaation toimintaan? Tarkasteltaessa organisaation oppimisen syöteprosessia, vaikuttaisi siltä, että sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa olisi potentiaalia hyödyntää yksilöillä olevaa tietämystä enemmän. Tulosten valossa yksilöiden tietämys ei jalostu aina strategiaan saakka, mikä heikentää strategian uusiutumista. Tarkasteltaessa 4I-mallin tulkinnan ja integraation ulottuvuuksia, vaikuttaisi siltä, että yhteistä ymmärrystä pyritään rakentamaan, mutta keskustelua ja etenkin kriittisten näkökulmien esille tuomista tapahtuu vähemmän. Tämä saattaa selittää tunnetta siitä, etteivät yksiköille tärkeät asiat päädy strategiaan. Pregmarkin ja Berggrenin (2021) tutkimus osoittaa, että luottamuksen rakentumiseksi on tärkeää, että yksilöt kokevat, että heidän näkemyksensä huomioidaan osana strategiatyötä. Käytännössä vaikuttaisi, että sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa tulisi lisätä läpinäkyvyyttä, tilaisuuksia säännölliselle ja aktiiviselle yhteiselle keskustelulle, sekä tukea toimintakulttuuria, joka mahdollistaa toiminnan kriittisen tarkastelun strategiatyön aikana.

SAP-tutkimuksissa strategiatyö nähdään jatkuvana prosessina, joka kehittyy ajan kuluessa (Brorström 2020; Whittle ym. 2021). Teoreettisena kontribuutiona tämä tutkimus osoittaa strategiatyössä oppimisen tapahtuvan neljän mikroprosessin, intuition, tulkinnan, integraation ja institutionalisoitumisen kautta. Tulosten mukaan yhteinen tulkinta rakentuu yksilöiden reflektoidessa kokemuksiaan yhdessä. Kun tulkinnan kautta syntynyt yhteinen ymmärrys juurtuu käytäntöön, strategia ja strategiatyö kehittyvät ja tapahtuu organisaation oppimista. On kuitenkin huomioitava, että organisaation oppiminen ei välttämättä näyttäydy aina eksplisiit-

tisinä muutoksina toiminnassa. Organisaation oppiminen voi olla myös informaalia, jolloin yhteisölle karttuu yhteisen ymmärryksen kautta sisäistettyä hiljaista tietämystä. (Akinci & Sadler-Smith 2019.) Tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaation oppimisen vaiheet ovat yhteydessä toisiinsa ja tukevat toisiaan. Ryhmää ei voida tarkastella ilman yksilöä, eikä yksilöä ilman ryhmää. Tämä tukee SAPin periaatetta strategiayöstä sosiaalisena käytäntönä (Rouleau & Cloutier 2022). Teoreettisena kontribuutiona tutkimus osoittaa, miten oppiminen käytännön strategiayössä etenee yksilötasolta organisaatiotasolle syöte- ja palauteprosessien kautta jatkuvana prosessina.

Toisena teoreettisena kontribuutiona tämä tutkimus osoittaa, että Crossanin ym. (1999) organisaation oppimisen 4I-malli soveltuu tarkastelemaan käytännön strategiayössä tapahtuvaa oppimista organisaatioissa. Malli tarjoaa teoreettisen viitekehyksen strategiayössä tapahtuvan oppimisen tarkasteluun organisaation eri tasoilla. Mallia voidaan hyödyntää teoreettisena viitekehyksenä tarkasteltaessa strategian kehittymistä, ja jatkossa sitä voitaisiin hyödyntää tutkittaessa strategiayökalujen ja menetelmien kehittymistä käytännön strategiayössä.

Kolmantena teoreettisena kontribuutiona tässä tutkimuksessa osoitetaan kollektiivisen reflektion merkitys strategiayössä oppimiselle. Strategiayöhön osallistuminen on tärkeää, mutta se ei yksinään riitä organisaation oppimiseksi. Osallistavan strategiaproessin on todettu tukevan henkilöstön sitoutumista strategian toteuttamiseen (Kohtamäki ym. 2012), mutta Laineen ym. (2017) tulosten mukaan osallistuminen on tasapainottelua perinteisen strategiaproessin ja laajan osallistumisen välillä. Osallistuminen voi jäädä pinnalliseksi, jolloin toimijoita organisaation eri tasoilla näennäisesti osallistetaan strategiayöhön, mutta strategiayön omistajuus säilyy johdolla (Laine ym. 2017). Tämä voi aiheuttaa turhautumista ja luottamuspulaa, jos osallistujien panosta ei hyödynnetä ja päätökset strategiasta on tehty jo aiemmin (Pregmark & Berggren 2021). Yhteinen strategiayö edellyttää tahtotilaa kuulla ja hyödyntää toimijoiden ajatuksia strategiayössä näkyvästi (Einola & Kohtamäki 2016; Pregmark & Berggren 2021). Väitämme, että tuomalla ihmiset yhteen ja osallistamalla heidät strategiayöhön, ei vielä tavoit-

teta strategiayön ydintä. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että osallistamisen lisäksi tarvitaan yhteistä pysähtymistä strategiayön äärellä ja aiempien kokemusten reflektointia suhteessa tulevaisuuteen. Tulosten mukaan kollektiivinen reflektio on yhteydessä sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioiden oppimiseen. Kollektiivinen reflektio strategiayössä tukee uuden oppimista sekä opitun hyödyntämistä organisaation eri tasoilla. Jotta oppimista voisi tapahtua, tulisi reflektointia tapahtua jatkuvasti sekä yksilön omassa arjessa että kollektiivisesti ryhmä- ja organisaatiotasolla. Tämä mahdollistaa organisaation oppimisen, tukee strategiayön kehittymistä ja juurruttaa strategiaa organisaation käytäntöihin. Osallistamisen sijaan tulisikin puhua yhdessä tekemisestä käytännön strategiayössä.

Johtopäätöksenä todetaan, että kollektiivinen reflektio käytännön strategiayössä edistää organisaation oppimista sekä tukemalla uuden tiedon luomista että levittämällä aiemmin opittua organisaatioon. Tämän vuoksi käytännön strategiayössä tulisi luoda mahdollisuuksia kollektiiviseen reflektioon. Tutkimuksen tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että kollektiivista reflektiota tapahtuu jonkin verran sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa. Kollektiivisen reflektion tukemiseen kannattaisi kiinnittää huomiota enemmän, sillä strategiayö tarkoittaa julkisissa organisaatioissa usein erilaisten näkemysten ja kilpailevien tavoitteiden yhteensovittamista (Sorsa & Vaara 2020). Toimijat hyötyisivät kollektiivisesta reflektiosta, sillä se mahdollistaa erilaisten tulkintojen puntaroinnin sekä yhteisen ymmärryksen rakentamisen kokonaistilanteesta (Miller & Maellaro 2016; Rantatalo & Karp 2016). Kollektiivinen reflektio tukee myös kokemusten vaihtamista (Rantatalo & Karp 2016), erilaisten toimintavaihtoehtojen vertaailua (Dittrich ym. 2016) sekä organisaation oppimista, kun kollektiivisen reflektion kautta syntynyt ymmärrys viedään käytäntöön.

*Jatkotutkimusaiheet.* Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kollektiivinen reflektio tukee käytännön strategiayössä oppimista sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa. Luontevana jatkotutkimusaiheena olisi tutkia, millaisena poliittisesti ohjattujen julkisten terveydenhuolto-organisaatioiden reflektiokyvykyys näyttäytyy, sillä reflektiokyvykytydessä voi olla eroja

(De Blust ym. 2022). Organisaation toimintaperiaatteet ja vallan tasapaino voivat vahvistaa tai heikentää 4I-proessin kautta tapahtuvaa organisaation oppimista (Lawrence ym. 2005). Jatkotutkimuksena voitaisiin myös syventää ymmärrystä siitä, millaiset ideat jalostuvat 4I-mallin mukaisesti yksilön intuitiosta aina strategiaan asti ja millaisilla kompetensseilla niitä tuodaan esille. Julkisten sairaalaorganisaatioiden on todettu olevan byrokraattisia ja ammateilla on vahva rooli (Virtanen 2011). Tämä saattaa vaikuttaa siihen, kuka sosiaali- ja terveydenhuoltoorganisaatioissa saa osallistua strategiatyöhön, ja kenen ääni tulee kuulluksi. Välttämättä kaikki strategiatyössä syntyneet ideat eivät etene strategiaan saakka, vaan osa asioista voi olla aiemmin päätettyjä (Pregmark & Berggren 2021). Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että strategiatyössä tapahtuva kollektiivinen reflektio tukee organisaation oppimista sen eri tasoilla. Aiemman tutkimuksen mukaan organisaation oppimista tukevat artefaktat, jotka helpottavat kokemusten vaihtamista ja kollektiivista reflektiota (De Blust ym. 2022). Käytännön näkökulmasta olisi mielenkiintoista tutkia, miten kollektiivista reflektiota ja 4I-mallin mukaista oppimisprosessia voitaisiin tukea strategiatyön aikana. Tämä näkökulma voisi tarjota käytännön ratkaisuja keskustelujen syventämiseen sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa.

Kiitämme professori Hannele Seeckiä rakentavista kommentteista käsikirjoituksen aiempaan versioon.

## LÄHTEET

- Akinci, Cinla & Sadler-Smith, Eugene (2019). Collective intuition: Implications for improved decision making and organizational learning. *British Journal of Management*, 30(3), 558–577. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12269>
- Brorström, Sara (2020). The strategy process as a result of learning, questioning, and performing in a city organization. *International Public Management Journal*, 23(5), 611–630. <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1606127>
- Bryman, Alan (2016). *Social research methods* (5. painos). Oxford: Oxford University Press.
- Crossan, Mary M. & Berdrow, Iris (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1087–1105. <https://doi.org/10.1002/smj.342>
- Crossan, Mary M., Lane, Henry W. & White, Roderick E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202135>
- De Blust, Seppe, Devisch, Oswald & Vandenabeele, Joke (2022). Learning to reflect collectively: How to create the right environment for discussing participatory planning practice? *European Planning Studies*, 30(6), 1162–1181. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.2014403>
- Dittrich, Katharina, Guérard, Stéphane & Seidl, David (2016). Talking about routines: The role of reflective talk in routine change. *Organization Science*, 27(3), 678–697. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1024>
- Dutta, Dev K. & Crossan, Mary M. (2005). The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process using the 4I organizational learning framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 425–449. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00092.x>
- Einola, Suvi & Kohtamäki, Marko (2016). Sosiomateriaalisten käytäntöjen rooli kuntaorganisaation strategiatyössä. *Hallinnon Tutkimus*, 35(3), 189–203.
- Fiol, C. Marlene & Lyles, Marjorie A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813. <https://doi.org/10.2307/258048>
- Goh, Adeline Yuen Sze (2019). Rethinking reflective practice in professional lifelong learning using learning metaphors. *Studies in Continuing Education*, 41(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2018.1474867>
- Golsorkhi, Damon, Rouleau, Linda, Seidl, David, & Vaara, Eero (2015). Introduction: What is strategy as practice? Teoksessa Golsorkhi, Damon, Rouleau, Linda, Seidl, David & Vaara, Eero (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (2. painos, s. 1–29). Cambridge: Cambridge University Press.
- Gómez, Luis Felipe & Ballard, Dawna I. (2013). Communication for the long term: Information allocation and collective reflexivity as dynamic capabilities. *Journal of Business Communication*, 50(2), 208–220. <https://doi.org/10.1177/0021943612474992>
- Gutzan, Simone & Tuckermann, Harald (2019). Neat in theory, entangled in praxis: A practice perspective on the social notion of collective reflection in organisations. *Management Learning*, 50(3), 319–336. <https://doi.org/10.1177/1350507619825750>

- Hemetsberger, Andrea & Reinhardt, Christian (2006). Learning and knowledge-building in open-source communities: A social-experiential approach. *Management Learning*, 37(2), 187–214. <https://doi.org/10.1177/1350507606063442>
- Hilden, Sanna & Tikkamäki, Kati (2013). Reflective practice as a fuel for organizational learning. *Administrative Sciences*, 3(3), 76–95. <https://doi.org/10.3390/admsci3030076>
- Hällgren, Markus & Maaninen-Olsson, Eva (2009). Deviations and the breakdown of project management principles. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1), 53–69. <https://doi.org/10.1108/17538370910930518>
- Jarzabkowski, Paula (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529–560. <https://doi.org/10.1177/0170840604040675>
- Jarzabkowski, Paula (2005). *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*. London: SAGE Publications.
- Jarzabkowski, Paula & Balogun, Julia (2009). The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1255–1288. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00853.x>
- Jarzabkowski, Paula, Seidl, David & Balogun, Julia (2022). From germination to propagation: Two decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions. *Human Relations*, 75(8), 1533–1559. <https://doi.org/10.1177/00187267221089473>
- Johnson, Gerry, Langley, Ann, Melin, Leif & Whittington, Richard (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jordan, Silvia, Messner, Martin & Becker, Albrecht (2009). Reflection and mindfulness in organizations: Rationales and possibilities for integration. *Management Learning*, 40(4), 465–473. <https://doi.org/10.1177/1350507609339687>
- Järvinen, Annikki & Poikela, Esa (2000). Työssä oppiminen - reflektiivistä ja kontekstuaalista. *Aikuiskasvatus*, 20(4), 316–324. <https://doi.org/10.33336/aik.93315>
- Kaplan, Sarah & Orlikowski, Wanda J. (2013). Temporal work in strategy making. *Organization Science*, 24(4), 965–995. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0792>
- Knott, Paul & Thnarudee, Chatchai (2022). Strategic planning as inter-unit coordination: An in depth case study in Thailand. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(1), 201–224. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09726-w>
- Kohtamäki, Marko, Kraus, Sascha, Mäkelä, Markus & Rönkkö, Mikko (2012). The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 159–178. <https://doi.org/10.1108/13552551211204201>
- Kohtamäki, Marko, Whittington, Richard, Vaara, Eero & Rabetino, Rodrigo (2022). Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 210–232. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12274>
- Laine, Pikka-Maaria, Katila, Saija & Salmi, Pontus (2017). Kirkon strategia kerronnallisena käytäntönä – Kamppailu strategiatyöstä ja strategian sisällöstä. *Hallinnon Tutkimus*, 36(2), 104–117.
- Lawrence, Thomas B., Mauws, Michael K., Dyck, Bruno & Kleysen, Robert F. (2005). The politics of organizational learning: Integrating power into the 4I framework. *Academy of Management Review*, 30(1), 180–191. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281451>
- Mantere, Saku (2005). Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, 3(2), 157–184. <https://doi.org/10.1177/1476127005052208>
- March, James G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Metsämuuronen, Jari (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä : tutkijalaitos* (4. laitos). Helsinki: International Methelp.
- Miller, Richard J. & Maellaro, Rosemary (2016). Getting to the root of the problem in experiential learning: Using problem solving and collective reflection to improve learning outcomes. *Journal of Management Education*, 40(2), 170–193. <https://doi.org/10.1177/1052562915623822>
- Mishra, Bijaya & Reddy, Jagan Mohan (2021). Is “character” the link between organizational learning and learning organization? An interview with Mary M. Crossan. *The Learning Organization*, 28(6), 538–545. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2021-0080>
- Nielsen, Jeppe Agger, Mathiassen, Lars & Hansen, Anne Mette (2018). Exploration and exploitation in organizational learning: A critical application of the 4I model. *British Journal of Management*, 29(4), 835–850. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12324>
- Ohlsson, Jon (2013). Team learning: Collective re-

- flection processes in teacher teams. *Journal of Workplace Learning*, 25(5), 296–309. <https://doi.org/10.1108/JWL-Feb-2012-0011>
- Pregmark, Johanna E. & Berggren, Rita (2021). Strategy workshops with wider participation: Trust as enabler. *Management Decision*, 59(3), 586–603. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2019-1004>
- Raelin, Joseph A. (2001). Public reflection as the basis of learning. *Management Learning*, 32(1), 11–30. <https://doi.org/10.1177/1350507601321002>
- Raelin, Joseph A. (2002). “I don’t have time to think!” versus the art of reflective practice. *Reflections*, 4(1), 66–79.
- Rantatalo, Oscar & Karp, Staffan (2016). Collective reflection in practice: An ethnographic study of Swedish police training. *Reflective Practice*, 17(6), 708–723. <https://doi.org/10.1080/14623943.2016.1206881>
- Regnér, Patrick (2003). Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, 40(1), 57–82. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00004>
- Rose, Anna-Lena, Dee, Jay & Leisyte, Liudvika (2020). Organizational learning through projects: A case of a German university. *The Learning Organization*, 27(2), 85–99. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2018-0200>
- Rouleau, Linda (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413–1441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x>
- Rouleau, Linda (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement*, 16(5), 547–565. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/strategy-as-practice-research-at-crossroads/docview/1511119210/se-2>
- Rouleau, Linda & Balogun, Julia (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
- Rouleau, Linda & Cloutier, Charlotte (2022). It’s strategy. But is it practice? Desperately seeking social practice in strategy-as-practice research. *Strategic Organization*, 20(4), 722–733. <http://doi.org/10.1177/14761270221118334>
- Schilling, Jan & Kluge, Annette (2009). Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 337–360. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00242.x>
- Schön, Donald A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. London: Temple Smith.
- Schön, Donald A. (1987). *Educating the reflective practitioner. Toward a new design for teaching and learning in the professions*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schulz, Klaus-Peter (2005). Learning in complex organizations as practicing and reflecting. A model development and application from a theory of practice perspective. *Journal of Workplace Learning*, 17(8), 493–507. <https://doi.org/10.1108/13665620510625363>
- Schulz, Klaus-Peter, Geithner, Silke & Mistele, Peter (2017). Learning how to cope with uncertainty: Can high-reliability organizations be a role model for manufacturing companies? *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 199–216. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2015-0142>
- Sorsa, Virpi & Vaara, Eero (2020). How can pluralistic organizations proceed with strategic change? A processual account of rhetorical contestation, convergence, and partial agreement in a nordic city organization. *Organization Science*, 31(4), 839–864. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1332>
- Spee, Andreas Paul & Jarzabkowski, Paula (2009). Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7(2), 223–232. <https://doi.org/10.1177/1476127009102674>
- Stigliani, Ileana & Ravasi, Davide (2012). Organizing thoughts and connecting brains: Material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1232–1259. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0890>
- Tähtinen, Juhani, Laakkonen, Eero & Broberg, Mari (2020). *Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita*. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.
- Vaara, Eero & Fritsch, Laura (2022). Strategy as language and communication: Theoretical and methodological advances and avenues for the future in strategy process and practice research. *Strategic Management Journal*, 43(6), 1170–1181. <https://doi.org/10.1002/smj.3360>
- Vaara, Eero, Sorsa, Virpi & Pälli, Pekka (2010). On the force potential of strategy texts: A critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. *Organization*, 17(6), 685–702. <https://doi.org/10.1177/1350508410367326>
- Vaara, Eero & Whittington, Richard (2012). Strategy-as-Practice: Taking social practices



- seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285–336. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.672039>
- Versiani, Ângela França, Rezende, Sérgio Fernando Loureiro, Magalhães, Ana Thereza Novaes & Vaz, Samir Lófi (2018). The relationship between strategy making and organizational learning. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(2), 157–177. <https://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v20i2.3888>
- Virtanen, Juha V. (2011). Johtajana sairaalassa. *Työelämän Tutkimus*, 9(1), 75–85.
- Vuori, Timo O. & Huy, Quy N. (2022). Regulating top managers' emotions during strategy making: Nokia's socially distributed approach enabling radical change from mobile phones to networks in 2007–2013. *Academy of Management Journal*, 65(1), 331–361. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0865>
- Walger, Carolina, Roglio, Karina De Dea & Abib, Gustavo (2016). HR managers' decision-making processes: A "reflective practice" analysis. *Management Research Review*, 39(6), 655–671. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2014-0250>
- Weick, Karl E., Sutcliffe, Kathleen M. & Obstfeld, David (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Whittington, Richard (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Whittle, Andrea, Gilchrist, Alan, Mueller, Frank & Lenney, Peter (2021). The art of stage-craft: A dramaturgical perspective on strategic change. *Strategic Organization*, 19(4), 636–666. <https://doi.org/10.1177/1476127020914225>