



Kristiina Strandman

“Se vain ilmestyi”

- Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä
kuntaorganisaatiossa

Akateeminen väitöskirja, joka Lapin yliopiston
yhteiskuntatieteiden tiedekunnan suostumuksella esitetään
julkisesti tarkastettavaksi Lapin yliopiston luentosalissa 2
perjantaina 27.11. 2009 klo 12

Lapin yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Copyright: Kristiina Strandman
Jakaja: Lapin yliopistokustannus
PL 8123
96101 Rovaniemi

tel. + 358 40-821 4242 , fax + 358 16 362 932
julkaisu@ulapland.fi
www.ulapland.fi/julkaisut

nid.
ISBN 978-952-484-323-2
ISSN 0788-7604

pdf
ISBN 978-952-484-363-8
ISSN 1796-6310
www.ulapland.fi/unipub/actanet

Tiivistelmä

Strandman Kristiina

”Se vain ilmestyi” – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa

Rovaniemi: Lapin yliopisto 2009, 252 s., Acta Universitatis Lapponiensis 168

Väitöskirja: Lapin yliopisto

ISSN 0788-7604

ISBN 978-952-484-323-2

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut lisätä ymmärrystä kuntien strategian viestinnän käytännöistä kuvaamalla ja tulkitsemalla strategian sisäistä viestintää strategian toteuttajien kokemana. Tutkitavan ilmiön selvittämiseksi on valittu aineistolähtöinen laadullinen tutkimusote. Strategian viestintään ei ole vielä riittävästi paneuduttu kunnissa. Tämä on johtanut siihen, että kirjoitettua strategiaa ei koeta tärkeäksi ja sitoutuminen siihen jää vähäiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on ollut tuottaa aineistolähtöisesti uusi malli kuntaorganisaation strategian sisäisestä viestinnästä. Lisäksi tavoitteena on ollut kokeilla narratiivien eli kertomusten analyysia Grounded Theory (GT) menetelmällä. Tutkimuskysymykset ovat olleet seuraavat: 1. Miten viestintä yhdistetään strategioiden toimeenpanoon? 2. Mitkä tekijät kuntaorganisaatiossa ovat vaikuttamassa siihen, että strategiasta saadaan muodostumaan jaettu ymmärrys organisaatiossa? 3. Mitä kuntaorganisaatiossa pitää tehdä toisin, jotta strategiasta muodostuu jaettu ymmärrys organisaatiossa?

Aineisto on kerätty Porin kaupunkioorganisaation kolmesta eri hallintokunnasta (17 kertomusta ja 8 teemahaastattelua). Tiedonantajat edustavat eri tason esimiehiä ja työntekijöitä. GT-menetelmän kolmivaiheisen analyysin ja induktiivis-deduktiivisen vuoropuhelun tuloksena on rakennettu uusi, vuoropuheluun perustuva malli strategian sisäisestä viestinnästä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että strategian viestinnän määrällä ja laadulla on suora yhteys strategian toimeenpanon onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Tulokset kytkevät strategian viestinnän organisaatiohumanismin, transitionaalisen ja ihmissuhdekoulukunnan teorioihin, strategia-ajattelun oppimisen koulukuntaan sekä transformationaalisen johtamisen teemoihin. Strategian viestintä on moninainen ja monitasoinen ilmiö, joka integroituu erottamattomasti organisaation prosesseihin ja toimintaan. Strategian viestintä on johtamista ja toimeenpanoa. Se muodostaa kivijalan koko strategiaprosessille.

Ydinkategoriaksi on muodostunut vuorovaikutteinen toimintatapa, jonka ympärille kaikki muut kategoriat integroituvat. Pääkategoriat ovat kuntaorganisaation muodolliset toimintatavat, johtamiskäyttäytyminen, strategian viestintää tukeva osaaminen, vuorovaikutteinen toimintatapa ja strategian toteutumista edistävä työhyvinvointi. Kuntien strategian viestintä perustuu vielä positivistisen paradigman johtajakeskeiseen ja rationaaliseen viestintäkäsitykseen. Jaetun ymmärryksen ehtona kuitenkin on, että strategian viestinnän tulee perustua tulkitsevaan viestintäkäsitykseen, jossa viestintä on vuoropuhelu eli dialogi. Strategian viestintä on esimerkiksi johdettua vuoropuhelua, jossa konkretisoidaan ja tulkitaan kirjoitetun strategian merkityksiä ja jaetaan avointa informaatiota. Vuoropuhelussa korostuvat osallisuus, vastuullisuus ja osaamis pääoman arvostaminen. Viestintää leimaa lyhyet ja suorat viestintätiet sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Kasvokkain tapahtuva viestintä on tehokkain viestintäkanava. Eri tason johto, poliittiset toimijat, henkilöstö ja asiantuntijat

ovat strategian aktiivisia viestijöitä. Lisäksi teot ja fyysinen ympäristö itsessään viestivät strategiaa. Vuoropuheluun perustuva strategian viestintä tekee strategiaprosessista oppimisprosessin, jossa organisaation osaamispääomaa laajennetaan ja syvennetään. Viestinnän merkityksen vähättelyn sijasta se on nostettava organisaation voimavaraksi, jota suunnitellaan, johdetaan ja arvioidaan kuten muutakin organisaation toimintaa. Tutkimus on lisännyt ymmärrystä strategian viestinnän moninaisuudesta. Tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä, mutta ovat siirrettävissä samankaltaiseen kontekstiin. Tuloksia on mahdollista soveltaa myös yksityisen ja kolmannen sektorin organisaatioihin. Syntyneitä uutta mallia on mahdollista testata jatkossa.

Asiasanat: strategia, viestintä, yhteisöviestintä, kuntaorganisaatio, vuoropuhelu, strategiaprosessin johtaminen, Grounded Theory -menetelmä

Abstract

Strandman Kristiina

Title "Se vain ilmestyi" – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa

Rovaniemi: University of Lapland, 2009, 252 pp., Acta Universitatis Lapponiensis 168

Dissertation: University of Lapland

ISSN 0788-7604

ISBN 978-952-484-323-2

The purpose of this study is to increase our understanding of strategy communication practice in municipality organizations by describing and interpreting internal communication within the organizations experienced by those implementing the strategy. To explore the phenomenon under observation a qualitative inductive research method has been chosen. So far, strategy communication has not aroused thorough interest in municipalities, which has led to the fact that written strategy has not been considered as important and commitment to it has been insufficient. The aim of the study has been to formulate a new internal communication model for the municipality organization's strategy inductively. Furthermore, another aim has been set to test out the analysis of narratives by Grounded Theory-method. The following research questions have been explored: 1. How is communication connected to the implementation of the strategies? 2. Which factors within the municipality organization contribute to the emergence of shared understanding? 3. What should be done differently in the municipality organization in order to reach shared understanding of the strategy?

The data have been obtained from three different administration segments of the municipality organization of Pori (17 narratives and 8 theme interviews), the informants representing management and employees from different levels of the organization. As a result of the Grounded Theory analysis conducted in three stages and on the basis of the inductive-deductive dialogue with the data a new model based on dialogue has been constructed for the strategy's internal communication. The research results indicate that the quantity and the quality of strategy communication are directly connected to the success or failure of strategy implementation. According to the results, strategy communication is linked with the theories of organization humanism, with the transitional and human relations school theories of management as well as the learning school of strategy thinking. Moreover, it is also associated with the paradigms of transformational management. Strategy communication is a diverse and multilevel phenomenon integrating inseparably into the processes and actions of the organization. Strategy communication is management and implementation constituting the cornerstone of the entire strategy process.

The core category has been formed by the interactive way of action into which all the other categories are integrated. Formal ways of action, management behaviour, knowledge supporting the strategy communication, interactive ways of action and well-being at work advancing the implementation of the strategy have formed the main category. Municipality strategy communication is still based on the manager-centered and rational communication concept of the positivist paradigm. The prerequisite of shared understanding implies, however, that strategy communication should be based on the interpretive concept of communication according to which communication is dialogue.

Strategy communication is dialogue led by exemplar, according to which the meanings of written strategy are being concretized and interpreted and open information is being shared by the organizational members. The dialogue emphasizes commitment, responsibility and the appreciation of knowledge capital. The communication is characterized by short and straight communication pathways both vertically and horizontally. The most effective communication channel is formed by face-to-face communication. Immediate, middle and top level management, political actors, staff and experts are active communicators of the strategy. In addition to this, actions themselves and the physical environment communicate about the strategy. Strategy communication based on dialogue turns the strategy process into a learning process in which the knowledge capital of the organization is extended and deepened. In stead of being underrated, communication should, like any other action in the organization, be considered as a resource permitting planning, management and evaluation. This study has increased the understanding of the diversity of strategy communication. The results cannot be generalized but they can be transferred to a similar context. The results can also be adapted to private and third sector organizations. The new model formulated can be tested in various settings in the future.

Keywords: strategy, communication, organizational communication, municipality organization, dialogue, strategy process management, Grounded Theory method

Sisälllys

ESIPUHE	11
1 JOHDANTO	15
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset	15
1.2 Kuntaorganisaatiot strategian viestinnän kontekstina	19
1.3 Strategian viestinnän asemointi aiempaan strategiaturkimukseen ..	25
1.4 Tutkimusraportin rakenne	26
2 KUNTIEN STRATEGINEN JOHTAMINEN JA VIESTINTÄ	28
2.1 Strategia	28
2.1.1 Näkökulmia strategia käsitteeseen	28
2.1.2 Strategia-ajattelun hahmottelua	30
2.1.3 Strategisen suunnittelun kehittyminen	31
2.1.4 Strateginen johtaminen ja strategiaprosessin johtaminen ..	32
2.1.5 Yhteenveto strategiasta	43
2.2 Viestintä	44
2.2.1 Näkökulmia viestintä-käsitteeseen	44
2.2.2 Yhteisöviestinnän tutkimusparadigmat, tehtävä ja sisältö ..	46
2.2.3 Strategian viestinnän käsite, tehtävä ja sisältö	52
2.2.4 Yhteenveto viestinnästä	56
3 TUTKIMUSASETELMA	58
3.1 Tutkimusmenetelmän valinta	58
3.1.1 Laadullinen menetelmä tutkimusotteena	58
3.1.2 Grounded Theory (GT) menetelmän koulukunnat, vaiheet ja sisältö	62
3.2 Tutkimuskohde ja tutkijan oma rooli tutkimuksessa	69
3.3 Aineiston hankinta	75
3.3.1 Narratiivit eli kertomukset tutkimusaineistona	76
3.3.2 Teemahaastattelut tutkimusaineistona	82
3.4 Tutkimusaineiston analyysi	86
3.5 Yhteenveto tutkimusasetelmasta	92
4 VUOROPUHELUUN PERUSTUVA STRATEGIAN VIESTINTÄ KUNTAORGANISAATIOSSA	94
4.1 Kuntaorganisaation muodolliset toimintatavat	95
4.1.1 Rationaalisesta päätöksenteosta vuoropuheluun	102
4.1.2 Syvällinen arvokeskustelu strategiaprosessin pohjaksi	106
4.1.3 Poliittiset toimijat strategian viestijöinä	109
4.1.4 Osallistava budjettimenettely strategian mahdollistajana ..	113

4.2	Johtamiskäyttäytyminen	118
4.2.1	Esimerkillä johtaja luo uskottavuutta ja edistää sitoutumista	120
4.2.2	Kannustava seuraaja valmentaa, arvioi ja palkitsee	125
4.2.3	Läsnä oleva johtaja edistää vuoropuhelua ja viestii prosessin tärkeydestä	129
4.3	Strategian viestintää tukeva osaaminen	132
4.3.1	Yhteisen strategian kielen luominen	134
4.3.2	Organisaatiossa olevan osaamisen arvostaminen ja hyödyntäminen	136
4.3.3	Koulutus ja valmennusohjelma strategiaprosessin tueksi	139
4.4	Vuorovaikutteinen toimintatapa	142
4.4.1	Kirjallinen viestintäsuunnitelma vuoropuhelun tueksi	146
4.4.2	Strategian viestinnän sisältökokonaisuudet	149
4.4.3	Strategian viestinnän osallistavat ja vuorovaikutteiset toteuttamistavat	159
4.4.4	Strategian viestintä strategiaprosessin eri vaiheissa	176
4.4.5	Aktiiviset vuoropuhelun toimijat ja heidän roolinsa	180
4.4.6	Strategian viestinnän säännöllinen arviointi	186
4.5	Strategian toteutumista edistävä työhyvinvointi	187
4.5.1	Työolosuhteet tukemaan ja viestimään strategiaa	188
4.5.2	Työilmapiiri edistämään vuoropuhelua ja strategian viestintää	191
4.5.3	Strategiaan kytketty palkitsemisjärjestelmä motivoimaan toimijoita	194
4.5.4	Kiireen kesyttäminen vuoropuhelun mahdollistamiseksi ja edistämiseksi	198
4.6	Yhteenveto tutkimustuloksista: uusi malli vuoropuheluun perustuvasta strategian viestinnästä	202
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	205
5.1	Keskeiset johtopäätökset	208
5.2	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	215
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	218
5.4	Jatkotutkimushaasteet	221
	Lähteet	223
	Liitteet	241

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Yhteenveto strategiasta	44
Kuvio 2. Strategian kuilu	53
Kuvio 3. Yhteenveto viestinnästä tässä tutkimuksessa	57
Kuvio 4. Porin kaupungin organisaatiokaavio	71
Kuvio 5. Yhteenveto tutkimusprosessista	87
Kuvio 6. Ydinkategoria ja sen pääkategoriat	91
Kuvio 7. Yhteenveto tutkimusasetelmasta	93
Kuvio 8. Katogoria: kuntaorganisaation muodolliset toimintatavat.	96
Kuvio 9. Katogoria: johtamiskäyttäytyminen	118
Kuvio 10. Katogoria: strategian viestintää tukeva osaaminen	133
Kuvio 11. Katogoria: vuorovaikutteinen toimintatapa	143
Kuvio 12. Strategian viestinnän sisältö	149
Kuvio 13. Strategian viestinnän toteuttamistavat	160
Kuvio 14. Viestintä strategiaprosessin kivijalkana	176
Kuvio 15. Katogoria: strategian toteutumista edistävä työhyvinvointi	188
Taulukko 1. GT-menetelmän vaiheet ja sisältö	68
Taulukko 2. Kriittiset menestystekijät (Pori 2012 -strategia)	73

Lyhenneluettelo

GT = Grounded Theory

BSC = Balanced Score Card

NPM = New Public Management

ESIPUHE

Elämä on matka, kuten väitöskirjaprosessikin. Nyt yksi etappi on saavutettu. Väitöskirja on valmistunut. Matkalla on ollut mutkia, ala- ja ylämäkiä sekä tasamaastoa. Prosessi on ollut erittäin haasteellinen ja mielenkiintoinen. Siinä ovat vaihdelleet sekä onnistumisen ja oppimisen kokemukset että ajoittaiset väsymyksen ja kyllästymisen hetket. Tähän työhön ryhtyminen ei ole ollut hetken mielijohde, vaan useiden vuosien ajatustyön tulos. Kiinnostavan tutkimusongelman löytyessä lähdettiin ennakkoluulottomasti matkaan. Työ on vaatinut tiivistä sitoutumista ja vastapainona luopumista määräaikaisesti monista aiemmin elämään liittyneistä asioista. Toisaalta työ on tuonut elämään sekä uusia ulottuvuuksia että tuttavuuksia. Työ on edennyt sekä tiiviisti tietokoneen äärellä että keskusteluissa työn ohjaajien, muiden asiantuntijoiden, kollegojen, ystävien ja perheenjäsenten kanssa. Työ on edennyt kesällä puutarhakeinussa lueskellessa, perennapenkkiä kitkiessä, kirpputorilla kierrellessä ja myöskin yön aikana nukkuessa. Sekä intensiivisillä työskentelyjaksoilla että vapaa-ajalla on ollut merkityksensä tässä prosessissa. Etäisyyden ottaminen on ollut välillä tarpeellista. Tämä prosessi ei olisi onnistunut yksin, joten nyt on kiitosten aika. Aluksi haluan kiittää Teitä ihan kaikkia, jotka tavalla tai toisella olette olleet vaikuttamassa tämän työn valmistumiseen, joko konkreettisesti auttaen tai muuten rinnalla kulkien. Tarinankirjoittajille ja haastateltaville lähetän erityiskiitokset. Te mahdollistitte tämän tutkimuksen.

Taloudellinen tuki on ollut välttämätöntä tämän prosessin loppuun saattamiseksi. Esitän parhaimmat kiitokseni Lapin yliopistolle, Suomen Kulttuurirahaston Satakunnan maakuntarahastolle ja Suomen Kuntaliitolle taloudellisesta tuesta. Tukenne on tehnyt mahdolliseksi intensiivisen keskittymisen tutkimustyön tekemiseen. Seuraavaksi haluan esittää sydämelliset kiitokset työnantajalleni, Porin kaupungille, pitkän tutkimusvapaan myöntämisestä. Tämä on tehnyt mahdolliseksi etäisyyden ottamisen työrooliin ja keskittymisen tutkijan rooliin. Tutkimusvapaa yhdessä taloudellisen tuen kanssa on tehnyt mahdolliseksi tämän tutkimuksen valmistumisen. Työn ohella tätä prosessia ei ehkä olisi jaksanut viedä loppuun.

Koti ei välttämättä ole paras mahdollinen paikka tehdä tutkimusta, koska kotona on niin paljon kaikkia virikkeitä, jotka kutsuvat puoleensa, kuten esimerkiksi puutarha kukkineen sekä erilaiset sisustus- ja remontointiprojektit, perheenjäsenistä puhumattakaan. Esitän lämpimät kiitokset asuinkunnalleni, Kristiinankaupungille, rauhallisen tutkijanhuoneen vuokraamisesta. Teknisen palvelukeskuksen toisessa kerroksessa, mäntymetsän siimeksessä, sain rauhassa keskittyä kirjoittamiseen prosessin loppuvaiheissa. Tämä edisti nopeasti valmiiden sivujen syntymistä.

Yliopiston järjestämä ohjaus väitöskirjatyöprosessin aikana on ollut merkityksellistä. Minulla on ollut onni saada tehdä tutkimustani kahden ansioituneen professorin tukemana. Ohjausta on ollut aina saatavilla, kun sitä on tarvittu. Haluan esittää sydämelliset kiitokseni sekä HTT, professori Jari Stenvallille että HTT, PhD, FT, professori Antti Syväjärvelle taitavasta ja oikea-aikaisesta ohjauksesta. Teillä molemmilla on uskomaton kyky auttaa tutkijaa itse näkemään rajaamista, kehittämistä, tarkentamista tai korjaamista vaativat kohdat tekemällä juuri oikeita kysymyksiä ja huomautuksia. Positiivisuutenne ja ystävällisyytenne ovat antaneet voimia myös notkahdusten kohdissa ja ovat voimistaneet tutkijaa. Olen oppinut Teiltä paljon. Väitöskirjatyön laadun varmistamisesta esitän lämpimät kiitokset työn esitarkastajille, HTT, professori Ismo Lumijärvelle ja dosentti, HTT Kaija Majoiselle.

Väitöskirjaprosessin aikana olen saanut keskustella työstäni monien ihmisten kanssa. Nämä keskustelut ja arvokkaat kommenttinne ovat olleet tarpeellisia. Kiitän Teitä siitä, että olette jaksaneet perehtyä tutkimukseeni. Erityisesti haluan kiittää HTT Hannele Laaksosta ja TTT Hanna Hyttistä arvokkaista kommentteistanne ja rohkaisevasta tuestanne.

Elämä olisi surullista ilman ystäviä. Kaikille ystävilleni lähellä ja kaukana lähetän rakkaat kiitokset. Erityiskiitokset Erja Kaukoselle, Pirjo Tikalle ja Katja ja pikku-Oona Saariselle, että ajoittain johdatitte minut tutkijankammion ulkopuoliseen elämään ja jaksoitte kuunnella jatkuvaa puhuttani tästä työstä. Englanninkielisen tiivistelmän oikeellisuudesta esitän lämpimät kiitokset hum. kand. Outi Vanhakartanolle.

Lähdemateriaalin hankinnassa olen saanut runsaasti apua ensinnäkin Satakunnan ammattikorkeakoulun Porin sosiaali- ja terveystieteiden yksikön kirjaston Harri Salmiselta sekä Kristiinankaupungin kirjaston

Leena Eräseltä. Teille molemmille lähetän mitä lämpimimmät kiitokseni. Apunne on ollut merkityksellistä.

Kaikista läheisimmät joutuvat kaikista kovimmille väitöskirjaprosessin aikana. Työ vie mukanaan, eikä aikaa tahdo riittää mihinkään muuhun. Ajatuksetkin harhailevat jatkuvasti jossakin kaukana. Rakkaimmat kiitokseni esitän miehelleni Mikolle, että olet pysynyt rinnallani tukien ja rakastaen. Kiitos joka päivä saaduista halauksista sekä yhteisistä irtiotoista pohjoisen luontoon – ne ovat kaikki olleet tarpeellisia.

Haluan lopuksi vielä kiittää vanhempiani, Hilkka ja Simo Strandmania turvallisesta lapsuudesta Keski-Suomessa. Ilman teitä, minua, eikä tätä työtä olisi syntynyt. Omistan tämän työn tyttärelleni, Ninalle. Olet elämäni tärkein asia.

*”Vain sana ihmisen huulilta
voi tehdä Sinusta
joko rikkaan tai köyhän”*

(Kahlil Gibran)

Kristiinankaupungissa (Henriksdal) 30.8.2009

Kristiina Strandman

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset

Kuntiin kohdistuu tänä päivänä paljon vaatimuksia ja odotuksia talouden tasapainottamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi. Tässä hallintotieteen alaan kuuluvassa tutkimuksessa on haluttu lähteä tarkastelemaan aineistolähtöisesti kuntaorganisaation strategian viestintään liittyviä ilmiöitä. Hallintotiede kuuluu yhteiskuntatieteisiin ja yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Sen tutkimuksen kohteena on laajasti yhteiskunnan organisoitunut toiminta. Hallintotiede on kiinnostunut esimerkiksi julkisen toiminnan erityispiirteistä, hallinnosta, organisaatioista ja johtamisesta. (Ks. esim. Salminen 2002.) Tässä tutkimuksessa on oltu kiinnostuneita kuntaorganisaation strategiaprosessin käytännöistä, strategian viestinnästä, joten tutkimus voidaan sijoittaa hallintotieteen tutkimuksen kenttään.

Lähtöajatuksena on ollut, että tehokas strategian viestintä tekee mahdolliseksi jaetun ymmärryksen strategiasta edistäen siten strategiaan sitoutumista ja johtaen näin strategian parempaan toteutumiseen. Strategiseen suunnitteluun käytetään kunnissa paljon aikaa, mutta toimeenpanoon vähemmän. Tämä johtaa strategian heikkoon toteutumiseen näkyen käytännössä siten, että strategia ja päivittäinen perustehtävän toteuttaminen eivät kohtaa, vaan elävät omaa elämäänsä. Kuntien strateginen johtaminen on kehittynyt, mutta yhä edelleen ongelmana on saada aikaan jaettu ymmärrys strategiasta ja sen sisällöstä. Hyväkin strategia on hyödytön, jos yhteistä, toimintaa ohjaavaa ymmärrystä ei saada siitä muodostumaan.

Strategia-asiakirja tulee arvokkaaksi vasta sitten, kun se on tehokkaasti toimeenpantu (Heide, Grønhaug & Johannessen 2002, 217). Tutkimustulokset kertovat korutonta kieltään strategian toimeenpanon toteutumisesta. Tulosten mukaan jopa yhdeksän kymmenestä strategian toimeenpanosta epäonnistuu (Speculand 2006, 34). Myös Atkinson (2006, 1441) korostaa sitä, että enemmän kuin puolessa tapauksista organisaation strategiaa ei koskaan ole todella toimeenpantu. Raps (2004, 49) toteaa vielä, että vain 10–30 % strategian toimeenpanoista onnistuu. Toimeenpanon epäonnistumiselle ei ole yhtä ainoaa syytä. Tutkimus-

tulosten perusteella yhtenä epäonnistumisen syynä on puutteellinen tai toimimaton viestintä.¹ Viestintä koetaan vaikeaksi ja siitä saadaan runsaasti kielteistä palautetta organisaatioissa tehdyissä palautekyselyissä. Viestintä tekee mahdolliseksi sen, että organisaation jäsenet sitoutuvat paremmin toimimaan yhteisesti määriteltyjen vision, tavoitteiden ja arvojen suuntaisesti. Strategian muotoiluun on kiinnitetty aiemmassa tutkimuksessa runsaasti huomiota, mutta strategian viestintää nimenomaan suomalaisissa kuntaorganisaatioissa on tutkittu vielä vähän, joten on ollut perusteltua lähtä tarkastelemaan tätä ilmiötä. Tässä tutkimuksessa on oltu kiinnostuneita nimenomaan strategiaprosessin käytännöistä, joita strategian viestintä edustaa. Tämä tutkimus sijoitetaan siten strategian käytäntöjen (Strategy as Practice) tutkimusalueelle (ks. esim. Bowman 1998; Jarzabkowski 2004; Whittington 1996). Tutkimuksessa on annettu ääni strategian keskeisten toteuttajien eli eri tason esimiesten ja henkilöstön ainutkertaisille kokemuksille.

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut lisätä ymmärrystä kuntien strategiaprosessin käytännöistä kuvaamalla ja tulkitsemalla strategian sisäistä viestintää. Tutkimuksessa on näin praktinen eli käytännöllinen tiedonintressi. Tutkimuksen tavoitteena on ollut ensinnäkin tuottaa aineistolähtöisesti malli kuntaorganisaation strategian viestinnästä. Mallia voi hyödyntää kuntien strategiaprosessin käytännön johtamisessa. Mallia voi soveltaa myös yksityisen ja kolmannen sektorin organisaatioissa ottaen huomioon kuitenkin näiden kontekstien erot ja ominaisuudet, kuten julkisen sektorin moniarvoisuus, demokratia ja dualistinen päätöksentekojärjestelmä. Toisena tavoitteena on ollut kokeilla narratiivien eli kertomusten analyysiä Grounded Theory (GT) menetelmällä. Lähtöajatuksena on ollut, että juuri tämänkaltainen, harvemmin käytetty menetelmäyhdistelmä tekee mahdolliseksi saada esille strategian toteuttajien yksilölliset kokemukset. Kokeilun tuloksia on jatkossa mahdollista testata. Tutkimusasetelma edustaa tulkitsevaa eli sosiaalisen konstruktivismiin tutkimusparadigmaa, jonka taustafilosofiana on fenomenologishermeneuttinen suuntaus ja symbolinen interaktionismi (ks. esim. Eskola & Suoranta 2000; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005; Patton 2002; Perttula 2000, Tuomi 2007).

¹ esim. Aaltonen ym. 2002; Beer ja Eisenstat 2000; Heide, Grønhaug ja Johannessen 2002; Huotari ja Sihvonen 2005; Hämäläinen ja Maula 2004; Kaplan ja Norton 1996; Kim ja Mauborgne 2006; Mantere ym. 2003; Niven 2002; Peng ja Litteljohn 2001

Aineistolähtöisessä tutkimuksessa tutkimuskentälle on uskallettava lähteä ennakkoluulottomasti ilman liian tarkkoja ennakkokäsityksiä aiheesta, koska ne voivat rajata tutkijan ymmärrystä aineistosta nouseviin ilmiöihin. Aineistolähtöistä tutkimusta ei ole helppoa jakaa ajallisesti toisiaan seuraaviin vaiheisiin, sillä aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi kietoutuvat yhteen. Siten myös tutkimusongelman asettelu voidaan tarkistaa vielä matkan varrella (ks. esim. Eskola & Suoranta 2000, 16). Tässä tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä on lähdetty tarkastelemaan näiden kolmen tutkimuskysymyksen johdattamana:

1. Miten viestintä yhdistetään strategioiden toimeenpanoon?
2. Mitkä tekijät kuntaorganisaatiossa ovat vaikuttamassa siihen, että strategiasta saadaan muodostumaan jaettu ymmärrys organisaatiossa?
3. Mitä kuntaorganisaatiossa pitää tehdä toisin, jotta strategiasta muodostuu jaettu ymmärrys organisaatiossa?

Ensimmäisellä, teoreettisella tutkimuskysymyksellä, on haettu olemassa olevasta teoriasta vastausta siihen, miten viestintä on aiemmin integroitu strategian toimeenpanoon. Toisen tutkimuskysymyksen avulla on etsitty vastausta siihen, mitkä ovat ne konkreettiset tekijät ja ominaisuudet sekä niiden yhteydet kuntaorganisaatiossa, jotka tekevät mahdolliseksi sen, että organisaation kaikki toimijat ymmärtävät organisaation vision, toiminta-ajatuksen, tavoitteet ja toimintaa ohjaavat arvot sekä sitoutuvat toimimaan niiden suuntaisesti ymmärtämällä oman roolinsa merkityksen osana kokonaisuutta. Tällä tutkimuskysymyksellä on siis haettu jaetun ymmärryksen ehtoja. Kolmannella tutkimuskysymyksellä on haluttu vielä varmistaa toisen tutkimuskysymyksen sisältöä sekä tehdä mahdolliseksi strategian viestinnän selkeiden kehittämishaasteiden esille nostaminen.

Tutkimuksen mielenkiinnon kohdistuessa viestintään on strategian määritelmävalinnassa päädytty seuraavaan. Strategialla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa jaettua ymmärrystä organisaation päämäärästä (Bowman 1998, 19). Strategian viestintä on osa yhteisöviestintää, jossa on rajauduttu sisäiseen viestintään ja se määritellään tässä seuraavasti Juholinia (2004, 18) ja Åbergjä (2000, 53) mukailten: Viestintä on dynaaminen ja jatkuva prosessi, joka on erottamaton osa organisaatiota ja johtamista. Se tarkoit-

taa kaikkea sitä tiedonvaihtoa, vuorovaikutusta ja kulttuuria, joka tapahtuu organisaation sisällä. Tutkimuksen laajentaminen viestinnän osalta myös ulkoiseen strategiaan viestintään olisi hajauttanut tutkimuksen liian laajalle erilaisiin viestinnän teemoihin. Aineistolähtöisen tutkimuksen edellä määritellyt pääkäsitteet, strategia ja viestintä, on kuvattu tarkemmin kappaleessa kaksi.

Tutkimuskohteena on ollut Porin kaupunkiorganisaatio, koska siellä oli juuri muotoiltu uusi, Pori 2012 -strategia, jonka toimeenpano oli alkamassa. Tutkittavan ilmiön tarkastelu tässä organisaatiossa on ollut ajankohtaista ja siten perusteltua. Tutkimusaineisto, joka on muodostunut kertomuksista eli narratiiveista ja teemahaastattelusta, edustaa kolmen eri hallintokunnan eri tason esimiesten ja työntekijöiden ääntä. Poliittiset toimijat ovat myös merkittäviä strategiaprosessin toimijoita kuntaorganisaatioissa, mutta tässä tutkimuksessa heidät on rajattu pois ensinnäkin, koska juuri eri tason esimiehet ja työntekijät ovat keskeisiä strategian toteuttajia. Toisaalta rajauksella on haluttu estää tutkimuksen teemojen hajoaminen liian laajalle.

Tutkimusaineisto on analysoitu Grounded Theory (GT) menetelmällä², koska se soveltuu sekä vähän tutkittujen ilmiöiden tutkimiseen että myös silloin, kun tutkittavaan ilmiöön halutaan saada uutta näkökulmaa (ks. esim. Anttila 2005). Kolmivaiheisen analyysin ja aiemman teorian vertailun tuloksena on syntynyt vuoropuheluun perustuva malli kuntaorganisaation strategian viestinnästä. Ydinkategoriaksi on noussut vuorovaikutteinen toimintatapa, joka on myös yksi pääkategorioista. Analyysin tuloksena syntyneet pääkategoriat, kuntaorganisaation rakenne ja muodolliset toimintatavat, strategian viestintää tukeva johtamiskäyttäytyminen, strategian viestintää tukeva osaaminen, vuorovaikutteinen toimintatapa ja strategian toteutumista edistävä työhyvinvointi integroituvat kaikki tiiviisti ydinkategoriaan. Kuntien strategian viestintä on monitasoinen ja monitasoinen ilmiö, jota on tarkasteltava rakenteen, kulttuurin, ryhmien ja yksilöiden tasolla. Tutkimustulokset nostavat esille vuoropuheluun perustuvan viestinnän tärkeyden organisaation jäsenten sitoutumiseksi strategiaan. Organisaatorakenne ja kulttuuri voivat estää tai edistää jaetun ymmärryksen syntymisen. Eri tason esimiesten ihmistenjohtaminen, osaamisen johtaminen ja johdonmukainen ja runsas, vuoropuheluun pe-

2 Koska Grounded Theory käsite on vaikea kääntää suomen kielelle käytetään siitä tässä englanninkielistä nimeä ja se lyhennetään jatkossa GT.

rustuva viestintä tekevät jaetun ymmärryksen mahdolliseksi. Henkilöstö nähdään aktiivisena viestijänä passiivisen tiedon vastaanottamisen sijasta. Vuoropuheluun perustuva strategian viestintä vaatii toteutuakseen huomion kiinnittämistä kuntaorganisaation rakenteeseen ja kulttuuriin sekä työhyvinvointiin. Lisäksi se vaatii sekä muodollisten toimintatapojen että johtamisjärjestelmien rohkeata kehittämistä ja organisaatiossa olevan osaamispääoman parempaa hyödyntämistä. Tutkimustulokset pätevät kohdeorganisaatioon eivätkä ole yleistettävissä, mutta niitä on mahdollista peilata samankaltaiseen kontekstiin. Seuraavaksi kuvataan kuntaorganisaatioita strategian viestinnän kontekstina.

1.2 Kuntaorganisaatiot strategian viestinnän kontekstina

Modernin organisaatioajattelun mukaan organisaatiolla tarkoitetaan tiettyä, varta vasten rakennettua ja jatkuvasti jälleenrakennettavaa, päämääriin pyrkivää sosiaalista yksikköä tai ihmisryhmittymää, jolle on ominaista pyrkimys työpanosten integroimiseen sekä koordinoimiseen ja taipumukseen synnyttää hallinnollista hierarkkisuuutta (Salminen 2002, 16–17). Sekä yhteiskunnassa, työssä, työyhteisöissä ja yksilötasolla tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet myös ajatukseen organisaatioista. Postmodernin organisaatioajattelun mukaan organisaatio määritellään väljästi arjen vuoropuhelussa muodostetuiksi dynaamisiksi ja sosiaalisiksi rakenteiksi (esim. Hardy, Lawrence & Phillips 1998, 65–73). Postmodernissa ajattelussa korostuu jatkuva muutos, joka leimaa tämän päivän yhteiskuntaa. Tässä tutkimuksessa päädytään postmoderniin ajatukseen organisaatiosta, koska on haluttu huomioida kuntaorganisaatioiden sekä ulko- että sisäpuolella vallitseva tilanne. Nyholm (2008, 54) on koonnut postmodernin organisaation leimaavia piirteitä, jotka ovat erilaiset organisaatiomuodot, adhokratia, verkosto-organisaatiot, tilapäisyys, asiantuntijuus, erilaistuneet tavoitteet ja konfliktit sekä tunteet. Perinteisellä modernilla organisaatiolla näyttää olevan vaikeuksia selviytyä nykypäivän monimutkaisessa kontekstissa. Postmoderni-termillä voidaan viitata his-

torialliseen ajanjaksoon, teoreettiseen näkökulmaan tai epistemologiaan.³ Tässä tutkimuksessa sillä viitataan historialliseen ajanjaksoon, jolla tarkoitetaan sitä, että tällä hetkellä yhteiskunnassa sekä organisaatioiden sisäistä että ulkoista elämää leimaa postmoderni. On huomioitava, että myös organisaatioissa olevat työntekijät muuttuvat. Joensuu (2006, 69) on kuvannut postmodernia työntekijää muun muassa seuraavasti: tavoitteena erilaisuus, narsismi, epämotivaatio, elämykset ja viihtyminen, tieto valtana, kriittisyys aiempiin toimintamalleihin, ei kunnioitusta auktoriteetteja kohtaan, ei kiinnostusta yhteisiin asioihin, ei sitoutumista ja lojaalisuutta ja ei uskoa dialogiin. Johtaminen ja yhteisöviestintä muotoutuvat näin yhä haasteellisemmaksi kuntaorganisaatioiden kompleksisessa toimintaympäristössä.

Organisaatiotutkimus on kiinnostanut kautta aikojen tutkijoita. Näkökulmia organisaatioon löytyy monenlaisia. Klassisia organisaatioteorioita edustavat byrokraatia-, tieteellinen liikkeenjohto ja administratiivinen koulukunta. Transitionaalinen, organisaatiohumanismi ja ihmishuhdekoulukunta syntyivät vastapainoksi edellisille korostaen sosiaalisten suhteiden ja motivaation merkitystä, yhteisöllisyyttä ja jaettua vastuuta organisaatioissa. (Esim. Kreps 1990, 64–87; Salminen 2004, 25.) Tässä tutkimuksessa sitoudutaan transitionaalisen, organisaatiohumanismin ja ihmishuhdekoulukunnan organisaatioteorioiden tulkitsevaan viestintäkäsitykseen. Tutkimuksessa on lähtökohtana se, että juuri näiden koulukuntien ajatukset voivat edistää kuntaorganisaatioiden strategian toimeenpanon onnistumista, koska niissä korostuvat sosiaaliset vuorovaikutussuhteet ja ylipäätään ihmisten johtamiseen liittyvät ilmiöt. Seeck (2008, 338) toteaa, että nimenomaan ihmishuhdekoulukunnan teoreetikoilla on ollut tärkeä rooli koko yhteisöviestinnän kehityksessä.

Kuntaa voidaan tarkastella ainakin kahdella eri tasolla, jotka ovat kuntaorganisaatio- ja yhteisötaso. Kuntaorganisaatiotasolla ilmiöitä tarkastellaan luottamushenkilöistä ja työ- tai virkasuhteisista kunnan työntekijöistä koostuvana organisaationa, jolla on suhteellisen vakaat rakenteet ja prosessit ja oma organisaatiokulttuuri. Yhteisötasolla kunta nähdään kiinteänä osana laajempaa paikallista yhteisöä, jonka toimijoina ovat kuntaorganisaation lisäksi myös muut paikalliset instituutiot. (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryyänen & Siitonen 2003, 56.) Tässä tut-

³ Ks. esim. Hassardin artikkeli Hassardin ja Parkerin (2004) toimittamassa teoksessa *Postmodernism and Organizations*.

kimuksessa tutkittava ilmiö sijoittuu organisaation sisäiseen maailmaan, jonka toimintaan vaikuttavat juuri esimerkiksi organisaatorakenne, siellä toimivat ihmiset ja sinne muodostunut organisaatiokulttuuri. Kuntaa tarkastellaan tästä syystä kuntaorganisaatiotasolla tässä tutkimuksessa.

Kunta edustaa julkisen hallinnon paikallistason hallinto-organisaatiota, jonka toiminnan perustana on itsehallinto. Kunta käyttää julkista valtaa lainsäädännön määrittämässä rajoissa. Kuntaorganisaatio muodostuu päätösvaltaa käyttävistä toimielimistä, johtamis- ja hallintotehtäviä suorittavista virastoista sekä palvelua tuottavista laitoksista. Poliittisesti valitut luottamushenkilöt edustavat kuntalaisten ääntä ja käyttävät siten kunnan päätösvaltaa. Kunnan eri virastojen ja laitosten henkilöstö koostuu virkavastuussa olevista viranhaltijoista sekä työsuhteisista työntekijöistä. Kuntien tehtävänä ovat hyvinvointi- ja palvelu-, edunvalvonta- ja kehittämis-, demokratia- sekä poliittinen tehtävä ja lisäksi valtion osoittamat hallinto- ja viranomais tehtävät. Kuntien strateginen johtamisjärjestelmä sisältää sekä pitkän aikavälin strategisen että päivittäisen operationaalisen johtamisen. Strategisen johtamisen perustana on valtuustokausittain laadittava kuntastrategia, jossa määritellään kunnan pitkän tähtäimen tavoitetila ja keinot siihen pääsemiseksi. (Ks. esim. Anttiroiko ym. 2003, 7, 13, 15, 19, 62.) Kuntaorganisaatioiden palvelujen tarve on kasvanut, tarvitsijat lisääntyvät edelleen ja tarpeet ovat yhä moninaisempia. Kunnat ovat ajautuneet resurssivaikeuksiin ja elävät tällä hetkellä suurten muutosten keskellä selviytyäkseen yhä kasvavista lakisääteisistä tehtävävaateista yhä niukkenevilla voimavaroilla.

Haveri, Laamanen ja Majoinen (2003, 7–8) sekä von Bruun (2005, 7–8, 159–164) ovat tutkimuksessaan selvittäneet kunta-alan toimijoiden ja asiantuntijoiden käsityksiä kuntarakenteen tulevaisuuden muutostarpeista ja päätyneet siihen, että kuntakokoa tulee suurentaa, jotta kunnat selviävät kuntien lisääntyneen kustannusvastuun, muuttoliikkeen kiihtymisen, elinkeinopolitiikan ja kilpailukyvyn vahvistamisen sekä valtionosuuksien vähenemisen aiheuttamista seurauksista. He toteavat, että alueelliset erot tulevat lisääntymään elinkeinoelämän, työpaikkojen ja väestön keskittyessä harvoille kasvuseuduille. Tämä tulee johtamaan siihen, että kunnat jakautuvat yhä selkeämmin joko menestyjiin tai taantujiin. Kuntalaisten oma vastuu hyvinvoinnistaan tulee merkittävästi lisääntymään.

PARAS (kunta- ja palvelurakennehanke) -hanke on lähtenyt vastaamaan edellä kuvattuihin suomalaisten kuntien muutostarpeisiin. Kunta- ja palvelurakennemuutostarpeista annettu laki edellyttää, että tulevaisuudessa palveluja on tuotettava taloudellisilta voimavaroiltaan riittävän vahvoissa kokonaisuuksissa. Kuntakentällä on tätä tutkimusta tehtäessä edennyt laajamittainen kuntien ja niiden palvelurakenteiden kehittämiseen liittyvä hanke, johon ovat liittyneet kuntaliitosneuvottelut ja erilaisten yhteisten seudullisten palvelutoiminta-alueiden rakentaminen. Laurila (2006, 62–63) ja Harisalo (2005, 123) ehdottavat kertaluonteisen kuntarakennemuutostarpeiden vaihtoehtoksi fiskaalisen federalismin malliin perustuvaa palvelurakennemuutostarpeita, jota leimaa normi- ja talousohjauksen sijasta oppimisen ja innovatiivisuuden edistäminen, rajoitteiden purkaminen ja mahdollisuuksien avaaminen. Suomen Kuntaliiton käynnistämässä ARTTU-arviointihankkeessa tullaan arvioimaan näitä PARAS-hankkeeseen liittyviä muutosprosesseja laajasti eri näkökulmista.

Yhteenvedon voidaan todeta, että kuntien määrä tulee vähenemään Suomessa merkittävästi lähivuosien aikana. Kunnat ovat käymässä jonkinlaista henkiinjäämistä, jossa voittaminen vaatii innovatiivisia ja ennakkoluulottomia ratkaisuja. Julkisorganisaatiot menestyvät tai kuihtuvat sen perusteella, miten ne kykenevät ennakoimaan muutostarpeita, toteaa Virtanen (2003, 307). Kuntien kehittämisvaateiden taustalla ovat olleet erityisesti kuntien tulo- ja menokehityksen epätasapaino, työvoiman ikääntyminen sekä väestön ikärakenteen aiheuttamat muutokset palvelutarpeissa ja alueellinen epätasapaino. Suomalainen kuntakenttä on käymässä läpi ehkä historiansa merkittävimmän muutoksen, joka näkyy kuntien organisaatorakenteissa, hallinnossa ja johtamisessa sekä palvelujen tuottamisen tavoissa. Perinteiset organisaatorakenteet ovat väistymässä erilaisten verkosto- ja virtuaaliorganisaatioiden sekä palvelujen yhteistoiminta-alueiden vahvistaessa asemiaan. Projektimuotoisuus johtamisen ja toiminnan tapana tulee yleistymään voimakkaasti (Virtanen 2003, 307) ja kuntien on kyettävä entistä paremmin toimimaan erilaisissa verkostoissa sekä julkisorganisaatioiden että myös yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa (Nyholm 2008, 237). Tämä kaikki asettaa haasteita kuntien johtamiselle ja kuntien viestinnälle. Epävarmuustekijöiden lisääntyminen kuntien kontekstissa nostaa tehokkaan strategisen johtamisen tärkeään rooliin (ks. esim. Kanste 2005, 22;

Suomen Kuntaliitto 2002, 54; Rannisto 2005, 171). Monimutkaistuvissa ympäristöissä myös strategiaprosessin kehittämiseksi asetetaan uusia haasteita. Möttönen ja Niemelä (2005, 96–97) toteavat, että monimutkaistuvaa kontekstia ei hallita rationaalisella strategialla, vaan strategia-työn tulee olla osallistava ja prosessuaalinen. Tähän tarvitaan runsasta ja tehokasta viestintää.

Kuntien strategiseen johtamiseen ei aikaisempien tutkimustulosten valossa ole paneuduttu vielä riittävästi. Strategiat näyttävät vaikuttavan vielä hyvin vähän sekä kuntien johtamiseen että toimintaan, vaikka juuri tehokas strateginen johtaminen voisi tarjota työkaluja epävarmuuksien paremmalle hallinnalle (ks. esim. Rannisto 2005, 171–172). Kuntaorganisaatioissa laaditaan kyllä runsaastikin eri tason strategioita ja toimintasuunnitelmia, kuten seutukunnallinen, poikkihallinnollinen, kaupunkistrategia, hallintokunta-, tulosalue- ja yksikkötoimintasuunnitelma. Yhteistä, kokoavaa tekijää näiden integroimiseksi ja toimeenpanemiseksi ei kuitenkaan näytä löytyvän. Huomionarvoista on, että kuntaorganisaation toimijoista harva edes tietää tällaisten strategioiden olemassaolosta. Kuntaorganisaation palvelutehtävää voimakkaasti ohjauva lainsäädäntö asettaa omat rajoituksensa kuntien strategisille valinnoille ja on herättänyt jopa kysymyksen kuntien strategioiden tarpeellisuudesta. (Ks. esim. Stenvall & Suikkanen 2003, 103–104.) Kunnan dualistinen päätöksentekojärjestelmä tuo oman värinsä kuntien strategiakeskusteluun. Kaupunkistrategia laaditaan yleensä valtuustokausittain ja poliittiset toimijat ovat siten määräaikaaisesti mukana prosessissa sekä strategian valmistelijoina, hyväksyjinä että toteuttajina. Tämä ei voi olla tuomatta omaa problematiikkaansa prosessiin esimerkiksi sitoutumisen näkökulmasta.

Strategiaprosessi nähdään vielä enemmänkin erillisenä kuin operationaaliseen johtamiseen ja päivittäiseen perustehtävään liittyvänä prosessina (ks. esim. Mantere ym. 2003,7). Strategioiden toimeenpanossa ei ole riittävästi onnistuttu ja strategioihin sitoutuminen on jäänyt vähäiseksi. Strategiaprosessi on kuitenkin hyödytön, jos strategiaa ei onnistuta muuttamaan osaksi organisaation jäsenten ajattelua ja toimintaa (ks. esim. Suomen Kuntaliitto 2002, 2). Strategia on saatava integroitumaan organisaation operationaaliseen ja lyhyen tähtäimen suunnitteluun ja johtamiseen (Hrebiniak 2006, 19). Näin se saadaan tuntumaan tärkeältä

ja siihen sitoudutaan. Aiempien tutkimustulosten valossa näyttää siltä, että viestintä on yksi keino tehostaa sekä sitoutumista että ylipäätään strategioiden toimeenpanon onnistumista.⁴ Kuntien viestintää on Suomessa lähdetty määrätietoisesti kehittämään Suomen Kuntaliiton toimesta. Viestinnän yhdeksi keskeisimmäksi haasteeksi on nostettu organisaation sisäinen viestintä (Suomen Kuntaliitto 2006, 39). Kuntien viestinnän perustana ovat lainsäädäntö, ohjeet ja suositukset⁵. Viestinnän tehtävänä on demokratian toteuttaminen ja edistäminen, jossa keskeistä on informointi, neuvonta, kansalaiskeskustelu, osallistumisen edistäminen ja markkinointi sekä maineenhallinta (Lavento 2008, 18–19). ”Viestintä on kunnalle strateginen menestystekijä”, silti viestinnän johdonmukaista ja säännöllistä arviointia tapahtuu kunnissa vielä vähäisesti (Suomen Kuntaliitto 2006, 4). Arviointityökaluksi on kehitetty viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmä KISA, joka soveltuu laajasti kuntien viestinnän arviointiin (Lavento 2008, 23, 25–26).

Tässä tutkimuksessa on lähdetty perustellusti tarkastelemaan aiemmin vähemmän huomiota saanutta kuntien strategian viestintää, jolle tämän päivän monimutkaistuvissa organisaatioissa on tilausta. Aikaisempien tutkimustulosten valossa viestintä on kuvattu strategian toimeenpanon onnistumisen yhdeksi ehdoksi. Strategia on pystyttävä viestimään siten, että kaikki työyhteisön jäsenet ymmärtävät mihin strategialla pyritään, mitä heiltä odotetaan ja miten strategian toteutumista tullaan arvioimaan (ks. esim. Juholin 2008, 112). Viestintä sijoitetaan strategian toimeenpanovaiheeseen, mutta toimeenpanon alkamisen osoittamisen vaikeudesta johtuen, strategian viestintää tarkastellaan koko strategiaprosessin viitekehyksessä. Tutkimuksessa on oltu kiinnostuneita nimenomaan strategiaprosessin käytännöistä, viestinnästä, joten se sijoitetaan strategian käytäntöjen (Strategy as Practice) tutkimuksen alueelle (ks. esim. Bow-

4 esim. Aaker 1995; Aaltonen ym. 2002; Aaltonen 2007; Beer & Eisenstat 2000; Freedman 2003; Galbraith & Kazanjian 1986; Heide, Grønhaug & Johannessen 2002; Huotari & Sihvonen 2005; Ikävalko 2005; Jormakka 2003; Kaplan & Norton 1996; Mantere 2003; Niven 2002; Peng & Litteljohn 2001; Raps 2004; Silvennoinen-Nuora, Lumijärvi & Sihvonen 2005; Sipponen 2006; Thompson & Strickland 1995

5 Kuntien viestintää ohjaavia lakeja ovat perustuslaki (731/2000), laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999), kuntalaki (365/1995), hallintolaki (434/2003), kieli-laki (423/2003), maankäyttö- ja rakennuslaki (132/1999), henkilötietolaki (523/1999) ja laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007) (ks. esim. Lavento 2008).

man 1998; Jarzabkowski 2004; Whittington 1996). Strategian viestintää on lähdetty tarkastelemaan organisaation sisältä päin keräämällä aineistolähtöisesti tietoa tutkittavasta ilmiöstä strategian toteuttajien kokemana.

1.3 Strategian viestinnän asemointi aiempaan strategiatutkimukseen

Strategian viestinnän kiistattomasta tärkeydestä huolimatta sitä on tutkittu suomalaisissa kuntaorganisaatioissa vähän. Koska strategian viestintä on osa koko strategisen johtamisen johtamisjärjestelmää, myös muusta strategiatutkimuksesta on hyötyä tämän tutkimuksen asemoimiseksi aiempaan teoriaan. Liitteessä 1 esitellään esimerkkejä tutkimuksista, jotka liittyvät yhteisöviestintään, strategian viestintään ja strategian toimeenpääntöön tai niiden tuloksilla on jotakin merkitystä strategian viestinnälle. Tutkimukset on valittu ensinnäkin internethaun perusteella, jossa hakusanoina on käytetty strategia (strategy), strategia ja viestintä (strategy and communication), strategia ja johtaminen (strategy and management), kuntaorganisaatio ja strategia (municipality and strategy) sekä yhteisöviestintä (organizational communications). Toiseksi tutkimuksia on haettu manuaalisesti käyttämällä hyödyksi aiempien tutkimusten yhteenve-toja sekä lähdeluetteloja ja tieteellisten lehtien sisällysluetteloja. Hakujen perusteella on päädytty valitsemaan seuraavat 16 tutkimusta⁶, jotka tarkastelevat yhteisöviestintään, strategiaprosessin johtamiseen ja strategian viestintään liittyviä ilmiöitä. Tutkimuksista 10 edustaa julkista ja kolme yksityistä sektoria sekä kolme molempia. Yhteenvedossa tulee esille sekä yksityisen että julkisen sektorin näkökulma, vaikkakin tässä tutkimuksessa strategian viestintää tarkastellaan kuntaorganisaatiossa. Hakujen perusteella voidaan todeta, että strategian viestinnän problematiikka on sekä suomalainen että myös kansainvälinen. Tässä suhteessa melko usein kuultava yleistyksen nimenomaan suomalaisten viestintätaitojen heikkoude-

⁶ Hambrick ja Cannella (1989), Gioia ja Chittipeddi (1991), Eriksson (1999), Lehtimäki (2000), Wiili-Peltola (2001), Jarzabkowski ja Wilson (2002), Rapert, Velliquette ja Garretson (2002), Mantere (2003), Huotari ja Sihvonen (2005), Ikävalko (2005), Kervinen, Kuusela ja Laulainen (2005), Rannisto (2005), Sipponen (2006), Aaltonen (2007), Virtanen ja Kauppinen (2008), Syrjälä, Takala ja Vanhala (2008)

ta ei näytä pätevän, vaan kysymys näyttää olevan enemmänkin strategian toimeenpanon rakenteeseen liittyvästä ongelmasta. Viestinnän problematiikka on yhteinen sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioissa. Hakuja tehdessä on tullut selkeästi näkyviin 2000-luvulla käynnistynyt laaja lisääntynyt kiinnostus organisaatioiden viestinnän ilmiöihin.

Edellisiin tutkimuksiin viitaten todetaan, että strategista johtamista, strategiaprosessia ja yhteisöviestintää on tutkittu hyvin monista eri lähtökohdista, näkökulmista, toimijoista ja tasoista käsin. Todetaan, että viestintä näyttää integroituvan strategiaprosessiin ja sen johtamiseen aina jollakin tavalla tarkasteltiinpa strategiaprosessia mistä näkökulmasta tahansa. Aiempi tutkimus osoittaa selkeästi sen, että viestintä on erittäin tärkeä strategian toteutumisen ehto. Toisaalta tutkimus osoittaa myös sen, että kuntien strategiaprosessien johtamiseen ei vielä suhtauduta riittäväällä intensiteetillä ja sitoutuminen jää silloin vähäiseksi. Lisäksi aiempi tutkimus on nostanut esille tarvetta viestinnän ilmiöiden laadulliselle tarkastelulle. Tässä tutkimuksessa on lähdetty aineistolähtöisesti lisäämään ymmärrystä niistä tekijöistä mistä tehokas kuntaorganisaatioiden strategian viestintä muodostuu. Aiemmassa tutkimuksessa lähiesimiesten ja henkilöstön näkökulma on ollut vähäistä. Tässä tutkimuksessa on huomioitu myös heidän näkökulmansa. Väitän, että edellisiin tutkimuksiin viitaten on ollut perusteltua lähteä lisäämään ymmärrystä kuntaorganisaatioiden strategian viestintään liittyvistä ilmiöistä. Laadulliselle strategian viestinnän tutkimukselle on ollut sekä tieteellistä että käytännön tilausta. Tutkimus on tuottanut tarpeellista lisäymmärrystä strategian viestinnän keskusteluun, joten tällä tutkimuksella on paikkansa tässä keskustelussa.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Aineistolähtöinen tutkimus on prosessi, jota voi verrata suuren palapelin kokoamiseen, jossa palat loksahtavat pikkuhiljaa oikeille paikoilleen. Sitä voi verrata myös salapoliisiromaniin, jossa murhaajaa etsitään erilaisen vihjeiden avulla alkusivuilta lähtien kirjan viimeisille sivuille saakka. Tutkimusraportti kuvaa tutkimusprosessin edeten seuraavasti. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa on määriteltävä aluksi tutkimuksen keskeiset käsitteet, jotka tässä tutkimuksessa ovat strategia ja viestintä ja ne on esi-

tetty kappaleessa kaksi. Tässä tutkimuksessa ei rakenneta positivistisen tieteen paradigman tapaan laajaa teoreettista viitekehystä, vaan pääkäsitteet määritellään siten, että lukijan on mahdollista sijoittaa tämä tutkimus oikeaan kontekstiin. Tässä on kuitenkin haluttu määritellä käsitteet hieman laajemmin. Tällä on haluttu tukea tämän tutkimuksen tulosten oikeutusta. Tämän jälkeen kappaleessa kolme on kuvattu valittu tutkimusasetelma ja aineiston analyysi. Aineiston analyysia on pyritty avaamaan siten, että lukija saisi käsityksen siitä, miten analyysi on edennyt. Kappaleessa neljä on esitelty tutkimustulokset, jotka ovat rakentuneet aineiston ja aiemman teorian vuoropuheluna. Tämän jälkeen on kuvattu uusi malli vuoropuheluun perustuvasta strategian sisäisestä viestinnästä kuntaorganisaatiossa. Kappaleessa viisi on käyty tutkimuksen loppukeskustelu, jossa on aluksi esitetty johtopäätöksiä, jonka jälkeen on vastattu tutkimuskysymyksiin. Lopuksi on arvioitu tutkimuksen luotettavuutta ja ehdotettu joitakin jatkotutkimushaasteita. Jokainen tutkimus on oma tarinansa, jossa palapelin palat lokahtelevat paikoilleen pala kerrallaan. Lopulta koko kuva on tullut valmiiksi. Näin tämän tutkimuksen tarina on valmistunut. Tämä tarina ei kuitenkaan kokonaan pääty tähän, sillä tämä tarina tekee mahdolliseksi sen, että jatkossa voi lähteä seuraamaan uusia polkuja ja rakentaa uusia kuvia tästä tutkittavasta ilmiöstä.

2 KUNTIEN STRATEGINEN JOHTAMINEN JA VIESTINTÄ

2.1 Strategia

2.1.1 Näkökulmia strategia käsitteeseen

Tutkimuksen pääkäsitteiden määrittely on tärkeätä, koska käsitteet ovat kontekstisidonnaisia ja muuntuvia ja ne toimivat ajattelun jäsentäjinä ja ominaisuuksien tunnistajina (ks. Lammintakanen, Kivinen, Kylmä ja Kinnunen 2008). Tässä tutkimuksessa ei ole tehty niin sanottua systemaattista käsiteanalyysia (ks. esim. Lammintakanen ym. 2008), vaan käsitteitä on pyritty tarkastelemaan monipuolisesti eri näkökulmista ja eri lähdemateriaaleista käsin päätyen lopuksi synteisiin käsitteiden merkityksestä tämän tutkimuksen kontekstissa. Pääkäsitteiden määrittely aloitetaan strategiasta.

Sanaa strategia on käytetty paljon ja hyvin monissa erilaisissa merkityksissä, sellaisissakin, johon se ei oikein sovi. Koulutustilaisuudessa olevat opiskelijat ovat joskus sanoneet, että sana on hieman kulunut ja herättää toisissa jopa ärsyyntymistä. Sanakirja määrittelee strategian olevan suunnitelma, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä (<http://www.wikipedia.org>). Käsitteen historia juontaa sodan johtamiseen antiikin Kreikassa (vuonna 400–500 eKr.). Termit stratos, strategos ja agein ovat kreikan kieltä ja tarkoittavat yhdessä sodan johtamisen taitoa (esimerkiksi Kamensky 2000, 16; Karlöf 2004, 19; MacMillan & Tampoe 2000, 14). Sodanjohtamisen oppeja alettiin soveltaa liiketoiminnan johtamiseen myöhemmin 80-luvulla (esimerkiksi Kamensky 2000, 16; Näsi & Aunola 2001, 9; Toikka 2002, 106). Tämän perusteella voidaan todeta, että julkisen sektorin johtamiskeskustelussa strategiakäsite on siis varsin nuori. Termiä strategia on pyritty suomentamaan erilaisilla suomenkielisillä vastineilla, kuten juoni, punainen lanka tai suunta, mutta ne eivät ole juurtuneet suomenkieleen kuten sana strategia (Rannisto 2005, 50).

Strategiakäsitettä on määritelty paljon. Seuraavaksi esitellään erilaisia määrittelyjä ja lopuksi tehdään valinta tämän tutkimuksen strategia-

määritelmästä. Määritelmät on valittu internet- ja kirjallisuushakujen perusteella pyrkimyksenä valita monipuolisesti määritelmiä käsitteelle. Strategiatutkija H. I. Ansoff (1984, 16, 52–54) määrittelee strategian olevan päätöksentekosääntöjen yhdistelmä, jolla ohjataan organisaation käyttäytymistä. H. Mintzberg (1998, 9–15) toteaa strategian olevan tulevaisuuden varalle tehtävä suunnitelma, jossa otetaan huomioon organisaation menneisyys. Lisäksi hän tarkentaa, että strategia on malli tai suunnitelma, jonka tarkoituksena on saattaa organisaation keskeiset päämäärät, politiikat ja toimintaketjut kokonaisuudeksi. H. Macmillan ja M. Tampoe (2000, 14) taas linjaavat sen olevan asioita ja toimintaa, joiden avulla sekä muodostetaan käsitys että turvataan organisaation tulevaisuus. M. Kamensky (2000, 17–18, 20–25) toteaa strategian olevan keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valintaa muuttuvassa maailmassa. J. Näsi ja M. Aunola (2001, 12–13) argumentoivat strategian olevan laaja-alainen ja synteettinen käsite, joka tarkoittaa organisaation toiminnan juonta ja sen tapahtumien punaista lankaa. R. Kaplan ja D. Norton (2004, 27) taas sanovat strategian kuvaavan sitä, kuinka organisaatio aikoo tuottaa arvoa osakkeenomistajilleen, asiakkailleen ja kansalaisille. B. Karlöf (2004, 19, 21, 24) luonnehtii strategian olevan päätöksentekoa ja toimenpiteitä organisaation tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. J. Hannus (2004, 9) kuvaa strategiaa tahtotilan sekä päämäärien ja tavoitteiden määrittämiseksi, jossa tehdään vaikutukseltaan merkittäviä valintoja, päätöksiä ja toimenpiteitä. Todetaan, että yhteistä näille kaikille määrittelyille on se, että ensinnäkin strategialla erottaudutaan ja sillä suunnataan tulevaisuuteen. Toisaalta strategia vaatii organisaation menneisyyden ja nykytilan tuntemista sekä valintojen tekemistä ja päätöksentekoa. Lisäksi on otettava huomioon muuttuva toimintaympäristö ja asiakkaat. Toisaalta strategialla haetaan lisäarvoa.

Tässä tutkimuksessa strategiakäsite määritellään seuraavasti. Strategialla tarkoitetaan jaettua ymmärrystä organisaation päämäärästä (Bowman 1998, 19). Tällä määritelmävalinnalla korostetaan sitä, että strategia on merkityksetön, ellei sitä saada muunnettua organisaatiossa jaetuksi ymmärrykseksi. Jokaisen organisaation jäsenen on tiedettävä organisaation päämäärä ja keinot, joilla päämäärä on toteutettavissa sekä ymmärtää oma rooli tässä päämäärän tavoittelemisessa. Strategian kielelle puettuna

se tarkoittaa organisaation vision eli tahtotilan jaettua ymmärrystä, oman yksikön toiminta-ajatuksen ja toimintaa ohjaavien arvojen tiedostamista sekä asetettujen tavoitteiden sisällön ymmärtämistä ja oman roolin ja vastuun oivaltamista näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Pelkkä jaettu ymmärrys ei kuitenkaan riitä. Sen lisäksi organisaation toimijat on saatava sitoutumaan toimimaan tämän yhteisen tahtotilan saavuttamiseksi. Kaikkien on myös tiedettävä millä tavalla ja milloin tavoitteiden saavuttamista tullaan arvioimaan. Tätä tukee Pfefferin (1992, 17–18) toteamus siitä, että kaikkien organisaation toimijoiden on mielletävä strategian sisältö samalla tavalla. Seuraavaksi strategiakäsite sijoitetaan strategia-ajattelun kontekstiin.

2.1.2 Strategia-ajattelun hahmottelua

Strategia-ajattelu on prosessi, jossa korostuvat yhteistyö, vuorovaikutus, innostus, omistautuminen ja luottamus (Hansén 1991, 129, 131). Se on kykyä asioiden kokonaisvaltaiseen hahmottamiseen, joka näkyy asennoitumisena työhön, kykyä tarkastella asioita oikeista näkökulmista ja kykyä tehdä oikeita johtopäätöksiä (Toikka 2002, 111–112). Strategia-ajattelu on yläkäsite, jonka alakäsitteitä ovat strategia-analyysi, strateginen suunnittelu ja strateginen johtaminen (Näsi & Aunola 2001, 13). Käytännön tasolla näistä käsitteistä muodostuu organisaation strateginen johtamisjärjestelmä, jonka keskiössä on strategiaprosessin johtaminen. Strategisen ajattelun koulukuntia on luokiteltu ja yhdistelty eri tutkijoiden toimesta monin eri tavoin. Esimerkiksi Mintzbergin (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 5–7) mukaan koulukuntia ovat suunnittelu-, positio-, visionäärinen, kognitiivinen, oppimisen, valta-, ympäristö- ja konfiguraatiokoulukunta. Eri koulukuntien näkemys strategia-ajattelusta vaihtelee ja se voidaan ymmärtää esimerkiksi oppimis-, vuorovaikutus- tai muutosprosessina (mt., 29–33, 58, 85, 126–128, 170–172, 208–209, 260, 267–268, 288). Kuntien strategia-ajattelua leimaa suunnittelu-koulukunnan ajatukset.⁷ Strategian toimeenpano nähdään siten rationaalisenä, muodollisena ja analyttisenä prosessina, joka alkaa lähinnä

⁷ Suunnittelukoulukunnan edustajia ovat muun muassa Andrews (1987), Ansoff (1965, 1994), Chandler (1962), Grant (1991), Schendel ja Hofer (1979) ja Sloan (1963) (koonnut Okumus ja Roper 1999).

ylimmän johdon tekemän strategian muotoilun jälkeen (ks. Okumus & Roper 1999, 28–29). Tässä tutkimuksessa yhdytään Hansénin (1991, 129, 131) ajatukseen siitä, että strategia-ajattelu on vuorovaikutusta, yhteistyötä, innostusta, omistautumista ja luottamusta korostava prosessi. Näitä kaikkia tarvitaan, jotta strategiasta saadaan muodostumaan jaettu ymmärrys organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa ei sitouduta mihinkään strategia-ajattelun koulukuntaan. Todetaan kuitenkin, että kuntien strategia-ajattelua leimaa rationaalinen suunnittelu, joka on tyypillistä nimenomaan suunnittelukoulukunnan näkemyksessä strategiasta. Tässä tutkimuksessa on oltu kiinnostuneita strategian tekemisen käytännöistä, strategian viestinnästä, joten tutkimus edustaa strategian käytäntöjen tutkimusta (*Strategy as Practice*, ks. esim. Whittington, 1996). Seuraavaksi kuvataan strategista suunnittelua ja sen jälkeen strategista johtamista.

2.1.3 Strategisen suunnittelun kehittyminen

Strateginen suunnittelu on osa strategista johtamista, jonka ideana on löytää sekä menetelmiä, että lähestymistapoja organisaation vision toteuttamiseksi (Virtanen 2005, 125). Strateginen suunnittelu koetaan organisaatiossa usein pelkäksi merkityksettömäksi vuosittaiseksi rituaaliksi, joka jää operationaalisen suunnittelun jalkoihin, vaikka näiden kahden suunnittelun välillä tulisi olla selkeä yhteys (Hansén 1991, 127, 130). Myös Kaplan ja Norton (esim. 2002) ovat sitä mieltä, että strateginen ja operatiivinen suunnittelu ja johtaminen nivoutuvat tiiviisti yhteen, mutta on ymmärrettävä kuitenkin niiden ero. Monimuotoista strategian tutkimuksen kenttää on pyritty jäsentämään eri tavoin. Esimerkiksi Whittington (2001) määrittelee strategiatutkimukselle neljä eri näkökulmaa, jotka ovat klassinen, evolutionaarinen, sekä systeemi- ja prosessilähtöiset näkökulmat. Koska kuntien strategia-ajattelua leimaa ajatus strategiasta suunnitelmalla, on päädytty esittelemään seuraavaksi lyhyt synteesi klassisen strategiatutkimuksen historiallisesta kehittymisestä.

Klassinen, rationaalisuuteen ja tavoitesuuntautuneisuuteen pohjautuva strateginen suunnittelu kehittyi 1960-luvulta lähtien organisaatioiden toimintaympäristöjen nopeiden muutosten myötä (Rannisto 2005, 52; Mintzberg 1994, 43; Toikka 2002, 113). Aluksi strategioiden laadinta oli

pitkän tähtäimen suunnittelua, jossa korostuivat lähinnä talouteen liittyvät tekijät. Strategia laadittiin lähinnä ylimmälle johdolle ja rahoittajille (Ansoff 1984, 37–39, 46; Kamensky 2000, 30–31, Mintzberg 1994, 60–62, 74–79). Strategioiden laadinnassa siirryttiin 80-luvulla kevyempiin, hajautettuihin strategioihin yksinkertaistamalla suunnitteluprosesseja ja siirtämällä strategian luomista linjaorganisaation tehtäväksi. Strategia laadittiin nyt omistajille ja ylemmälle johdolle. (Kamensky 2000, 31; Mintzberg 1994, 164–172; Virtanen 2005, 102–103.) Tultaessa 90-luvulle strategisessa suunnittelussa havahduttiin siihen, että koko henkilöstöä tarvitaan strategian onnistumiseksi. Todettiin, että pelkkä strategia-asiakirja ei riitä, sillä nimenomaan strategian toimeenpanolla on tärkeä merkitys sitoutumiselle ja strategian toteutumiselle. Strategia laadittiin johtohenkilöstölle, omistajille ja toimihenkilöille. Taloudellinen lama johti siihen, että kuntien strateginen suunnittelu muodostui lähinnä supistavaksi taloussuunnitteluksi, joka on näkyvissä edelleen. Nykyisin, 2000-luvulla, on tapahtumassa siirtymistä takaisin muodollisempaan suunnitteluun, jossa korostetaan organisaation osaamista, vuorovaikutusta ja asiakasnäkökulmaa taloudellisten resurssien lisäksi. Strategia laaditaan nyt koko organisaatiota varten. (Kamensky 2000, 31–32; Virtanen 2005, 103–105.) Todetaan, että kuntien strategista suunnittelua leimaa edelleen johtajakeskeisyys ja rationaalisuus vaikkakin strategioiden suunnittelu on kehittynyt. Suurimpana ongelmana on edelleenkin saada muotoiltu strategia toteutumaan. Lisäksi ongelmana on strategiaprosessin mieltäminen yhä ainoastaan supistavaksi taloussuunnitteluksi. Ristiriita talouden ja strategisen suunnittelun välillä on murentanut strategisen suunnittelun uskottavuutta ja johtanut ajatukseen strategian tarpeettomuudesta kunnissa.

2.1.4 Strateginen johtaminen ja strategiaprosessin johtaminen

Johtamisen ilmiöt ovat aina kiinnostaneet ihmisiä. Johtaminen liittyy hallinnon käytäntöihin, joka julkisella sektorilla sisältää vaikuttamista, vallan käyttöä, päätöksentekoa, yhteisen tavoite- ja arvoperustan luomista sekä sen tavoittelemista organisaatiossa. Termi johtaminen tulee

latinankielen verbistä *dirigo*. Kantasana *directus* tarkoittaa suoraa, yksinkertaista ja teeskentelemätöntä. Termiä on pyritty suomentamaan esimerkiksi ilmaisuilla suoristaa, suunnata, kääntää, ohjata, kohdistaa, tähdätä ja johtaa. (Salminen 2004, 13–14.) Johtamista on määritelty tuhansin eri tavoin ja ilmeistä on, että sen yksiselitteinen määrittelemisen on mahdotonta. Johtamisen määrittelyn sijasta kuvataan seuraavaksi johtamista johtamistyön sisältöjen, johtajan roolien ja johtamisprosessien kautta. Johtamistyön sisältöjen listauksesta voi saada muodostumaan loppumattoman. Hamelin (2007, 36) synteessin mukaan johtamistyön sisällöt ovat tavoitteiden ja ohjelmien asettaminen, kannustaminen, koordinointi, valvonta, osaamispääoman kehittäminen, tiedon kerääminen ja soveltaminen, resurssien johtaminen, henkilösuhteiden muodostaminen ja ylläpito sekä yhteistyö sidosryhmien kanssa. Toisaalta johtamista on tarkasteltu johtajan rooleista käsin. Mintzberg (1980) on jakanut johtajan roolit ihmissuhde-, tiedonkulku- ja päätöksentekorooleihin, kun taas Quinn, Faerman, Thompson ja McGrant (1990) nostavat johtajan rooleiksi seuraavat: ohjaaja, tuottaja, koordinaattori, tarkkailija, opettaja, asioiden mahdollistaja, innovaattori ja välittäjä. Lisäksi johtamista on tarkasteltu tavallisimmista johtamisprosesseista käsin. Esimerkiksi Hamel (2007, 37) on koonnut synteessin tavallisimmista johtamisprosesseista, jotka ovat strateginen suunnittelu, investoinnit, projektien johtaminen, henkilöstöjohtaminen, sisäinen viestintä, osaamisen johtaminen sekä seuranta, arviointi ja raportointi. Edellisten tarkastelunäkökulmien ja tämän tutkimuksen tutkittavan ilmiön perusteella johtaminen määritellään tässä tutkimuksessa seuraavasti: Johtaminen on viestinnän avulla tapahtuvaa organisaation eri prosessien ja siellä toimivien ihmisten johtamista, seuraamista ja arviointia johtamistyön sisältöjen ja roolien vaihdellussa organisaatio-, yksilö- ja tilannekohtaisesti.

Strategista johtamista on määritelty ja sitä on lähestytty monista eri näkökulmista käsin. Strategisen johtamisen klassikoksi on nimetty tässä Peter F. Druckerin tavoitteilla johtamista kuvaava teos *The Practice of Management* (1954). Strategisen johtamisen kenttä on kirjava ja sen jäsentäminen yksiselitteisesti on mahdotonta. Sitä on kuitenkin pyritty jäsentämään eri viitekehyksiin sen helpommaksi hahmottamiseksi. Esimerkiksi Oiva (2007, 55–56) on jäsentänyt tutkimuksessaan strategisen johtamisen kolmeen eri viitekehykseen aiemman teorian perusteella.

Nämä ovat toimintaympäristöä ja yritystoiminnan yhteen sopivuutta, organisaation sisäisiä tekijöitä sekä organisaation sisäisten tekijöiden tasa-painoa ja keskinäisiä vaikutussuhteita painottavat viitekehykset. Tämä tutkimus voidaan asettaa edellisessä organisaation sisäisiä tekijöitä painottavaan viitekehykseen, koska tutkimuksen mielenkiinnon kohteena on nimenomaan organisaation strategian sisäinen viestintä.

Strategisen johtamisen yksiselitteinen määrittelemineen on vaikeata, jonka vuoksi sitä lähestytään tässä synteessä eri tutkijoiden näkökulmista. Strateginen johtaminen on systemaattinen tapa johtaa organisaatiota asemoimalla se muuttuvaan ympäristöön, vastaamalla yllätyksellisiin muutoksiin ja hallitsemalla suunnitelmallisesti muutosten läpivienti (Ansoff 1984, 16). Se ilmenee johdon, toimeenpanijoiden ja toteuttajien tavoitteellisena ja tietoisena käyttäytymisenä sisältäen suunnittelua, valintojen sekä päätösten tekemistä, toimeenpanoa, strategian päivittäistä johtamista ja arvioimista (Coulter 2002, 9–13, 23–24, 77; Rannisto 2005, 77–78). Strategisen johtamisen erityispiirteenä on kyky kokonaisuuksien ja ympäristössä olevien muutosten hahmottamiseen (Johnson & Scholes 1993, 14–17). Se pohjautuu eettisiin arvoihin sisältäen organisaation tarkoituksen ja vision määrittämisen, ydinosaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen, vahvan organisaatiokulttuurin luomisen sekä tarkoituksen mukaisen mittaus- ja arviointijärjestelmän kehittämisen (Coulter 2002, 22). Se tuo organisaatioon sekä pysyvyyttä että hyvän pohjan toiminnan jatkuvalla kehittämiselle (Kesti 2007, 46). Strategisella johtamisella pyritään organisaation menestykseen niin nykyhetkessä kuin myös tulevaisuudessa. Se auttaa hahmottamaan ja jäsentämään toimintaympäristöä, jota leimaavat erilaiset epävarmuustekijät ja muutokset (esim. Rannisto 2005; Toivanen 2001). Strategisella johtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa arvoihin pohjautuvaa, systemaattista ja johdonmukaista muuttuvan toimintaympäristön huomioon ottavaa johtamista, jonka avulla muutoksista ja epävarmuustekijöistä huolimatta kyetään menestymään nyt ja tulevaisuudessa.

Strateginen johtaminen vaatii esimieheltä kyvykkyyttä arvioida menneisyyttä, johtaa nykytilannetta ja suunnitella sekä visioida pitkälle tulevaisuuteen. Johdon on onnistuttava muodostamaan strategiasta jaettu ymmärrys ja saada organisaation toimijat sitoutumaan yhteisen päämäärän suuntaisesti. Aiemmassa tutkimuksessa strategisen johtajan rooleiksi on

nostettu ensinnäkin ihmissuhderoolit, joita ovat keulakuva-, yhteistyö- ja johtajaroolit. Toisaalta viestintään liittyvät roolit, joihin sisältyvät tarkkailijan, valvojan, tiedon välittäjän, tiedottajan ja puolestapuhujan roolit. Lisäksi päätöksentekoon liittyvät roolit, joita ovat yrittäjän, häiriönkäsitelijän, resurssienjakajan ja neuvottelijan roolit. (Sutherland & Canvell 2004, 167.) Stenvall ym. (2007, 69–77) ovat kuvanneet onnistuneen esimiestyön kriteereitä kuntien muutosprosesseissa. Nämä onnistuneen esimiestyön kriteerit ovat läsnä oleva johtaminen, rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin, kyky itsensä likoon laittamiseen, luottamuksen rakentaminen ja valmentava johtajuus. Strategiaprosessia voi verrata muutosprosessiin, koska strategian toimeenpanossa kuten muutosprosessissäkin esimiehen on onnistuttava ensin muodostamaan jaettu ymmärrys halutusta tilasta, sen jälkeen saatava organisaation jäsenet sitoutumaan tähän uuteen tahtotilaan ja lopulta toimimaan tahtotilan mukaisesti. Juppo (2007, 17–18) nostaa kuntien muutosjohtamista koskevassa artikkelissaan johtamishaasteeksi juuri strategioiden täysimääräisen hyödyntämisen ja osallistavan otteen sekä aidon yhteistyön, jossa monimuotoinen vuorovaikutus korostuu. Strategisessa johtamisessa merkittäväksi nousee nimenomaan kyky saada strategia lähemmäksi päivittäistä työtä. Näin se saadaan tuntumaan tärkeältä ja siihen sitoudutaan paremmin.

Strategisen johtamisen ytimenä on organisaation strategiaprosessi. Strategiaprosessin vaiheita ja sisältöjä on kirjallisuudessa kuvattu eri tavoin. Kesti (2007, 49) kuvaa strategiaprosessia oppimisprosessiksi, jossa strategia täydentyy taktisiksi toimenpiteiksi etenemisen ja oppimisen myötä. Tähän tutkimukseen on valittu Näsin ja Aunolan (2001, 14) kuvaus strategiaprosessista, joka tarkastelee sitä laajasta näkökulmasta, jossa organisaation prosessit, kuten talousarvio- ja henkilöstöprosessi kytetään strategiaprosessiin. Tämä on välttämätöntä käytännön kannalta, sillä raha- tai osaamisresurssien vaje johtaa strategian toimeenpanon mahdottomuuteen. Lisäksi laaja näkökulma strategiaan viestii sen tärkeydestä ja vähentää sitä väärinkäsitystä, että se on vain yksittäinen ja irrallinen prosessi. Näsi ja Aunola (2001) ovat nimenneet strategiaprosessin vaiheet seuraavasti: strategian laadintaprosessi, strategian budjetointi ja strategian toimeenpanoprosessi, joka sisältää strategian organisoinnin, viestinnän, palkitsemisen ja raportoinnin. Tässä prosessikuvauksessa strategian viestintä nähdään osana toimeenpanoa. Laaja näkökulma strategiaproses-

sista kuvaa hyvin sitä, miten strategisella johtamisjärjestelmällä voidaan nivoa yhteen kaikki organisaation tärkeät prosessit suunnitelmalliseksi ja johdonmukaiseksi toiminnaksi. Vertailun vuoksi esitetään Freedmanin (2003, 28–29) viisivaiheinen kuvaus strategiaprosessista: strategia-analyysi, strategian muotoilu, strategisten pääprojektien suunnittelu, strategian toimeenpano ja mittaaminen, arviointi sekä strategian päivittäminen. Tässä ei ole huomioitu näkyvästi strategian budjetointia, eikä myöskään henkilöstöprosessia. Myös Freedman (2003) sijoittaa viestinnän toimeenpanon vaiheeseen, kuten myös Hämäläinen ja Maula (2004) tekevät. Seuraavaksi avataan tiivistetysti strategiaprosessin eri vaiheiden sisältöä.

Strategian laadintaprosessi sisältää seitsemän eri vaihetta. Aluksi on toimintaympäristön, sidosryhmien ja oman organisaation nykytilan analyysi, joka sisältää aiemman strategian toteutumisen arvioinnin. Toisena avataan organisaation toiminta-ajatus, joka kuvaa sen perustehtävän. Tämän jälkeen valitaan ja avataan ne keskeiset arvot, joihin organisaation toiminta tullaan pohjaamaan. Sitten määritellään riittävän haasteellinen, mutta realistinen visio eli tahtotila, joka kertoo sen, minkälainen organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla. Seuraavaksi rakennetaan strategia eli sotasuunnitelma, jonka avulla visio on saavutettavissa kuvaamalla organisaation keskeiset linjaukset ja painopistealueet. Tämän jälkeen valitaan ne näkökulmat, joiden kautta onnistumista tullaan mittaamaan ja arvioimaan. Lopuksi määritellään ne kriittiset menestystekijät, missä organisaation on ehdottomasti onnistuttava, jotta visio on saavutettavissa. Samalla valitaan mittarit ja arviointimenetelmät, joilla onnistumista tullaan arvioimaan. (Ks. esim. Kaplan & Norton 1996, 73; Määttä & Ojala 2001, 12–16; Näsi & Aunola 2001; Yukl 2006, 376–381.)

Kuntaorganisaation strategia laaditaan yleensä valtuustokausittain. Laadintaan osallistuvat poliittiset toimijat, eri tason johto ja työntekijäedustus. Kuntaorganisaation strategiaa laadittaessa merkittävää on, että kriittisiä menestystekijöitä valittaessa tulee lähtökohtana olla olennaiset, realistiset, selkeät, yksiselitteiset sekä mitattavissa ja arvioitavissa olevat kuntalaisten tarpeet (Houni ym. 2002, 16). Kuntien arvokeskustelun näkökulmasta merkittävää on, että sekä arvokeskustelussa että palvelutapahtumassa yhdistyvät organisaation, eri ammattiryhmien ja kuntalaisten arvot sekä suomalaisen yhteiskunnan arvostukset (Viinamäki 2007, 11–12). Tässä tutkimuksessa kritisoidaan sitä, että kunnissa laaditaan

erittäin runsaasti erilaisia strategioita ja suunnitelmia. Tähän ovat päätyneet myös Stenvall ja Suikkanen (2003). Hyvin usein strategiat jäävät kokonaan tai lähes kokonaan toimeenpanematta. Kunnissa tulisikin syvällisesti arvioida ja linjata, mitkä näistä strategioista ja suunnitelmista ovat välttämättömiä ja mitä kuntastrategian ylipäätään tulisi sisältää lakisääteisten tehtävien hoitamisen linjaamisen lisäksi. Tällä keskustelulla nostettaisiin kuntastrategioiden profilia ja tämä voisi olla yksi keino lisätä kuntastrategioiden tärkeyden merkitystä. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen myötä syntyvissä eri tavoin hallinnoiduissa, laajalle maantieteelliselle alueelle sijoittuville seutu- ja verkosto-organisaatioille tämän asian linjaaminen tulee muodostumaan tärkeäksi.

Strategian budjetointi tarkoittaa raharesurssien osoittamista strategiaan asetettujen tavoitteiden ja kriittisten menestystekijöiden realistiseksi toteuttamiseksi (esimerkiksi Näsi & Aunola 2001). Kunnan talousarvioprosessi tulee kytkeä strategiseen johtamisjärjestelmään, jotta strategioiden toteuttaminen ylipäätään nähdään realistiseksi. Kuntaorganisaatioiden niukkenevat raharesurssit ja vastapainona lisääntyneet ja monimutkaistuneet tarpeet ja tehtävät ovat asettaneet paineita kuntien taloudelle. Kunnan runsaat lakisääteiset tehtävät ja niiden epätasainen ja yllätyksellinen jakautuminen vuoden aikana tuovat oman näkökulmansa strategiaan ja sen budjetointiin. Strategian budjetointi voi tehdä strategian toimeenpanemisen ja toteuttamisen mahdottomaksi. Epärealistinen tai ristiriitainen budjetointi viestii strategian merkityksettömyydestä ja vähentää toimijoiden sitoutumista siihen.

Strategian viestintä sijoitetaan aiemmassa tutkimuksessa strategian toimeenpanovaiheeseen, jonka vuoksi tätä vaihetta avataan seuraavaksi hieman muita vaihteita tarkemmin. *Strategian toimeenpano- eli implementaatioprosessi* on yhtenäisempää laadintaprosessia paljon haasteellisempi, sillä toimeenpanovaihe muodostuu sirpaleiseksi sen jakautuessa organisaation eri osiin ja eri aikatauluihin. Toimeenpanovaiheessa strategia muutetaan toiminnaksi (Johnson & Scholes 1997, 22), sillä pelkällä kirjoitetulla strategialla ei ole arvoa (Heide ym. 2002, 217). Päättalo (2005, 262–264) korostaa arvojen ja osallisuuden merkitystä toimeenpanon ehtona. Hän korostaa, että strategiatyö on voimavara epävarmoissa ja muuttuvissa olosuhteissa, mutta kuntien on ensin tunnistettava strategiatyö välineeksi muutosten eteenpäin viemiseksi. Hän käyttää arvoihin

pohjautuvasta ja osallistavasta strategian toimeenpanosta nimitystä syvästrategia. Juuri toimeenpanovaihe strategiaprosessissa on onnistumisen kannalta kriittinen, koska prosessit hajautuvat organisaation eri osiin eri henkilöiden toteutettavaksi (Hrebiniak 2006, 14).

Strategian toimeenpano on olennainen, mutta vaikea vaihe (Ikävalko 2005, 12), jonka toteuttaminen on puutteellista (Freedman (2003, 26). Hrebiniak (2006, 13) nostaa yhdeksi syyksi sen, että johtajat on valmennettu suunnittelemaan, mutta ei toteuttamaan. Aiemman tutkimustiedon valossa näyttääkin siltä, että strategian toimeenpanon onnistuminen on melkein pä poikkeuksellista. Jopa yhdeksän kymmenestä strategian toimeenpanosta epäonnistuu (Speculand 2006, 34). Atkinson (2006, 1441) taas linjaa, että enemmän kuin puolessa tapauksista organisaation strategiaa ei koskaan ole todella toimeenpantu. Raps (2004, 49) tarkentaa vielä, että vain 10–30 % strategian toimeenpanoista onnistuu. Tämä kaikki kertoo siitä, että johtajilla ei ole riittävästi tietoa ja osaamista strategian onnistuneeksi toimeenpanemiseksi (Okumus 2001, 327). Tämä antaa oikeuden todeta, että johtamiskoulutuksissa tulisi kiinnittää paljon enemmän huomiota erilaisten prosessien, projektien ja muutosten onnistuneeseen toimeenpanemiseen ja johtamiseen niiden suunnitteleminen sijasta.

Toimeenpano vaatii johdonmukaisen ja määrätietoisen toimintamallin. Tämän lisäksi edellytyksenä on motivoiva, omalla esimerkillä tapahtuva johtaminen johtamisjärjestelmän kaikilla tasoilla, jotta strategian toteuttaminen ei kaatuisi motivaation ja sitoutumisen puutteeseen tai vastustamiseen. (ks. esim. Näsi & Aunola 2001, 104, 110–111.) Freedman (2003, 26) lisää näihin edellytyksiin vielä luovuuden sekä ylipäättään ihmisten johtamisen ja hyvät toimeenpanotaidot. Onnistuneen toimeenpanon avaintekijöiksi nousevat siis ainakin seuraavat tekijät: motivaatio, ihmisten johtaminen, johtamistaidot ja yhteistyö (David 1989), organisaatio, organisaatiokulttuuri, yksilöt, kontrollisysteemit ja välineet (Raps 2004), voimavarat, luottamus, viestintä ja palaute (Wernham 1984).

Strategian viestintä on sijoitettu aiemman teorian perusteella (ks. esim. Näsi & Aunola 2001; Hämäläinen & Maula 2004; Freedman 2003) strategian toimeenpanovaiheeseen. Toimeenpanovaiheen alkaminen on kuitenkin vaikeata määritellä tarkasti. Ingram (1990, 463) argumentoikin, että toimeenpanotutkimuksen mukaan ei ole täysin selvää,

milloin toimeenpano alkaa. Okumus ja Roper (1999) ovat verranneet strategia-ajattelun koulukuntien näkemyksiä toimeenpanosta. Suunnittelukoulukunnan näkemys on, että strategian toimeenpano alkaa vasta strategian muotoilun jälkeen, mutta oppimisen koulukunta näkee strategian toimeenpanon alkavan jo strategian muotoiluvaiheessa. Toimeenpanon ajankohdan määrittelymisen vaikeuden lisäksi toimeenpanokäsite on monimerkityksinen. Se on ensinnäkin prosessi, jossa tapahtuu sekä toimeenpanoa että toteuttamista ja toiseksi se on aikaansaannos eli loppu-tulos (Lane 2000, 98). Edellisten perusteella todetaan, että strategian viestintää on näin ollen tarkasteltava koko strategiaprosessin näkökulmasta. Lisäksi on hahmotettava ketkä ovat toimeenpanovaiheen toimijoita kuntaorganisaatiossa. Sabatier (1986, 315) toteaa, että tärkeimpiä toimeenpanijoita eivät olekaan viralliset poliitikan tekijät ja johto vaan ruohonjuuritason toimijat, jotka käytännössä toteuttavat uudistuksia. Tämän perusteella todetaan, että tärkeitä toimeenpanijoita johdon lisäksi ovat kuntaorganisaation perustehtävää toteuttava henkilöstö. Heidän äänensä on ollut vähän esillä strategiatutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa strategian toimeenpanijoiksi lasketaan sekä eri tason johto (ml. poliittinen johto) että henkilöstö.

Toimeenpanotutkimuksen historia juontuu 1950–1960-luvun Yhdysvaltoihin ja Eurooppaan. Julkishallinnon toimeenpanotutkimuksen klassikoksi voidaan tässä nimetä Pressmanin ja Wildavskyn (1973) tutkimus vähemmistöryhmien työllistämiseen tähänneestä toimintapolitiikan toimeenpanosta (Sihvonen 2006, 45–46.) Strategian muotoiluvaihetta on tutkittu paljon enemmän kuin toimeenpanoa (esimerkiksi Lares-Mankki 1994, Noble 1999; Rapert, Velliquette & Garretson 2002). Toimeenpanotutkimuksen osalta 2000-luvulta lähtien on näkyvissä lisääntyvä kiinnostus strategiaprosessin käytäntöjen tutkimukselle. Samanaikaisesti on näkyvissä runsaasti lisääntynyt kiinnostus viestintään liittyviin ilmiöihin johtamisen ja organisaatioiden näkökulmasta.

Toimeenpanosta, kuten myös strategian viestinnästä, voidaan erottaa kolme erilaista mallia, jotka kertovat siitä, missä suunnassa toimeenpano ja viestintä tapahtuvat. Toimeenpano jaetaan ylhäältä alaspäin (top-down, downward), alhaalta ylöspäin (bottom up, upward) sekä vuorovai-kutteiseen malliin (ks. esim. Aaltonen ym. 2002; Daniels, Spiker & Papa 1997; Hämäläinen & Maula 2004; Sihvonen 2006). Kaksi ensimmäistä

edustavat toimeenpanon ja viestinnän lineaarista mallia ja viimeinen syklistä mallia. Perinteisesti strategian toimeenpano kuntaorganisaatioissa on tapahtunut ylhäältä alaspäin tapahtuvan johtajakeskeisen mallin mukaisesti. Suomenkieleen tulleet käsitteet, kuten strategian jalkauttaminen, valuttaminen, välittäminen ja maastouttaminen kuvaavat hyvin ylhäältä alaspäin tapahtuvaa toimeenpanon mallia. Ylhäältä alaspäin tulevassa mallissa strategian toimeenpano ja viestintä tapahtuvat vaihe vaiheelta, hierarkian portaita alaspäin käynnistyen ylimmän johdon tasolta ja edeten hallintokuntien ja tulosalueiden tasoille jatkuen sieltä edelleen yksittäisten yksiköiden, tiimien ja yksilöiden tasolle (ks. esim. Daniels ym. 1997, 114–116; Hämäläinen ym. 2004, 53–54). Balogun ja Johnson (2005) argumentoivat, että rationalistinen, ylhäältä alaspäin tapahtuva toimeenpano on tullut tiensä päähän. Tätä tukee myös Beerin ja Eisenstatin (2000) tutkimuslöydös siitä, että ylhäältä alaspäin tapahtuva johtaminen on juuri yksi strategian toteutumisen estäjä.

Alhaalta ylöspäin tulevassa mallissa leimaavaa on osallisuutta korostavampi strategiaprosessi, jossa työyhteisön eri toimijat otetaan mukaan heti alku vaiheesta lähtien. Toimijoiden ideat ja aloitteet jalostuvat alhaalta ylöspäin hierarkian tasoja myöten edetessä (ks. esim. Hämäläinen ym. 2004, 55). Tässä toimeenpano kulkee edelleen hierarkiateitä myöten ja viestintätie muodostuu näin pitkäksi kuten edellisessäkin mallissa. Daniels ym. (1997, 118) nostavat organisaatiossa vallitsevan luottamuksen alhaalta ylöspäin tapahtuvan strategian viestinnän keskiöön. Osallisuusmahdollisuus prosessiin ja kuulluksi tuleminen lisäävät luottamusta toimijoiden välillä.

Vuorovaikutteinen malli korostaa aitoa vuorovaikutusta, joka tarkoittaa jatkuvaa vuoropuhelua henkilöstön ja johdon välillä korostaen strategian kehittymistä organisaatiossa koko ajan vuoropuhelun kautta (Hämäläinen ym. 2004, 56–57). Vuorovaikutteisessa mallissa korostetaan vertikaalisen viestinnän lisäksi horisontaalista viestintää henkilöstön kesken ja myös esimiesten välillä (ks. esim. Daniels ym. 1997, 118–120). Vuorovaikutteisessa mallissa viestintä etenee syklisesti suoraan eri toimijoiden välillä eikä hierarkian portaita pitkin. Prosessissa annetaan, luodaan ja tulkitaan merkityksiä sekä viestitään niistä eri toimijoiden kesken (Aaltonen ym. 2002). Vuorovaikutteisessa viestinnässä viestintätiet muodostuvat lyhyemmäksi kuin kahdessa edellisessä mallissa. Tässä tutkimuk-

nessä lähtökohtana on, että strategian toimeenpanon tulee olla syklinen, vuorovaikutteinen prosessi lineaarisen, ylhäältä alaspäin tapahtuvan toimeenpanon sijasta, koska juuri vuorovaikutteinen malli voi edistää jaetun ymmärryksen syntymistä strategiasta.

Strategian toimeenpanoprosessi sisältää ensinnäkin *strategian organisoinnin*, joka tarkoittaa organisaation järjestämistä siten, että strategian suuntainen työskentely eri hallintokunnissa, tulosalueilla ja yksiköissä on mahdollista (Näsi & Aunola 2001, 104, 110–111.) Strategian organisointi voi sisältää esimerkiksi erilaisten projektien, yhteistyön tai muutosprosessien käynnistämistä, tarvittavan osaamisen rekrytoimista, kouluttamista, valmentamista, työkiertoa ja tilojen, tietokoneohjelmien tai kalustojen hankkimista. Kreps (1990, 12) toteaa, että viestintä ja organisointi ovat hyvin lähellä toisiaan.

Toisena strategian toimeenpanoprosessin osana on *strategian viestintä*, joka on tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena. Strategian viestintä määritellään tutkimuksen toisen pääkäsitteen, viestinnän, osana kappaleessa 2.2.3.

Seuraavana toimeenpanoprosessin osana on *palkitseminen*. Palkitsemisella tarkoitetaan molempia osapuolia hyödyttävää kaksisuuntaista prosessia organisaation ja sen jäsenten välillä. Aineeton palkitseminen tarkoittaa erilaisia ei-rahallisia palkitsemistapoja, joihin työpaikoilla on johtamiskäytäntöjen kautta mahdollista vaikuttaa, kuten esimerkiksi joustavat työajat ja erilaiset arvostuksen osoitukset. Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahapalkkaa ja yleensä rahallista palkitsemista. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 17–18, 21.) Kunta-alalla palkkaus muodostuu peruspalkasta, vuosisidonnaisista lisistä, työn vaativuuden arvioinnin perusteella maksettavasta lisästä sekä tulospalkkauksesta. Tulospalkkaus on tullut myös kunta-alalle. Sillä tarkoitetaan laajasti peruspalkkaa täydentävää, organisaation päätäntävällässä olevaa palkanosaa, joka maksetaan etukäteen määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä (Hulkko, Ylikorkala, Hakonen & Sweins 2005, 201). Kuntaorganisaatioiden palkitsemisjärjestelmiä ei ole vielä riittävästi sidottu strategioiden toteutumiseen (Huotari ym. 2005b).

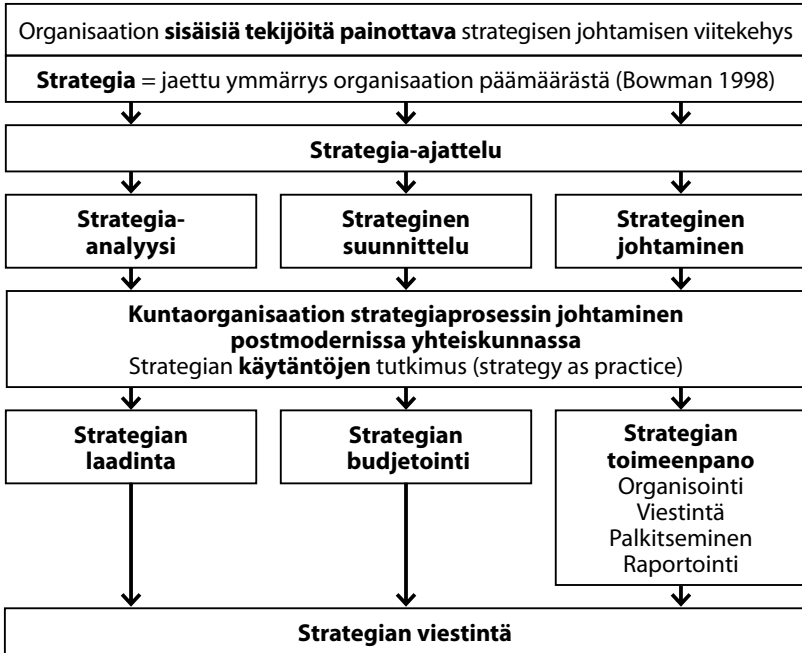
Strategian toimeenpanoprosessin viimeinen osa on *strategian raportointi*, joka sisältää sekä menneisyyden, nykytilanteen että tulevaisuuden sekä itse strategiaprosessin seurannan ja arvioinnin raporttoimisineen

(Näsi & Aunola 2001, 108). Strategian raportointiosa sisältää mittaamista ja arviointia sekä niistä raportoimista organisaation johdonmukaisen ja suunnitellun raportointijärjestelmän mukaisesti. Strategiaprosessin johtaminen vaatii tuekseen järjestelmän, joka edesauttaa ja tukee strategian konkretisoitumista osaksi organisaation päivittäistä elämää. Turunen (2001, 3) toteaa, että julkisen organisaation strategisia valintoja voidaan lähestyä eri tavoin ja eri menetelmin, mutta aina tarvitaan jokin viitekehys, jonka kautta on mahdollista jäsentää näitä valintoja. Hän jatkaa, että BSC (Balanced Scorecard) -mittaristo tarjoaa yhden varsin lupaavan viitekehysten strategioiden luomiseen, toteuttamiseen sekä arviointiin.

Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatiossa strategisen johtamisjärjestelmän viitekehys on juuri Kaplanin ja Nortonin kehittämä BSC, tasapainotettu mittaristo. Mittaristo on melko yleisesti kuntien käytössä, sillä kunnallinen työmarkkinalaitos antoi mittariston mallista oman suosituksensa vuonna 2000. BSC-mittariston käyttökokemusten myötä on todettu, että se on hyvä viitekehys strategiselle johtamiselle, koska siinä asioita tarkastellaan kokonaisvaltaisesti. Tekniikaltaan BSC-prosessi on koettu hieman monimutkaiseksi ja työlääksi, joten strategian toimijoiden on saatava sen käyttötekniikasta riittävän laaja koulutus ja valmennus ennen sen käyttöönottoa organisaatiossa. (Toivanen 2001, 68, 90.) BSC-mittariston avulla strategiaprosessi on mahdollista konkretisoida organisaatiossa neljään eri vaiheeseen, jotka ovat vision ja strategian selkeyttäminen, strategisten tavoitteiden viestiminen, suunnittelu, tavoitteiden asettelu ja strategisten aloitteiden suuntaaminen sekä strategisen palautteen ja oppimisen korostaminen (esimerkiksi Kaplan & Norton 2002, 28; Määttä & Ojala 2000, 25–26). Mittariston avulla organisaation menestymistä tarkastellaan tasapainoisesti muustakin kuin perinteisestä talousnäkökulmasta (esimerkiksi Määttä & Ojala 2000, 11). Mallin näkökulmat ovat taloudellinen, asiakas-, sisäisten liiketoimintaprosessien ja oppimisen ja kasvun näkökulma (esimerkiksi Kaplan & Norton 2002, 26). Raps (2004, 53) toteaaakin, että BSC-mittaristo on hyvä työkalu strategian toimeenpanossa, sillä se auttaa kääntämään strategian konkreettiseksi ja mitattavaksi.

2.1.5 Yhteenveto strategiasta

Kuviossa 1 on yhteenveto strategiasta, josta näkyy että tässä tutkimuksessa strategialla tarkoitetaan jaettua ymmärrystä organisaation päämäärästä (Bowman 1998). Strategia-ajattelu on prosessi, jossa korostuvat yhteistyö, vuorovaikutus, innostus, omistautuminen ja luottamus. Se sisältää strategia-analyysin, strategisen suunnittelun ja strategisen johtamisen, jotka käytännön tasolla muodostavat strategiaprosessin johtamisen organisaatiossa. Strategisella johtamisella tarkoitetaan arvoihin pohjautuvaa, systemaattista ja johdonmukaista muuttuvan toimintaympäristön huomioon ottavaa johtamista, jonka avulla muutoksista ja epävarmuustekijöistä huolimatta kyetään menestymään nyt ja tulevaisuudessa. Tässä tutkimuksessa strategiaprosessi nähdään laajana, organisaation muut prosessit integroivana kokonaisuutena, joka sisältää strategian laadinta-, budjetointi- ja toimeenpanovaiheet. Toimeenpanovaiheessa kirjoitettu strategia muutetaan toiminnaksi. Tämä vaihe sisältää organisoinnin, viestinnän, palkitsemisen ja raportoinnin. Tässä tutkimuksessa on sitouduttu toimeenpanon sykliseen eli vuorovaikutteiseen malliin. Tässä tutkimuksessa on oltu kiinnostuneita strategian viestinnän ilmiöstä, jota tarkastellaan yhden kuntaorganisaation strategiaprosessissa. Tutkimus voidaan sijoittaa organisaation sisäisiä tekijöitä painottavaan strategisen johtamisen tutkimuksen viitekehykseen ja strategian käytäntöjen (strategy as practice) tutkimukseen.



Kuvio 1. Yhteenveto strategiasta

2.2 Viestintä

2.2.1 Näkökulmia viestintä-käsitteeseen

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen toista pääkäsitettä, joka on viestintä. Lähtöajatuksena on, että viestintä on välttämätön ehto jaetun ymmärryksen muodostumiselle strategiasta. Viestintä on laaja, monimutkainen ja monimerkityksinen prosessi, jonka vaikutuksia ei ole aina helppo ennustaa (Juholin 2004, 18, 27). Viestintä on osa kaikkea, mitä maailmassa tapahtuu. Fiske (2005, 13) kuvaa ilmiön monimerkityksisyyttä luettelamalla joitakin esimerkkejä viestinnästä, kuten kahdenkeskinen rupattu, televisio, informaation levitys, hiustyyli ja kirjallisuuden tutkimus. Viestinnän taito on osa sosiaalisia taitoja (social skills), jotka ovat hy-

vin merkitykselliset yksilöjen ja yhteisöjen hyvinvoinnille ja toiminnalle (Kauppila 2005, 19). Kreps (1990, 4) toteaa, että viestintä on luontainen osa elämäämme. Mahdollisuutemme rakentaa ja kehittää sosiaalista maailmaamme riippuu suurella määrällä siitä, kuinka hyvin viestimme (Wieman 2003, ix). Juuri sosiaalinen vuorovaikutus tekee yksilöstä tietyn kulttuurin, yhteisön tai yhteiskunnan jäsenen (Fiske 2005, 15). Fiske (1994, 14) toteaaakin, että ilman viestintää kaikki kulttuurit kuolisivat. Tätä taustaa vasten viestinnän tutkimus voidaan nähdä myös yhteiskunnan, kulttuurin ja organisaatioiden tutkimukseksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että kun tutkitaan viestintää, tutkitaan aina myös yhteiskuntaa, kulttuuria tai organisaatiota. Viestinnän tutkimus onkin muodostunut laajaksi ja monitieteiseksi tutkimusalaksi. Viestintää on tutkittu viestintä- ja kirjallisuustieteiden lisäksi esimerkiksi psykologian, kasvatustieteen, gerontologian, sosiaalityön ja johtamistutkimuksen näkökulmasta (Wilson & Sabee 2003, 3). Tässä tutkimuksessa viestintää tutkitaan hallintotieteen näkökulmasta liittämällä viestintä kuntien strategiaprosessin johtamiseen.

Viestintä-termi tulee venäjän sanasta, *vest*, joka tarkoittaa sanomaa, tietoa, huhua tai uutista (Meri 1991, 433). Latinan kielen kantasana *communis*, yhteinen ja *communicare*, merkitsevät yhdessä tekemistä (Wiio 1977, 77). Ruotsin kielellä viestintä on *kommunikation* (Cantell ym. 2001, 463) ja englannin kielellä *communication* (Hurme ym. 2001, 434). Suomenkielisessäkin tekstissä käytetään paljon termiä kommunikaatio. Viestintäkäsitetä on pyritty määrittelemään monin eri tavoin. Todetaan, että viestintä on niin monitahoinen ja monimerkityksinen ilmiö, että sen yksiselitteinen määrittely on mahdotonta. Viestintää lähdetään tässä tarkastelemaan eri pääkoulukuntien näkökulmista käsin tuottaen sille erilaisia määritelmiä tarkastelunäkökulmasta riippuen, jonka jälkeen tehdään valinta tämän tutkimuksen määritelmäksi.

Viestintää voidaan lähteä määrittelemään tiedon siirtoa sekä merkitysten ja yhteisöllisyyden tuottamista korostavien koulukuntien näkemyksistä käsin (ks. esim. Åberg 2006). Tiedon siirron näkökulmasta käsin viestintä tarkoittaa informaation vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä (Wiio 1977). Merkitysten tuottamista korostavan näkökulman mukaan viestintä voidaan määritellä seuraavasti: viestintä tarkoittaa tietystä kontekstista tapahtuvaa prosessia, jossa ihmiset luovat ja ylläpitävät

sekä käsittelevät merkityksiä joko sanallisin tai sanattomin merkein ja symbolein (Aula 1999, 21). Åberg (2000, 54) yhdistää edellisiin näkökulmiin vielä yhteisöllisen näkökulman, jolloin viestintä on määriteltävissä prosessiksi, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa saattaen tulkinta muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta. Fisksen (1994, 247) mukaan viestinnän tutkimuksessa tarvitaan eri koulukuntien näkemyksiä, koska ne täydentävät toisiaan. Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on Fisksen (1994) näkemys, joten tutkimuksessa sitoudutaan edellä esitettyyn Åbergin (2000, 54) määritelmään viestinnästä, koska siinä sidotaan kaikkien koulukuntien näkemykset yhteen.

2.2.2 Yhteisöviestinnän tutkimusparadigmat, tehtävä ja sisältö

Yhteisöviestinnän tutkimusparadigmat

Viestintä jakautuu puhe-, yhteisö- ja joukkoviestintään. Tässä tutkimuksessa viestintää tarkastellaan kuntaorganisaation strategiaprosessin johtamisen kontekstissa. Strategian viestintä sijoitetaan yhteisöviestinnän kentälle. Yhteisöviestintä (engl. organizational communications) on tieteenalana nuori, sillä sen ensimmäiset teoriat ajoittuvat vasta 1940–1960-luvulle Yhdysvaltoihin (Redding 1985, 15; Daniels ym. 1997, 6; Åberg 2000, 91). Yhteisöviestintä termin sijasta kirjallisuudessa käytetään myös organisaatio- tai yritysviestintä termejä. Tässä tutkimuksessa käytetään yhteisöviestintä nimitystä. Yhteisöviestintä on historiallisesti kehittynyt organisaatio- ja johtamisteorioiden kontekstissa (Seeck 2008, 334), jossa sitä on tarkasteltu yksilöiden ja ryhmien välisen tason lisäksi myös organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin tasoilla (esim. Conrad 1994, 4–5). Daniels ym. (1997, 6–7) tuovat esille että on vaikeata määritellä eroja yhteisöviestinnän ja organisaatiopsykologian, organisaatiososiologian sekä organisaatiokäyttämisen tutkimusalueiden välillä. Tämä kertoo juuri viestinnän tiiviistä yhteydestä kaikkeen toimintaan organisaatiossa. Yhteisöviestinnän tutkimuksessa viestintä on yhdistetty esimerkiksi ammatillisiin rooleihin, ihmissuhteisiin, asiakassuhteisiin,

konfliktien ratkaisuun ja organisaation jäsenten viestintään. (Wilson & Sabee 2003, 3.)

Yhteisöviestinnän tutkimus voidaan jakaa erilaisiin paradigmoihin. Eri tutkijat hahmottavat kentän eri tavoin jakamalla tutkimuksen muutamaani pääparadigmoihin, jotkut taas kahteen (Daniels ym.1997, 8). Tässä päädytään esittelemään melko yleisesti kuvattu kahtiajako positivistiseen ja tulkitsevaan viestintäkäsitykseen. Positivistiseen paradigmaan perustuvaa näkökulmaa sanotaan traditionaaliseksi tai traditionaalis-funktionaaliseksi paradigmaksi (esim. Daniels ym.1997, 8; Aula 2000, 30–33). Tässä organisaatio nähdään koneena ja viestintä koneen rattaana eli organisaatio on eliö ja viestintä on yksi eliön ulottuvuus. Tunnusomaista edelliselle on systeemikeskeisyys ja tausta-ajatuksena rationaalisuus. Viestintä on näin alistettu palvelemaan järjestelmää. (Juholin 2006, 38.) Prosessikoulukunta edustaa tätä paradigmaa. Positivistisen paradigman vastakohtana on tulkitseva viestintäkäsitys, jossa kulttuuri on keskiössä (esim. Daniels ym. 1997, 10; Aula 2000). Organisaatio nähdään kulttuurina ja viestintä ”merkitysten lippaana” eli organisaatio on kollaasi ja viestintä on sekä yksilöiden että verkostojen välistä ymmärryksen luomista ja yhdessä tekemistä, jolle on tunnusomaista yksilöt ja heidän välinen vuorovaikutus sekä merkityksenanto, joka luo ja vahvistaa uusia yhteisöjä. Tausta-ajatuksena tässä on dialogi ja keskinäinen vastuullisuus. (Juholin 2006, 39.) Semioottinen eli merkityskoulukunta edustaa tätä paradigmaa. Seuraavaksi tarkastellaan sekä prosessi- että semioottista koulukuntaa ja kytketään ne klassisiin organisaatioteorioihin. Näin saadaan tarkennettua tämän tutkimuksen viestintäkäsitystä ja sen sisältöä.

Viestinnän prosessikoulukunnan mukaan viestintä on suoraviivaista ja yksisuuntaista sanomien siirtoa (Fiske 2005, 14). Organisaatio nähdään koneena (as machine), jossa yhteisöviestintä on yhdistetty viestintäprosessiin ja organisaation tehokkuuteen. Prosessikoulukunnan positivistinen viestintäkäsitys liitetään tässä klassisen, tieteellisen liikkeenjohdon organisaatioteoriaan, jota edustavat esimerkiksi Frederick Taylor (1856–1915), Henry Fayol (1841–1925) ja Max Weber (1864–1920) (esim. Daniels ym.1997, 8–9, 20). Prosessikoulukunnan tutkimus juontaa 1940-luvun Yhdysvaltoihin⁸. Prosessikoulukunnan edustamaa viestintää

8 Shannon ja Weaver julkaisivat 40-luvulla teoksen *Mathematical Theory of Communication*, joka pohjautuu toisen maailmansodan aikana Bellin puhelinlaboratoriossa tehtyyn tutkimukseen, jossa pyrittiin selvittämään viestintäkanavien tehokkainta käyt-

voi luonnehtia seuraavasti: tarkka, johtajakeskeinen, rationaalinen, suunnitelmallinen ja yksisuuntainen sekä ylhäältä alaspäin suuntautuva (ks. esim. Aula 1999; Daniels ym. 1997). Prosessikoulukunnan siirtomallissa korostuvat seuraavat viestinnän eri osatekijät: lähettäjä, vastaanottaja, sanoma, kanava, viestin, palaute ja häiriöt. Toisaalta mallissa korostuvat edellä mainittujen osatekijöiden väliset suhteet. (Ks. Shannon & Weaver 1963.) Todetaan, että kuntaorganisaatioiden viestintä edustaa vielä hyvin pitkälle prosessikoulukunnan näkemyksen mukaista viestintää, jossa viestintä nähdään lähinnä yksisuuntaisena tiedon siirtämisenä.

Viestinnän semioottinen eli merkityskoulukunta näkee viestinnän osana organisaatiokulttuuria. Viestintä nähdään enemmänkin dialogina, merkitysten ja tunteiden tuottamisena sekä vaihtona. Merkityskoulukunta tarkastelee sitä, miten ihmiset tuottavat sanomilla merkityksiä vuorovaikutuksessa keskenään. (Esim. Fiske 1994, 14–15; Aula 1999, 5–6; Åberg 2000, 33.) Organisaatio nähdään subjektina ja kulttuurina (as culture), jossa ihmiset jakavat merkityksiä (Daniels ym. 1997, 10). Semioottisen koulukunnan viestintä liitetään tässä transitionaalisen, organisaatiohumanismin ja ihmissuhdekoulukunnan organisaatioteorioihin⁹. Merkityskoulukunta jakautuu kahteen pääsuuntaukseen, strukturalistiseen eli järjestelmäpainotteiseen ja pragmaattiseen eli tilanne- tai käytäntöpainotteiseen semiotiikkaan. Ensin mainittu on kiinnostunut erilaisten merkkijärjestelmien rakenteen ja sääntöjen erittelystä ja jälkimäinen puolestaan merkityksen ja tulkintatilanteiden välisestä yhtey-

tötä. Teoksessa kuvataan heidän mallintamansa teoria, jossa viestintä kuvataan yksinkertaiseksi, suoraviivaiseksi, eri vaiheita sisältäväksi tiedon siirroksi. Gerbner (1956) kehitti Shannonin ja Weaverin mallia, mutta heidän mallinsa tarkastelee edelleen sanomien siirtämistä. Newcomb (1953) laajensi mallin näkökulmaa ottaen huomioon viestinnän roolin yhteiskunnassa tai sosiaalisissa suhteissa. Hänen mukaansa viestintä pitää yllä yhteiskuntajärjestelmän tasapainoa. Westley ja MacLean (1957) jatkoivat viestinnän tutkimusta Newcombin mallin perusteella soveltaen malliaan joukkoviestintään. Kielitieteilijä Jakobson (1960) alkoi rakentaa siltaa prosessi- ja semioottisen eli merkityskoulukunnan välille ollen kiinnostunut merkityksen ja sanoman sisäisen rakenteen tapaisista kysymyksistä. (Ks. esim. Fiske 1994, 19–59.)

⁹ Transitionaalinen: Mary Parker Follet (1868–1933) ja Chester Barnard (1886–1961)

Organisaatiohumanismi: esim. Elton Mayo (1880–1949)

Ihmissuhdekoulukunta: esim. Douglas McGregor (1906–1964) ja Renis Likert (1903–1981) (ks. esim. Daniels ym. 1997, 20).

destä.¹⁰ Merkityskoulukunnan tutkimuksessa korostuu tekstien ja kulttuurien tutkimus, jonka perusmenetelmänä on merkki- ja merkitystiede eli semiotiikka (Fiske 2005, 15, 61). Merkityskoulukunnan edustamaa viestintää luonnehditaan todellisuuden tuottamiseksi ja dialogiksi, jossa tuotetaan ja ylläpidetään yhteisöllisyyttä sekä rakennetaan ja muokataan identiteettejä. Viestintä on syklistä ja suunta on tässä enemmänkin horisontaalinen vertikaalisen lisäksi (Aula & Hakala 2000; Carey 1994). Viestintä katsotaan olevan osa organisaatiokulttuuria ja organisaation sosiaalista pääomaa (esim. Åberg 2000).

Tässä tutkimuksessa sitoudutaan tulkitsevaan viestintäkäsitykseen, jota edustaa tässä merkityskoulukunta. Tämä johtaa siihen, että tässä sitoudutaan samalla myös transitionaalisen, organisaatiohumanismin ja ihmissuhdekoulukunnan organisaatioteorioihin. Tutkimuksessa otetaan huomioon kuitenkin myös se, että eri koulukuntien näkemykset täydentävät eivätkä poissulje toisiaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että viestintä on myös tilanne- ja kontekstisidonnaista. Esimerkiksi kriisitilanteessa organisaatiossa tarvitaan positivistiseen viestintäkäsitykseen liittyvää prosessikoulukunnan mukaista viestintää.

Yhteisöviestinnän käsite, tehtävät ja sisältö

Seuraavaksi tarkastellaan yhteisöviestintää ja edelleen tarkennetaan tämän tutkimuksen viestintäkäsitystä ja sisältöä. Viestintä on erottamaton osa kaikkea ihmisten välistä toimintaa organisaatiossa (ks. esim. Daniels ym.1997, 4, 7). Se integroi organisaation prosessit toimivaksi kokonaisuudeksi. Se on organisaatiolle yhtä tärkeä voimavara kuin ihmiset, laitteet, koneet ja raha. Tämän vuoksi sitä on suunniteltava, toteutettava ja arvioitava kuten muutakin organisaation toimintaa. (Åberg 1997, 9–10, 27.) Viestintää ei kuitenkaan vielä nähdä organisaatioissa yhtä tärkeä-

10 Strukturalistisen semiotiikan historia juontaa 1900-luvun alkupuolelle, jolloin Sveitsinranskalainen kielitieteilijä Ferdinand de Saussure (1857–1913) kehitti teorian, joka tiivistyy neljään toisiinsa liittyvään teesiin: kielijärjestelmä ja puhe, kielen sopimuksenvaraisuus, merkkien arvon suhteellisuus sekä kielen valinta ja yhdistely.

Pragmatistisen semiotiikan juuret ulottuvat Yhdysvaltoihin, jossa Charles Sanders Peirce (1839–1914) kehitti pragmatistisen filosofian teorian, joka sisältää neljä teesiä: tulkinta prosessina, merkityksen kontekstuaalisuus ja mielen sosiaalisuus, merkityksen yhteisöllisyys sekä ei-sopimuksenvarainen todellisuus. (Ks. esim. Kunelius 2001, 135–161.)

nä voimavarana kuin esimerkiksi raha. Sen merkityksellisyyttä vähätellään muun muassa priorisoimalla sille liian vähän aikaa. Kreps (1990, 11–12) kuvaa yhteisöviestintää prosessiksi, jossa organisaation jäsenet sekä kokoavat, että kasvattavat niin organisaation, kuin siellä ilmenevien muutosten kannalta olennaista tietoa. Viestintä luo ensinnäkin vaikutusmahdollisuuksia. Toisaalta se tekee mahdolliseksi organisaation jäsenten kokemuksiin pohjaavan kriittisen vuoropuhelun. Viestintä tuottaa myös relevanttia tietoa organisaation toiminnasta. Lisäksi viestintä auttaa toteuttamaan muutoksia ja tukee asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tämän lisäksi viestintä tekee mahdolliseksi myös vaistonvaraisen, hiljaisen tiedon esille saamisen organisaatiossa. (Mt., 11–12.) Conrad (1994, 2) toteaa, että yhteisöviestinnän kokonaisuus tekee mahdolliseksi erilaisien tilanteiden analysoinnin ja tarkoituksenmukaisen viestintästrategian valitsemisen.

Yhteisöviestintä voidaan kytkeä edellisen perusteella organisaation toiminnan tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen, kuin myös osaamiseen ja työhyvinvointiin. Viestinnällä on perustellusti erittäin merkittävä rooli organisaatioiden toiminnalle. Voidaan todeta, että johtamistyöstä erittäin suuri osuus on juuri viestintää. Aula (2000, 38) toteaaakin, että johtamistyöstä 98 % on viestintää. Tässä tutkimuksessa yhteisöviestintä määritellään Juholinia (2004, 18) ja Åbergia (2000, 53–54) mukailten seuraavasti: se on dynaaminen ja jatkuva prosessi ja erottamaton osa organisaatiota ja johtamista. Se tarkoittaa kaikkea sitä tiedonvaihtoa, vuorovaikutusta ja kulttuuria, joka tapahtuu organisaation sisällä. Kuten edellä kuvatusta määritelmästä voidaan havaita, yhteisöviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Tässä tutkimuksessa rajaudutaan kuntaorganisaation sisäiseen viestintään. Sisäinen viestintä voidaan jakaa edelleen viralliseen (formal) ja epäviralliseen (informal) viestintään ensin mainitun tarkoittaessa suunnitelmallista, organisaation virallisia viestintäkanavia myöten tapahtuvaa muodollista viestintää ja jälkimmäinen spontaania, ennalta suunnittelematonta, muissa kuin virallisissa foorumeissa tapahtuvaa viestintää (Daniels ym. 1997, 114, 120; Kreps 1990, 201). Sekä virallisella että epävirallisella viestinnällä on merkityksensä organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa molemmat nähdään tarpeelliseksi strategiaa viestiessä.

Viestintää tapahtuu eri tasoilla organisaatiossa. Näitä tasoja ovat ensinnäkin organisaatiokulttuurin ja organisaatorakenteen tasot. Viestintä on osa organisaatiokulttuuria ja sitä tapahtuu organisaatorakenteen eri tasoilla. Organisaation viestintätoiminta kertoo organisaatiokulttuurista ja vallitsevasta ilmapiiristä. Viestintä myös jatkuvasti uudelleen rakentaa vallitsevaa kulttuuria. Organisaatiokulttuurilla on vaikutusta siihen, millä tavoin ja mitä kanavia käyttäen organisaatiossa viestitään. Epävirallisen ja virallisen viestinnän suhde kertoo myös organisaatiossa vallitsevasta kulttuurista. Positivistinen viestintäparadigma nojaa viralliseen viestintään tulkitsevan paradigman arvostaessa epävirallisen viestinnän merkitystä organisaation toiminnalle. (Ks. esim. Daniels ym. 1997.) Organisaation koko, sen hallinnollinen rakenne ja johtamisjärjestelmät vaikuttavat myös viestintään. Sekä organisaatorakenne, että organisaatiokulttuuri joko tukevat tai heikentävät viestintää. Lisäksi ovat yksilön sisäinen ja yksilöiden välinen taso sekä ryhmien sisäinen ja välinen taso. Yksilön sisäinen viestintä tarkoittaa sitä, että ”viestimme itsemme kanssa” sekä tulkitsemalla että lähettämällä viestejä. Yksilöiden ja ryhmien välinen viestintä tarkoittaa yhden tai useamman ihmisen välistä tai kokonaisten sosiaalisten ryhmittymien viestintää. (Ks. esim. Kreps 1990, 49.)

Organisaation eri tasoilla tapahtuva ja näiden tasojen välinen viestintä tarvitsee viestintäkanavat ja tiedossa olevat suunnat, joita myöten viestintä tapahtuu. Virallinen viestintä kulkee organisaatiossa ensinnäkin vertikaalisesti, joka tarkoittaa sitä että viestintä kulkee ylhäältä alaspäin tai alhaalta ylöspäin organisaation hierarkian tasolta toiselle. Toisaalta viestintä voi kulkea horisontaalisesti, joka taas tarkoittaa organisaation samalla hierarkian tasolla olevien jäsenten välistä viestintää. (Daniels ym. 1997, 114–120; Kreps 1990, 204.) Kuntaorganisaatioiden virallista viestintää tapahtuu sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Hierarkian tasolta toiselle etenevä, pitkä viestintätie on kunnissa yleistä. Organisaatiossa on oltava viestimiseen tarvittavat kanavat ja foorumit. Kuntien sisäisen viestinnän viestintäkanavia ovat muun muassa sähköposti, tiedotustilaisuudet, kokoukset, palaverit ja kehityskeskustelut. Lisäksi on puhelin, sisäiset tiedotteet, intranet, ”puskaradio”, ilmoitustaulut ja kunnan henkilöstölehti (Suomen Kuntaliitto 2006, 41). Vuorovaikutuksen mahdollistavia viestintäkanavia ovat kasvokkain tapahtuva viestintä, kuten henkilökohtaiset keskustelut, erilaiset palaverit ja tiedotustilaisu-

det sekä sähköiset keskustelupalstat (Viitala 2005, 284). Näyttää siltä, että ne työyhteisöt, joissa on ymmärretty vuorovaikutuksen merkitys ja jotka ovat kehittäneet sekä suullisia että kirjallisia viestintätaitoja ja myös käyttävät näitä taitoja tarkoituksenmukaisesti ovat ylipäätään hyvinvointia. Työyhteisön jäsenet sitoutuvat ja voimistuvat, joka vaikuttaa positiivisesti koko organisaation toimintaan. (Conrad 1994, 2–3.)

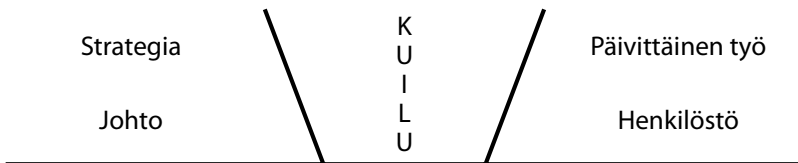
Aiemman tutkimuksen perusteella esitetään synteesi yhteisöviestinnän tehtävistä seuraavasti: organisaatiokulttuurin rakentaminen, rennon ja vapaamuotoisen viestintäilmapiirin rakentaminen, yhteisöllisyyden luominen ja muovaaminen, virallisen viestinnän tuottaminen ja toteuttaminen, ajantasaisen informaation saatavuus ja vaihdettavuus, koordinointi, perustoimintojen tuki, toimeenpanon toteuttaminen, osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien luominen kaikille, vuoropuhelu, yhdessä oppimisen ja osaamisen jakaminen, isojen asioiden jakaminen ja käsittely, vastavuoroinen palaute, työyhteisömaineen tukeminen ja markkinointi (Kreps 1990; Juholin 2004; 2008 ja Åberg 2000). Yhteisön eri tasojen ja jäsenten välisen kanssakäymisen on perustuttava luottamukseen, jota rakennetaan avoimella ja reilulla vuorovaikutuksella (Kärkkäinen 2005, 5). Organisaation luottamusta selittävänä tekijänä tutkimuksissa on noussut nimenomaan suora, avoin, joustava, oikea-aikainen, luotettava ja väärentämätön viestintä. Luottamus lisää sitoutumista, tuloksia, energiaa, vastuuntuntoa, luottamusta, itsevarmuutta, innostusta, aloitteellisuutta, rohkeutta, hyvää oloa ja itseohjautuvuutta. (Laaksonen 2007.) Tämän perusteella yhdeksi yhteisöviestinnän tehtäväksi nostetaan lisäksi luottamuksen rakentaminen.

2.2.3 Strategian viestinnän käsite, tehtävä ja sisältö

Strategian viestintä on osa yhteisöviestintää. Aiempien tutkimustulosten perusteella juuri viestintä on todettu yhdeksi strategiatyön onnistumisen elementiksi¹¹. Sitä tarvitaan, koska strategia toteutuu vain, jos ihmiset saa-

11 esim. Aaker 1995; Aaltonen ym. 2002; Aaltonen 2007; Beer & Eisenstat 2000; Freedman 2003; Galbraith & Kazanjian 1986; Heide, Grønhaug & Johannessen 2002; Huotari & Sihvonen 2005; Ikävalko 2005; Jormakka 2003; Kaplan & Norton 1996; Mantere 2003; Niven 2002; Peng & Litteljohn 2001; Raps 2004; Silvennoinen-Nuora, Lumijärvi & Sihvonen 2005; Sipponen 2006; Thompson & Strickland 1995

daan toimimaan sen mukaisesti (Juholin 2008, 118). Juuri sitoutuminen ja osallistuminen ovat osoittautuneet hankalimmiksi strategisen johtamisen ongelmiksi (Ropo ym. 2005, 112). Toimiminen strategian mukaisesti ei ole mahdollista, jos vähemmän kuin viisi prosenttia työvoimasta organisaatioissa ymmärtää organisaation strategian, kuten Raps (2004, 51) toteaa. Virtanen ja Kauppinen (2008) argumentoivat kuitenkin, että heikko strategisten päämäärien tuntemus ei välttämättä johda heikkoon strategian toteutumiseen. He perustelevat tätä sillä, että strateginen tieto elää eri muodoissa organisaation eri tasoilla ja strategian toteuttajat eivät välttämättä tiedosta työssään toteuttavansa strategiaa. Tämä vahvistaa sitä näkemystä, että strategia on nimenomaan saatava hyödyntämään perustehtävän toteuttamista. Mantere ym. (2006, 10–11) korostavat, että strategia ei toteudu, jos strategian laatijat ja toteuttajat toimivat eri asioiden parissa, ajattelevat eri tavoin ja puhuvat eri kieltä. Kuviossa 2 esitetään Mantereen ym. (2003, 7) aiemmin kuvaama strategian viestinnän problematiikka, joka kertoo juuri sen, että johto, strategia ja strategian kieli ovat omalla vuorellaan, josta ei ole siltaa eikä yhteyttä toisella vuorella olevaan henkilöstöön ja päivittäisen perustehtävän toteuttamiseen. Jako kertoo myös siitä näkemyksestä, että johdon katsotaan edustavan strategia-asiantuntijoita ja henkilöstön ei-asiantuntijoita (ks. esim. Eriksson 1999). Tässä tutkimuksessa on haluttu lähteä tarkastelemaan strategian toteuttajien kokemana niitä tekijöitä, jotka kuntaorganisaatioissa johtavat jaetun ymmärryksen syntymiseen strategiasta. Lähtöajatuksena on, että strategian viestinnällä tuotettu jaettu ymmärrys strategiasta auttaa rakentamaan sillan tämän kuilun ylittämiseksi.



(Mantere ym. 2003, 7)

Kuvio 2. Strategian kuilu

Tehokkaalla strategian viestinnällä varmistetaan se, että työyhteisön jäsenet tietävät mihin strategialla pyritään, mitä heiltä odotetaan, miten

onnistumista tullaan arvioimaan ja miten siitä tullaan viestimään (Juholin 2008, 112; ks. myös Hämäläinen & Maula 2004 ja Huotari & Sihvonen 2005). Valitettavan usein strategian viestintä kuitenkin mielletään pelkäksi yksipuoliseksi tiedottamiseksi, johon ei resursoida aikaa. Tämä johtaa siihen, että koko strategiaprosessi menettää merkityksensä. Strategian epäonnistumisen syyksi nouseekin juuri heikko viestintä, jota leimaa ylhäältä alaspäin tapahtuva ”ulkoa opettaminen”, strategian käsitteiden vaikeus ja ajan puute. (Mantere ym. 2003, 26–28.)

Strategiaa ei voi viestiä kertaluontoisesti tiedottamalla, sillä se on prosessi, jossa tarvitaan paljon kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Strategia ei aukea lukemalla tekstiä tai selaamalla intranetin sivustoja. Se vaatii pohdintaa ja keskustelua, joihin ihmiset voivat joko suoraan tai välillisesti osallistua. (Juholin 2008, 113.) Mantere ym. (2006, 44–60) nostavat strategian viestinnän tavoitteiksi seuraavat: perustelevuus, jatkuvuus, ymmärrettävyys, taustoittavuus, konkreettisuus ja tulkintaan rohkaisevuus. Strategian viestinnän tehtävät ovat Hämäläisen ja Maulan (2004, 28) mukaan seuraavat: strategian sisällöllinen määrittely, tietämys itse strategia-prosessista ja strategian toteuttaminen osaksi perustehtävän toteuttamista. Juholin (2008, 115) kuvaa strategian viestintää viisivaiheiseksi prosessiksi, jossa seuraavat vaiheet nivELYVÄT tiiviisti toisiinsa: nykyisen strategian arviointi, mielipiteen muodostus uudesta strategiasta, uuden strategian määrittely ja siitä päättäminen, sovitun strategian tunnetuksi tekeminen, toteutus sekä seuranta ja arviointi. Strategian viestinnällä tavoitellaan siis kirjoitetun strategian muuttamista toiminnaksi ja tämän prosessin merkityksellisyyden osoittamista sekä organisaatiolle että yksilöille. Strategian viestintä ei ole kertaluonteinen toiminto, vaan prosessi, joka linkittää organisaation muut prosessit strategiaproessiin tekemällä näin mahdolliseksi kirjoitetun strategian muuttumisen toiminnaksi.

Seuraavaksi esitellään aiemman tutkimuksen perusteella laadittu synteesi strategian viestinnän sisällöstä, toimijoista ja viestintäsuunnista. Strategian viestinnän avulla on mahdollista määrittellä ja ankkuroida organisaation toimintaa. Viestintä toimii useiden vaihtoehtoisten päämäärien ja erilaisten mielipiteiden kuuntelijana ja integroijana. Organisaation visio ja painopistealueet viestitään, tulkitaan, selkeytetään ja konkretisoidaan päivittäiseksi työksi. Strategian viestintä luo väylän osallisuudelle, kritiikin esittämiselle ja runsaalle kasvokkain tapahtuvalle

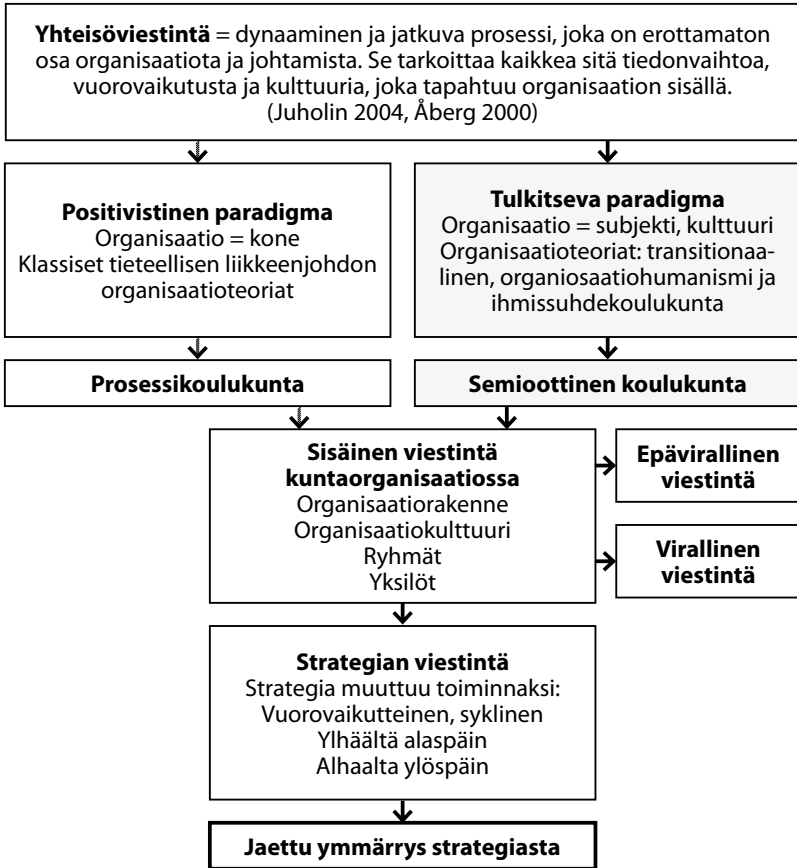
vuoropuhelulle. Strategian viestijät tekevät ilmiöitä näkyväksi, toimivat muutoksen herättäjänä, osaamisen laajentajana, vallan jakajana, merkityksien luoja, tukijana, turvallisuuden tunteen luoja ja avoimen informaation jakajana. Tavoitteena prosessissa on strategian onnistunut myyminen alas, ylös ja ulospäin. Nämä kaikki edistävät toimijoiden sitoutumista ja strategian toteutumista. Strategiaa viestitään sekä virallisesti että epävirallisesti, sanallisesti ja sanattomasti. Viestijänä ihmisten lisäksi toimii myös fyysinen tila eli toimintaympäristö. Jokaisella toimijalla on oma äänensä prosessissa. Strategian viestinnän tulisi sallia moniäänisyys. Viestinnän suunnat ovat ylhäältä alas, alhaalta ylös, horisontaalisesti, yli organisaatorajojen sekä organisaatiosta ulospäin lineaarisesti tai syklistesti (ks. myös kappale 2.1.4 strategian toimeenpanosta). (Aaltonen 2007; Eriksson 1999; Gioia & Chittipeddi 1991; Hambric & Cannella 1989; Huotari & Sihvonen 2005; Hämäläinen & Maula 2004; Ikävalko 2005; Jarzabkowski & Wilson 2002; Juholin 2008; Lehtimäki 2000; Mantere 2003; Rapert ym. 2002; Sipponen 2006; Syrjälä ym. 2008; Virtanen & Kauppinen 2008; Wiili-Peltola 2001.)

Aiemman tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että mitä korkeampi asema viestijällä organisaatiossa on, sitä paremmin hän on selvillä strategian sisällöstä. Tämä tarkoittaa sitä, että on selvillä strategian sisällöstä periaatteellisesti, mutta ei välttämättä syvällisesti. Strategian viestijöitä ovat ensinnäkin ylin johto, jonka katsotaan omistavan strategiaprosessin. He ovat prosessin käynnistäjiä, suunnittelijoita ja vuoropuhelijoita muiden tasojen kanssa joko kyynikon, innostuneen tai ”ei riittävällä vakavuudella” roolissa. Keskijohto viestii täytäntöönpanon, helpottajan, valtuuttajan, refleктоijan, suodattajan, tulkitsijan ja tuloksellisuuden arvioijan roolissa. Lisäksi heillä on strategiaa uudistava päämäärä, koska he ovat myös innovaatioiden ylöspäin viejiä. Lähijohto toimii strategian hyväksyjän, ”ei yhteistä ymmärrystä” tai epäilijän roolissa. He toimivat lisäksi tulkitsijana ja yksikön tavoitteiden sekä toiminnan suunnittelijana ja arvioijana. Henkilöstö toimii perustehtävän toteuttajan sekä yksikön tavoitteiden ja toiminnan suunnittelijan rooleissa. He joko ottavat strategian osaksi omaa työtään tai sitten eivät näe sitä omaan työhön kuuluvaksi. Sekä lähijohdon että henkilöstön roolista strategian viestinnässä löytyy erittäin vähän tutkimustuloksia. Tutkimukset ovat keskittyneet enemminkin ylimmän ja keski johdon rooleihin. (Aaltonen 2007; Eriksson

1999; Gioia & Chittipeddi 1991; Hambric & Cannella 1989; Huotari & Sihvonen 2005; Hämäläinen & Maula 2004; Ikävalko 2005; Jarzabkowski & Wilson 2002; Juholin 2008; Lehtimäki 2000; Mantere 2003; Rapert ym. 2002; Sipponen 2006; Syrjälä ym. 2008; Virtanen & Kauppinen 2008; Wiili-Peltola 2001.) Tässä tutkimuksessa yhteisöviestinnän kohdalla tehdyt sitoutumiset pätevät myös strategian viestinnän osalta. Tällä tarkoitetaan tiivistetysti sitä, että myös strategian viestinnässä sitoudutaan tulkitsevaan viestintäkäsitykseen, jonka keskiössä on vuoropuhelu unohtamatta kuitenkaan sitä, että eri koulukuntien käsitykset viestinnästä täydentävät toisiaan.

2.2.4 Yhteenvedo viestinnästä

Kuvioon 3 on koottu yhteenvedo viestinnästä tässä tutkimuksessa. Kuvioista voi nähdä, että tutkittava ilmiö, strategian viestintä, sijoittuu yhteisöviestinnän kentälle, jossa on rajauduttu kuntaorganisaatiossa tapahtuvaan sisäiseen viestintään. Yhteisöviestintä on historiallisesti kehittynyt ja saanut vaikutteita eri organisaatio- ja johtamisteorioiden konteksteista. Tässä tutkimuksessa on sitouduttu tulkitsevaan paradigmaan viestinnästä, joka pohjautuu hyvin pitkälle transitionaalisen, organisaatiohumanismin ja ihmissuhdekoulukunnan näkemyksiin viestinnästä. Tulkitseva paradigma näkee viestinnän vuoropuheluna eli dialogina. Tutkimuksessa nähdään kuitenkin, että eri paradigmojen viestintä täydentää toisiaan ja siksi ei täysin suljeta pois muita paradigmoja. Viestinnällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa dynaamista ja jatkuvaa prosessia, joka on erottamaton osa organisaatiota ja johtamista. Se tarkoittaa kaikkea sitä sisäistä tiedonvaihtoa, vuorovaikutusta ja kulttuuria, joka tapahtuu organisaation strategiaprosessissa. Viestintä on sanatonta tai sanallista, virallista tai epävirallista. Viestinnän suunnat ovat vertikaalinen, horisontaalinen tai vuoropuheluun perustuva. Aiemman tutkimuksen perusteella juuri strategian viestintä on osoittautunut yhdeksi strategian toimeenpanon epäonnistumisen syyksi. Tässä tutkimuksessa on siten perustellusti lähdetty lisäämään ymmärrystä strategian viestinnän ilmiöstä strategian toteuttajien kokemana.



Kuvio 3. Yhteenveto viestinnästä tässä tutkimuksessa

3 TUTKIMUSASETELMA

Tämän tutkimuksen aihevalintaan on päädytty sekä tutkimuksellisen mielenkiinnon että käytännön kehittämisen innoittamana. Aiemmat tutkimustulokset osoittavat, että strategiat vaikuttavat vielä hyvin vähän kuntien toimintaan ja sitoutuminen niihin on vähäistä. Lisäksi tulokset osoittavat vahvasti sen, että juuri strategian viestintä on yksi merkittävä syy strategioiden toimeenpanon epäonnistumiselle. Myös käytännön työssä olen törmännyt kunnan strategian toimeenpanon problematiikkaan. Tutkijan työpaikalla käynnistyi vuonna 2005 strategiaproessi, jossa tuotettiin ja toimeenpantiin Pori 2012 -strategia. Samanaikaisesti kaupunki lähti mukaan hankkeeseen (SAKEA), jossa sisältönä oli juuri kuntien strategiaproessien toimeenpanon kehittäminen. Perehtyminen strategian viestinnän aiempaan tutkimukseen osoitti sen, että suomalaisissa kunnissa strategian viestinnän tutkimus on vielä vähäistä. Kuntien tämän päivän konteksti huomioon ottaen on sen tutkimukselle tilausta. Lapin yliopiston professorin positiivinen ja kannustava suhtautuminen juuri tämän ilmiön tutkimuksen aloittamiseksi vielä vahvisti ja antoi lopullisen sysäyksen tämän tutkimuksen aloittamiselle. Näin käynnistivät myös hallintotieteen jatko-opinnot. Seuraavaksi kuvataan sopivan tutkimusmenetelmän valinta, jonka jälkeen kuvataan tutkimuskohde ja tutkijan rooli tässä tutkimuksessa. Tämän jälkeen kuvataan aineistonhankintamenetelmien valinta. Sitten avataan tutkimusaineiston analyysi ja lopuksi tehdään yhteenveto ja synteesi tutkimusasetelmasta.

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

3.1.1 Laadullinen menetelmä tutkimusotteena

Tutkimuksessa on päädytty siihen, että kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote ja aineistolähtöinen GT-menetelmä sopivat hyvin tutkittavan ilmiön tarkastelemiseen. Väitettä perustellaan ensinnäkin sillä, että tässä tutkimuksessa on haluttu lähteä hakemaan sekä uutta tietoa että uutta näkökulmaa tutkittavasta ilmiöstä (ks. esim. Denzin & Lincoln 1994 ja Glaser & Strauss 1971). Tätä tietoa ja uutta näkökulmaa on haluttu läh-

teä tavoittelemaan nimenomaan strategioiden toteuttajien kokemana¹². Laadullisen tutkimuksen yhtenä ominaispiirteenä on juuri kokemusten säännönmukaisuuksien keksiminen (ks. esim. Tesch 1992). Toisaalta, koska tutkimuksen pääkäsitteen osalta on sitouduttu tulkitsevaan viestintäkäsitykseen, ei positivistisen, rationaalisuutta ja lukumääriä korostavan metodin valinta ole ollut perusteltua, vaan valinnassa on päädytty laadullisen tutkimuksen tulkitsevaan pääparadigmaan (ks. esim. Locke 2001, 3–6), joka tekee mahdolliseksi juuri ihmisten kokemusten kuvaamisen ja tulkitsemisen. GT-menetelmä on metodi, jonka taustalla on nimenomaan kiinnostus ihmisten välisistä vuorovaikutusprosesseista (ks. esim. Grönfors 1982, 23). Tutkimuksessa ei ole haluttu lähteä testaamaan aiempia teorioita. Sen sijaan on valittu induktiivinen tieteellisen päättelyn logiikka (ks. esim. Anttila 2005, 115–116), joka tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on lähdetty aineistolähtöisesti rakentamaan uutta mallia tutkittavasta ilmiöstä. Edellä oleviin perusteluihin viitaten todetaan, että tämänkaltainen metodi soveltuu hyvin tämän, hallinnon tutkimusta edustavan tutkimuksen tarkoitukseen sekä tutkimuskysymyksiä ratkaisemiseen. Tutkimusmetodin valinta on tehty nimenomaan tarkoituksenmukaisuuden perusteella, eikä arvottamalla yleisesti laadullista tutkimusta määrällistä tutkimusta paremmaksi (ks. Eskola & Suoranta 2000, 14, 21; Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 134; Silverman 2000, 1; Toivonen 1999, 113).

Valitun tutkimusmenetelmän tieteenfilosofiset taustaoletukset ovat seuraavat¹³. Laadullinen tutkimus on saanut vaikutteita lukuisista eri ajattelusuuntauksista kuten hermeneutiikka, fenomenologia ja analyyttinen kielifilosofia (ks. esim. Eskola & Suoranta 2000, 25–26). Valittu menetelmä edustaa sosiaalisen konstruktivismin tulkitsevaa ajatusperinnettä, jonka lähtöajatuksena on se, että ihmiset ovat tulkitsevia olento-

12 Eskola ja Suoranta 2000, 16: laadullisilla menetelmillä saavutetaan ilmiöiden prosessiluonne. Silverman 2000, 2: laadullinen tutkimus soveltuu ihmisten elämän jokapäiväiseen elämään liittyvien asioiden tarkasteluun. Metsämuuronen 2000, 14 (lainannut Syrjälä ym. 1995): laadullinen menetelmä sopii, kun kiinnostuksen kohteena ovat yksityiskohtaiset rakenteet, tiettyjen tapahtumien toimijoiden merkitysrakenteet, luonnolliset tilanteet, tiettyihin tapauksiin liittyvät syy-seuraussuhteet, joita ei voida tutkia järjestetyn kokeen avulla. Glaser ja Strauss 1967: GT-menetelmä soveltuu hyvin inhimillisen vuorovaikutuksellisen toiminnan tutkimiseen.

13 ”Tieteenfilosofia tutkii todellisuuden ja tiedon luonnetta, tutkimusmenetelmiä sekä käytännön ja toiminnan suhdetta” (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 11).

ja, eikä heitä voi siten tutkia samojen kausaalisten oletusten perusteella kuin luontoa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 35–36). Mielenkiintoista on, että tulkitseva ajatusperinne on tullut yhteiskuntatieteiden kentälle positivistisen, tieteellisen liikkeenjohdon edustajan Max Weberin metodologian kautta hänen pyrkiessään yhdistämään ymmärtävän tutkimuksen ja kausaalisen otteen (mt.).

Menetelmä sijoitetaan fenomenologishermeneuttiseen ajattelusuuntaukseen, koska tutkimuksessa halutaan nimenomaan lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä¹⁴. GT-menetelmä sijoitetaan lisäksi symbolisen interaktionismin tutkimussuuntaukseen (ks. esim. Patton 2002, 112), jonka kiinnostuksen kohteena ovat ihmisten väliset vuorovaikutusprosessit (ks. esim. Grönfors 1982, 32).

Fenomenologian ja hermeneutiikan perusta sijoittuu aristoteeliseen tieteenperinteeseen, johon näiden lisäksi sijoitetaan myös eksistentialismi (Lauri & Elomaa 1995, 36). Fenomenologiassa ja hermeneutiikassa käsitys todellisuudesta perustuu tietoisien, intentionaalisen, tuntevan ja kokevan ihmisen kokemuksiin, tulkintoihin ja merkityssuhteisiin. Tieteen tehtävänä on ihmisen koetun todellisuuden ilmiöiden ja merkitysten tulkinta ja ymmärtäminen. (Tuomi 2007, 56; Anttila 2005, 329–334, 305–312.) Symbolinen interaktionismi on sosiaalipsykologinen tutkimussuuntaus, jonka kehittäjäksi voidaan nimetä G. Simmel (1858–1918)¹⁵ (Grönfors 1982).

Laadullisen tutkimuksen historia johtaa 1900-luvun alun sosiologian ja antropologian tutkimuskentälle Euroopassa (Locke 2001, 3–6), josta se levisi angloamerikkalaiseen ajatteluun tuoden sieltä uusia tulkintoja eu-

14 Fenomenologishermeneuttisen ajattelusuuntauksen yksi edustaja on M. Heidegger. Ks. esim. Heidegger (2000) *Oleminen ja aika*. Suomentanut R. Kupiainen. Tampere: Vastapaino

15 Simmel vastusti vallalla olevaa orgaanista teoriaa yhteiskunnasta ja kehitti teorian, jonka mukaan yhteiskunta on dynaamisten henkilösuhteiden ja yksilöiden tajunnallisen vuorovaikutuksen tulos. C. H. Cooley (1864–1929) kehitti teoriaa edelleen muodostaen ”peilikuvaminä”-käsitteen, joka tarkoittaa sitä, että viimekädessä yhteiskunnan muodostaa kuva, joka ihmisillä on toisistaan. W. I. Thomas (1863–1947) yhdessä F. Znanieckin kanssa edelleen kehitti teoriaa luomalla persoonallisuusteorian, jonka mukaan persoonallisuus on kokonaisuudessaan sosiaalisen elämän tulosta. G. H. Meadin (1863–1931) vuorovaikutusteorian edelleen kehittämisen tuloksena yhteiskunta on ihmisten muodostama konstruktio, joka on sen jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen tulos. (Ks. esim. Grönfors 1982, 23–26.)

rooppalaiseen perinteeseen (Eskola & Suoranta 2000, 25–26). Suomessa laadullisen tutkimuksen käyttö yleistyi 1970-luvulla. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus määritellään tässä väljästi seuraavasti: sillä tarkoitetaan kaikkea ei-määrällistä empiiristä tutkimusta (Tuomi 2007, 96), jossa tutkimusaineisto on joko verbaalista tai visuaalista (Uusitalo 1991, 79). Laadullinen tutkimuskenttä on hyvin laaja. Coffey ja Atkinson (1996, 4) toteavatkin, että ei ole olemassa vain yhtä ainoaa laadullisen tutkimuksen lajia. Hirsjärvi ym. (2007, 157–158) ovat Teschin (1992) alkuperäistä synteesiä hyödyntäen koonneet listan yhteiskuntatieteellisen laadullisen tutkimuksen lajeista, joita on heidän mukaansa ainakin 43. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet ovat aiemman teorian perusteella seuraavat: tutkija ja tutkittava subjekteja, aineistolähtöisyys eli induktiivisuus, hypoteesittomuus, strukturoimaton tutkimusstrategia, kokonaisvaltainen tiedonhankinta, tarkoituksenmukainen, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, otoskoko pieni (näyte), verbaaliset tai visuaaliset aineistot, aineiston kyllääntyminen eli saturaatio, aineiston kerääminen, analyysi ja raportointi kietoutuvat tiiviisti yhteen, tulokset aineistokohtaisia (eivät yleistettävissä), tarinallisuus ja tutkimusraportin läpinäkyvyys (Eskola & Suoranta 2000, 15; Tuomi 2007, 97; Uusitalo 1991, 81).

Eskola ja Suoranta (2000, 65) toteavat, että oikeastaan kaikki laadulliset tutkimukset ovat myös tapaustutkimuksia. Tämä tutkimus edustaa väljästi määriteltynä tapaustutkimusta, sillä tutkittavan ilmiön eli strategian viestinnän (= tapaus) tarkastelemiseksi on kohdeorganisaatioksi valittu yksi tietty kaupunkiorganisaatio (=tutkimuksen kohde). Perustelen tätä väitettä seuraavaksi. Laine, Bamberg ja Jokinen (2008, 9) toteavat, että tapaustutkimus ei ole metodi vaan tutkimusstrategia, joka tarkoittaa perusteellista ja tarkkapiirteistä kuvausta tutkittavasta ilmiöstä. He täsmentävät, että tapaus tarkoittaa nimenomaan tapahtumakulkua tai ilmiötä. Koskinen ym. (2005, 157) taas määrittelevät, että tutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi organisaation tietty prosessi, tapahtumasarja tai historia. Tässä tapauksessa strategiaprosessi ja strategian viestintä osana sitä onkin tutkimuskohde. Tässä tutkimuksessa sitoudutaan Laineen ym. (2008) näkemykseen siitä, että ensinnäkin tutkittava ilmiö (strategian viestintä) on tapaus ja toiseksi organisaatio, jossa ilmiötä tutkitaan, on tutkimuskohde (Porin kaupunkiorganisaatio). Tutkittavaan ilmiöön liittyvät pääkäsitteet määritellään aluksi ja aineistolähtöisesti rakennettu tutkimustuloksien ja aiemman teorian vuoropuheluna rakennettu malli

tutkittavasta ilmiöstä pyritään raportoimaan mahdollisimman tarkasti. Tämän perusteella tätä tutkimusta voidaan sanoa tapaustutkimukseksi. Tapaustutkimuksen ominaispiirteenä on entuudestaan tuntemattomien ilmiöiden selvittäminen tai aiemmin tunnettujen ilmiöiden lisävalaiseminen, jonka tavoitteena on ymmärryksen lisääminen tutkittavasta tapauksesta sekä olosuhteista. (Laine ym. 2008, 10). Tämän perusteella tapaustutkimus tutkimusstrategiana integroituu saumattomasti myös tämän tutkimuksen menetelmävalinnan taustalla olevaan tieteenfilosofiaan. Yhteenvetona voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa valitun tutkimusmenetelmän ja sen tieteenfilosofisen taustan perusteella tutkittavaa ilmiötä, strategian viestintää, on haluttu ymmärtää ja tulkita strategian toteuttajien henkilökohtaisten ja ainutkertaisten kokemusten merkityksenannon kautta tutkimuksen kohteeksi valitun yhden kuntaorganisaation strategiaprosessissa.

3.1.2 Grounded Theory (GT) menetelmän koulukunnat, vaiheet ja sisältö

Seuraavaksi esitellään tarkemmin aineistolähtöinen, GT-menetelmä, jonka sosiologit Barney Glaser ja Anselm Strauss kehittivät 1960-luvulla käytettäväksi tutkimusalueilla, joista on vähän aikaisempaa tietoa tai paljon tutkittuun ilmiöön halutaan saada jotakin uutta näkökulmaa (Glaser & Strauss 1971, 2–18, ks. myös Chenitz & Swanson, 1986). Menetelmän edelleen kehittäjänä on ollut myös Juliet Corbin. Glaser ja Strauss (1967) määrittelevät aluksi GT:n lähestymistavaksi ja tyyliksi, mutta Strauss ja Corbin (1990) myöhemmin menetelmäksi. Rostila (1991, 66) määrittelee sen myös laadullisen tutkimuksen työskentelymenetelmäksi. Tiedeyhteisössä ei siis ole yhteneväistä mielipidettä siitä, onko se tutkimusmenetelmä vai työskentelymenetelmä. Tässä tutkimuksessa GT määritellään tutkimusmenetelmäksi. Menetelmän nimeä on pyritty suomentamaan, mutta yhtenäistä yhteisesti hyväksyttyä suomalaista vastinetta ei ole löydetty. Sitä on nimitetty esimerkiksi aineistolähtöiseksi, teoriaa rakentavaksi, teoriaa tuottavaksi sekä perusteellisen tulkinnan metodologiaksi tai teoriaksi (ks. esim. Anttila 2005; Siitonen 1999). GT-menetelmää on käytetty laajasti eri tieteenaloilla sekä modernia, tulkitsevaa että post-modernia paradigmaa edustavissa laadullisissa tutkimuksissa varsinaise-

na tutkimusmenetelmänä tai tutkimusaineiston analyysin apukeinona (Locke 2001, 13).

Tässä tutkimuksessa GT-menetelmä on sijoitettu laadullisen tutkimuksen tulkitsevaan paradigmaan. Näin ollen menetelmän tieteenfilosofinen perusta on fenomenologiassa ja symbolisessa interaktionismissa kuten jo aiemmin tässä luvussa todettiin (esimerkiksi Leino-Kilpi 1990, 200; Tuomikorpi 2005, 31; Vehviläinen-Julkunen & Janhonen 1992, 51; Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 11). Tesch (1990, 72–73) sijoittaa menetelmän laadullisen tutkimuksen säännönmukaisuuksien etsimisen pääluokkaan (the discovery of regularities) ja elementtien tunnistamisen ja kategorisoinnin (identification and categorization of elements) sekä niiden suhteiden tutkimisen (exploration of their connections) alaluokkaan (ks. myös Hirsjärvi ym. 2007; Siitonen 1999). Menetelmän erityispiirteet voidaan tiivistää seuraavasti: pyrkimys ymmärtää tutkittavaa toimintaa toimijoiden yksilöllisestä näkökulmasta, substantiivisen (tiettyä aihealuetta käsittelevä) tai formaalin (laajempi, käsitteellisesti korkeatasoinen) teorian luomismahdollisuus, aineistolähtöisyys ja induktiivisuus, teoreettinen otanta (kerätty aineisto ohjaa aina seuraavan aineiston keräämistä), analyysivaiheen koodaustekniikka ja menetelmän suoma akateeminen vapaus, jossa jokainen tutkija soveltaa menetelmää tutkimuskohtaisesti (esimerkiksi Glaser 1978, 1998).

GT-menetelmä edustaa siis aineistolähtöistä tutkimusta, jossa leimaavaa on induktiivisen päättelyn logiikka. Tätä on syytä pysähtyä tarkastelemaan hetkeksi. Induktiivinen logiikka tarkoittaa sitä, että tutkimusta aloitettaessa ei ole mitään edeltä käsin valittua teoreettista pohjaa, vaan tutkimuksen edetessä syntyy uutta, tutkimusaineistoon perustuvaa teoriaa (Toivonen 1999, 107). Se tarkoittaa siis johdonmukaista, yksityiskohdista yleistyksiin etenevää tieteenfilosofista päättelyä, jossa empiiristä aineistoa käytetään teorianmuodostamiseen, ei teorioiden todentamiseen, kuten deduktiivisessa suuntauksessa. (Grönfors 1982, 30–32). Tämänkaltaisen tutkimus jättää runsaasti tilaa sekä uusien asioiden oppimiselle että yllätyksille, sillä tutkijalla on mahdollisuus sekä kyseenalaistaa että muokata aikaisempia käsitteitä ja lisäksi keksiä aivan uusia, toteavat Kakkuri-Knuutila ja Heinlahti (2006, 97). He muistuttavat kuitenkin, että tässä muodostuu riski siitä, että tutkija havainnoi vain itselleen ennestään tuttuja ja helposti nimettäviä asioita jättämällä uusien tai ainutkertaisten ilmiöiden käsittelemisen. Induktiivisen päättelyn ongelmaksi muodos-

tuu se, että se ei säilytä totuutta, sillä yksikin vastaesimerkki kaataa induktiolla saavutetun johtopäätöksen, argumentoivat Tuomi (2007, 107) sekä Kakkuri-Knuuttila ja Heinlahti (2006, 21). Toivonen (1999, 47) toteaaakin, että tuloksia ei voida koskaan todistaa oikeiksi, koska kaikkia tapauksia on mahdoton tutkia. Toisaalta esitetyt perustelut tukevat johtopäätöstä, mutta päättely ei ole kuitenkaan täysin sitova (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 21). Tässä tutkimuksessa on haettu aieman teorian kautta perusteluja ja oikeutusta löydetylle uudelle tiedolle.

Juuri induktiivisen logiikan ehdottomuuden vaade oli se tekijä, joka johti GT-menetelmän kehittäjät näkemyseroihin ja sitä kautta kahden eri koulukunnan syntyymiseen. Glaser (ks. 1978, 1992, 1994) korosti voimakkaasti puhdasta induktiivisuutta, kun taas Strauss (ks. Strauss 1987; Strauss & Corbin 1990; 1994) hyväksyi sen, että teorian kehittäminen voi tapahtua induktiivis-deduktiivisen vuorottelun kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että Strauss ja Corbin (1990) hyväksyvät sen, että tutkija voi tutustua olemassa olevaan teorian tietoon etukäteen menemällä kuitenkin kentälle ilman varsinaista teoriaa, kun taas Glaser (1978) korostaa puhdasta induktiivisuutta korostamalla aieman teorian tiedon jopa saatavan tutkijan huomion harhateille. Molemmat hyväksyvät kuitenkin aineistosta nousseiden käsitteiden laajentamisen ja syventämisen aieman teorian avulla (Glaser 1978; Strauss & Corbin 1990). Tässä tutkimuksessa puhtaaseen induktiivisuuteen pyrkiminen strategian viestinnän ilmiön suhteen ei ole ollut realistista tutkijan koulutus- (hallintotieteiden maisteri) ja työtaustan (muun muassa vanhustenhuollon johtaja, koulutaja, kaupungin hallintokeskuksen erityisasiantuntija) perusteella. Tässä nojataan siis Straussin ja Corbinin käsitykseen. Tutkija on perehtynyt tutkittavan ilmiön aiempaan tutkimukseen ja hänelle on muodostunut jonkinlainen esiymmärrys ilmiöstä sekä aieman koulutus- ja työtaustan että teoriaan tutustumisen perusteella. Lisäksi tutkimustuloksia on peilattu aiempaan teoriaan. Siitonen (1999)¹⁶ toteaa tutkimuksessaan, että tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi tutkijan on syytä kuvata GT-menetelmän käyttö siten, että lukijalle tulee ymmärrys siitä, mitä

16 Siitonen, Juha (1999) on jakanut tutkimuksessaan GT-menetelmän kaksi eri koulukuntaa glaserilaiseen (induktiivinen) ja straussilaiseen induktiivis-deduktiiviseen ja tarkastellut em. eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Utriainen, Kati ja Kyngäs, Helvi (2008) ovat tarkastelleet artikkelissaan glaserilaista tutkimusta. Myös Nyholm, Inga (2008) on tutkimuksessaan valottanut näiden koulukuntien eroja.

suuntausta tutkija missäkin vaiheessa on soveltanut. Aineiston analyysi ja menetelmän käyttö on kuvattu kappaleessa 3.4.

Toinen GT-menetelmän erityispiirre on induktiivisen logiikan tuloksena tuotettu teoria. Tästä aineistolähtöisen analyysin tuloksena syntyneestä uudesta tiedosta Glaser ja Strauss (1971, 79–92) käyttävät nimitystä substantiivinen tai formaalinen teoria, uusi käsite tai käsitejärjestelmä. Hie­man myöhemmin Glaser (1978, 144) toteaa, että puhtaan induktiivisen logiikan perusteella tuotettu uusi tieto on aina teoria. Menetelmää on aiemmin käytetty esimerkiksi hallinto-, hoito-, kauppa- ja kasvatustieteen, psykologian ja sosiologian aloilla. Tutkimuksen tuloksena syntyneestä analyttisestä kertomuksesta on käytetty vaihtelevasti nimityksiä käsitejärjestelmä, malli tai teoria. (Esim. Karvonen 2005; Koskela 2003; Mattila 2001; Mattila 2006; Rynänen 2005; Tuomikorpi 2005.) Substantiivisella teorialla tarkoitetaan tiettyyn toiminnan alueeseen suunnatua teoriaa, kun taas formaalilla teorialla tarkoitetaan yleistettävämpää ja laajempaa teoriaa (Glaser & Strauss 1971, 79–92; Glaser 1978, 144). Teorialla tarkoitetaan väljästi määritellen jotakin ilmiötä tarkoituksenmukaisesti ja systemaattisesti kuvaavaa ehdotusta (ks. esim. Chinn & Kramer 1991).

Teorian erottamiseksi mallista on esitetty sitä, että teoria on empiirisesti testattu, mutta malli ei. Tällä perusteella GT-menetelmällä tuotettu teoria ei ole teoria vaan malli tai hypoteesi, jonka voi testata myöhemmin, jolloin siitä syntyy teoria. Isola (1998, 175) toteaa, että GT-menetelmän avulla voidaan laatia selittäviä rakenteita, mutta niiden yleistäminen edellyttää empiiristä testausta. Grönfors (1982, 30–32) erottelee induktiivisen logiikan mukaisessa teorian tuottamisessa kolme yleistyksen tasoa, jotka ovat kuvaileva, aineistokohtainen ja teoreettinen induktio. Ensin mainittu tarkoittaa ilmiöiden kuvaamista toistamalla tapahtuma tai ilmiö mahdollisimman tarkasti. Toinen taso pyrkii pelkän kuvauksen lisäksi aineistokohtaisiin selityksiin ja analyttisiin johtopäätöksiin. Viimeksi mainittu, teoreettinen induktio, tarkoittaa hypoteesien muodostamista aineiston pohjalta. Tässä tutkimuksessa on päästy teoreettisen induktion tasolle aineiston kuvaamisen ja yksittäisistä havainnoista tehtyjen, analyttisten johtopäätösten sekä induktiivis-deduktiivisen vuorottelun kautta. Tutkimuksessa on tuotettu hypoteeseja kuntaorganisaation strategian viestinnästä. Tuotettua mallia voidaan testata tulevaisuudessa empiirisesti. Tässä nojaututaan Glaserin ja Straussin

varhaiseen (1971) käsitykseen sekä Straussin ja Corbinin (1990) käsitykseen teorian tuottamisesta.

Kolmas erityispiirre GT-menetelmässä on teoreettinen otanta ja saturaatio. GT-menetelmällä analysoitavaksi sopivat esimerkiksi haastattelut, havainnointi, erilaiset dokumentit ja videot (Strauss & Corbin 1994, 274), kuten muussakin laadullisessa tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa on kerätty kaksi aineistoa tarkoituksenmukaista eli teoreettista otantaan käyttäen (ks. tarkemmin kappale 3.3 aineiston hankinta). Aluksi on hankittu kertomusaineisto tutkittavaa ilmiötä edustavasta kontekstista henkilöiltä, jotka tuntevat tutkittavan ilmiön, jonka jälkeen jo saatu tieto on ohjannut seuraavaa, teemahaastatteluaineiston hankintaa. Tarkoituksenmukainen eli teoreettinen otanta tarkoittaa juuri sitä, että tietoa ei haeta sattumanvaraisesti eikä arpomalla, vaan tarkoitushakuisesti oikeanlaisesta kontekstista ja ilmiötä tuntevilta henkilöiltä. Aiempi aineisto ohjaa aina seuraavan aineiston hankintaa tutkittavan ilmiön selvittämiseksi alustavassa analyysissä nousseiden tarpeiden mukaisesti (ks. esim. Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 273; Eskola & Suoranta 2000, 18; Glaser 1978, 36). Tarkoituksenmukainen ja teoreettinen otanta käsitteet nähdään tässä tutkimuksessa synonyymeina keskenään. Teoreettisella saturaatiolla eli kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, että ydinkategoria on muodostunut ja pää- ja alakategoriat ovat integroituneet siihen, jolloin aineisto alkaa toistaa itseään, eikä tiedonantajat enää tuota tutkittavan ilmiön kannalta mitään uutta tietoa (ks. esim. Eskola & Suoranta 2000; Glaser & Strauss 1967; Tuomi 2007). Teoreettinen saturaatio ohjaa näin laadullisen tutkimuksen näyte- tai otosmäärää.

Edellisten lisäksi GT-menetelmän yhtenä erityispiirteenä on sen analyysivaiheeseen sisältyvä koodaustekniikka. Kahden GT-menetelmän pääkoulukunnan käsitykset analyysin vaiheista ja niiden sisällöstä eroavat jonkun verran. Lisäksi eri tutkimuksissa on menetelmän salliman akateemisen vapauden perusteella syntynyt näistä vaiheista erilaisia versioita. Rostila (1991, 68) toteaa, että GT-menetelmä tuottaa perusteellisesti rakennetun teorian, joka syntyy yksityiskohtaisen ja systemaattisen sekä jatkuvan vertailun menetelmän kautta. Taulukossa 1 on esitelty Glaserin sekä Straussin ja Corbinin näkemykset ja lisäksi kahdesta suomalaisesta kirjallisuuslähteestä otetut näkemykset vaiheiden sisällöstä. Taulukossa

on esitetty myös menetelmän käyttö tässä tutkimuksessa, joka avataan tarkemmin kappaleessa 3.4.

Taulukosta selviää, että aineiston analyysi voi sisältää vähimmillään kaksi ja enimmillään viisi vaihetta. Glaser (1978, 1990, 1992) on tyypistänyt analyysin kahteen vaiheeseen, jotka ovat avoimen ja selektiivisen koodauksen vaiheet, kun taas Strauss ja Corbin (1990) jakavat analyysin avoimen, aksiaalisen ja selektiivisen koodauksen vaiheisiin. Koulukuntien analyysit poikkeavat toisistaan siinä, että Glaser kannustaa tiukan ja teknisen koodausparadigman sijasta vapaampaan ja intuitiivisempaan koodaukseen, jossa ei ole Straussin ja Corbinin esittämää aksiaalisen koodauksen vaihetta. Glaserin mallissa hypoteesien verifiointi, validointi ja pätevöittäminen jätetään muille tutkijoille, eikä mallissa käytetä myöskään ehtomatriisia. Molemmat pääkoulukunnat hyväksyvät induktiivis-deduktiivisen vuoropuhelun käsitteiden syventämiseksi ja tuotetun teorian tai mallin laajentamiseksi. Koskisen ym. (2005) näkemyksen mukaan, analyysi sisältää neljä vaihetta, jossa aste asteelta luokittelemalla, yhdistelemällä ja keskinäisiä suhteita tarkastelemalla päästään yksityisestä kohti yleisempää kunnes kylläntyminen tapahtuu ja ydinprosessi kirkastuu. Anttila (2005) taas kuvaa analyysin viisivaiheisenä prosessina, jotka sisältävät Straussin ja Corbinin näkemyksen mukaiset avoimen, aksiaalisen ja selektiivisen koodauksen vaiheet.

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi on ollut kolmivaiheinen, kahden pääkoulukunnan ajatusten yhdistelmä, jossa on korostettu Glaserin intuitiivisuutta ja vapaampaa koodausparadigmaa, mutta Straussin ja Corbinin jakoa kolmeen vaiheeseen. Hypoteeseihin on haettu vahvistusta, validaatiota ja pätevyyttä induktiivis-deduktiivisen vuoropuhelun kautta, sekä laajentamalla syntynyttä mallia aiemmilla teorioilla. Huomattavaa on, että taulukossa kuvatut analyysin koodausvaiheet eivät etene kronologisessa järjestyksessä vaihe vaiheelta, vaan vaiheet limittyvät toinen toisiinsa ja edelliseen vaiheeseen voidaan palata yhä uudestaan jatkuvan vertailun analyysiprosessin aikana (ks. esim. Siitonen 1999, 35).

Taulukko 1. GT-menetelmän vaiheet ja sisältö

Tutkija	Vaihe I	Vaihe II	Vaihe III	Vaihe IV	Vaihe V
Glaser (1978, 1990, 1992, mukailtu Siitonen 1999)	Avoin koodaus (Open coding) - merkittävien ilmiöiden koodaaminen niin kauan kunnes ydinkategoria löytyy - tapahtumat, ilmiöt, kysymykset, prosessit, edellisten suhteet	Selektiivinen koodaus (Selective coding) - ydinkategorian saturoiminen etsimällä olosuhteita ja seurauksia, jotka siihen liittyvät - analyttinen kertomus rakennetusta teoriasta = tutkimusjulkaisu	-	-	-
Strauss ja Corbin (1990; mukailtu Siitonen 1999)	Avoin koodaus - aineiston osittaminen, käsitteellistäminen, samanlaisuuksien ja eroavaisuuksien tunnistaminen	Aksiaalinen (Axial coding) - muodostettujen kategorioiden ryhmittely ilmiön monipuolisen tarkastelemisen kautta - hypoteesien verifiointi, validointi ja pätevoittaminen - konditionaali eli ehtomatriisi (conditional matrix)	Selektiivinen koodaus - ydinkategorian hahmotuminen kuvailevan analyttisen kertomuksen avulla - kategorioiden integroituminen - analyttinen kertomus = tutkimusjulkaisu	-	-
Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005)	Aineiston koodaus luokkiin - aluksi matala abstraktiotaso - ideoiden kokoaminen huomioiksi ja muistioksi	Luokkien yhdisteleminen yleisemmiksi luokiksi - yhdistäminen - keskinäisten suhteiden tarkastelu	Luokitusyhteistyön saturoituu - prosessia jatketaan kunnes luokitusyhteistyö saturoituu	Teorian kirjoittaminen tulkinnaksi	-
Anttila (2005)	Theoretical Sampling - aineiston kokonaisuuden halluunotto - avoin koodaus	Theoretical Saturation -ryhmittely kategorioihin ja alakategorioihin - aksiaalinen koodaus - selektiivinen koodaus	Verification - jatkuva vertailu - hypoteesien verifiointi, validointi, pätevoittaminen - induktiivis-deduktiivinen vuoropuhelu	Grounding the theory - kategorioiden integrointi perustelluksi teoriaksi - induktiivis-deduktiivinen vuoropuhelu	Reporting - raportointi
Tässä tutkimuksessa	- Aineiston kokonaisuuden halluunotto - avoin koodaus, kuten Strauss ja Corbin - aineiston luettelointi, lajittelu, erotettu - Glaserin korostama intuitiivisuus	Aineiston yksityiskohtaisempi kategorisointi pää- ja alakategorioihin - syy-seurauskaaviot, mielekartat - toiminta, toimijat seuraukset - jatkuva vertaaminen - palaaminen alkuperäisteksteihin - induktiivis-deduktiivinen vuoropuhelu - jatkoa osittain Glaserin avoimelle koodaukselle ja osittain aineksia Straussin ja Corbinin aksiaalisen koodauksen vaiheesta (ei niin tarkkaa koodausparadigmaa, ei konditionaalimatriisia)	Kategorioiden välisten suhteiden etsiminen, luominen ja kategorioiden integrointi = ydinkategorian muodostuminen - jatkuva vertailu - palaaminen alkuperäisteksteihin - induktiivis-deduktiivinen vuoropuhelu - aiemman teorian osittainen kytkeminen tähän - analyttinen raportointi = tutkimusraportti - Glaserin sekä Straussin ja Corbinin selektiivinen koodaus	-	-

GT-tekniikalla suoritettua aineiston analyysia on kuvattu työlääksi ja vaikeaksi prosessiksi. Haasteellinen ja aikaa vievä tämä prosessi on. Mat-

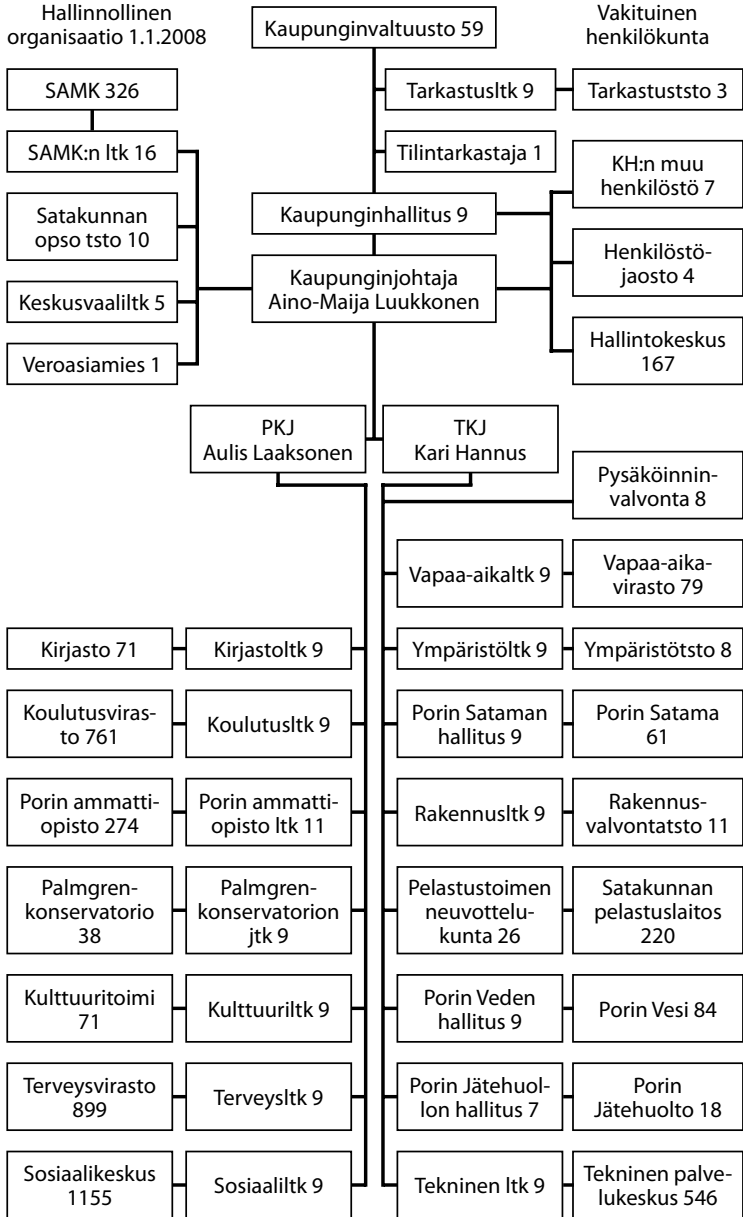
kan varrella on jatkuvasti muistettava pysyä johdonmukaisesti valitussa aineiston käsittelytavassa. Tärkeätä kuitenkin on, että koodaustekniikka ei saa mennä tulkinnan edelle siten, että sen kirjaimellinen noudattaminen nousee aineiston sisällön tulkitsemista tärkeämmäksi. Coffey ja Atkinson (1996, 26–30) korostavatkin sitä, että vaikka koodausprosessi on osa analyysiprosessia, se ei saa muodostua itse analyysia tärkeämmäksi. Koodaus ei siis korvaa analyysia ja tulkintaa, vaan se on työkalu, jonka avulla aineiston sisältämä runsas, yksityiskohtainen tieto on mahdollista saada selkeisiin ja yleisempiin kategorioihin helpottamaan analyysin ja tulkinnan tekemistä.

GT-menetelmää on sekä kritisoitu että puolustettu. Glaser ja Strauss (1967) toteavat itse, että menetelmää ei ole ensinnäkään kehitetty testaamaan teorioita ja toisaalta sillä ei pystytä turvaamaan sitä, että kaksi eri tutkijaa saa täysin samankaltaiset tulokset. Tutkijan valitessa tämän menetelmän hänen on sitouduttava edellisiin näkökantoihin ja ymmärrettävä, että GT-menetelmällä tehdyn tutkimuksen luotettavuutta on arvioitava tutkimuksen omista näkökulmista käsin. Utriainen ja Kyngäs (2008, 23) puolustavat menetelmää sillä, että se mahdollistaa sekä yksilöiden äänen kuulumisen, että yksilöiden kokemusmaailmasta nousevan tietämyksen esille saamisen. Rostila (1991, 75–78) taas nostaa GT-menetelmää kohtaan esitetyksi kritiikiksi sen, että tutkimuksessa arkisen ymmärryksen ja sen tuottamisen tulee olla tutkimuksen kohde, eikä tutkimuksen intuitiivisesti käytetty resurssi tai väline. GT-menetelmä voi torjua tämän syytöksen, koska tutkija ei rakenna kuvaa todellisuudesta, hän vain rakentaa teoriaa joistakin alueista (substantiaalinen teoria) tai yleistä teoriaa (formaali teoria) (mt.). Tuomikorpi (2005, 266) puolustaa GT-menetelmää viitekehyksettömänä tutkimuksellisena lähestymistapana, joka mahdollistaa uuden teorian rakentamisen etenkin ilmiöstä, josta ei ole löydettävissä aikaisempaa tutkimustietoa ja teoriaa. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan tutkimuskohdetta ja tutkijan roolia tutkimuksessa.

3.2 Tutkimuskohde ja tutkijan oma rooli tutkimuksessa

Tämän tutkimuksen tutkimuskohteena on ollut Satakunnassa sijaitseva Porin kaupunkiorganisaatio. Porin asukasluku on noin 76 000. Kaupunki

on merkittävä työllistäjä alueellaan sen henkilöstömäärän ollessa yli 6 500. Kuten muissakin Suomen kaupunkiorganisaatioissa, myös Porissa eletään suurten muutosten ja haasteiden keskellä. Kunta- ja palvelurakenteen kehittäminen, tulo- ja menokehitys, väestön ikärakenne ja sen alueellinen epätasapaino, työvoiman eläkkeelle siirtyminen ja asiakkuuksien muuttuminen asettavat haasteensa ja vaateensa kaupungin strategiselle johtamiselle. Porissa on käynnissä useita PARAS-hankkeeseen liittyviä kuntaliitosselvityksiä työn alla. Lisäksi käynnissä on neuvotteluja useiden kuntien kanssa palvelujen yhteistoiminta-alueiden perustamisesta. Tämän lisäksi kaupungilla on useita omia hankkeita palvelujen uudelleen organisoimiseksi ja hallinnoimiseksi. Esimerkiksi uusi perusturvaorganisaatio, joka sisältää sekä sosiaali- että terveystoimen organisaatiot, aloitti toimintansa 1.1.2009. Kunnat käyvät tänä päivänä jonkinlaista selviytymistäistelua, jossa kunnat jaetaan voittajiin tai häviäjiin. Tässä kilpailussa menestyminen vaatii rohkeita pään avauksia prosessien, infrastruktuurin ja kuntien johtamisen kehittämiseksi sekä uusien innovaatioiden ja yritystoiminnan valjastamiseksi kuntaan. Kuviossa 4 on tutkimuskohteen organisaatiokaavio, josta selviää kaupungin hallintorakenne. Organisaatiokaavioon on tulossa runsaasti muutoksia palvelujen uudelleen organisoimisen vuoksi lähiaikoina (esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimi ovat kaaviossa vielä erillään).



(www.pori.fi)

Kuvio 4. Porin kaupungin organisaatiokaavio

Porin kaupungin strategisessa johtamisjärjestelmässä kaupunkistrategia on ylästrategia, joka antaa suuntaviivat hallintokuntien ja tulosyksiköiden suunnitelmille sekä poikkihallinnollisille ohjelmille, kuten esimerkiksi henkilöstösuunnitelma tai vammaispoliittinen ohjelma. Strategioita laaditaan myös yhteisesti toisten kuntien kanssa (esimerkiksi seutukuntien yhteiset palvelut), yhdessä eri hallintokuntien kanssa, kaupunkitasolla, hallintokuntatasolla, tulosaluetasolla ja yksikkötasolla. Kaupunkistrategiasta käytetään nimitystä strategia ja muista ohjelma tai toimintasuunnitelma. Strategiaohjelman tavoitteena on ensinnäkin osoittaa muutoksen suuntaa sekä luoda puitteet päätöksenteolle ja toiminnalle. Lisäksi tavoitteena on nostaa esiin konkreettisia toimenpiteitä ja jäsentää toimintaa helpommin hahmoteltavaksi, hallittavaksi, mitattavaksi ja johdettavaksi kokonaisuudeksi. Uuden Pori 2012 -strategian laadintaan osallistui sekä ylin luottamushenkilö- että viranhaltijajohto ja henkilöstöedustajat sekä kaupungin keskeiset sidosryhmät ja kaupunkilaiset. Ohjausryhmänä toimi kaupunginhallitus. Kaupunginvaltuusto kokoontui kolmeen strategiaseminaariin pohtimaan strategian linjauksia. (Lähtenmäki 2005; Pori 2012 -strategia.)

Strategiatyö käynnistettiin kaupunginhallituksen toimeksiannosta tammikuussa vuonna 2005. Työskentelyssä organisaation sisäisenä asiantuntijana toimi kaupungin kehittämisspäällikkö ja ulkopuolisenä asiantuntijana julkishallinnon strategioihin perehtynyt konsulttiyritys. Strategiaprosessin toimijoina olivat keskushallinnon johtoryhmä, palvelutoimen- ja tekninen johtoryhmä sekä hallintokuntien sisäiset johtoryhmät, virastopäälliköt, luottamushenkilöt, poliittiset toimijat ja henkilöstön edustajat. Kaupunginvaltuusto hyväksyi strategian (<http://www.pori.fi>) kokouksessaan joulukuussa 2005. (Lähtenmäki 2005.) Vuoden mittaisen strategian laadintaprosessin jälkeen toiminta-ajatus, arvot, visio ja painopistealueet ovat muotoutuneet seuraaviksi. Porin kaupungin toiminta-ajatus on seuraava: *”Pori on hyvän elinympäristön kasvukeskus, jonka monipuoliset palvelut mahdollistavat aktiivisen toiminnan ja hyvän elämän.”* Porilaisiksi arvoiksi on valittu asukas- ja asiakaslähtöisyys, hyvä työyhteisö, kehityshalukkuus ja muutoksenkyvykyys, kestävä kehitys ja yhdenvertaisuus. Visio on seuraava: *”Joen ja meren Pori on elämyksellinen kaupunkiympäristö. Pori tunnetaan kulttuurista, osaamisesta ja palveluista. Porin vetovoima perustuu kaupungin, yritysten ja muiden yhteisöjen menes-*

tymiseen sekä asukkaiden hyvinvointiin.” Toiminnan strategiseksi painopistealueiksi on valittu osaaminen ja vetovoima, elinympäristö ja hyvinvointi sekä strateginen kumppanuus. (Pori 2012 -strategia.)

Strateginen johtamisjärjestelmä vaatii toimeenpanon tueksi järjestelmän, jonka avulla strategian konkretisointi mitattaviin tavoitteisiin mahdollistuu. Porin kaupungissa mittausjärjestelmäksi on valittu BSC-mittaristo, jonka vahvuutena on toiminnan monipuolinen tarkastelu talouden ja vaikuttavuuden, asiakkaan, prosessien sekä henkilöstön eli oppimisen ja kehittymisen näkökulmista (esim. Kaplan & Norton 2002). BSC-mittariston neljä näkökulmaa ovat Porissa vaikuttavuus, asiakas, toiminta ja sen organisointi sekä henkilöstö ja voimavarat. Pori 2012 -strategiaan kirjatut kriittiset menestystekijät näkökulmittain esitellään taulukossa 2.

Vaikuttavuus

Toimiva palvelu- ja kaupunkirakenne
 Monipuolinen elinkeinorakenne ja korkea työllisyys
 Monipuolinen koulutus ja osaamisen jatkuva kehittäminen
 Porin ilme ja näkyvyys

Asiakas

Palvelujen saatavuus ja kattavuus
 Hyvä asuin- ja elinympäristö
 Lasten ja nuorten hyvinvointi ja oppiminen
 Luovuutta tukeva ja monipuolinen sivistys ja –kulttuuritoiminta

Toiminta ja sen organisointi

Seudullinen ja maakunnallinen yhteistyö
 Asiakaslähtöiset palveluprosessit
 Hankintasuunnitelman mukainen sektoreiden välinen työnjako palvelujen tuotannossa
 Vastuunkanto ympäristöstä

Henkilöstö ja voimavarat

Osaava, motivoitunut ja terve henkilökunta
 Kestävä ja tasapainoinen talous
 Tuloksellinen omistajapolitiikka
 Rakennetun ympäristön hyvä kunto

Taulukko 2. Kriittiset menestystekijät (Pori 2012 -strategia)

Vuonna 2006 kaupunkistrategiassa oli 48 tuloskorttia, joista johdettiin myös hallintokuntien omat tuloskortit. Tuluskorteissa toimenpiteille on määritelty tavoitetasot, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Edellisen vuoden tavoitetasojen toteutumisesta raportoidaan kaupunginjohtajalle helmikuun loppuun mennessä vuosittain. Kaupunginjohtajan selonteko menee kaupunginhallitukselle ja -valtuustolle tilinpäätösvaiheessa maaliskuussa. Hallintokuntien toimintasuunnitelmien käsittely ja tavoitteiden onnistumisen arviointi ovat osa niiden taloussuunnitteluprosessia, jossa rapor-

tointi tapahtuu neljännesvuosittain. Hallintokuntien selonteot menevät lautakunnille. Kaupunkistrategia päivitetään valtuustokausittain, mutta lyhyen aikavälin tavoitetasot päivitetään vuosittain tilinpäätösvaiheessa maaliskuussa. Hallintokunnat päivittävät suunnitelmansa osana joka-vuotista talousarvioprosessia. Poikkihallinnolliset ohjelmat päivitetään tarpeen mukaan. (Pori 2012 -strategia.) Strategian viestintäsuunnitelmaa ei ole kirjattu strategiaan. Koko kaupungin viestintästrategiaa ollaan laatimassa, mutta sisäisen viestinnän näkökulma siinä jäänee vähäiseksi.

Tutkimusaineisto on kerätty Porin kaupunkiorganisaation kolmesta eri hallintokunnasta. Tiedonantajien anonymiteetin suojelemiseksi on päädytty siihen, että hallintokuntia ei nimitä tässä. Kaupungissa oli juuri laadittu uusi kaupunkistrategia ja sen toimeenpano oli käynnistynyt, joten ajoitus aineiston keräämiselle oli onnistunut. Tutkimusaineiston kerääminen selvitetään tarkemmin kappaleessa 3.3. Seuraavaksi tarkastellaan tutkijan omaa roolia tässä tutkimuksessa.

Tutkijalla on tutkimuskohteena olevaan kaupunkiorganisaatioon kaksi roolia, tutkijan ja työntekijän rooli. Työpaikkana on kaupungin hallinto-keskus, jossa tutkija toimii erityisasiantuntijana. Valittu tutkimusmenetelmä on laadullinen, jolloin on luonnollista, että tutkija on subjekti eli osa tutkimusta ja tutkittavaa ilmiötä (esimerkiksi Toivonen 1999). Tutkija on koko tutkimuksen ajan tiedostanut sen, että hän on osa sitä, mitä tutkii. Tutkijan on kuitenkin kyettävä tieteellisesti pätevään analyysiin, jolloin on kyettävä erottamaan tutkijan ja työntekijän rooli toisistaan. Tässä tutkimuksessa tutkija on jäänyt pitkälle tutkimusvapaalle hyvin pian tutkimuksen aloittamisen jälkeen ja on ollut poissa työroolista noin kahden vuoden ajan aina kirjoitusprosessin loppuvaiheisiin saakka. Tämä on varmistanut sitä, että ongelmia tutkijan ja työntekijän roolin erottamisessa ei ole tullut. Luonnollisesti tutkijan koulutustausta ja työkokemus sekä tutkijan oma tapa ymmärtää ilmiöitä, ovat olleet vaikuttamassa tutkimuksessa tehtyihin valintoihin, kuten esimerkiksi tutkimuskysymysten valitsemiseen (ks. esim. Hirsjärvi ym. 2007, 120; Varto 1992, 27). Oleellista on, että tutkijan omat uskomukset, asenteet ja arvostukset on pyritty tunnistamaan. Eskola ja Suoranta (2000, 17–18) toteavatkin, että tiukat objektivistiset ohjeet laadullisessa tutkimuksessa on unohdettava, mutta silti on pyrittävä tunnistamaan omat esioletuksensa ja arvostuksensa. He jatkavat, että objektiivisuus syntyy kaiken subjektiivisen tiedostamisesta, joka on tietenkin ideaalinen, mutta kuitenkin

tärkeä tavoite tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa tutkija on subjekti eli osa tutkimusta, koska kyseessä on laadullinen tutkimus. Tutkija on kuitenkin tiedostanut oman kaksoisroolinsa ja pyrkinyt konkreettisesti erottamaan työ- ja tutkijan roolit toisistaan koko prosessin ajan. Tämä on tukenut sitä, että tutkimuksessa on toteutettu tieteellisesti pätevää analyysia ja tulkintaa kerätystä aineistosta. Kappaleessa 5.3 tätä tarkastellaan vielä lisää tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin näkökulmasta.

3.3 Aineiston hankinta

Kuten aiemmin on todettu, laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista analysoida hyvin erilaisia tutkimusaineistoja, joista tähän tutkimukseen on valittu narratiivit eli kertomukset ja teemahaastattelut. Valinnassa on huomioitu tutkittavan ilmiön lisäksi valittu tutkimusmenetelmä ja sen tieteenfilosofinen tausta. Kertomukset ja teemahaastattelut yhdessä edellisten kanssa muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla on mahdollista saada esille strategian toteuttajien yksilölliset kokemukset, analysoida ja tulkita ne ja tuottaa uusi malli strategian viestinnästä kuntaorganisaatiossa. Narratiivien eli kertomusten valintaa ensimmäiseksi aineistonkeruumenetelmäksi perustellaan edellisen lisäksi ensinnäkin sillä, että näin tiedonantajat ovat hyvin vapaasti ja liikaa johdattelematta saaneet äänensä kuuluviin. Toisaalta näin on tehty mahdolliseksi kertomuksissa nousseiden tärkeiden tekijöiden tarkentaminen jatkossa haastattelutilanteissa. Lisäksi valintakriteerinä on ollut se, että juuri kertomukset tekevät mahdolliseksi tietystä prosessissa tapahtuneiden, ihmisten yksilöllisten kokemusten esille saamisen. Luonnollisesti valinnassa on ollut vaikuttamassa se, että kertomukset soveltuvat analysoitavaksi GT-menetelmällä (esimerkiksi Strauss & Corbin 1994, 274). Aiemmassa hallintotieteen tutkimuksessa kertomuksia on yhdistetty erittäin vähän GT-menetelmään. Yhtenä valintaperusteena onkin ollut myös se, että tutkija on halunnut lähteä hakemaan kokemuksia siitä, miten ne soveltuvat analysoitavaksi GT-menetelmällä. Näin tutkimuksen yhtenä tavoitteena on ollut myös tutkimusmenetelmien kehittäminen.

Toiseksi aineistonhankintamenetelmäksi on valittu teemahaastattelut, joilla on täydennetty kertomuksista saatua tutkittavaa ilmiötä koskevaa tie-

toa. Teemahaastattelut on valittu ensinnäkin, koska ne sopivat aineiston-hankintamenetelmäksi silloin, kun tutkittavaa ilmiötä on tutkittu vähän tai aiempaan tietoon halutaan hakea uutta näkökulmaa (esim. Hirsjärvi ym. 2007). Toisena valintakriteerinä on se, että ne soveltuvat aiempien kokemusten perusteella hyvin analysoitavaksi GT-menetelmällä (esim. Strauss & Corbin 1994, 274). Lisäksi teemahaastattelussa on mahdollista saada hyvin esille yksilöiden kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelu on tehnyt mahdolliseksi tarkentavien kysymysten tekemisen kertomuksista nousseiden teemojen perusteella. Kertomukset ja teemahaastattelut yhdessä muodostavat aineistotriangulaation, joka vahvistaa tämän tutkimuksen tuloksien luotettavuutta. Triangulaatiolla tarkoitetaan useiden rinnakkaisten aineistojen, menetelmien, teorioiden tai tutkimusstrategioiden käyttöä samassa tutkimuksessa, jolla pyritään tutkimuksen luotettavuuden kohottamiseen (ks. esim. Anttila 2005, 469; Eskola & Suoranta 2000, 68; Leino-Kilpi 1998, 225). Seuraavaksi aineiston-hankintaprosessi kuvataan tarkemmin siten, että aluksi tarkastellaan kertomusten teoreettista taustaa lähdemateriaalin valossa ja liitetään siihen tämän tutkimuksen kertomusten hankintaprosessi. Tämän jälkeen kuvataan samalla periaatteella teemahaastattelujen hankintaprosessi.

3.3.1 Narratiivit eli kertomukset tutkimusaineistona

Narratiivisuuden käsite on peräisin latinan kielestä *narrare*, kertoa ja *narratio*, kertomus. Englannin kielellä käsitteet ovat *narrate* ja *narrative* (Heikkinen 2001, 116). Narratiivista käytetään suomenkielisinä vastineina vaihtelevasti sanoja kertomus, tarina tai tapahtumien kulku (Hirsjärvi ym. 2007, 213). Heikkisen (2001, 116) mukaan kertomus on yläkäsite ja tarina sen alakäsite. Sintonen (1999, 63) tarkoittaa kertomuksen ja tarinan välistä eroa siten, että tarina on osa kertomuksen juonea. Toivosen (1999, 123) mukaan kertomus kuvaa nimenomaan tapahtumien olennaista kulkua. Ne ovat ihmisen tapa muodostaa merkityksiä ja kuvata kokemuksia (Bruner 1986; 1987; 1996). Narratiivisuudella tarkoitetaan lähestymistapaa, jossa kertomukset ovat tiedon välittäjänä ja rakentajana ja tieto itsestä sekä maailmasta muotoutuu näiden kertomusten kautta (Heikkinen 2001, 116, 118). Narratiivisuudella voidaan viitata tietämissen tapaan ja tiedon luonteeseen (Bruner 1987, 11–12) tai tutkimus-

aineiston hankintaan ja sen analyysitapaan (Reissman 1993, 2). Tässä tutkimuksessa käytetään väljästi synonyymeina sekä narratiivia, kertomusta että tarinaa.

Narratiivisuus pohjautuu konstruktivismiin, jonka perustana on ajatus ihmisestä tietävänä subjektina (Uusiautti 2008, 132). Valittu menetelmä edustaa siis tulkitsevaa ajatusperinnettä, jonka lähtöajatuksena on, että ihmiset ovat tulkitsevia olentoja, eikä heitä voi siten tutkia samojen kausaalisten oletusten perusteella kuin luontoa (Koskinen ym. 2005, 35–36). Sosiaalisen konstruktivismin mukaan kaikki sosiaalinen todellisuus on ihmisen tuottamaa, jossa kieli ja yhteistoiminnallisuus korostuvat. Sosiaalisen konstruktivismin mukaan tieteellinen tutkimus ei kerro ainoastaan sitä, minkälainen todellisuus on, sillä sen lisäksi tutkimuksissa syntyneiden uusien käsitteiden kautta on mahdollista jäsentää olemassa olevaa todellisuutta uudella tavalla ja luoda uusia uskomuksia ja samalla uutta todellisuutta. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 108–109.) Narratiivisuuden juuret johtavat Amerikkaan¹⁷. Suomalaisen tieteen tutkimuskäytännöissä lisääntyvä kiinnostus narratiivisuutta kohtaan näkyy 1990-luvulta lähtien (Heikkinen 2001, 116–117). Narratiivisuutta on käytetty esimerkiksi humanistisissa tieteissä, filosofassa, kirjallisuustieteissä, kielitieteissä ja hoitotieteessä (Vuokila-Oikkonen, Janhonen & Nikkonen 2001, 82).¹⁸ Tässä tutkimuksessa narratiivisuus yhdistetään hallintotieteeseen. Kertomukset ovat olleet aina suuressa roolissa ihmistieteiden alueella, mutta tavat analysoida niitä ovat vaihdelleet (Manning & Cullum-Swan 1994, 463). Mitään yhtä oikeaa tapaa kerätä tarinoita ei voida osoittaa (Koskinen ym. 2005, 200). Ei ole myöskään osoitettavissa yhtä ainoaa oikeaa tapaa analysoida niitä (Coffey & Atkinson 1996, 80).

Narratiivisuudessa ja fenomenologiassa molemmissa suhtaudutaan ihmisen kokemuksiin siten, että ne ovat kertojalle tosia. Fenomenologia etsii kokemuksen olemusta ja sen ydintä. Narratiivisuus pyrkii ku-

17 W. I. Thomas ja F. Znaniecki (USA) julkaisivat tutkimuksen ”The Polish Peasant” (1918), jonka aineistona käytettiin päiväkirjoja, kirjeitä ja muita henkilökohtaisia dokumentteja. Teos voidaan nimetä narratiivisuuden klassikoksi. (Ks. esim. Manning & Cullum-Swan 1994, 463.) Narratiivisuuden edustajiksi voidaan lisäksi nimetä esimerkiksi Genette (1980), Todorov (1980), Greimas (1974), Eco (1984), Barthes (1988) ja Bruner (1986, 1987, 1996). (ks. esim. Vuokila-Oikkonen & Janhonen & Nikkonen 2001, 82; Erkkilä 2006)

18 Suomalaisessa tutkimuksessa narratiivisuutta ovat hyödyntäneet esimerkiksi T. Sintonen (1999) ja S. Uusiautti (2008).

vaamaan tämän kokemuksen monia ulottuvuuksia ja pyrkii lisäksi ymmärtämään miten tämä kokemus on mukana kerrotussa tarinassa. (Erkkilä 2006, 201–202.) Tässä tutkimuksessa taustafilosofiana on fenomenologia, jonka lähtökohtana on tutkittavan ilmiön kuvaaminen. Tässä tutkimuksessa kertomuksia on käytetty tutkimusaineiston hankintatapana ja tiedon rakentajana, sillä niiden avulla on tuotettu käsitystä kuntaorganisaatioiden strategian viestinnästä strategian toteuttajien kokemana. Fenomenologian kytkeminen kertomuksiin tarkoittaa sitä, että kyseessä on narratiivien analyysi narratiivisen analyysin sijasta (ks. esim. Polkinghorne 1995, 12). Tämä tarkoittaa sitä, että tieteellisessä tutkimuksessa kertomuksia voidaan käyttää toisaalta tutkimusmateriaalina, toisaalta tutkimus voidaan ymmärtää kertomuksen tuottamiseksi maailmasta (Heikkinen 2001, 116). Uusiautti (2008, 130) tarkentaa, että narratiivisessa tutkimuksessa joko hyödynnetään tai analysoidaan narratiivista aineistoa. Polkinghorne (1995, 5–8, 12) erottaakin toisistaan narratiivisen analyysin (narrative analysis) ja narratiivien analyysin (the analysis of narratives). Tässä tutkimuksessa on kysymyksessä narratiivien analyysi, joka tarkoittaa sitä, että kertomukset on analysoitu käyttämällä menetelmää, jossa sisältö on koodattu ydinprosessiin integroituihin kategorioihin. Todetaan, että kertomukset ja valittu tutkimusmenetelmä taustafilosofioineen sopivat yhteen.

Kertomusten avulla on siis mahdollista tutkia merkitysrakenteita ja tuottaa todellisuutta. Koskinen ym. (2005, 192–193) näkevätkin kertomukset konkreettisina työkaluina, joiden avulla ihmisten on mahdollista ymmärtää itseään, ilmiöitä ja niiden yhteyksiä. Gudmundsdottir (1991, 207–208) jakaa tarinat verbaalisiin (verbal), kirjoitettuihin (written) ja visuaalisiin (visual) tarinoihin. Tutkimusaineistona käytettävät kertomukset voivat siis olla joko suullisesti tai kirjallisesti esitettyjä mitä tahansa kerrontaan perustuvaa aineistoa, kuten esimerkiksi päiväkirjat, elämäkerrat, erilaiset dokumentit ja haastattelut (Heikkinen 2001, 121). NykYTEKNIikka tekee mahdolliseksi myös video tai CD- ja DVD-levyke-muotoisen suullisen tai visuaalisen kertomuksen. Oleellista on se, että kertomukset sisältävät tapahtumien ketjuja ja prosesseja (Anttila 2005, 226). Tässä tutkimuksessa kerätyt kertomukset ovat kuntaorganisaation strategian toteuttajien kirjoittamia tekstejä, jotka sisältävät heidän yksilöllisiä ja ainutkertaisia kokemuksiaan kohdeorganisaation strategian viestinnästä ja siihen kietoutuvista ilmiöistä.

Kertomukset on kerätty 13.11.2006–19.2.2007 välisenä aikana. Aineiston keräämisessä on käytetty tarkoituksenmukaista otantaa, jolla tarkoitetaan sitä, että aineiston keruu on kohdistettu henkilöille, joilla on tiedetty olevan jotakin sanottavaa tutkittavasta ilmiöstä. Toisaalta aiempi aineisto ohjaa aina seuraavan aineiston keräämistä. Glaser (1978) käyttää tästä käsitettä teoreettinen otanta. Koskinen ym. (2005, 273) toteavat, että laadullinen tutkimus perustuu lähes aina tarkoituksenmukaisesti poimituihin näytteisiin, eikä tilastollisiin otoksiin, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Näin tutkimusaineistosta saadaan mahdollisimman informatiivinen juuri kyseisen ilmiön selvittämiseksi. Eskola ja Suoranta (2000, 18) tarkentavat, että tarkoituksenmukaisessa otannassa on kysymys tutkijan kyvystä rakentaa vahvat teoreettiset perustukset tutkimukselle. Otannan sijasta laadullisessa tutkimuksessa tulisi mieluummin puhua näytteestä, joka paremmin kuvaa aineistoa (ks. esim. Koskinen ym. 2005; Eskola & Suoranta 2000). Tässä tutkimuksessa tarkoituksenmukainen otanta on tarkoittanut sitä, että tutkija on tietoisesti valinnut kenelle kertomuspyyntö on lähetetty. Kertomuksia ei olisi ollut järkevää lähteä hankkimaan henkilöiltä, jotka eivät työskentele kuntaorganisaatiossa ja jotka eivät ole olleet mukana kunnan strategia-prosessissa. Tarkoituksenmukaista otantaa on helpottanut se, että tutkija tuntee organisaation toimijoita. Otannassa on käytetty apuna myös kaupungin kehittämisasiantuntijaa, joka on listannut henkilöiden nimiä eri hallintokunnista. Anonymiteetti on kuitenkin säilynyt, koska kehittämisasiantuntija ei tiedä ketä ja mistä hallintokunnasta tutkija on päätenyt tutkimukseen valitsemaan. Tarkoituksenmukainen otanta on tarkoittanut tässä myös sitä, että saadut kertomukset ovat ohjanneet seuraavaa aineistonkeräämistä tapaa ja sisältöä sekä edelleen ohjannut sitä, ketkä haastatteluun on valittu.

Kertomuspyyntö (liite 2) on lähetetty sähköpostitse 13.11.2006 kaupunkiorganisaation kolmen eri hallintokunnan 22 viranhaltijalle ja toimessa olevalle (13 eri tason esimiestä ja 9 työntekijää). Kertomuspyynnössä henkilöille on selvitetty lyhyesti tutkimuksen tavoite ja tarkoitus. Lisäksi kertomusten kirjoittamista on ohjattu tutkimuksen alustavilla teemoilla. Henkilöiltä on pyydetty vapaamuotoista kertomusta, joka käsittelee tutkittavaa ilmiötä. Henkilöitä on motivoitu ja tutkimuksen luottamuksellisuutta on korostettu. Luottamuksen rakentaminen on tärkeää, koska esimerkiksi Erkkilä (2006, 200) toteaa, että on erittäin tärkeää saada

ihmiset kertomaan hyvin vapaasti ja avoimesti tarinaansa. Tämä tekee juuri mahdolliseksi kokemusten esille nousemisen. Kertomuksia on ryhdytty analysoimaan sitä mukaa kun niitä on tullut. Kertomusten saaminen osoittautui erittäin haasteelliseksi. Määräaikaan mennessä oli tullut vain viisi kertomusta. Ensimmäisen uusintapyynnön jälkeen kertomuksia oli tullut yhteensä yhdeksän ja toisen uusintapyynnön jälkeen yhteensä 11. Kertomukset luettiin tässä vaiheessa tarkasti läpi ja todettiin niiden sisällön olevan hyvin yhdensuuntaisia. Tässä vaiheessa päädyttiin kuitenkin lähettämään vielä uusi aineistopyyntö jälleen tarkoituksenmukaisen otannan periaattein 23 henkilölle (10 esimiesasemassa olevaa ja 13 työntekijää). Määräaikaan mennessä kertomuksia tuli kaksi. Kolmen uusintapyynnön jälkeen saatiin vielä neljä kertomusta. Näin kertomusten yhteismääräksi tuli 17, joka on riittävä laadullisen tutkimuksen aineistoksi. Laadullisessa tutkimuksessa otoksen sijasta kyseessä on paremminkin näyte.

Laadullisen tutkimuksen tieteellisyyden kriteeriksi otoskoon määrän sijasta nousee laatu, joka tarkoittaa sitä, että periaatteessa jo yksi haastattelu voisi riittää laadulliseksi tutkimukseksi (Tuomi 2007, 142). Tarkasteltaviksi kysymyksiksi nousevat aineiston koon sijasta, analyysin ja tulkinnan sekä tutkimusraportin kirjoittamisen onnistuneisuus (Eskola & Suoranta 2000, 60). Huomio on kiinnitettävä myös aineiston hallittavuuteen, sillä analyysin onnistumisen kannalta voisi olla arveluttavaa esimerkiksi satojen henkilöiden haastatteluaineiston hallittavuus. Aineiston riittävyttä voidaan tarkastella saturaation eli kylläntymisen käsitteen kautta. Glaser ja Strauss (1967) toivat teoreettisen saturaation käsitteen sosiaali-tieteisiin. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eli aineisto on kylläntynyt. Tämä tarkoittaa sitä, että tiedonantajat eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta mitään uutta tietoa. Oletuksena on, että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta yleensä on mahdollista löytää. (Tuomi 2007, 142.) Myös Eskola ja Suoranta (2000, 62–63) toteavat, että aineistoa on riittävästi silloin, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Heidän kokemuksiansa perusteella 15 vastausta on suhteellisen toimiva määrä, mutta he korostavat sitä, että vastauksia tarvitaan juuri sen verran kuin tutkittavan ilmiön kannalta on välttämätöntä. Toisaalta on huomioitava myös se, että laadullisessa tutkimuksessa jokainen kertomus tai haastattelu on ainutlaatuinen

ja yksilöllinen, joten onko silloin pelkkä kylläntyminen oikea kriteeri katkaisemaan aineiston keräämisen. Voiko kuitenkin olla niin, että juuri seuraava tarina toisikin jotakin uutta tutkittavan ilmiön kannalta. Tutkijan on siis aina tutkimuskohtaisesti päätettävä milloin aineistoa on riittävästi tutkimusongelman selvittämiseksi.

Tässä tutkimuksessa kertomusten alustavan analyysin perusteella todetaan, että kylläntyminen on tapahtunut, sillä kertomukset ovat hyvin yhdensuuntaisia. Tästä huolimatta tutkimuksessa on haluttu syventää kertomuksissa nousseita ilmiöitä keräämällä toinen eli teemahaastatteluaineisto.

Saatuja kertomuksia (yhteensä 17, joista 13 esimiesasemassa ja 4 työntekijää) voidaan luonnehtia seuraavasti. Kertomusten pituus vaihtelee tietokoneella kirjoitettuna vajaasta yhdestä sivusta kolmeen sivuun (fontti 10–12, rivinväli 1–1,5). Kertomukset edustavat kuntaorganisaation strategian toteuttajien yksilöllisiä ja ainutkertaisia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Kertomusten sisältö on valaissut hyvin tutkittavaa ilmiötä. Osa kertomuksista on selkeitä kokonaisuuksia, jotka etenevät johdonmukaisesti ja loogisesti, kun taas osa on kokoelma lyhyitä eri aiheyhteyksistä yhdistettyjä lauseita tai ranskalaisin viivoin esille nostettuja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Kertomusten sisällöt ovat yllättävän yhteneväisiä. Kirjoittajien anonymiteetin suojelemiseksi aineistoa käsitellään jatkossa yhtenä kokonaisuutena, kuntaorganisaation strategian toteuttajat, eikä sitä tulkita kirjoittajien sukupuolen, ammatin tai muun taustatiedon, kuten esimerkiksi tiedonantajan taustaorganisaation perusteella. Aineiston käsittelyssä tuodaan esille kuitenkin esimerkiksi eroja esimiesasemassa olevien ja työntekijöiden kokemuksista sekä tutkittavan aseman vaikutuksesta tutkittavaan ilmiöön. Nämä esitetään kuitenkin siten, että henkilöiden anonymiteetti turvataan. Aineiston käsitteleminen edellä kuvattuja taustatietoja käyttäen toisi analyysiin monipuolisuutta ja rikautta, mutta tässä tutkimuksessa on asetettu henkilöiden anonymiteetin suojeleminen analyysin rikastamisen edelle.

Tutkimusaineiston saaminen on nykyisin melko haasteellista, sillä sähköpostin kautta samoille ihmisille voi tulla lukemattomia eri tutkimuspyyntöjä kaiken muun postin lisäksi. Sähköpostin tuhoaminen on helppoa ja hyvin usein sähköpostilla lähetetty tutkimuspyyntö päättyy tietokoneen roskakoriin. Tästä huolimatta tässä tutkimuksessa päädyttiin sähköpostilla lähetettyyn pyyntöön, koska sen avulla on kuitenkin mahdollista tavoittaa samanaikaisesti ja nopeasti haluamansa henkilöt. Tutkimusaineiston

saamisen edistämiseksi tutkija olisi voinut muuttaa aineiston keruun ajankohtaa, joka nyt osittain sijoittui joulun aikaan. Toisaalta tutkija olisi voinut toteuttaa pyynnön osallistumisesta kasvokkain, koska sähköpostilla lähetetyn tutkimusaineistopyynnön riskinä on kieltäytyminen. Lisäksi kertomusten kirjoittamisen motivoimiseksi tutkija olisi voinut kehittää jonkinlaisen palkitsemissysteemin. Kertomusten kirjoittaminen koettiin vaikeana. Voidaan pohtia, olisiko esimerkiksi pyynnön sisällön muuttamisella voinut madaltaa tätä kynnystä. Myös tutkijan työpaikka hallintokeskuksessa on voinut olla vaikuttamassa kertomusten saamiseen. Tutkija on voitu rinnastaa ylimmän johdon edustajaksi tutkijan sijasta. Seuraavaksi kuvataan teemahaastattelujen hankintaprosessi.

3.3.2 Teemahaastattelut tutkimusaineistona

Erilaiset haastattelut ovat suosittuja aineistonkeruumenetelmiä silloin, kun ollaan kiinnostuneita ihmisten kokemuksista, kuten tässä tutkimuksessa on oltu. Tämän tutkimuksen menetelmä perustuu sosiaalisen konstruktivismiin tulkitsevaan ajatusperinteeseen. Tällöin haastattelua leimaa vastavuoroisuus. Tällä tarkoitetaan ensinnäkin sitä, että haastattelija ja haastateltava ovat aktiivisia toimijoita. Toisaalta haastattelussa kokemusten lisäksi merkitykselliseksi nousee myös se, miten nämä kokemukset kerrotaan. (Ks. esim. Silverman 2006, 119, 129.) Fenomenologian näkökulmasta tutkijan tulee kuitenkin mahdollisimman vähän ohjata haastateltavia kokemusten kertomisessa (ks. esim. Perttula 2000). Menetelmän taustafilosofian ollessa fenomenologia tarkoittaa tämä sitä, että haastattelussa etsitään nimenomaan kokemuksen olennaista ydintä, jolloin tutkijan on pyrittävä näkemään asiat yhtä ihmetellen kuin pieni lapsi tutustuessaan uuteen maailmaansa (ks. esim. Lehtomaa 2006, 164).

Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä mahdollistaa suoran ja kasvokkain tapahtuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen tutkittavan kanssa. Luottamus nousee haastattelujen avainkysymykseksi, toteavat Eskola ja Suoranta (2000, 93). Tutkijalla on siis vaikutusta sekä haastattelutilanteeseen, että sen tuottamaan tietoon. Haastattelijan on kyettävä tasapainottelemaan aktiivisen toimijan ja toisaalta riittävän etäisyyden välillä, jotta haastateltavan kokemusten esiin tulemiselle jää riittävästi tilaa. Toisaalta haastattelijan on osattava tehdä oikeita kysymyksiä paikalleen juuttuneen

tilanteen eteenpäin viemiseksi. Nämä kysymykset vääjäämättä ohjaavat haastateltavan ajatuksia. Haastattelijan on otettava huomioon myös se, että haastateltava voi puhua tutkittavasta ilmiöstä haastattelutilanteessa toisella tavalla kuin jossakin muussa tilanteessa (ks. esim. Hirsjärvi ym. 2007, 200–202). Toisaalta tilanne itsessään tai haastattelijan vaikutus voi johtaa haastateltavan käyttäytymisen muuttumiseen siten, että haastattelun sisältö muuttuu oleellisesti. Koskinen ym. (2005, 52) puhuvat tällöin reaktiivisuudesta. Tämä johtaa eettiseen pohdintaan esimerkiksi haastattelijan asemasta haastateltavaan nähden, haastattelijan käyttämistä luottamuksen herättämistavoista, haastattelijan käyttämästä auktoriteetista tai toisen hyväuskoisuuden hyväksikäytöstä ja johdattelun vaikutuksista tutkimustuloksiin (Eskola & Suoranta 2000, 93). Tässä tutkimuksessa luottamusta on rakennettu seuraavasti. Haastattelija on korostanut haastateltaville toimivansa tutkijan roolissa työroolin sijasta. Toisaalta haastateltavilta on pyydetty lupa haastatteluun ja heille on kerrottu, että tutkimuksella on voimassaoleva lupa organisaation ylimmältä johdolta. Lisäksi haastattelutilanteen ilmapiiri on pyritty luomaan avoimeksi ja rennoksi ja tilanteessa on vältetty johdattelevia kysymyksiä.

Koskinen ym. (2005, 104) jakavat haastattelutyypit strukturoituun, puolistrukturoituun eli teemahaastatteluun ja syvähaastatteluun. Teemahaastattelu on siis lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelun teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Eskola & Suoranta 2000, 86). Teemahaastattelu on käytetyin laadullisen aineiston keruumenetelmä yhteiskuntatieteissä (Koskinen ym. 2005, 105). Tässä tutkimuksessa sitä on käytetty tarkentamaan ja syventämään jo saatua tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelun etuina on se, että kaikkien haastateltavien kanssa puhutaan samoista asioista ja teemat edesauttavat aineiston analyysia jäsentämällä aineistoa (Eskola & Suoranta 2000, 87). Lehtomaa (2006, 167) toteaa, että haastateltaviksi tulee valita henkilöitä, joilla on eläviä ja omakohtaisia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa haastateltavat (kahdeksan, joista viisi esimiesasemassa ja kolme työntekijää) on valittu kertomusten kirjoittajien joukosta tarkoituksenmukaista otantaa käyttäen. Kriteereinä otannalle on ollut ensinnäkin se, että heidän kertomuksistaan on noussut esille tutkittavan ilmiön kannalta tärkeältä vaikuttavia kokemuksia, joita on haluttu tarkentaa ja syventää. Toisaalta valittujen kertomuksista on noussut esille se, että heillä on paljon sanottavaa tutkit-

tavasta ilmiöstä. Tämän lisäksi haastateltavat on pyritty valikoimaan tasapainoisesti kaikista kolmesta eri hallintokunnasta, eri tason esimiehistä ja työntekijöistä.

Haastattelut on toteutettu huhti- ja toukokuussa vuonna 2007. Haastattelulupa ja haastattelun ajankohta on sovittu joko sähköpostitse tai puhelimitse. Haastateltavalle on kerrottu, että haastattelu on jatkoa kertomusten kirjoittamiselle. Haastateltavaa on informoitu haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuudesta, haastattelun tulevasta toteuttamistavasta sekä ajankäytöstä. Haastateltaville ei annettu etukäteen haastattelun teemoja. Tätä perustellaan sillä, että teemojen ei haluttu kaventavan liikaa haastateltavien kokemusten esille saamista tutkittavasta ilmiöstä. Teemat on annettu vasta haastattelun alussa. Haastateltavien saaminen on ollut helppoa kertomusten saamiseen verrattuna. Lehtomaa (2006, 171) toteaa, että haastatteluihin on varattava riittävästi aikaa. Haastateltavia on pyydetty varaamaan aikaa haastattelulle puolestatoista kahteen tuntiin.

Tutkija on valmistautunut haastatteluihin luomalla haastattelulle teemat kertomusten toistuvan lukemisen ja niiden alustavan analyysin perusteella. Haastattelutilannetta varten on tehty kirjallinen runko (liite 3), joka on jaettu haastattelun alussa haastateltaville. Kirjallisen rungon pääteemat ovat edelleen samat kuin kertomuspyynnössäkin, mutta niitä on täydennetty kertomuksista nousseilla ilmiöillä. Ilmiöt on nimetty hyvin yleisellä tasolla ja laajasti, jotta ne eivät liiaksi rajaisi haastateltavan kokemuksen kertomista. Lisäksi on avoin kysymys onnistuneesta strategian viestinnästä. Haastattelun taito ei ole itsestään selvyys, vaan siihen on valmistauduttava ja harjaannuttava. Haastattelemisen ei ole ollut tutkijalle uutta, sillä erilainen, erilaisissa tilanteissa ja konteksteissa tapahtunut haastattelemisen on muodostanut osan tutkijan työstä läpi koko työuran. Tärkeintä haastattelutilanteessa on tutkijan herkkyyks, joka ilmenee kykynä tai kyvyttömyytenä rakentaa toimiva kontakti haastateltavan kanssa. Haastatteluaineisto syntyy haastattelijan kyvystä kuulla, olla läsnä ja tulla vaikutetuksi. (Lehtomaa 2006, 178.)

Haastattelut on päädytty kirjoittamaan jo haastattelutilanteessa tietokoneella. Tähän on päädytty kolmesta syystä. Ensinnäkin tutkimuksessa käytetyn GT-menetelmän kehittäjät itse suhtautuvat kriittisesti haastattelujen nauhoittamiseen, koska nauhoitusten purkaminen vie erittäin runsaasti aikaa (ks. esim. Glaser 1998, 107). Glaser korostaa sitä, että

aineistoa tulee päästä koodaamaan välittömästi haastattelujen jälkeen. Tämän lisäksi nauhoittaminen voi jähmettää tilanteen. Toisaalta kirjoittamiseen haastattelutilanteessa uskaltauduttiin, koska tutkijalla on erittäin nopea koneella kirjoittamisen ”kymmensormijärjestelmän” taito, joka on hankittu jo nuoruudessa merkonomin koulutuksessa. Tästä taidosta on ollut erinomaista hyötyä läpi elämän. Haastatteluja ei ole kirjoitettu sanasta sanaan läpi, vaan haastateltavan vastaukset on kirjoitettu tiivistysti. Haastattelun alussa haastateltavalle on kerrottu, että haastattelu kirjoitetaan samalla tekstiksi. Haastattelun lopussa haastateltavan on annettu lukea teksti ja hänellä on ollut mahdollisuus korjata, lisätä tai vähentää tekstiä. Näin haastattelun lopussa on tullut varmistetuksi, että haastattelija on ymmärtänyt ja tulkinut oikein haastateltavan kokemukset.

Haastattelut on toteutettu haastateltavien työhuoneessa tai etukäteen sovitussa muussa tilassa, kuten työpaikan läheisyydessä olevassa kahvilassa. Ne ovat kestäneet yksilöllisesti puolestatoista tunnista kahteen ja puoleen tuntia. Niiden alussa tilannetta on pohjustettu ja ilmapiiriä sekä luottamusta rakennettu kertomalla haastattelun toteuttamisesta ja etenemisestä, antamalla kirjallinen runko, korostamalla tilanteen luottamuksellisuutta ja tutkijan roolia työroolin sijasta sekä haastateltavan anonymitietin säilymistä. Tavoitteena on ollut luottamuksellisen, ystävällisen ja rennon haastatteluilmapiirin muodostuminen. Haastateltavien taustatietoja ei käyty läpi, koska ne olivat jo tutkijalla käytössä kertomusten kirjoittamisen kautta. Haastattelun aluksi on esitetty ilmiöön liittyvä vapaamuotoinen, tilanteen avaava kysymys, jonka avulla haastateltava on saanut orientoitua aiheeseen ja tilanteeseen. Kysymys on ollut esimerkiksi: ”kerro vapaasti mitä ensimmäisenä mieleesi tulee strategian viestinnästä”. Sen jälkeen haastattelut ovat edenneet teemojen mukaisesti tutkijan esittäessä välillä tilannekohtaisesti tarkentavia tai kuulemaansa varmistavia kysymyksiä.

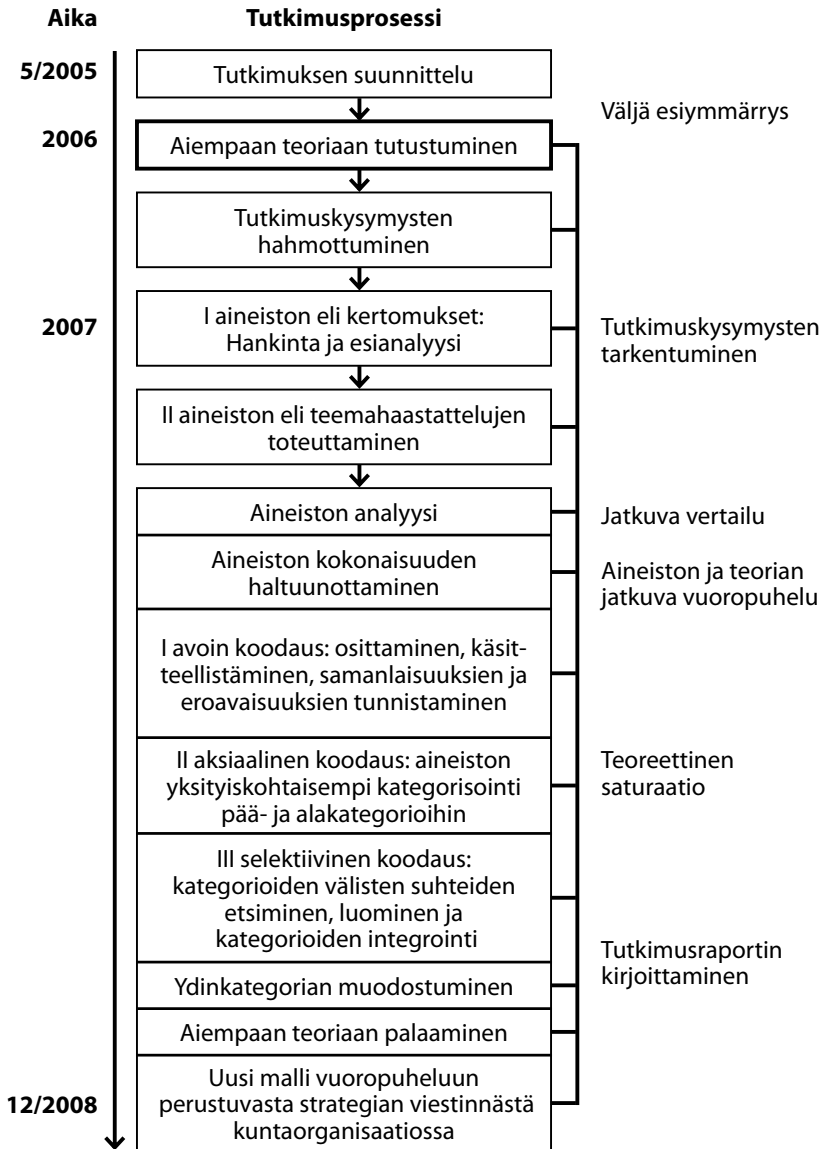
Tekstin kirjoittaminen tietokoneella jo haastattelutilanteessa antoi haastateltavalle hyvin tilaa ja aikaa miettiä sekä rauhassa kertoa kokemuksistaan. Lisäksi kirjoittaminen on auttanut siinä, että haastattelijan ajatukset ovat pysyneet hyvin koossa. Tämä on auttanut kuuntelemaan paremmin mitä haastateltavalla on sanottavaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että haastattelurungon toinen teema (mitä pitäisi tehdä paremmin?) tuli käytyä läpi jo ensimmäisen teeman kohdalla, joten sitä ei enää erikseen käyty läpi. Tilanteen lopussa on kysytty onko haastateltavalla vielä jotakin,

mitä hän haluaa tutkittavasta ilmiöstä kertoa. Haastattelun lopuksi haastateltavat ovat lukeneet tietokoneen näytöltä kirjoitetun tekstin. Kaikki hyväksyivät haastattelijan kirjoittaman tekstin. Yksi haastateltava hyväksyi tekstin lukematta sitä. Tilanteessa nopeasti kirjoitetut tekstit sisältävät runsaasti kirjoitusvirheitä, mutta niillä ei ole merkitystä tekstin asiasisältöön. Haastattelujen tunnelma on ollut positiivinen ja välitön. Haastateltavat ovat kertoneet runsaasti kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tutkittava ilmiö on koettu tärkeäksi ja siitä on keskusteltu innostuneesti, kriittisesti ja monipuolisesti. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan kertomusten ja haastattelujen analyysia GT-menetelmällä.

3.4 Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysi on aloitettu välittömästi ja sitä mukaa, kun aineistoa on saapunut. Valittuun tutkimusmenetelmään on perehdytty menetelmän kehittäjien kirjallisuuden ja menetelmää käyttäneiden tutkimusten kautta, joista esimerkiksi Siitosen (1999) tutkimus avasi hyvin menetelmän kahden pääkoulukunnan eroavaisuudet ja niiden merkityksen. Tutkimusaineiston analyysi on pyritty kuvaamaan tässä siten, että lukijan on mahdollista havaita, miten tutkija on käyttänyt ja soveltanut GT-menetelmää analyysin eri vaiheissa. Kuviossa 5 on havainnollistettu koko tutkimusprosessi. Idea kuvion ulkonäköön on saatu Nyholmin (2008, 116) tutkimuksesta. Tässä vaiheessa on palattava hieman taaksepäin tutkimuksen alkuvaiheisiin. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa GT-menetelmää on sovellettu Straussin ja Corbinin (1990) mukaisesti, joka hyväksyy sekä tutustumisen aiempaan teoriaan, että alustavien tutkimusteemojen tai kysymysten asettamisen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijalle muodostuu jonkinlainen väljä esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Eskola ja Suoranta (2000, 19) muistuttavat kuitenkin, että laadullisessa tutkimuksessa ei pidä olla liian lukkoon lyötyjä ennako-oletuksia, vaan tutkijan pitää antaa itselleen mahdollisuus yllätyä ja oppia tutkimuksen kuluessa. Tässä tutkimuksessa väljänä esiymmärryksenä sekä aiemman teorian tiedon että oman työkokemuksen perusteella on ollut se, että viestintä voi olla se tekijä, jonka avulla strategiasta muodostuu paremmin jaettu ymmärrys organisaatiossa. Tämä on johtanut siihen, että tut-

kimuksen toiseksi pääkäsitteeksi strategian lisäksi on valittu heti alusta lähtien viestintä.



Kuvio 5. Yhteenvedo tutkimusprosessista

Kuten aiemmin on todettu, aineistojen hankinta on tapahtunut tarkoituksenmukaista eli teoreettista otantaa käyttäen (Glaser 1978; 1992; Strauss & Corbin 1990). Tutkimuksen aineistojen hankintavaihe edustaa siten sekä Glaserin (1978) että Straussin ja Corbinin (1990) näkemystä. Saatua aineistoa on aloitettu analysoimaan sitä mukaa, kun aineistoa on tullut. Se on alkanut kertomuksista ja sitä on jatkettu rinnakkain teema- haastattelujen kanssa. Analyysi ei siis ole ollut pelkästään lineaarinen ajallisesti etenevä prosessi, vaan se on tapahtunut sekä peräkkäin, limittäin että rinnakkain. Aineistoja on jatkuvasti verrattu keskenään, kuten myös analyysin tuloksena syntyneitä kategorioita. Näitä on taas peilattu alkuperäisiin teksteihin. Syntyneiden käsitteiden oikeellisuutta on varmennettu aiemman teorian perusteella. Kertomukset ovat olleet analyysin pohjana ja suunnannäyttäjänä, johon on integroitu teema- haastatteluilla saatu tutkittavaa ilmiötä täydentävä, syventävä, laajentava ja rikastava tieto. Kokemuksen perusteella todetaan, että teema- haastattelu sopii hyvin täydentämään kertomuksilla hankittua tietoa. Mielenkiintoista olisi verrata vaikutuksia saadun tiedon sisältöön, jos aineistonkeruu olisikin toteutettu siten, että ensin olisi ollut haastattelut ja vasta sen jälkeen olisi pyydetty kirjoittamaan kertomukset.

Laadullisen aineiston analyysin avuksi on kehitetty erilaisia tietokone- ohjelmia, kuten esimerkiksi nvivo-ohjelma, jota esimerkiksi Nyholm (2008) on käyttänyt tutkimuksessaan aineiston manuaalisen esianalyysin jälkeen. Nyholm (2008, 122) toteaa, että nvivolla tekstiaineistoa voidaan käsitellä sähköisesti, luoda kategoriarakennelmia sekä lisäksi testata aineistoa ja siitä tehtyjä johtopäätöksiä. Tässä tutkimuksessa aineisto on kuitenkin käsitelty manuaalisesti käyttämällä apuna erilaisia tekniikoita, kuten esimerkiksi alkuperäisen tekstin alleviivaus, miellekartta, syy- seurauskaavio, prosessikaavio, erilaiset luetteloinnit, lajittelut ja erottelut. Manuaalisesta analyysistä johtuen tutkijan huoneen seinät ja lattiat ovat olleet ajoittain täynnä erilaisia muistiinpanoja, lappuja ja julisteita. Nämä ovat olleet tärkeitä analyysin kaikissa vaiheissa. Analyysissa on annettu tilaa myös Glaserin (1978) korostamalle intuitiivisuudelle, jossa tutkija on kuunnellut ”sisäistä ääntään” ja antanut sen johdattaa seuraavalle etapille.

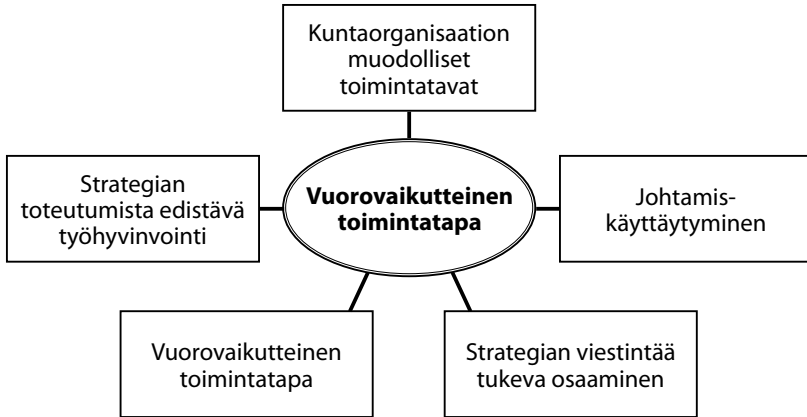
Analyysin alussa aineiston kokonaisuus on otettu haltuun lukemalla sitä lukuisia kertoja läpi. Palaaminen kertomusten ja haastatte-

lujen alkuperäiseen tekstiin läpi tutkimuksen on ollut jatkuvaa. Näin aineisto on käynyt analyysin edetessä yhä tutummaksi ja tutummaksi. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa eli *avoimen koodauksen vaiheessa* on sovellettu sekä Glaserin (1978) että Straussin ja Corbinin (1990) näkemystä menetelmästä seuraavasti. Analyysissä on hyödynnetty Straussin ja Corbinin (1990) johdonmukaista ajattelua aineiston osittamisesta, käsitteellistämisestä, samanlaisuuksien etsimisestä ja eroavaisuuksien tarkastelemisesta, mutta on kuitenkin Glaserin (1978) käsityksen mukaan annettu tarpeeksi tilaa tulkinnalle ja intuitiivisuudelle. Tässä vaiheessa ei ole vielä pyritty ydinkategorian löytämiseen, kuten Glaserin (1978) mukaan tapahtuu. Käytännössä tämä on tarkoittanut sitä, että aineistoon on tutustuttu lukemalla sitä läpi lukuisia kertoja. Aineistoon on tehty merkintöjä ja alleviivauksia tärkeiltä tuntuvien teemojen kohdalle. Tämän jälkeen aineistosta on ryhdytty nostamaan esille samanlaisuuksia ja eroavaisuuksia, jotka ovat tuntuneet merkityksellisiltä. Nämä samanlaisuudet ja eroavaisuudet on kerätty joukkoihin ja niitä on verrattu keskenään. Tämän jälkeen joukoille on muodostettu ilmiötä kuvaavat alustavat otsikot. Aluksi aineistosta nousi esille tiedonantajien kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä, jotka selkeästi jakautuivat strategiaproessin eri vaiheita ja sisältöjä kuvaavien otsikoiden alle (esimerkiksi strategian laadinta, valmis strategia-asiakirja, strategian organisointi, strategian toimeenpano, strategian viestintä). Käytännössä edellinen on tarkoittanut sitä, että tiedonantajat ovat kuvanneet kokemuksiaan esimerkiksi mainitsemalla valmiin strategia-asiakirjan sisällön jonkun ominaisuuden vaikuttavan siihen, saadaanko strategiasta muodostumaan jaettu ymmärrys organisaatiossa. Tämän jälkeen edellisten, strategiaproessin vaiheita kuvaavien otsikoiden alaotsikoiksi on muodostunut kyseisiin vaiheisiin tai sisältöihin liittyviä tärkeitä ilmiöitä. Näistä joukoista on alkanut muodostumaan kategorioita. Liitteessä 4 on esimerkki avoimesta koodauksesta. Aineiston hahmottamiseksi avoimen koodauksen vaiheessa on selkeyttävinä ja ohjaavina kysymyksinä käytetty seuraavia: mitä tässä tapahtuu? mitä tämä kuvaa? mitä tästä seuraa? mistä on kysymys? mitä aineistossa tapahtuu? ketkä ovat toimijoita? miten toimijat näkevät tilanteen? (ks. esim. Anttila 2005). Analyysissä on etsitty sitä yhdistävää tekijää, joka liittyy nämä ilmiöt toisiinsa.

Analyysin toisessa eli *aksiaalisen koodauksen vaiheessa* on sovellettu osittain Straussin ja Corbinin (1990) käsitystä, sillä Glaserin (1978) mukaan tällaista vaihetta ei ole, vaan avointa koodausta jatketaan niin kauan kunnes ydinkategoria on löytynyt. Toisaalta tässä ei ole käytetty yhtä tiukkaa koodausparadigmaa kuin Strauss ja Corbin (1990), vaikkakin on tarkasteltu samoja asioita, kuten kausaalisia ja toiminnan ehtoja, kontekstia, toimintaa, vuorovaikutusta ja seurauksia. Analyysissa on edelleen otettu huomioon Glaserin (1978) vaatimus intuitiivisuudesta, jotta liian tiivis keskittyminen koodaamiseen ei veisi liikaa ajatusta varsinaiselta analyysiltä ja tulkinnalta. Edelleen aineistoilta on kysytty edellisessä vaiheessa käytettyjä ohjaavia ja selkeyttäviä kysymyksiä. Aineistoa on nyt kategorisoitu yksityiskohtaisemmin pää- ja alakategorioihin käyttämällä apuna esimerkiksi syy-seurauskaaviota ja miellekarttoja, joissa on kuvattu esille nostetun ilmiön toiminta, toimijat ja toiminnan seuraukset.

Liitteessä 5 on esimerkki aksiaalisen koodauksen alkuvaiheesta. Aluksi pääkategoriat ja niiden alakategoriat ovat vasta hahmottumassa, mutta niitä on jo pyritty yhdistämään erilaisiin variaatioihin. Edelleen on pohdittu, mikä on näiden käsitteiden ja kategorioiden yhdistävä tekijä. Tämä alkaa hahmottua vuorovaikutteiseksi toimintatavaksi. Myös tässä vaiheessa on palattu jatkuvasti alkuperäisiin kertomus- ja haastatteluteksteihin ja verrattu analyysin tuloksien sopivuutta alkuperäisiin teksteihin. Pääkäsitteiden hierarkian osalta on haettu oikeutusta myös aiemmasta teoriasta. Tähän vaiheeseen sisältyy Straussin ja Corbinin (1998) mukaan konditionaalimatriisi, jonka avulla on mahdollista tarkastella kuinka laajasti ilmiötä on tulkittu eri olosuhteissa. Tässä konditionaalimatriisia ei kuitenkaan ole käytetty, vaan on edetty vapaammassa koodaustekniikassa pysytellen eteenpäin. Lopuksi pää- ja alakategorioiden käsitteet ja hierarkia alkavat rakentua. Liitteenä 6 on esimerkki aksiaalisen koodauksen loppuvaiheesta yhden pääkategorian osalta.

Aalyysin kolmannessa, *selektiivisen koodauksen vaiheessa*, on etsitty ja luotu syntyneiden pää- ja alakategorioiden välisiä suhteita sekä yhdistetty kategorioita. Analyysin tuloksena on syntynyt ydinkategoria, vuorovaikutteinen toimintatapa, johon kaikki kategoriat integroituvat (ks. kuvio 6; ks. myös Strandman 2008).



Kuvio 6. Ydinkategoria ja sen pääkategoriat

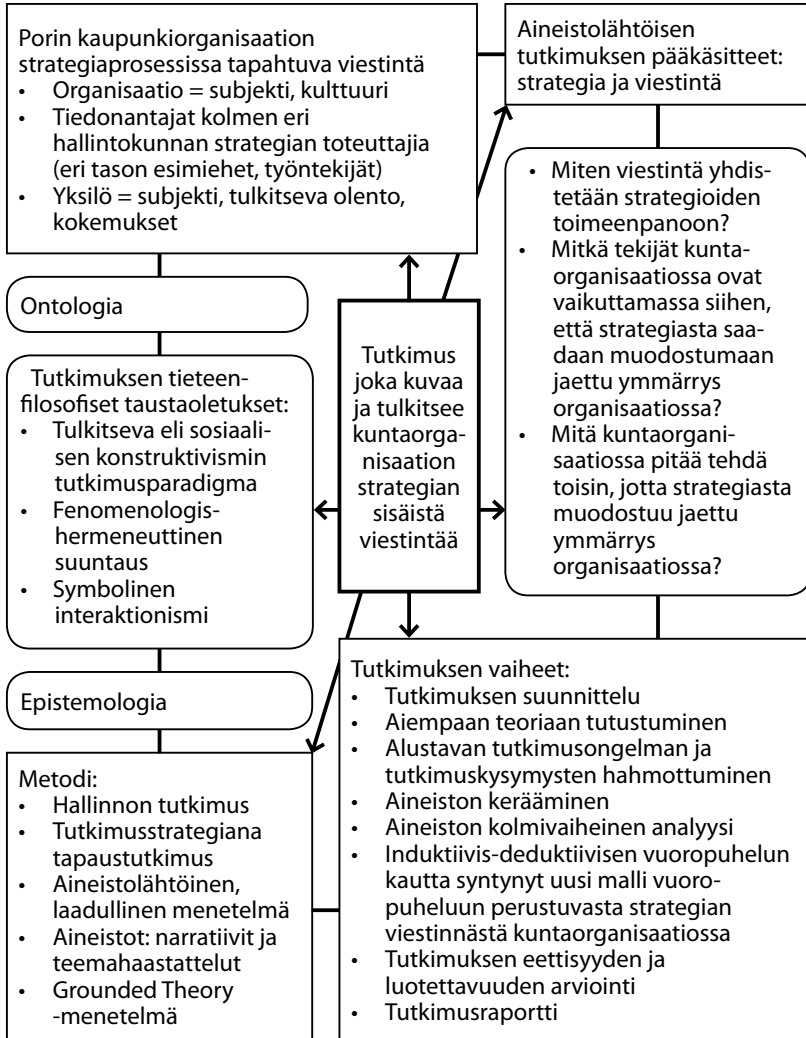
Vuorovaikutteinen toimintatapa on myös yksi pääkategorioista. Pääkategoriat ja alakategoriat esitellään kappaleessa neljä. Selektiivisen koodauksen vaiheessa on tässä sovellettu sekä Straussin ja Corbinin (1990) että Glaserin näkemystä. Molemmat hyväksyvät tässä induktiivis-deduktiivisen vuoropuhelun, vaikkakin Straussin ja Corbinin (1990) näkemys on väljempi. Glaserin (1978) mukaan tuloksena on aina teoria, mutta tässä yhdytään Straussin ja Corbinin (1990) näkemukseen siitä, että tuloksena on syntynyt malli, jota jatkossa voidaan testata. Tässä vaiheessa on palattu alkuperäisiin aineistoihin ja verrattu tulosten sopivuutta tiedonantajien alkuperäisiin kokemuksiin tutkittavasta ilmiöstä. Lopullisen mallin muodostamiseksi on käyty induktiivis-deduktiivista vuoropuhelua. Kolmi-vaiheisen analyysin tuloksena on syntynyt uusi malli vuoropuheluun perustuvasta strategian sisäisestä viestinnästä kuntaorganisaatiossa. Analyysin tulokset ja uusi malli esitellään kappaleessa neljä.

Analyysi on ollut erittäin haasteellinen ja se on vaatinut runsaasti aikaa. Ajoittain tutkijasta on tuntunut siltä, että analyysia ei voi lopettaa koskaan, vaan sen jatkaminen on mahdollista ikuisesti. Eskola ja Suoranta (2000, 19) nostavat aineistolähtöisen analyysin ongelmaksi juuri sen, että laadullinen aineisto ei lopu koskaan. Jossakin vaiheessa analyysi on kui-

tenkin lopetettava. Lopulta tutkijan palatessa aina samoihin teemoihin on ollut pakko uskoa, että tähän tämän tutkimuksen analyysin voi lopettaa. Tämä merkitsee sitä, että teoreettinen saturaatio on ohjannut tämän analyysin valmistumista (ks. esim. Glaser & Strauss 1967). Analyysi on vaatinut tiivistä kontaktia aineistoon, mutta tauoilla ja lomilla on ollut myös tärkeä merkityksensä prosessissa, sillä ne ovat antaneet tilaa ja etäisyyttä ajatuksille. Keskustelut ohjaajien, ystävien ja työtovereiden kanssa aiheesta ovat olleet hedelmällisiä ja tarpeellisia. Seuraavaksi esitetään yhteenveto tutkimusasetelmasta.

3.5 Yhteenveto tutkimusasetelmasta

Kuviossa 7 on esitetty yhteenveto tutkimusasetelmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut lisätä ymmärrystä kuntien strategiaprosessin käytännöistä kuvaamalla ja tulkitsemalla strategian sisäistä viestintää. Tutkimuksen tavoitteena on ollut tuottaa aineistolähtöisesti uusi malli kuntaorganisaation strategian viestinnästä ja kokeilla kertomusten analyysia GT-menetelmällä. Tutkimusstrategiaksi on valittu tapaustutkimus, jonka tutkimuskohteeksi on valittu Porin kaupunkiorganisaatio. Tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi on valittu aineistolähtöinen laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa kertomukset (17) ja teemahaastattelut (kahdeksan) on analysoitu GT-menetelmällä. Menetelmän taustalla on sosiialisen konstruktivismiin tulkitseva tutkimusparadigma, fenomenologishermeneuttinen suuntaus ja symbolinen interaktionismi. Ihmiskäsitys pohjautuu tässä tutkimuksessa holistiseen ihmiskäsitykseen, jossa yksilö nähdään kokonaisvaltaisena subjektina sekä tulkitsevana ja kokevana olentona. Organisaatio nähdään kulttuurina ja viestintä siellä merkitysten ja jaetun ymmärryksen luojana. Kolmivaiheisen analyysin tuloksena on syntynyt uusi malli kuntaorganisaation sisäisestä strategian viestinnästä, joka esitellään seuraavassa luvussa.



Kuvio 7. Yhteenvedo tutkimusasetelmasta

4 VUOROPUHELUUN PERUSTUVA STRATEGIAN VIESTINTÄ KUNTAORGANISAATIOSSA

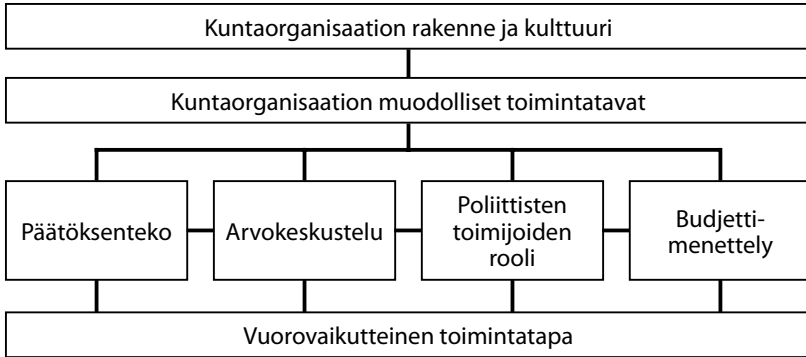
Aineistolähtöisen analyysin tulokset esitetään seuraavasti. Pää- ja alakategorioiden sisältö kuvataan ja tulkitaan sekä tarkastellaan kategorioiden välisiä suhteita. Kategorioiden sisältöä havainnollistetaan kertomuksista ja haastatteluaineistosta valittujen suorien lainauksien avulla. Suoria lainauksia on otettu tekstiin vaihteleva määrä aihepiireittäin pyrkien luomaan mahdollisimman monipuolinen ja rikas kuva aineiston tuottamasta sisällöstä. Suorat lainaukset on erotettu tekstistä lainausmerkein ja tekstin koon pienentämisellä sekä kursivoinnilla. Suoran lainauksen lopussa sulkeiden sisässä on kertomuksen ja haastattelun koodinumero. Kertomusta kuvaa koodi K ja teemahaastattelua koodi T. Kolme lyhyttä viivaa (---) suorassa lainauksessa kertovat siitä, että lainaus on otettu kesken lauseen tai se on yhdistetty useista eri kohdista. Aineistoa käsitellään yhtenä kokonaisuutena, kuntaorganisaation strategian toteuttajat. Tulosten tulkintaan ja luotettavuuteen on haettu tukea aikaisemmasta teoriatiedosta, joka esitetään tekstissä kategoriottain normaalein lähdemerkinnöin. Aineistolähtöisen analyysin raportointi on induktiivis-deduktiivinen vuoropuhelu, jossa strategian toteuttajien yksilölliset kokemukset ja niiden tulkinta sekä aiempi teoriatieto käyvät vuoropuhelua.

Kolmivaiheisen aineistolähtöisen analyysin tuloksena on syntynyt vuoropuheluun perustuva malli strategian viestinnästä kuntaorganisaatioissa. Ydinkategoriaksi (ks. kuvio 6) on noussut vuorovaikutteinen toimintatapa, joka kuvaa yksilöiden ja ryhmien välistä sekä organisaatiokulttuurin ja organisaatorakenteen tasolla tapahtuvaa vuorovaikutusta. Ydinkategoriaan integroituvat kaikki seuraavaksi esitetyt pääkategoriat alakategorioineen. Pääkategoriat ovat kuntaorganisaation muodolliset toimintatavat, johtamiskäyttäytyminen, strategian viestintää tukeva osaaminen, vuorovaikutteinen toimintatapa ja strategian toteutumista edistävä työhyvinvointi. Nämä kategoriat ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa ja integroituvat ydinkategoriaan muodostamalla uuden mallin strategian viestinnästä. Vuoropuheluun perustuvan strategian viestinnän avulla strategiasta on mahdollista muodostua jaettu ymmärrys organisaatioissa, jolloin organisaation jäsenet sitoutuvat paremmin strategian toteuttamiseen. Liitteessä 8 on havainnollistettu uuden mallin kokonaisuus.

Vuoropuhelu eli dialogi muodostaa kivijalan koko strategiaprosessille integroiden organisaation prosessit ja resurssit strategian toteuttamiseen. Vuorovaikutteinen toimintatapa on erottamaton osa kaikkea sitä mitä organisaatiossa tapahtuu. Se on johtamista ja toimeenpanoa, joka näkyy esimiesten johtamiskäyttäytymisenä. Tällä on suora vaikutus henkilöstön sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja organisaatiossa olevan osaamispääoman esille saamisessa. Vuoropuhelun avulla rakennetaan avointa ja tukevaa viestintäilmapiiriä sekä uudistetaan organisaatiokulttuuria ja toimintatapoja. Vuoropuheluun strategiaprosessissa tarvitaan koko henkilöstö, eri tason esimiehet, työntekijät ja lisäksi poliittiset toimijat. Vuorovaikutteisella toimintatavalla on niin merkittävä rooli strategiaprosessin johtamisessa, että se ei voi olla vain organisaatiossa tapahtuvaa satunnaista toimintaa, vaan sitä on suunniteltava, johdettava ja arvioitava säännöllisesti tehtyjen mittaustulosten perusteella. Vuoropuhelu onkin nostettava organisaation voimavaraksi sen merkityksen vähättelyn sijasta. Strategian viestintään eivät riitä pelkästään hyvät viestintätaidot vaan siihen tarvitaan osaamisen lisäksi myös organisaation kaikkien jäsenten vastuullinen sitoutuminen ja osallisuus. Vuoropuhelua ei saada syntymään sääntöjen perusteella eikä pakottamalla. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan pääkategorioiden sisältöä.

4.1 Kuntaorganisaation muodolliset toimintatavat

Analyysin tuloksena yhdeksi pääkategoriaksi on muodostunut kuntaorganisaation muodolliset toimintatavat, jonka alakategorioina ovat poliittisten toimijoiden rooli, päätöksentekotapa, strategian budjettimenettely ja arvokeskustelu strategiaprosessissa (ks. kuvio 8). Kaikki nämä alakategoriat kietoutuvat pääkategoriaan ja myös ydinkategoriaan. Aineiston perusteella todetaan, että kuntaorganisaation rakenne ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat kunnan muodollisten toimintatapojen sisältöön. Aluksi tarkastellaan kuntaorganisaation rakennetta ja organisaatiokulttuuria, jonka jälkeen siirrytään kuvaamaan näiden muovaamia toimintatapoja tiedonantajien kokemana.



Kuvio 8. Kategoria: kuntaorganisaation muodolliset toimintatavat

Organisaatorakenne ja vallitseva organisaatiokulttuuri vaikuttavat kaikkeen toimintaan mitä organisaatiossa tapahtuu (Goss 2001, 73; Heide ym. 2002). Näin ollen myös strategian viestintään kuten tässä tutkimuksessa osoitetaan. Tiedonantajat kuvaavat kuntaorganisaatiota moninaisena, laajana ja pirstaleisena organisaationa. Tämä asettaa haasteita strategian toimeenpanolle ja viestinnälle. Viestinnän toteuttaminen muodostuu haasteelliseksi laajassa ja monitasoisessa organisaatiossa, jonka henkilöstömäärä on suuri.

”Kuntaorganisaatio on pirstaleinen, joka hankaloittaa strategian johtamista --- kunta iso organisaatio --- Moninaisuus kuntaorganisaatiossa asettaa suuret vaatimukset ja aiheuttaa paineita. Erilaisia yksiköitä, jotkut tuottaa, jotkut kuluttaa --- (T2).”

”--- kuntasektori on niin laaja --- (T7).”

”Kaupunkiorganisaatio iso organisaatio, lokeroinen, joka ei anna mahdollisuutta yhteiseen asioiden pohdiskeluun ja on ehkä vaikeuttamassa strategiatyötä (T6).”

Lillrank (2002) argumentoi, että monet suomalaiset julkishallinnon organisaatiot ovat liian isoja hallittavaksi. Tämän tutkimuksen kohteena on ollut suuri kaupunkiorganisaatio. Kuntien koot vaihtelevat Suomessa hyvin pienistä suuriin. Tulevaisuuden kuntaliitokset tulevat kasvattamaan kuntakokoja ja muodostamaan hyvin monella eri tavalla organisoituja ja

alueellisesti laajoja kuntakomplekseja. Kuntaorganisaation koko vaikuttaa strategian viestintään. Suuri ja pirstaleinen organisaatio asettaa omat vaatimuksensa strategian viestinnälle. Tulkitaan, että strategian viestintä on helpompaa pienessä organisaatiossa verrattuna suureen kuntakompleksiin. Lisäksi todetaan, että mitä isommasta organisaatiosta on kysymys, sitä selkeämmin on oltava selvillä eri tahojen roolit ja tehtävät strategian viestinnässä. Tämän vuoksi suurissa organisaatioissa virallinen viestintä on hallitsevampaa kuin epävirallinen, kun taas pienissä organisaatioissa epävirallinen viestintä. Tämä ei kuitenkaan suoraan tarkoita sitä, että pienten kuntien strategia on aina paremmin viestitty kuin isojen, koska strategian viestinnässä on kysymys monitahoisesta ilmiöstä, johon liittyy useita eri tekijöitä. Suurten kuntien strategian viestintä muodostuu haasteellisemmaksi kuin pienten kuntien. Mielenkiintoista on, miten suuret verkostomaiset kuntaliitoskunnat selviytyvät tulevaisuudessa strategian viestinnän toteuttamisesta.

Toisaalta tiedonantajat kuvaavat kokemusta kuntaorganisaation rakenteen byrokraattisuudesta ja hierarkkisuudesta yksilöiden, työyhteisöjen ja asiakkaiden näkökulmasta. Byrokratian ja hierarkian sijasta organisaatorakenteen tulisi olla asiakaslähtöinen. Rakennemalliksi tarjotaan prosessiorganisaatiota, jossa prosessit perustuvat eri palvelukokonaisuuksille. Strategiaprosessia kuvataan pelkäksi byrokratian tuotokseksi, jolla ei ole juurikaan merkitystä varsinaiselle käytännön toiminnalle.

”Liiallinen byrokraattisuus kuntasektorilla, liian korkeatasoisia pape-reita tehdään, mutta ei näy käytännössä (T3).”

”--- sektori tosi byrokraattinen --- eri luukulta eri asiat asiakkaan näkökulmasta. Odotan kunta-alan yhdistymisiä, palvelukokonaisuuksien rakentamista (T4).”

Kohdeorganisaatiossa näyttää olevan Mantereen ym. (2003, 7) kuvaama strategian kuilu, jossa strategia nähdään pelkästään johdon kirjoittamaksi paperiksi, jolla ei ole yhteyttä perustehtävän toteuttamiseen. Todetaan, että organisaatorakenne voi joko edesauttaa tai estää strategian viestinnän onnistumista. Tähän on päätyneet myös Peng ja Litteljohn (2001, 361), mutta he argumentoivat, että organisaatorakenne ei kuitenkaan yksinomaan ratkaise viestinnän tehokkuutta. Nykypäivän kuntaorganisaatioita leimaa pysyvyyden sijasta jatkuva muutoksen tila, dynaamisuus

ja verkostoitumisen vaade. Okumus (2001, 337) esittääkin, että strategioiden tehokkaamman toimeenpanon turvaamiseksi organisaatioiden byrokratiarakenteet on muutettava enemmän avoimien verkostojen suuntaan. Nyholm (2008, 176, 237) toteaa kuntien olevan tällä hetkellä jonkinlaisessa murrostilassa, jota määrittävät postmodernien elementtien ja modernin yhteiskunnan aiheuttamat yhteentörmäykset. Hän jatkaa, että kunnat toimivat postmodernissa yhteiskunnassa edelleen modernin yhteiskunnan määrittämien byrokraattisten ja hierarkkisten menettelytapojen mukaisesti. Todetaan, että organisaatorakenteella on selvä yhteys strategian viestinnän laatuun. Tätä vahvistaa myös Kestin (2007, 25) argumentti byrokratian lamaannuttavasta vaikutuksesta. Hän toteaa, että byrokratian rattaissa pienetkin asiat voivat muodostua niin raskaiksi, että niitä ei edes viitsitä lähteä toteuttamaan. Byrokratia ja hierarkian tasoilta toiselle valuva viestintä muodostuu helposti lähinnä johtajakeskeiseksi tiedottamiseksi, jossa alhaalta ylöspäin viestijöille muodostuu lähinnä kommentoijan tai lausunnon antajan rooli. Hierarkia voi näin olla este vuoropuhelulle. Koivuniemi (2004, 198) argumentoi kuitenkin, että byrokratia ei ole välttämättä este tai edes hidaste kuntien kehittämistoiminnalle, vaan sitä käytetään tekosyynä aktiivisen kehittämistoiminnan välttämiseksi. Näin voi olla myös viestinnän osalta. Nyholm (2008, 237) toteaa, että kuntien toimintatavat ja rakenteet eivät ole kykeneviä vastaamaan niihin haasteisiin, joita tämän hetkinen toimintaympäristö kunnille asettaa. Siksi hierarkkisten rakenteiden ja toimintatapojen uudistaminen muodostuu välttämättömäksi.

New Public Management (NPM), uusi julkisjohtamisen oppi kritisoi juuri byrokraattisuutta ja ylipäättään julkisen sektorin tehottomuutta, laatua sekä vähäistä asiakasnäkökulman huomioon ottamista. NPM-opin yhtenä keskeisenä tavoitteena on ollut organisaatorakenteiden ohentaminen ja hajauttaminen. (Forma, Kuivalainen, Niemelä & Saarinen (2007, 4–5). NPM-oppi on ollut voimakkaasti esillä 2000-luvun hallinnon tutkimuksessa (Salminen 2004, 22)¹⁹. Haverin (2002, 4–5) mukaan kuntaorganisaatioissa on tapahtunut siirtymistä byrokraattis-legalistisesta hallintoparadigmasta kohti NPM-paradigmaa, mutta näyttää siltä, että weberiläisyys on istutettu myös tähän uuteen paradigmaan ja se elää siten edelleen voimissaan Suomen kuntaorganisaatioissa ja myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioissa.

¹⁹ NPM-opin kehittelijöitä ovat olleet esimerkiksi C. Hood, M. Jackson ja C. Pollitt.

Edellä on kuvattu kuntaorganisaation rakenteen vaikutusta strategian viestintään. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan organisaatiokulttuuria ja sen vaikutusta strategian viestintään. Anttiroiko ym. (2003, 57) toteavat, että kunnan organisaatiokulttuuri on kehittynyt pitkällä aikavälillä. Organisaatiokulttuurin keskiössä ovat erilaiset symbolit ja merkitykset, toiminnan logiikat, arvot ja kielikuvat. Yhteisöviestinnällä on kiistattomasti voimakas vaikutus kulttuurin tuottamiselle ja toisaalta kulttuuri taas vaikuttaa siihen, miten organisaation jäsenet viestivät. (Kreps 1990, 123, 125, 132.) Organisaatiokulttuuri voi vaihdella suuresti eri kuntien välillä ja myös kunnan sisällä sen eri yksiköissä. Se ilmenee ja näkyy kaikessa organisaation toiminnassa. Leimaavaa on sen muuttamisen vaikeus, kuten tässäkin aineistossa todetaan. *”Toimintakulttuurin muuttaminen on hidasta ja vaatii johtajalta paljon (K10).”* Schein (1987) toteaa kuitenkin, että organisaatiokulttuuri on muutettavissa. Dopni, Dopni ja Luffman (2001, 401) taas toteavat, että organisaation strategiaa ei voi ymmärtää ilman, että ymmärtää ensin organisaation kulttuuria. Vallitseva organisaatiokulttuuri voi siis olla esteenä strategian toimeenpanolle (Heide ym. 2002, 218, 223–224).

Suomalaisen kuntaorganisaation byrokraattinen rakenne on johtanut toimintatapojen jäykkyyteen, raskassoutuisuuteen, huonoon palvelukykyyn ja heikkoon kustannustehokkuuteen (ks. esim. Anttiroiko ym. 2003, 62–63). Aineistossa nostetaan esille kunnan palvelutehtävän ja edustuksellisen demokratian tuoma haaste strategian viestinnälle. Vallitseva organisaatiokulttuuri on johtanut siihen, että kuntalaiset ovat strategiaprosessissa lähinnä toiminnan kohteena aktiivisen toimijan roolin sijasta. Tässä tutkimuksessa on rajauduttu organisaation sisäiseen viestintään, mutta jos asiaa tarkastellaan siitä näkökulmasta, että kuntalaiset ovat strategiaprosessin tasaveroisia toimijoita, tämän asian käsittely tässä on tarpeellista. Hyvänä strategian viestintätapana on koettu aikaisempina vuosina kaupunkilaisille jaettava, ns. kansalaisversio kaupunki-strategiasta ja tätä menettelytapaa toivotaan takaisin. Strategia-asiakirjan tulee avautua myös kuntalaisille, koska he ovat strategiaprosessin toimijoita sekä edustuksellisen demokratian että asiakkuuden näkökulmasta.

”Kunnan palveluille ominaista, että tehdään yhdessä kaupunkilaisten kanssa. Kaupunkilaisten tulisi ymmärtää kaupungin toimintatapoja ja sisältöjä. Kaupungin työntekijä antaa palveluja eli toteuttaa stra-

tegiaa ja kaupunkilainen joka saa palvelun, ymmärtää strategian valinnat, mitä saa ja miten --- (T6)."

"Strategian valmistelu pitäisi olla avointa. Sen pitäisi palvella asiakkaitamme. --- veronmaksajia (K11)."

"Kaupunkilaisille ei ole avattu strategia-asiakirjan sisältöä. Aiemmin oli hyvä, että tehtiin joka kotiin jakeluversio strategiasta ja siinä on kerrottu vähän toisin sanoin strategian sisältö, nyt sitä ei tehty (T8)."

Valpola (2007, 21) nostaa strategisen johtamisen ja sisäisen viestinnän tehokkaaksi keinoksi vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Vuoropuheluun perustuvalla strategian viestinnällä on tämän perusteella mahdollista vaikuttaa positiivisesti vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Sitä kautta myös vallitsevan viestintäkulttuurin on mahdollista muuttua. Aineistossa kuvataan kokemusta siitä, että kunnan byrokraattinen ja sulkeutunut organisaatiokulttuuri heijastuu strategian viestinnän käytäntöihin, laatuun ja myös työhyvinvointiin. Byrokraattiseksi muotoutuneet toimintatavat ovat johtaneet tiedonantajien kokemusten mukaan siihen, että strategia-prosessin toimijoiden vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset ja valta on keskittynyt harvoille. Osallisuutta lisäävät toimintatavat ja valtuuttaminen ovat vähäisessä roolissa vallitsevassa organisaatiokulttuurissa. Vaikutusmahdollisuuksien puute ja viestintäilmapiiirin sulkeutuneisuus johtavat motivaation laskuun ja haluttomuuteen sitoutua strategiaan. Tämä vaikeuttaa tai muodostaa esteen jaetun ymmärryksen muodostumiselle strategiasta.

"He kokevat, että työn luonne on muuttunut vuosien myötä byrokraattisemmaksi. Perustyötä tekevillä ei ole enää vaikutusmahdollisuuksia, heidän ajatuksiaan ei kuunnella (K10)."

"Annetaan enemmän vastuuta käytännön tasolle, byrokraattisuuden väheneminen. Enemmän päätäntävaltaa alemmas--- (K10)."

Conrad (1994, 163) toteaa, että tiukka hierarkia, kontrolloitu ja muodollinen vuorovaikutus, kirjoitetut politiikat (policies) ja säännöt (procedures), ovat yhä dominoiva malli julkisen sektorin organisaatioissa. Hamel (2007, 30–31) yhtyy edelliseen todeten, että lähes kaikkien julkisen sektorin yksiköiden toiminta rakentuu edelleen byrokratian perustuksille.

Hän kritisoi voimakkaasti sitä, että edelleen nykypäivän postmoderneissa organisaatioissa ”kokoilemme tayloristisia palapelejä ja elellemme organisaatioihmisinä weberiläisissä ympäristöissä ja useimmat meistä ajattelevat vieläkin kuin koirat, joka johtaa siihen, että seuraa johtajaa -leikki on edelleen johtamismallien pohjana”. Todetaan, että tämänkaltaiset toimintatavat organisaatiossa estävät strategian viestinnän onnistumista, koska strategian viestintä muodostuu tällöin lähinnä hierarkkisesti ylhäältä alaspäin tulevaksi käskyttämiseksi ja tiedottamiseksi. Houni, Nupponen ja Pakarinen (2002, 26) toteavatkin, että asiakaslähtöistä palvelukulttuuria tulee vahvistaa byrokraattisen hallintokulttuurin sijaan ja osallisuutta ja sitoutumista on lisättävä. Hamel (2007, 31) jatkaa, että organisaation vahva yhteisöllisyys ja me-henki ovat paljon parempi kuin mikään byrokratiarakenne. Transitionaalisen koulukunnan edustaja Mary Parker Follett korosti vallan keskittämisen sijasta juuri organisaation jäsenten välistä vuorovaikutusta sekä vallan tunteen lisäämistä (ks. esim. Hamel 2007, 229). Organisaatorakenteella ja johtamisella on suuri merkitys. Perttula (2006, 75) toteaa, että juuri johtamistyössä luodaan sidoksia työntekijöiden ja työkuulttuurin merkitysten välille. Hän tarkentaa, että johtamisen keinoin välitetään kulttuurien keskeisiä merkityksiä omalle toiminnalle ja myös osoitetaan, että työyhteisön jäsenet itse luovat kulttuuria toiminnallaan. Vuorovaikutuksella on oleellinen merkitys siinä, että työyhteisö oppii ilmaisemaan ja tulkitsemaan kulttuuria.

Todetaan, että vallitseva organisaatiokulttuuri voi estää tai edistää strategian viestinnän toteutumista. Vallitseva organisaatiokulttuuri voi vähentää tai lisätä strategian viestinnän määrää ja vaikuttaa viestintätapoihin, suuntiin ja kanaviin. Toisaalta strategian viestinnällä voidaan rakentaa ja muuttaa organisaatiokulttuuria. Organisaatiossa tulee korostaa hierarkian, sääntöjen ja vallan sijasta luottamusta, osallisuutta ja strategiaprosessin toimijoiden asiantuntijuutta sekä osaamista. Tutkimustulosten perusteella sekä kuntaorganisaation rakenne että organisaatiokulttuuri ovat olleet muovaamassa kunnan muodollisia toimintatapoja. Aineistosta on noussut esille kunnan muodollisista toimintatavoista erityisesti kunnan päätöksenteko, arvokeskustelu, poliittisten toimijoiden rooli ja strategian budjettimenettely strategian viestinnän näkökulmasta. Näistä muodostuvat kunnan muodollisten toimintatapojen alakategoriat ja ne kuvataan ja tulkitaan seuraavaksi.

4.1.1 Rationaalisesta päätöksenteosta vuoropuheluun

Salminen (2004, 60) jakaa päätöksenteon rationaaliseen, inkrementaaliseen ja mixed-scanning päätöksentekoon. Rationaalinen päätöksenteko edellyttää muodollista ja hierarkkista rakennetta. Sitä leimaa kokonaisvaltaisuus, tavoitteellisuus ja tehokkuus. Inkrementaalista päätöksentekoa puolestaan leimaa jaksottaisuus ja lisäyksellisyys, jossa päätöksiin edetään askel askeleelta. Mixed-scanning lähestymistapa edustaa edellisten yhdistelmää, jossa pyritään erottamaan peruspäätökset sekä rajoitetut päätökset toisistaan. Ensin mainitut tarkoittavat pitkäaikaisia ja tavoitteellisia päätöksiä, kun taas jäljempänä mainitut peruspäätösten ja niiden tavoitteenasettelujen puitteissa tehtäviä päätöksiä.²⁰ (Salminen 2004, 60–62.) Kuntaorganisaation päätöksentekoprosessi etenee vireille tulosta valmisteluun, esittelyyn ja päätöksentekoon. Tämän jälkeen päätös annetaan tiedoksi ja pannaan täytäntöön. Viranhaltija toimii tässä prosessissa valmistelijan ja esittelijän roolissa ja poliittinen toimija päätöksentekijän roolissa. (Ks. esim. Kulla 2000.)

Aineistossa nostetaan esille, että strategiaproessiin liittyvä päätöksenteko ja ylipäätään kuntien päätöksenteko toimintatapana on byrokraattinen, hidas, hierarkkinen ja suljettu. Päätösvalta on keskittynyt harvoille. Päätöksenteon perusteluja ei ole kytketty strategiaan asetettuihin tavoitteisiin. Tiedonantajat kokevat, että päätöksiä ei perustella riittävän avoimesti ja keskustelukulttuuri päätöksentekoprosessin aikana on vähäistä. Näyttää siltä, että päätöksentekijöihin kohdistuu luottamuspuula. Luottamuksen puute vaikeuttaa strategian toimeenpanoa ja sen viestimistä. Todetaan, että tehdyillä päätöksillä voidaan sekä estää että edistää strategian toteutumista. Vuoropuhelun vähäisyys päätöksenteossa ja sen perustelemisessa vaikeuttaa strategian viestintää. Vaikuttaa siltä, että nimenomaan päätöksiä perusteleminen muodostuu merkittäväksi juuri strategian viestinnän kannalta. Poliittisten toimijoiden roolia strategia-prosessissa tarkastellaan erikseen kohdassa 4.1.5.

”Päätöksenteko edelleen byrokraattista kunnissa ---. Hierarkia. En ole koskaan kuullut, että päätöksentekoa perusteltaisiin strategian tavoitteilla. Delegointia ei ole juurikaan tehty, vaan päätökset pitää kierrät-

²⁰ Päätöksentekoteorian koulukuntia ovat esimerkiksi Herbert A. Simonin päätöksentekoteoria sekä julkinen valinta (Public Choice) (ks. esim. Salminen 2004).

tää yläjohdolle, joka hidastaa päätöksentekoa. Myös päätöksenteossa tarvittaisiin keskustelua. Keskustelufoorumit puuttuvat päättäjien ja työtätekevien väliltä (T2).”

”Kuntasektorin päätöksenteko hidasta ja se on ongelma asioiden eteenpäin viemisessä. Jos virkamiehille delegoitaisiin enemmän valtaa se nopeuttaisi asioiden käsittelyä --- päätöksentekoa ei perustella strategian tavoitteilla (T4).”

”Organisaatio byrokraattinen, hierarkkinen, tarvitaan monia esimiehiä asioiden päätöksentekoon --- ei ole selvää väylää, mistä perustason ihmiset tuovat tietoa päättäjille ja johdolle. Ensin lähiesimiehelle, sitten seuraavan portaalan esimiehelle, sitten johtoryhmään, palauttaa asian takaisin käsiteltävään rivitasolle. Hidas ja hankala tie --- (T5).”

”Merkittävät päätökset harvoin näkee, että perustelut olisi viitattu strategian valintoihin. Vaihtoehtojen mietintä harvoin näkyvillä. Päätökset tehdään yleensä yhden valinnan perusteella ei vaihtoehtoisten mallien perusteella ja perustelut ovat taloudellisia tai käytännöllis-toiminnallisia --- eivät strategisia (T6).”

Kakkuri-Knuuttilla ja Heinlahti (2006, 120–121) korostavat, että vuoropuhelun merkitys kuntaorganisaatioiden päätöksentekoprosessissa on suuri, sillä kunnissa tehtävä työ edustaa asiantuntijatyötä, jota leimaa itsenäisyys ja luovuus eivätkä sen johtamiseen siten sovellu hierarkkiset ja byrokraattiset johtamismallit. He nostavat jaetun johtajuuden periaatteen vaihtoehdoksi kuntien hierarkkiselle ja byrokraattiselle sisäiselle vuoropuhelulle. Jaettu johtaminen (shared leadership) tarkoittaa johtamisen tarkastelemista koko organisaation toimijoita käsittävänä moniulotteisena kokonaisuutena, jossa korostuvat yhdessä ajatteleva ja tekeminen, päätöksenteon vuorovaikutuksellisuus sekä osaaminen (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 14). Jaetun johtamisen periaatteena on tunnistaa, tunnustaa ja arvostaa työyhteisön toimijoiden asiantuntijuutta sekä korostaa vuorovaikutuksen ja päätöksenteon oikeudenmukaisuutta (Kakkuri-Knuuttilla & Heinlahti 2006, 121). Kestin (2007, 24) mukaan on melko yleistä, että kuntaorganisaatioiden henkilöstön näkemyksiä ei kuunnella eikä oteta huomioon

päätöksiä tehtäessä. Aineistossa nostetaan esille kokemus siitä, että työyhteisön jäsenten osaamista ei hyödynnetä riittävästi strategiaprosessiin liittyvässä päätöksenteossa. Päätöksentekoa ei koeta osallistavaksi, joten vaikuttamismahdollisuudet jäävät näin vähäiseksi. Tämä johtaa vähäiseen sitoutumiseen. Päätöksenteko strategiaprosessissa tulisikin nähdä vuoropuheluna, jossa organisaation jäsenten asiantuntemusta, mielipiteitä ja ehdotuksia kuunnellaan ja otetaan myös huomioon päätöksiä tehtäessä.

”Ottamalla työntekijät mukaan yhteiseen päätöksentekoon ja keskusteluun työyhteisöä/organisaatiota koskevissa asioissa työntekijöiden sitoutuminen on voimakkaampaa ja antaa mahdollisuuden tulla kuuluksi, vaikka nämä eivät omaisikaan päätöksentekovaltaa (K2).”

”Koko kuntaorganisaatio tulisi uudistaa tämän päivän yhteiskuntaan sopivammaksi kohti asiantuntijapäätöksentekoa, ettei johda poliittiseen peliin – tämä aiheuttaa vaikeutta perustella asioita henkilöstölle ja asiakkaille (T5).”

Vuoropuheluun eli dialogiin perustuva päätöksentekoprosessi tähtää väittelyn sijasta yksimielisyyteen yhteisen keskustelun avulla, jossa korostuvat toisten mielipiteiden kuunteleminen ja kunnioittaminen sekä uuden tiedon syntyminen prosessin tuloksena. Dialogissa korostuu omien näkemyksien esittämisen lisäksi niiden perusteleva ja valmius muuttaa omia näkemyksiään prosessin kuluessa. Dialogi toteuttaa juuri demokratian ihannetta, koska siinä hyödynnetään monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti useiden ihmisten osaamista, kokemuksia ja tunteita. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 123–124; lainannut Senge 1994; ks. myös Harisalo & Aarrevaara 2007 ja Jalonen 2007.) Transitionaalisen koulukunnan edustaja Mary Parker Follett piti vastakkainasetteluun perustuvaa päätöksentekoa, jossa toinen voittaa ja toinen häviää molempia osapuolia henkisesti aliarvioivana ja korostikin päätöksenteossa sellaisen ratkaisumallin etsimistä, jossa otetaan huomioon sekä useita asiaan liittyviä näkökantoja että osapuolia. Hänen näkemyksensä oli, että ongelmia ei ratkaista runnomalla. (Hamel 2007, 220.) Hän puhui ilmiselvästi juuri dialogiin perustuvasta päätöksenteosta.

Elovainio ja Kivimäki (2003, 53–56) nostavat päätöksenteon teemaan oikeudenmukaisuuden, joka sisältää oikeuden tulla kuulluksi, johdonmukaiset säännöt, puolueettomuuden, osaamisen hyödyntämisen, päätök-

senteon sääntöjen selkeyden ja avoimuuden sekä päätöksenteon korjattavuuden. He korostavat sitä, että päätöksenteon oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttaa oleellisesti se, kuinka yksilöitä kohdellaan päätöksiä tehtäessä ja niistä tiedotettaessa. He päätyvät siihen, että oikeudenmukainen päätöksenteko vaikuttaa työyhteisön jäsenten hyvinvointiin ja organisaation tuloksellisuuteen sekä synnyttää luottamusta organisaatiossa. Päätöksistä informoitaessa esimiehen tulee kertoa päätös asiallisesti ja totuudenmukaisesti, perustella päätös huolellisesti arvostamalla henkilöitä sortumatta esimerkiksi väheksyvään tai ivalliseen tyyliin (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala (2005, 242). Myös Romana ym. (2004, 8–9) pitävät selkeitä päätöksenteon pelisääntöjä tärkeinä oikeudenmukaisuuden kokemukselle. Aineistossa kuvataan oikeudenmukaisuuden teemaa kuvaamalla kokemusta siitä, että päätöksenteon nopeus tai hitaus on riippuvainen ensinnäkin siitä, kuka päätöstä on tekemässä ja kuka päätöstä haluaa. Näyttääkin siltä, että päätöksenteon säännöt eivät ole täysin johdonmukaisia ja ne vaihtelevat eri aikoina johtaen epätasa-arvoisuuteen sekä kokemukseen epäoikeudenmukaisuudesta.

”Päätöksenteon nopeus riippuu päätöksentekijästä --- luottamus sisältyy päätöksentekoon, delegoitu päätöksentekoa, mutta ylin johto tekee kuitenkin suurimman osan päätöksistä. Päätöksenteko on byrokraattista edelleen --- mutta päätöksentekijän oma aktiivisuus ja lisäksi päätöksen halujan rooli vaikuttaa päätöksentekoon (T1).”

”Päätöksenteko pitäisi olla tasapuolista ja oikeudenmukaista ja ennen päätöksentekoa tulisi kuulla ihmisiä, joita asia koskee, näin myös strategian johtamisessa ja prosessissa. (T5).”

Todetaan, että kuntaorganisaation päätöksenteko voi joko estää tai edistää strategian toimeenpanoa ja sen viestintää. Strategiaa tukevan päätöksenteon tulee olla vuoropuhelu, jossa korostuvat osallisuus, kuunteleminen, valtuuttaminen, osaamisen hyödyntäminen ja arvostaminen, oikeudenmukaisuus ja yksilöiden kunnioittava kohteleminen. Päätöksenteko ja myös strategiaprosessi tulee nähdä myös oppimisen mahdollisuutena. Vuoropuhelu eli dialogi laajentaa organisaatiossa olevaa osaamis-pääomaa. Organisaation päätöksentekoprosessin ominaisuuksilla on selkeä yhteys strategian viestinnän sisältöön, määrään ja laatuun sekä organisaation toimijoiden motivaatioon, sitoutumiseen ja myös luottamukseen

päätöksentekijöitä kohtaan. Oikeudenmukaiseksi koettu vuoropuheluun perustuva päätöksenteko strategiaprosessin aikana edistää jaetun ymmärryksen syntymistä strategiasta. Chapman (2006, 1402) ehdottaa että huomio tulee kiinnittää itsetuntemuksen, reflektiivisen johtamisen ja viestinnän taitojen kehittämiseen organisaation päätöksentekoprosessia kehitettäessä. Seuraavana tarkastellaan kunnan arvokeskustelua strategian viestinnän kontekstissa.

4.1.2 Syvälinen arvokeskustelu strategiaprosessin pohjaksi

Arvot ovat asioita, joita pidämme tärkeänä ja joiden avulla voimme asettaa prioriteetteja (Juholin 2008, 107). Viinamäki (2007, 11) tarkentaa, että arvot antavat meille mahdollisuuden linjata mitä pidämme hyvänä, kenestä pidämme huolta ja kenelle palveluja suuntaamme. Hänen mukaansa poliittisessa päätöksenteossa tulee kanavoida yhteiskunnalliset arvostukset ja periaatteet julkisorganisaatioiden tehtävämäärittelyiksi. Näin on tehtykin, mutta todellisuuden ja arvojulistusten välinen tilanne on erittäin ristiriitainen. (Mt., 11.) Arvot liittyvät oleellisesti strategiaprosessin johtamiseen, koska strategiaa laadittaessa tehdään valinta organisaation toimintaa ohjaavista arvoista, jotka sitten viestitään organisaation kaikille tasoille. Strategisia linjauksia ja tavoitteita määriteltäessä voi syntyä arvoriistiriitoja, jotka heijastuvat strategian viestinnän sisältöön sekä työyhteisön hyvinvointiin. Arvoriistiriidat heikentävät strategiaan sitoutumista. Aineiston perusteella arvoriistiriitoja voi syntyä virkamiesjohdon ja poliittisen johdon, johdon (virkamies ja poliittinen) ja henkilöstön, eri professioiden ja johdon (virkamies ja poliittinen), professioiden ja muun henkilöstön sekä lisäksi kuntalaisten ja edellä lueteltujen toimijoiden välillä. Arvoriistiriita voi syntyä myös omien henkilökohtaisten ja työyhteisön toimintaa ohjaavien arvojen välillä

”Mitkä arvot ja miten ne näkyy? Arvot ovat eri kunnan johtajilla kuin kunta-alan ammattilaisilla. Tämä aiheuttaa ristiriitoja --- arvoja olisi työstettävä yhdessä, jolloin syntyy keskustelua, yhteistä tulkintaa sekä ymmärrystä. Sitoutuminen arvoihin olisi parempaa, kun ne on yhdessä avattu --- Arvot olisi aukaistu --- Organisaatiolla on oltava yhteinen perusideologia, joka koostuu arvoista ja tarkoituksesta (K10).”

”Arvoista ei ole keskusteltu, eli arvot eivät ohjaa toimintaa. Jokaisen henkilökohtaiset arvot ehkä ohjaavat, mutta pitäisi olla yhteneväiset ja todella ohjata toimintaa --- Arvojen tärkeys ehdoton myös työilmapiirin kannalta. Työilmapiiriä tulehduttaa ja saa säröille kuntaorganisaatiossa arvot ja niistä johtuvat arvovirittimet (organisaatioon---, yksilöiden ---, asiakkaiden ---, työntekijöiden ---, johdon --- ja poliittisten päätöksentekijöiden --- arvot voivat kaikki olla erilaisia --- Arvojen kautta voidaan perustella priorisointia ja valintoja päätöksenteossa ja strategiassa (T2).”

”--- vielä se henkilökohtainen arvo ja asennemaailma, jonka muuttaminen vaatii joiltain liian paljon --- arvoja on kirjattuna, mutta ovatko ne vain juhlatiputuksia. Miten ne todellisuudessa ohjaavat toimintaa (K15).”

Myös Huotari ja Sihvonen (2005, 86, 88) tuovat esille tutkimuksessaan sen, että henkilöstön ja johdon välinen arvovirittiä johtaa sekä arvojen että koko strategiaan sitoutumisen heikkenemiseen. He pitävät tärkeänä sitä, että strategia ja eri professioiden ammattietiikka eivät saisi olla ristiriidassa keskenään. Aineistossa nousee voimakkaasti esille kokemus siitä, että kuntaorganisaatioihin kaivataan syvällistä arvokeskustelua strategisen päätöksenteon pohjaksi. Näyttää siltä, että arvokeskustelua käydään jonkun verran riippuen tiedonantajan työyksiköstä. Aineistossa kuvataan kaupunkistrategiaan valittujen arvojen tuntuva hyväksyttäviltä. Niistä on ollut mahdollista johtaa oman työyksikön arvot ja käyttää niitä keskustelujen pohjana. Tiedonantajat kuvaavat kokemusta arvokeskustelun pinnallisuudesta, puutteesta tai vähäisyydestä. On syntynyt kokemus, että strategisia päätöksiä tekevien sanat ja teot ovat ristiriitaisia. Lisäksi esille nostetaan, että strategiaan kirjatut arvot eivät näy mitenkään päätöksenteon tai priorisoinnin perusteluissa, vaikka juuri arvojen kautta on mahdollista linjata ja priorisoida toimintaa (ks. Juholin 2008; Viinamäki 2007). Todetaan, että kuntaorganisaation toimintaa ohjaavat arvot on valikoitu ja kirjattu strategia-asiakirjaan, mutta arvoihin ei ole riittävällä tasolla sitouduttu, koska arvokeskustelua ei ole käyty, eikä arvojen sisältöä ole riittävästi konkretisoitu ja avattu. Näin ne jäävät lähinnä arvolistauksiksi strategia-asiakirjan sivuille.

”Pitäisi käydä todellinen arvokeskustelu --- (T1).”

”Arvot muutenkin koko kaupungin tasolla olivat mielestäni hyviä ja niitä on ollut helppo siirtää kaikkeen muuhunkin keskusteluun ja suunnitteluun (K4).”

”Sanat ovat eri kuin teot --- arvot eri teoissa kuin sanoissa --- Arvot kuntasektorilla eivät ohjaa suoranaisesti toimintaa eikä päätöksenteon pohjalla eikä priorisoi. Listauksia, joissa hienoja sanoja ilman sisältöä (T3).”

”Em. asioihin (visio, toiminta-ajatus ja arvot) sitoutuminen edellyttää kuitenkin työyhteisön sisällä käytävää arvokeskustelua säännöllisin väliajoin, jotta niihin voidaan sitoutua (K2).”

Salmisen (2002, 55) tutkimuksen mukaan johdon rooli korostuu korkean etiikan toteuttajana, esimerkin antajana ja tärkeiden yhteisten organisaatioarvojen rakentajana. Työyhteisön eettinen uskottavuus näyttää nojaavan nimenomaan johdon esimerkkiin. Stenvall (2003) ehdottaa²¹, että arvot ja etiikka nostettaisiin julkisella sektorilla esimerkiksi henkilöstöpoliittiseksi kilpailutekijäksi, koska ihmiset haluavat tehdä työtä eettisesti korkeatasoisissa työpaikoissa. Myös Viinamäki (2007, 13) toteaa, että strateginen johtaminen suorastaan huutaa konkreettisia linjauksia ja juuri arvot voisivat olla parhaimmillaan se mittapuu, johon organisaation suoritukset voidaan palauttaa. Näin arvojen johtaminen kytkeytyy tiiviisti myös arviointiin.

Yhteenvetona todetaan, että strategiaprosessiin liittyvän arvokeskustelun tulee perustua avoimuuteen, osallisuuteen ja vuoropuheluun. Strategiaan kirjatut arvolistaukset eivät riitä, vaan ne on konkretisoitava ja avattava eri tasoilla ja yksikössä. Arvojen avulla on mahdollista perustella päätöksiä, tehdä priorisointia, linjata organisaation työn tekemisen tapoja ja arvioida toimintaa. Arvoristiriidat on nostettava keskusteluun, koska pinnan alla ne johtavat sitoutumisen ja työhyvinvoinnin laskuun. Eri tason esimiehillä on tärkeä rooli toimia arvokeskustelun avaajina. Arvokeskustelulla on selkeä yhteys strategian viestinnän sisältöön.

²¹ Stenvall: Hallinnon tutkimuslehden (3/2003) pääkirjoitus ”Etiikka - julkisen toiminnan kadotettu?”

4.1.3 Poliittiset toimijat strategian viestijöinä

Kuntaorganisaation dualistinen järjestelmä tuo poliittiset toimijat mukaan strategiaprosessiin. Poliittisilla toimijoilla on strategiaprosessissa useita eri rooleja, kuten strategian laatijan, hyväksyjän ja myös toteuttajan rooli päätöksenteon kautta. Poliittiset toimijat voivat olla mukana strategiaprosessissa yhtäaikaaisesti sekä poliittisen toimijan että kaupunkiorganisaation työroolin kautta. Poliittisten toimijoiden rooli ajallisesti tarkastellen on pätkätyötä, joka tarkoittaa sitä, että he osallistuvat strategiaprosessiin valtuustokausittain. He tuovat strategiaprosessiin sekä oman, edustamiensa kuntalaisten, oman ammattietiikan sekä poliittisen vakaumuksen kautta tulleen arvomaailman. Poliittisten toimijoiden roolilla on suuri merkitys strategian viestinnälle, sillä poliittiset toimijat viestivät strategiaa tekojen kautta eli tekemillään päätöksillä.

Aineistossa poliittisten toimijoiden roolia tuodaan esille päätöksenteon, osaamisen, budjettimenettelyn, henkilöstön rekrytoinnin, työilmapiirin, vallan ja sitoutumisen näkökulmasta. Budjettimenettelyn osalta roolia käsitellään seuraavassa kappaleessa 4.1.4. Poliittisten toimijoiden roolia nostetaan esille erittäin vahvasti. Tiedonantajien kokemus on, että poliittista päätöksentekoa leimaa impulsiivisuus ja ennustamattomuus. Tiedonantajat kokevat, että päätökset ovat joskus ristiriidassa strategiaan asetettujen tavoitteiden kanssa. Toisaalta ristiriitaisia tunteita herättää se, että poliittiset toimijat eivät näytä sitoutuvan aina omiin päätöksiinsä. Lisäksi päätöksenteon perusteluja ei koeta avoimeksi. Perustelut eivät näytä pohjautuvan strategiaan. Edellä kuvatut ilmiöt johtavat epäluottamukseen ja sitoutumisen vähenemiseen. Nämä heijastuvat strategian viestinnän sisältöön ja laatuun. Poliittiset toimijat viestivät näin teoillaan strategiasta.

”Yleinen asia on poliittisen päätöksenteon rooli, jonka ennustamattomuus strategisessa roolissa vaikeuttaa strategian toteutumista vaikkakin strategia on laadittu heidän kanssaan yhdessä ja yhteistyössä, valtuusto on hyväksynyt strategian (T8).”

”KV voi tietenkin päättää strategisista linjauksista haluamallaan tavalla, mutta päätökset eivät saa olla tuulesta temmattuja (K3).”

”--- päätöksiä perustellaan harvoin strategian pohjalta --- strategia tulee esittää avoimena palettina lautakunnalle, josta arvokeskustelulla poimitaan strategian suunta --- strategian tulisi näkyä päätöksenteon perustelussa ja jos taas uudet päätökset eivät ole strategian linjan mukaisia niin tuli keskustella linjan muutostarpeesta, jolloin strategia eläisi kokoajan ja kehittyisi tarpeiden mukaan (K17).”

Harisalo ja Aarrevaara (2007, 186–187) toteavat, että puhekuulttuurin eri muodot vahvistavat myönteisesti päätöksentekokuulttuuria mahdollistamalla uuden tietämyksen ja ymmärryksen syntymisen. He nostavat vuoropuhelun eli dialogin myös poliittiseen keskusteluun. Dialogin avulla on mahdollista tuottaa alkuperäisen ristiriidan ylittäviä ratkaisuja, joilla voi olla yhteiskunnallisesti erittäin merkittävä vaikutus. Dialogin tavoittelemisen pelkän ristiriitoja korostavan keskustelun ja väittelyn sijasta on rakentavaa ja tuottaa paremmin jaettua ymmärrystä strategiasta. Todetaan, että poliittisten toimijoiden siirtyessä dialogiin, päätöksenteosta on mahdollista syntyä uutta luova ja vuorovaikutuksellinen oppimisprosessi ”eipäs-juupas”-väittelyn sijasta. Dialogiin pohjautuva poliittinen päätöksenteko voi näin lisätä luottamusta päätöksentekijöitä kohtaan, jolloin päätöksiin sitoutuminen vahvistuu. Tämä edistää strategian viestintää, koska avoimesti ja uskottavasti perustellut päätökset itsessään viestivät strategiaa.

Aineistossa nostetaan esille kokemus siitä, että poliittisilla toimijoilla ei ole riittävää osaamista strategisten linjausten päättämiseksi. Toisaalta asia voi olla niin, että politiikka menee osaamisen edelle näiden linjausten päättämässä. Tämä aiheuttaa toimijoissa turhautumista ja johtaa kyynisyyteen. Tämä vaikuttaa suoraan strategian viestinnän sisältöön ja laatuun. Epäuskottavan strategian viestiminen on vaikeata, jopa mahdotonta. Strategiaan kyynisesti suhtautuva esimies vaikuttaa kielteisesti esimerkiksi työyhteisön jäsenten sitoutumiseen (Hämäläinen & Maula 2004, 29). Näyttää siltä, että kuntaorganisaation strategian toteuttajat odottavat poliittisilta toimijoilta enemmän asioiden sisällön asiantunteudesta päätöksenteon pohjaksi.

”Poliitikkojen tietotaito ja osaaminen ei välttämättä riittävää ja mitä kanavia kautta he saavat tietoja vaikuttaa päätökseen --- politiikka kytkeytyy kauppaan, hankaloittaa strategisen johtamisen etenemistä --- (T1).”

”--- Tähän taas ovat vaikuttaneet poliittiset temppuilut --- Puhuvat mitä puhuvat mutta toimivat täysin poliittista peliään pelaten (K6).”

”--- Poliitikot lautakunnissa, kuinka paljon he yleensä tietävät perustehtävää ja millä perusteilla he päätöksiä tekevät (T2).”

Jalonen (2007, 35–56) toteaa, että kuntien monimutkaistuva toimintaympäristö ja toisaalta käsiteltävien asioiden monimutkaisuus asettaa uusia vaatimuksia päätöksenteolle. Hän nostaa rationaalisen päätöksenteon vaihtoehdoksi dynaamisen päätöksenteon valmistelun, jossa hallinnollinen ja poliittinen prosessi ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa monimutkaisten haasteiden ja ilmiöiden ratkaisemiseksi. Hän tarkentaa, että yhden vaihtoehdon määrittelemisen sijasta juuri vuorovaikutuksen avulla etsitään ja tulkitaan vaihtoehtoisia ratkaisuja. Toimintaympäristön dynaamisuus, kompleksisuus ja moninaisuus tuleekin nähdä päätöksenteon valmistelun voimavarana eikä rationaalista toimintaa haittaavina tekijöinä. Hän jatkaa, että kunnallisen päätöksenteon valmistelua tulisikin leimata vuoropuhelu, asiantuntijuus ja poliittisten toimijoiden aktiivinen osallisuus. Näin erilaisten innovatiivisten ratkaisujen löytäminen olisi paremmin mahdollista. Väitänkin, että kuntien päätöksentekoprosessiin tulisi luoda kokonaan uusi, vallitseviin olosuhteisiin paremmin sopiva malli, jonka perustana on dialogi, asiantuntijuus, yhteistyö ja osallisuus. Tämä vahvistaisi luottamusta kunnallista päätöksentekoa kohtaan.

Rekrytoinnin näkökulmasta aineistossa nostetaan esille se, että poliittiset toimijat ovat joko strategian toteuttamisen mahdollistajia tai estäjiä. Tällä tarkoitetaan sitä, että poliittiset virka- ja työsuhdevalinnat eivät välttämättä tuota organisaation strategian toteuttamiseksi tarvittavaa osaamista. Nämä valinnat herättävät voimakkaita tunteita. Ne koetaan sekä epäoikeudenmukaiseksi että strategian toteutumista edistäväksi tai estäväksi riippuen poliittisen toimijan intresseistä. Poliittiset valinnat vaikuttavat myös työ- ja viestintäilmapäiriin, sillä ne aiheuttavat sekä epäluottamusta että vuorovaikutuksen vähenemistä.

”Poliittisten virkavalintojen tekeminen ei aina mahdollista sitä, että saadaan tarvittavaa osaamista organisaatioon (T2).”

”Poliittiset valinnat vaikuttavat siihen esimerkiksi, että ei saada sitä osaamista, mitä halutaan. Päällikkötason poliittiset nimitykset ymmärrän, silloin saavuttaa luottamuksen poliittisen ja virkamiespäättöksen välillä. Perustason ihmisten kohdalla asia voisi olla toisin. Ei myöskään ylimmän johdon valinta ole pelkästään poliittisen näemyksen perusteella hyvä valita, vaan asiantuntemuksen ja innostuneisuuden (T4).”

”--- Poliittisin perustein valitut ihmiset ’käytyreit’ä, ovat kiitollisuuden velassa poliitikoille ja toimivat asioiden välittäjinä, aiheuttaa järjestelmään haurauden, luo epäluottamusta, avoimuus kärsii (T1).”

Aineistossa kuvataan poliittisten toimijoiden roolia myös vallan näkökulmasta. Esille nostetaan kysymys siitä onko virkamiesjohdon vaikutusmahdollisuudet lähinnä näennäisiä verrattuna poliittisten toimijoiden valtaan. Tämä johtaa strategiaprosessissa sitoutumisongelmiin ja näin strategian viestinnän sisältöön ja laatuun. Toisaalta viimeaikaisissa kannanotoissa on nostettu esille demokratian vahvistamisen tarvetta ja esimerkiksi kuntajohtamisen muuttamista virkamiesjohdosta pormestari-malliin, jossa poliittinen toimija toimii kunnan johtajana. Tämän tutkimuksen tulokset eivät tue tämän kaltaista kehittämistä.

”--- kaupungin poliittinen toiminta vaikuttaa myös työilmapiiriin, koska ei koeta olevan vaikutusmahdollisuuksia. Vaikka on esimiesasema ei ole valtaa vaan näennäisvaltaa, politiikalla erittäin vahva vaikutus --- kaupungin organisaation toimintaan --- Poliittinen kaupunki, onko virkamiesten vaikuttamismahdollisuudet vain näennäisiä. Poliitikka vaikuttaa ja ohjaa koko toimintaa voimakkaasti. Poliittisen tahon intressit voivat olla ristiriidassa strategian tavoitteiden kanssa. Onko poliitikot sitoutettu strategiaan, sitä en tiedä (T7).”

Voisiko olla niin, että aiemmin esittämäni väite päätöksentekoprosessin muuttamisen tarpeesta kuntaorganisaatioissa voisi poistaa myös tämän valtaan liittyvän ongelman. Vuoropuheluun, asiantuntijuuteen, avoimuuteen ja yhteistyöhön perustuva päätöksenteko antaa kaikille paremmat mahdollisuudet vaikuttaa myös lopputulokseen, sillä se syntyy silloin synteessinä useiden eri vaihtoehtojen pohjalta. Näin ollen päätöksenteossa ei tarvitse valita puolta, eikä tuloksena ole häviäjiä tai voittajia, vaan tu-

loksena on vuoropuheluun perustuvan oppimisprosessin kautta syntynyt päätös, johon kaikki voivat sitoutua. Yhteenvetona todetaan, että politiikka voi siis joko estää tai edistää strategian toimeenpanoa ja jaetun ymmärryksen muodostumista siitä (ks. myös Heide ym. 2002, 219). Poliittisten toimijoiden roolia strategiaprosessissa luonnehditaan problemaattiseksi heidän erilaisten rooliensa sekä politiikan ja päätöksenteon ominaisuuksien näkökulmasta. Tämä johtaa strategiaprosessin näkökulmasta toiminnan impulsiivisuuteen ja vaikeaan ennustettavuuteen, sillä poliittisten toimijoiden strategian viestintä näyttää olevan riippuvaista siitä missä roolissa, missä ominaisuudessa tai missä vaiheessa valtuustokautta viestiminen tapahtuu. Poliittisten toimijoiden toiminnan koetaan heikentävän strategiaan sitoutumista, sillä poliittinen peli vie uskottavuutta koko prosessilta. Jatkossa tämän alueen tarkempi tutkiminen on perusteltua.

4.1.4 Osallistava budjettimenettely strategian mahdollistajana

Talousarvioprosessi on osa strategista johtamisjärjestelmää. Anttiroiko ym. (2003, 66) toteavat, että ”talouden perusongelmana on niukkuus”. Tarpeita on aina enemmän kuin niiden tyydyttämismahdollisuuksia. Tämä johtaa siihen, että kunnissa on tehtävä valintoja, joilla voimavarat keskitetään siten, että verorahoille saadaan paras mahdollinen vastike. (Mt., 66.) Strategiaprosessin näkökulmasta ongelmaksi muodostuu kuntien lakisääteisten tehtävien runsaus ja niiden määrän vaihtelu vuosittain. Esimerkiksi yksikin laitossijoitukseen johtava lastensuojelutapaus voi aiheuttaa pienessä kunnassa talousarvion ylittymisen. Tästä näkökulmasta katsoen on ymmärrettävää, että kuntien strategioiden laadintaa on kritisoitu. Kritiikkiä on perusteltu sillä, että kuntien kuuluu hoitaa niille selkeästi asetetut tehtävät, eikä niiden toteuttamiseksi tarvita strategiaa, koska lainsäädäntö itsessään määrittelee niiden toteuttamisvelvoitteen. Vasta-argumenttina tässä todetaan, että strategiaa tarvitaan kuitenkin linjaamaan sitä, miten ja millä tasolla nämä lakisääteiset tehtävät kunnissa toteutetaan. Aineistossa kuvataan eri toimijoiden ja tahojen rooleja ja vastuuta strategian budjetointivaiheessa. Hallintokuntien ja poliittisten

toimijoiden roolia strategian budjetoinnissa korostetaan. Eri toimijoiden välille toivotaan enemmän vuoropuhelua.

”Taloussuunnittelussa johdon tehtävänä on luoda raamit ja reunaehdot seuraavan vuoden budjettiin liittyvissä asioissa ja esimiehillä on virkavastuunsa puitteissa päätöksentekovalta, mutta taloudellisuuden ja toiminnan tehokkuuden turvaamiseksi on myös työntekijöiden kanssa käytävä keskustelua siitä millä reunaehdoilla toiminta on laadittu ja toteutettavissa (K2).”

”-- sovelletaan ns. nettobudjetointia, mikä korostaa hallintokunnan omaa vastuuta tehtäväalueestaan. Käytännössä niukat resurssit johtavat siihen, että hallintokunnat, sinänsä aivan oikein, joutuvat itse valitsemaan oman toimintansa talouden ja palvelutuotannon kannalta keskeiset toimintatavat ja palvelut (K9).”

”Myös hallintokuntien tulisi sitoutua paremmin tavoitteisiin ja keskushallinnon ja poliitikkojen huomioida strategian painopisteet talousarvioseminaareissaan, että tavoitteiden mukainen työskentely olisi mahdollista (K11).”

Kuntien johtamisjärjestelmässä strategia- ja talousarvioprosessin tulee kulkea ”käsi kädessä” siten, että talousarvioprosessissa suunnataan resurssit strategiassa linjatuille painopistealueille ja tavoitteille. Näsin ja Aunolan (2001) strategiaprosessin kuvauksessa strategian budjetointi on toisena vaiheena heti strategian laadintavaiheen jälkeen. Heide ym. (2002, 218–219) nostavat esille sen, että strategian on oltava taloudellisesti realistinen. Sekä strategiaa että talousarviota laadittaessa ovat talouden realiteetit oltava esillä. Epärealistisen strategian viestiminen on vaikeata tai jopa mahdotonta. Talousarvioon varattujen resurssien ja strategian tavoitteiden ristiriita itsessään viestii strategiaa. Aineistossa taloussuunnittelua kuvataan lyhytnäköiseksi ja poukkoilevaksi. Todetaan, että talousarvioprosessia ei ole vielä kytketty riittävän saumattomasti strategia-prosessiin. Aineistossa pohditaan näiden prosessien kohtaamattomuutta myös siitä näkökulmasta, että taloutta ja toimintaa johtavat eri henkilöt. Merkittäväksi tällöin nousee yhteinen kieli näiden henkilöiden välillä. Tämän tekee mahdolliseksi vuoropuhelu.

”Taloussuunnittelu ja strateginen suunnittelu elää omaa elämäänsä, strategian tavoitteille ei resursoida rahoja riittävästi. Taloussuunnittelu lyhytnäköistä, pitäisi olla pitkántähtäimen toimintaa. Strategia ja talousarvio pitäisi laatia lomittain, strategian tavoitteille tulisi talousarviossa resursoida rahaa --- tällä hetkellä taloudellinen suunnittelu poukkoilevaa (T1).”

”Budjetointi perustuu inkrementaaliseen ajatteluun, joka perustuu edellisen vuoden budjettiin ja siihen tehtäviin tasokorotuksiin. Strategiset tavoitteet eivät näy käyttötalouspuolen talousasiakirjassa. --- olosuhteet sellaiset, että ei ole onnistuttu välttämättä strategian tavoitteiden mukaisesti tekemään talousarviota. Strategia ei vielä ohjaa budjettia, vähäisessä määrin mutta ei riittävässä määrin. --- painopistealueita tulisi rohkeasti pohtia --- (T6).”

”Ei toimita siten, että strategia ja taloussuunnittelu ovat yhdessä, vaan ne eivät kohtaa. Johtuu osaltaan siitä, että talouspuolen ja toimijatahon tulisi löytää toiminnan punainen lanka, ettei toinen vahdi rahoja ja toinen toimintaa. Ei kohtaa. Ei perustella talouspäätöksiä strategian tavoitteilla (T7).”

Aineistossa tuodaan erittäin voimakkaasti esille kokemusta siitä, että raha on kuntien toimintaa ohjaava tekijä strategiaan asetettujen tavoitteiden sijasta. Lamavuosien (90-luku) seuraukset ja puheet näyttävät jääneen kuntien toimintaan lähes pysyviksi ilmiöiksi. Edelleenkin strategista suunnittelua leimaa voimakkaasti talouden supistamiseen liittyvät toiminnot. Jatkuva niukkuudesta puhuminen turhauttaa strategian toteuttajia. Aineistosta nousee esille tietynlaista kyynisyyden ja turhautumisen kokemusta, joka vaikuttaa suoraan sekä johtamiskäyttäytymiseen, työhyvinvointiin että strategian viestinnän määrään ja laatuun. Toimijoille syntyy kokemus strategian tarpeettomuudesta, koska taloudellinen näkökulma korostuu niin voimakkaasti toiminnassa ja vie näin todellisen muutospaineen. Samantapaiseen tulokseen ovat päätyneet Stenvall ja Syväjärvi (2006, 90) valtion informaatio-ohjausta tutkiessaan, jossa muutospaineen puuttuessa toimijat pitivät informaatio-ohjausta osittain tarpeettomana.

”Realiteetit eli kuntatasolla lähinnä resurssit pitäisi olla vahvasti strategian laatijoiden mielessä (K4).”

”Toimintaa ohjaa raha ei strategia (K13).”

”Tuntuu, että lähiesimieskin kamppailee vain päivittäisten resurssi-huolien kanssa (K14).”

”Tällä hetkellä strategia ei näy käytännön työssä jos se ei ole tämä jatkuvan niukkuuden puhuminen (K15).”

Tiedonantajat kuvaavat poliittisten toimijoiden roolia talousarvio-prosessissa joko strategian toteutumisen jarruttajina, estäjinä tai edistäjinä riippuen toimijan intresseistä. Ennustamattomuus tässä tuo epävarmuutta organisaation muille toimijoille ja vaikeuttaa strategiaan sitoutumista. Ennustamattomuus vaikeuttaa myös strategian viestintää. Poliittisten toimijoiden roolia käsiteltiin tarkemmin edellisessä kategoriassa.

”Budjettimenetelyyn vaikuttaa politiikka --- liian vahvasti. Negatiivispainotteisesti enemmän (T3).”

”Politiikka vaikuttaa taloussuunnitteluun poliittisen pelin takia välillä hyvin ja välillä huonosti riippuen asiaan suuntautuneesta kiinnostuksesta (talous poukkoilevaa) vaikuttaa sitten suoraan siihen, että tulee epävarmuutta voiko jotakin toimintaa edes järjestää (T1).”

”Poliittinen peli tulisi olla senkaltaista, että peli tulisi pelata heti strategian valmisteluvaiheessa, jotta talousarviossa suunnattaisiin rahat strategian tavoitteisiin. Vastuutonta politikoilta, että jos ovat hyväksyneet strategian, jatkossa pelaavat aivan muuta peliä ja eivät sitoudu omaan strategiaansa (T8).”

Strategian budjetoituvaiheeseen toivotaan enemmän vuoropuhelua, avoimuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia. Aineiston perusteella tiedonantajan asema organisaatiossa vaikuttaa edellisten kokemukseen. Mitä korkeammalla organisaation hierarkiassa tiedonantaja on, sitä paremmin he kokevat omaavansa vaikutusmahdollisuuksia. Heillä on myös eniten tietoa käytettävissä. Työntekijätasolla ja lähiesimiehillä näyttää olevan vähiten vaikutusmahdollisuuksia strategian budjetoituprosessissa. Niirainen, Stenvall ja Lumijärvi (2005, 258) esittävät, että henkilöstön kokemus riittämättömästä tiedosta ei ole ongelma työyhteisössä, jos henkilös-

tö kokee luottavansa päätöksentekijöihin. Silloin kun vallitsee luottamus, ei tarvitse niin paljon tietoa. Tämä tarkoittaa sitä, että luottamus nousee merkittävään rooliin myös strategian viestinnästä puhuttaessa. Juuri luottamuksen rakentaminen eri keinoin on strategian viestinnän yksi tärkeä funktio.

”Budjettimenettely on strategian mukainen, eli sama BSC-järjestelmä asiakirjoissa. Strategia on pohjana periaatteessa talousarviota laadittaessa. Olen ollut mukana budjettimenettelyssä ja laadintavaiheessa strategia-asiakirja oli auki ja niitä katsottiin, että ne näkyisivät budjetissa. On pyritty ottamaan budjettimenettelyssä huomioon (T8).”

”Raharesurssit ohjaa päätöksentekoa ei strategia --- Raha ohjaa, ei arvot kuntasektorilla --- Taloussuunnittelu ja strateginen suunnittelu kulkevat eri reittejä ja tapahtuu ”jossakin” eli ihmiset eivät tiedä prosessista. Taloussuunnittelussa ei käytetä perusteena strategian tavoitteita (T2).”

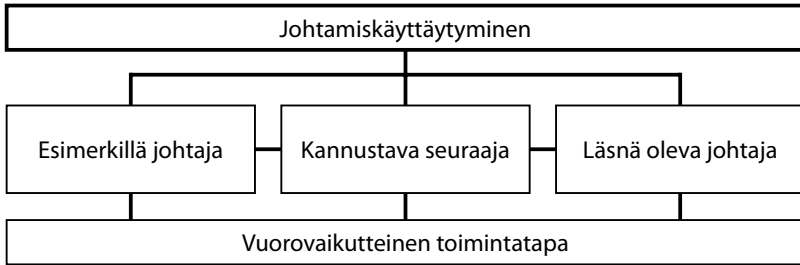
”Talousarvioprosessista ei ole tietoa tarpeeksi ja siitä asetetaanko resurssit strategian tavoitteille, päätöksenteon perustelut epäselvät. Tästäkin talousarvion teot ovat täysin erilaisia kuin strategiassa painotetut asiat ja arvot. Perustelut ja syyt tiedettävä ja niistä keskusteltava (T3).”

”Olen hyvin vähän itse vielä perehtynyt talousarvion laadintaan --- Strateginen suunnittelu ja taloussuunnittelu kulkee eri reittejä (T5).”

Yhteenvetona todetaan, että strategian budjetointi voi jarruttaa, estää tai edistää strategian toimeenpanoa. Talousarvioprosessissa tehdyt päätökset viestivät itsessään strategiaa. Jatkuva niukkuudesta ja supistamisesta puhuminen on syönyt kuntaorganisaation toimijoiden työmotivaatiota ja johtanut ajatukseen strategioiden tarpeettomuudesta. Strategian viestinnän sisältö pelkää niukkuuden puhumisesta laajempiin näkökulmiin on tarpeellista sitoutumisen ja yleensä ottaen strategian uskottavuuden kannalta. Strategian budjetoinnin tulee olla avoin ja vuoropuheluun perustuva prosessi, jossa myös henkilöstö ja lähiesimiehet ovat mukana aktiivisina toimijoina. Merkittävää on se, että taloutta ja toimintaa johtavilla henkilöillä on oltava yhteinen kieli.

4.2 Johtamiskäyttäytyminen

Johtaminen on hallinnon käytäntöihin sisältyvä ilmiö, jota on täysin mahdotonta yksiselitteisesti määritellä. Johtaminen on sekä tilanne- että yksilösidonnaista. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan on toisaalta kyettävä johtamaan erilaisten tilanteiden mukaisesti ja toisaalta myös tunnistettava minkälaista johtamista eri yksilöt tarvitsevat. Johtamisen ilmiötä voidaan lähestyä esimerkiksi organisaatio- ja johtamisteorioista, johtajan tehtävistä tai johtajan rooleista käsin. Tässä tutkimuksessa yhdeksi pääkategoriaksi on noussut johtamiskäyttäytyminen, jolloin johtamista tarkastellaan nimenomaan johtajan rooleista käsin. Roolien tai käyttäytymisen näkökulmasta johtamista on lähestynyt myös esimerkiksi Katz ja Kahn (1966) ja Mintzberg (1973).



Kuvio 9. Katgoria: johtamiskäyttäytyminen (ks. myös Strandman 2008)

Johtamiskäyttäytyminen on toimintaa, jota ulkopuolisten on mahdollista havainnoida ja arvioida. Se on tavoitteellista ja vuorovaikutuksellista toimintaa, jota tapahtuu tietyssä kontekstissa. Konteksti vaikuttaa aina johtamiskäyttäytymiseen. (Nissinen 2004, 41–42.) Tulosten perusteella (ks. kuvio 9) esimerkillä johtajan, kannustavan seuraajan ja läsnä olevan johtajan roolit ovat merkittävässä asemassa viestittäessä kuntaorganisaation strategiaa. Vuoropuhelu yhdistää nämä roolit.

Yhteiskunnan ja myös johtamisen kontekstin muuttuessa on johtamisen määrittelyä ja rooleja tarkasteltava muuttuneesta kontekstista käsin. Nyholm (2008, 238) on määritellyt tutkimuksessaan postmodernin kuntajohtamisen seuraavasti: ”johtaminen on muutosten ja yhteistyön

johtamista pysyvän erimielisyyden tilan ja kompleksisuuden vallitessa”. Määritelmä kuvaa hyvin tämän päivän kuntien johtamiskontekstia sekä johtajan rooleja tässä kontekstissa. Todetaan, että johtajan rooleissa korostuu viestintä. Perttula (2006, 74) toteaa, että johtamistyötä leimaa välitön ja välillinen vuorovaikutus ihmisten kanssa sekä luottamus ja vastuu toisista. Hän tarkentaa, että näin ollen johtamistyötä voidaan sanoa psykososiaalisesti työksi, jolloin liikutaan hallintotieteen ja psykologian yhteisellä kentällä. Yksiselitteisesti voidaan todeta, että strategiaproessia on johdettava. Strategian johtamisessa tarvitaan sekä asioiden (management) että ihmisten (leadership) johtamista. Ihmisten johtamisen kehittäminen nousee kuntien keskeisimmäksi haasteeksi (Koivuniemi 2004, 196), sillä johtamista leimaa vielä tietty epäyhtenäisyys ja irrallisuus ja puutteita näyttää olevan juuri eniten vuorovaikutuksessa, yhteisöllisyydessä, sitoutumisessa ja sosiaalisten taitojen käsittelyssä (Syväjärvi & Stenvall 2003, 347). Kaplan ja Norton (2007, 294) toteavat, että strategian johtaminen on kuten muutoksen hallinta, jossa ilman vahvaa johtoa ja johtamista rakenteellinen muutos on mahdotonta. Aineistossa kuvataan tämän vahvan johdon puutetta seuraavasti: ”--- johtaminen huokassa tällä hetkellä (T6).”.

Beer ja Eisenstat (2000, 31) ovat artikkelissaan listanneet kuusi strategian toimeenpanon ”hiljaista tappajaa”, jotka kaikki liittyvät jotenkin eri tasolla tapahtuvaan johtamiseen. Näitä toimeenpanon estäjiä ovat ylhäältä alaspäin tapahtuva tai ”antaa mennä” tyylinen johtaminen, epäselvä tai ristiriitainen strategia, tehoton johtoryhmä, huono vertikaalinen viestintä, huono koordinointi ja riittämättömät ihmistenjohtamistaidot (mt., 31). Viestintä on johtamistoiminnan tärkein työkalu, sillä esimiestyöstä 98 % on viestintää (Aula 2000, 38). Seuraavaksi käsitellään aineistosta esille nousseet kolme johtamiskäyttötymisen alakategoriaa. Väitän, että epäonnistuminen tai puute jossakin näistä kolmesta roolista heikentää oleellisesti strategian viestintää ja siten myös strategian toteutumista.

4.2.1 Esimerkillä johtaja luo uskottavuutta ja edistää sitoutumista

Merkityksellisimmäksi johtamiskäyttötymisen teemaksi aineiston perusteella nousee eri tason esimiesten esimerkillä johtaminen. Tämä tukee aiempien tutkimusten tuloksia. Esimerkiksi Mintzberg (1973) on nostanut yhdeksi johtajan rooliksi juuri keulakuvaroolin. Myös Sutherland ja Canvell (2004, 167) nostavat sen strategisen johtajan yhdeksi rooliksi. Stenvall ym. (2007, 73) kuvaavat tätä kyvyksi laittaa itsensä likoon, jossa oleellista on esimiehen motivaatio ja sitoutuminen omaan johtamistehtäväänsä. Kesti (2007, 91) määrittelee esimerkillisyyden osoittamisen yhdeksi esimiehen tärkeäksi kyvykkyystekijäksi. Hyry-Honka (2004) toteaa, että esikuvana toimimisessa korostuvat yhteisöllisyys ja vuorovaikutuksen avoimuus. Virtanen (2005, 220) tarkentaa, että johtajien on toimittava arvojensa ja sanojensa mukaisesti, jolloin toiminta on ennustettavaa ja sanojen ja tekojen välillä vallitsee yhtäpitävyys.

Strategiaprosessin johtamisen täytyy näyttää ulospäin uskottavalta, kuten aineistossa todetaan: *”Kysymys on ennen kaikkea uskottavasta johtamisesta ja viestinnästä --- viestintä on eräs keskeisimmistä johtamisen työkaluista (K3).”* Uskottavuus syntyy juuri esimerkillä johtamisen kautta synnyttäen luottamusta organisaation toimijoiden välille. Luottamus taas saa aikaan esimerkiksi sitoutumista, energiaa, parempia tuloksia, vastuuntunnetta, luottamusta, itsevarmuutta, innostusta, aloitteellisuutta, rohkeutta, itseohjautuvuuden kasvua ja hyvää oloa (Laaksonen 2007). Esimerkillä johtaminen tuo näkyväksi eri tason esimiesten oman sitoutumisen strategiaan. Lisäksi se viestii strategiaprosessin eri vaiheiden merkityksestä ja tärkeydestä. Esimerkillä johtaja toimii johdonmukaisesti vieden asiat loppuun saakka. Tämä johtaa luottamukseen, sitoutumiseen sekä motivaatioon ja edesauttaa näin jaetun ymmärryksen syntymistä strategiasta. Myös Raps (2004, 50) korostaa johdon omaa sitoutumista strategian toimeenpanoon.

Aineistossa kuvataan voimakasta kokemusta siitä, että eri tason esimiehet eivät ole onnistuneet riittävästi johtamaan esimerkillä. Ylimmän tason johdon toimintaa näytetään seuraavan erityisen tarkkaan. Juuri ylimmän johdon esimerkillä johtaminen nouseekin välttämättömäksi ehdoksi strategiaan sitoutumiseksi. Ellei eri tason johto onnistu esimerkillä johtamisessa, ei sitoutumista, motivaatiota ja innostusta synny. Strategia-

työskentely koetaan tällöin lähinnä vastenmielisenä ja ylimääräisenä työnä, joka tehdään kun on määrätty. Tällöin prosessiin resursoidaan mahdollisimman vähän aikaa ja muutosten sijasta toimitaan kuten ennenkin. Tämä johtaa matalaan luottamustasoon organisaatiossa ja näkyy esimerkiksi epäluuloisuutena ja muutoksien vastustamisena.

”Johdon pitää olla todella sitoutunut strategiaan. Sitoutumisen pitää näkyä nykyistä paremmin heti valmisteluvaiheesta lähtien --- valitettavasti johtokaan ei aina ole sitoutunut strategiaan. Se voi jopa vähätellä strategiaa perustellun kritiikin sijaan (K3).”

”Johdon sitoutuminen tärkeää, sitä ei nyt ole --- ei nähdä tärkeäksi koko strategista johtamista --- Jos johto itse ei ymmärrä mihin organisaatiota viedään aiheuttaa epäluottamusta ja sitoutumattomuutta --- asiaan vihkiytyneet ihmiset vievät eteenpäin --- pitää jatkuvasti yllä strategiaa vuoden aikana --- johdon keulakuvamalli tärkeätä, antaa esimerkkiä käytöksellään --- kunnan vihkiytymistä asiaan (T2).”

”--- ylin johto ei sitoudu sillä vakavuudella millä kuuluisi sitoutua strategiaan ja se myös estää sitoutumista --- ylin johto ei ole sitoutunut strategisiin tavoitteisiin --- Johdon pidettävä kasvonsa --- johto ei ole sitoutunut (T1).”

”Johtamisvaje kuvaa tällä hetkellä ylimmän johdon toimintaa --- esimies ei ole myöskään sisäistänyt asiaa, ei pysty viestimään, että on sisäistänyt asian ja olisi esimerkkinä muille. Koko esimiestaso ei ole pystynyt olemaan keulakuvaa ja innostajana, eivät ole itsekään sisäistäneet asian tärkeyttä (T8).”

Jos johto ei ole itse sitoutunut strategiaan se luonnollisesti heijastuu suoraan strategian viestinnän määrään ja laatuun. Todetaan, että esimerkillä johtamisessa tärkeäksi muodostuu johdon ja henkilöstön välisen viestinnän lisäksi eri tason esimiesten välillä vallitseva viestintäilmapiiri ja yhteistyö. Esimiesten välillä tarvitaan runsasta vuoropuhelua ja yhteistyötä, jotta strategiaprosessin johtamisen johdonmukaisuuden vaade toteutuu isossa kuntaorganisaatiossa. Tärkeäksi siis muodostuu se, että organisaation eri tason esimiehet yksituumaisesti toimivat keulakuvana strategian toteuttamiseksi. Esimerkillä johtaminen tapahtuu sanojen, tekojen ja toiminnan kautta. Esimerkillä johtamista tulkitaan organisaatiossa eri tason esimies-

ten sanallisen viestinnän lisäksi myös sanattoman viestinnän kautta. Esimies voi viestiä sanattomalla viestinnällä eri asioita kuin sanallisella vieden näin pohjan pois sanoiltaan (ks. esim. Kreps 1990). Valpola (2007, 22) toteaa, että viestintätilanteissa olevat toimijat tulkitsevat helposti, uskooko viestijä itse asiaansa, vai puhuuko pää ja sydän eri viestiä, josta hän käyttää nimitystä papukaijaviestintä. Parhaatkaan viestintä- tai johtamistaidot eivät auta strategian viestimiseksi ja motivoimiseksi, jos johto viestii toisaalta omaa sitoutumattomuuttaan asiaan.

Esimerkillä johtaja näkee strategiaprosessin oppimisen mahdollisuutena. Hänen valintansa ja toimintansa tukevat työyhteisön yleistä hyvinvointia ja muovaavat organisaation muodollisia toimintatapoja yhteistyötä, vuoropuhelua ja innovatiivisuutta lisäävästi. Esimerkillä johtajaa arvostetaan ja hänen tekemisiinsä luotetaan. Vuoropuhelun ja tekojen kautta esimerkiksi johtaja tuo esille omaa sitoutumistaan strategiaan, rakentaa luottamusta ja sitä kautta luo hyvän pohjan uskottavalle strategian viestinnälle. Niiranen ym. (2005, 257–258) toteavat, että nimenomaan luottamus, työyhteisön sosiaalinen tila ja ihmisten johtaminen ovat avaintekijöitä sitoutumisessa. Esimerkillä johtaminen luo tunteen oikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukaisuuden tunne syntyy nimenomaan vuorovaikutuksessa, toteavat Romana ym. (2004, 3). Aineiston perusteella eri tason esimiesten vähäinen sitoutuminen strategiaan näkyy konkreettisesti siten, että strateginen johtaminen jää operationaalisen johtamisen jalkoihin, kuten seuraavissa maininnoissa todetaan.

”Tällä hetkellä johto käyttää mieluummin aikaansa ”kiireellisten asioiden” kuin strategiakysymysten hoitoon --- strategia-asiat koetaan ikävänä velvollisuutena --- asiaan ei uskota ja oletetaan kaupungin taholta sen olevan vain tiettyä leikkiä, sanahelinää --- strategia ei näy jokapäiväisessä johtamisessa --- mitenkään (K6).”

”Yksikön virkamiesjohto ei välttämättä näe strategian seuraamista ja ruohonjuuritasolle viemistä niin tärkeänä, että antaisi sen häiritä varsinaista työtä (K17).”

Operationaaliset tehtävät priorisoidaan etusijalle. Strategiaprosessin johtamiseen käytetään aikaa, jos sitä jää tai jos siihen ylipäättään halutaan käyttää aikaa. Näin organisaation johtamisjärjestelmä ei ole tasapainossa. Bovaird (2004, 55) toteaaakin, että organisaatiossa tarvitaan sekä strategista että

operationaalista johtamista ja myös kykyä tunnistaa niiden eroavaisuudet johtamisjärjestelmässä. Jos johto ei esimerkiksi näytä pitävän strategista johtamista tärkeänä, ei sitä voi vaatia silloin muulta henkilöstöltäkään. Seuraavaksi tulkitaan eri tason esimiesten sitoutumisen esteitä. Ensimmäisenä sitoutumisen esteenä nousee talouden niukkuus. Kuntaorganisaatiossa leimaavaa ovat runsaat lakisäätteiset tehtävät vastapainona talouden niukkuudelle. Tämä voi johtaa siihen, että ajan käyttäminen strategian laatimiseen ja toimeenpanoon koetaan ajanhukkana, koska lakisäätteiset tehtävät on kuitenkin hoidettava ja asetettava etusijalle strategian sisällöstä riippumatta. Toisaalta pohdittavaa on myös se, että onko strategiaan kirjattu oikeita asioita organisaation perustehtävän kannalta.

”Toimintaa ohjaa raha ei strategia (K13)”

”Tällä hetkellä strategia ei näy käytännön työssä jos se ei ole tämä jatkuvan niukkuuden puhuminen (K15).”

Toisena sitoutumisen esteenä nousee kuntaorganisaation dualistinen eli ”kaksipäinen” päätöksentekojärjestelmä. Poliittiset päätökset voivat olla ristiriidassa strategiaan asetettujen tavoitteiden kanssa. Tämä voi johtaa turhautumiseen ja estää siten sitoutumisen.

”--- tähän taas ovat vaikuttaneet poliittiset temppuilut --- puhuvat mitä puhuvat mutta toimivat täysin poliittista peliään pelaten (K6).”

”Yleinen asia on poliittisen päätöksenteon rooli, jonka ennustamattomuus strategisessa roolissa vaikeuttaa strategian toteutumista vaikkakin strategia on laadittu heidän kanssaan yhdessä ja yhteistyössä, valtuusto on hyväksynyt strategian (T8).”

Kolmantena sitoutumisen esteenä nousee ajanhallinta. Kiire näkyy suoraan esimerkiksi johtamisen vajeena. Ajankäyttöön liittyvät teemat nousevat voimakkaasti esille aineistosta ja se käsitellään laajemmin jatkossa luvussa 4.5.4.

”Mistä löydetään tähän aika? --- Ei ole aikaa paneutua työajalla --- (K10).”

”Työyhteisössä painitaan niin jokapäiväisestä arjesta selviämiseksi, että mielenkiintoa suurempiin asioihin ei välttämättä riitä (K8).”

Lisäksi eri tason esimiesten esimerkillä johtamisen esteeksi nostetaan esille strategiatyöskentelyn kokeminen ikäväksi velvollisuudeksi ja välttämättömäksi pahaksi. Strategiatyön tärkeyttä organisaation tuloksellisuuden näkökulmasta ei ole oivallettu. Operationaaliset asiat ajavat siten strategisten asioiden edelle, kuten jo aiemmin todettiin ja strategia jää ajalehtimaan ilman johdonmukaista ja vahvaa johtamista. Juholin (2008, 107) toteaa ytimekkäästi, että ”sille, mikä on tärkeää, on aina aikaa”. Strategiatyöskentelyssä merkittäväksi nouseekin juuri kokemus strategiatyöskentelyn tärkeydestä ja palkitsevuudesta. Tämä johtaa siihen, että siihen halutaan priorisoida myös aikaa ja siihen sitoudutaan. Strategian viestinnän yhdeksi teemaksi nouseekin juuri strategiatyön tärkeyden markkinoiminen.

”Strategia-asiat koetaan ikävänä velvollisuutena (K6)”

”Katson, että jos ja kun kuitenkin hyväksytyt strategia on toimintamme ohjenuorana lähimmät vuodet, tulisi siihen suhtautua vakavasti. Jotenkin organisaatiossa siitä on syntynyt tällainen välttämätön paha. Se tehdään, koska näin on määrätty tehtäväksi, mutta kukaan --- ei siitä kannata jatkuvaa huolta (K9).”

Yhteenvetona todetaan, että esimerkillä johtaminen luo pohjan strategia-prosessin uskottavuudelle. Se muodostuu ehdottamaksi edellytykseksi muiden toimijoiden sitoutumiselle. Vain eri tason johdon oman sitoutumisen kautta voi organisaatiossa syntyä jaettu ymmärrys strategiasta. Esimerkillä johtaminen nousee näin strategian viestinnän kivijalaksi. Jos johdon sitoutumista ei ole, strategian viestintä epäonnistuu. Esimerkillä johtamisen vaje voi olla seurausta jostakin tai oma valinta. Esimerkillä johtaminen liittyy ihmistenjohtamisen pääteemoihin (ks. esim. Yukl 2006, 274), joten juuri transformationaalisen johtamisen teemojen kytkeminen strategian viestintään on perusteltua. Bass (1985a; 1985b; 1990) on nimennyt transformationaalisen johtamisen teemoiksi seuraavat: ihmisten yksilöllinen huomioon ottaminen (individualized consideration), älyllinen stimulointi (intellectual stimulation), inspiroiva motiivointi (inspirational motivation) ja johtamiskäyttäytymisen kautta (keulakuva) syntynyt vaikutusvalta (idealized influence). Mallissa korostuvat juuri johtamiskäyttäytyminen ja johtajan eri roolit. Kaikki nämä teemat nousevat esille aineistosta tiedonantajien kuvatessa kokemuksiaan

strategian viestinnästä. Seuraavaksi siirrytään käsittelemään kannustavan seuraajan alakategoriaa.

4.2.2 Kannustava seuraaja valmentaa, arvioi ja palkitsee

Työelämää leimaa tänä päivänä asiantuntijoiden vapauden, valtuuttamisen ja itseohjautuvuuden korostaminen. Johtamisen kehittämishaasteeksi nouseekin se, miten työntekijöiden vapautta voidaan laajentaa vähentämällä johtamista siten, että keskittyminen, kurinalaisuus ja järjestys säilyvät, toteaa Hamel (2007, 87). Tämän tutkimusaineiston perusteella työyhteisön jäsenet odottavat eri tason esimiesten taholta johdonmukaista, oikeudenmukaista ja strategian tavoitteisiin perustuvaa seuranta- ja arviointia. Tämän koetaan olevan merkki oman työn ja koko työyhteisön toiminnan kiinnostuksesta ja arvostamisesta sekä strategiaprosessin loppuun asti viemisestä. Arvioinnin periaatteet tulee viestiä kaikille toimijoille. Kim ja Mauborgne (2006, 207) toteavat, että työyhteisön toimijoilla tulee olla etukäteen tiedossa, millä mittareilla heitä arvioidaan ja mitä onnistumisesta ja epäonnistumisesta on seurauksena.

”--- toimintaehdoista tulee sopia etukäteen, niitä pitää arvioida ja kontrolloida säännöllisesti ja muuttaa toimintatapoja, mikäli ne on todettu riittämättömäksi (K2).”

”--- arvioida tietyin aikavälein niiden toteutumista --- strategiaa pitää suunnitellusti arvioida ja muuttaa tarvittaessa (K5).”

”Mittaamista ja arviointia tapahtuu, mutta arviointijärjestelmää ei johdettu ollenkaan strategiaprosessissa. Miksi arvioidaan, täytyisi perustella kaikille miksi ja miten ja milloin. Ensimmäinen arviointikierros on tehty nyt. Pitäisi arvioida ja yritystä on ollut, mutta toteutunut puutteellisesti. Johdon tiedettävä mitä ohjeistaa ja viestii, ettei teetetä turhaa työtä (T8).”

Tulos on melko mielenkiintoinen, koska useat johtamistutkimukset toteavat päinvastoin, että valvontaa on vähennettävä. Virtanen (2003, 307) toteaa, että valvojan on muututtava valmentajaksi. Todetaan, että silloin kun arviointi perustuu jaettuun ymmärrykseen strategiasta, avoi-

meen vuoropuheluun ja luottamukseen eri tason johdon ja henkilöstön välillä voidaan puhua kannustavasta seuraamisesta negatiivisen kontrollin sijasta. Vapauteen sisältyy aina vastuullisuus ja vastuun jakamiseen luottamus. Luottamuspula organisaatiossa johtaa kontrollin lisääntymiseen. Strategian toimeenpanovaihe sisältää mittaamisen sekä arvioinnin ja raportoinnin. Näin strategiaprosessi viedään vuosittain loppuun asti ja luodaan pohja seuraavalle kierrokselle. Arvioinnin perusteella strategiaa päivitetään ja tehdään tarvittavia muutoksia. Arviointi on kuntaorganisaatiossa perinteisesti kytketty vuoden talousarviokiertoon, mutta huomionarvoista on se, että strategian arviointi on paljon muutakin kuin talouden mittaamista.

Aineistossa kuvataan toisaalta strategiaproessin eri vaiheiden seuraamista ja arviointia, toisaalta strategisten tavoitteiden seuraamista, mittaamista ja arviointia sekä myös yhtäältä yksittäisten ihmisten työn tulosten seuranta ja arviointia. Näyttää siltä, että seuranta ja arviointia kyllä tapahtuu yksiköissä, mutta se on vielä osittain sattumanvaraista ja ei ole välttämättä tietoa siitä, miten se liittyy isompaan kokonaisuuteen. Aineistossa kuvataan myös mittaamisen tulosten hyödyntämisen tärkeyttä. Vuoropuhelua tässä ei ole koettu olevan riittävästi ja toimijoille jää näin epäselväksi oman yksikön asioiden linkittyminen koko organisaation strategiaan. Niiranen ym. (2005, 256) nostavatkin esille, että kuntakentän kyky kommunikatiiviseen keskinäiseen vuorovaikutukseen on kiinteässä yhteydessä arvioinnin toimivuuteen. Strategian arvioinnin puute voi kertoa siitä, että strategiaa ei ylipäätään koeta tärkeäksi.

”Haluan jäämäkkyyttä toimintaan, tämä auttaisi strategian toteuttamista ja henkilöstön hyvinvointia --- kukaan ei valvo onko hallintokuntien ja yksiköiden strategiat tehty. Päivityksiä ei myöskään tehdä. --- ei tapahdu mittaamista, eikä arviointia, riittää kun on valmis strategia-asiakirja (T2).”

”Asioita käsitellään satunnaisesti ja osittain --- Johdon tehtävänä on tuoda selkeästi esille strategian jatkumo yksikkötasolta huipulle asti (K13).”

”Johtoryhmässä mietitty asioita, jotka on meillä hallintokunnassa ja tulosalueissa tärkeintä, keskeisiä asioita mietitty. Liittyvät myös neljännesvuosiraportointiin. Asioita käydään läpi, mutta se tulla tup-

sahtaa esille juuri silloin, kun neljännesvuosiraportointi on edessä. Systematiikka puuttuu koko strategiaprosessista --- (T7)."

"Oman yksikön tavoitteita kyllä käydään läpi määräajoin ja suoritteita seurataan, mutta se, miten ne liittyvät suurempiin kokonaisuuksiin jää hämäräksi. (K14)."

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on käytössä BSC-mittaristo, joka mahdollistaa monipuolisen mittaamisen ja arvioinnin. Speckbacher, Bischof ja Pfeiffer (2003, 363–368) toteavat, että BSC-mittaristoa voidaan tarkastella toisaalta spesifinä mittausjärjestelmänä tai toisaalta laajana strategisena johtamisjärjestelmänä, jonka avulla strategia toimeenpannaan viestinnän, toiminnan, suunnittelun ja kannustamisen avulla. Tässä tutkimuksessa BSC-mittaristo nähdään nimenomaan laajana strategisena johtamisjärjestelmänä pelkän mittausjärjestelmän sijasta. Aineistossa kuvataan sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia tämän mittausjärjestelmän käyttöönnotossa ja käytössä. Vaikuttaa siltä, että BSC-mittariston käyttöä ei vielä täysin hallita ja se on aiheuttanut kielteisiä asenteita sitä kohtaan. *"BSC-mittariston käyttöä ja sisältöä ei hallita, ei edes johto (T2)."* Tiedonantajan osaamisella ja koulutautumisella näyttää olevan yhteys siihen koetaanko mittaristo kielteisenä vai myönteisenä elementtinä. Toisaalta tuodaan esille sitä, että BSC-mittausjärjestelmän avulla arviointi tapahtuu johdonmukaisesti. Järjestelmä tavallaan pakottaa tarkastelemaan asioita monesta eri näkökulmasta. Huomioitavaa on, että näin olisi myös, jos BSC-mittarin tilalla olisi jokin muu mittausjärjestelmä. Tällä tarkoitetaan sitä, että myös muut mittausjärjestelmät luovat johdonmukaisuutta ja pakottavat tarkastelemaan tiettyjä asioita organisaatiossa. Tasapainotetusta mittaristosta huolimatta aineistossa kuitenkin kritisoidaan talousmittareiden ylivoimaa laadullisen mittaamisen kustannuksella.

"--- kaupungin siirtyessä BSC-strategiaan koen, että mennään johdonmukaisesti (K12)."

"Nyt BSC-järjestelmässä mitataan menestystekijöitä yksittäisinä, tulokortteina, joista monet ovat valikoituneet sen mukaan, miten ne on ollut yksinkertaista kuvata ja helppo yksilöidä. Välttämättä ne eivät ole hallintokunnan perustehtävän kannalta kaikissa tapauksis-

sa edes kaikkein merkityksellisempiä asioita --- Minusta kuitenkin tuntuu, että BSC ei sittenkään ollut se tapa, jolla --- kaltainen varsin vanhakantainen ja ehkä hiukan jäykkäkin organisaatio suunnistaa tulevaisuuteen (K9).”

” BSC-mittaristo ei ole tuottanut ehkä mitään lisäarvoa, yksi tapa tarkastella asioita --- BSC-kehikossa muutamia tavoitteita, jotka jäävät yläkäsitteiksi, eivät ole välttämättä kaikista tärkeimpiä --- toimintaa tulisi tarkastella ja tarvittaessa toimintaa tulisi voida muuttaa, joustavaa tulisi olla --- arviointi unohtuu kuntasektorilla (mittaustuloksia ei arvioida, lukeeko edes kukaan) --- mitataan kaikkea numeraalisesti, tilastoidaan valtavasti, kehittymättömyyttä tilastoinnissa, pitäisi olla yhtenäiset tieto-ohjelmat jne. että vertailukelpoisia eri kuntien kanssa --- yhteneväisiä käytäntöjä ei ole --- tarvitaan laadullista mitaamista työn sisällöstä enemmän --- arviointia lisää (T1).”

BSC-mittariston avulla tapahtuva strategiaproessin johtaminen selkiyttää toisaalta koko strategiaproessin johtamista, toisaalta toiminnan onnistumisen arviointia (Silvennoinen-Nuora, Lumijärvi & Sihvonen 2005, 65). Sen käyttö kuntaorganisaatioissa on lisääntynyt ja yleistynyt viime vuosina. Sihvonen, Koski, Silvennoinen-Nuora, Lumijärvi ja Niiranen (2005, 85) toteavat, että ne kuntayksiköt, jotka käyttävät tasapainotettua mittaristoa, tuottavat toiminnastaan monipuolista tuloksellisuusarviointitietoa. Kervinen, Kuusela ja Laulainen (2005, 111, 128) analysoivat tasapainotettuun mittaristoon perustuvan tuloksellisuuden arvioinnin olevan moniulotteista, eri toimintoja ja toimijoita arviointiin sisällyttävää ja myös osallisuutta lisäävää toimintaa. He jatkavat, että arviointia tulisi tehdä nykyistä enemmän ja monipuolisemmin nimenomaan lähempänä perustyötä. Atkinson (2006, 1441) korostaa, että BSC-järjestelmä auttaa strategian toimeenpanossa, sillä se kytkee eri tasoja toisiinsa. Kervinen ym. (2005, 13, 152) toteavatkin, että arvioinnin kehittämisen näkökulmasta nimenomaan esimiesten ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus nousee merkittäväksi ja sen tukemiseen kannattaa panostaa. He jatkavat, että tasapainotetun mittariston mukainen tuloksellisuuden arviointi edellyttää tavoitteellista vuorovaikutusta, jonka onnistuminen on riippuvainen sekä johdosta että työntekijöistä. Kaplan ja Norton (2002, 396–397) korostavat tässä nimenomaan ylimmän johdon roolia.

Strategian viestinnän näkökulmasta tärkeäksi teemaksi nousee sen lisäksi, että seuranta ja arviointia ylipäätään toteutetaan, kokemus siitä, miten se toteutetaan. Tutkimustulosten perusteella todetaan, että arvioinnin tulee olla kannustavaa, motivoivaa ja oikeudenmukaista ja sen tulee perustua avoimeen dialogiin. Kaplan ja Norton (2007, 321) toteavat, että organisaation strategiasta puhuttaessa valvonnan sijasta kyse onkin enemmän oppimisprosessista. Salmela-Aro ja Nurmi (2005, 143) toteavat, että kontrolloivat työympäristöt, joita leimaavat kiire, takarajat ja määräykset, vähentävät työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Rationaalisesta, ylhäältä alaspäin tulevasta, käskyihin ja määräyksiin perustuvasta seurannasta on siirryttävä strategian toteuttajia lähellä olevaan seurantaan, jota leimaa vuoropuhelu ja luottamus. Virtanen ja Wennberg (2005, 18) toteavat, että prosessilähtöisessä organisaatiossa tehtävien kokonaisuus on helpommin hahmotettavissa kuin perinteisissä linjaorganisaatioissa vaikuttaen myös viestinnän helpottumiseen. Tämän perusteella voi ajatella, että prosessilähtöisessä organisaatiossa myös mittaaminen ja arviointi ovat helpommin hahmotettavissa ja toteutettavissa selkeiden tehtäväkokonaisuuksien kautta. Tästä voi vetää johtopäätöksen, että myös strategian viestintä voisi olla helpompi toteuttaa prosessiorganisaatiossa linjaorganisaation sijasta. Arviointi kytkeytyy oleellisesti työyhteisön palkitsemiskäytäntöihin. Palkitseminen kuvataan omana kategoriana luvussa 4.5.3.

4.2.3 Läsä oleva johtaja edistää vuoropuhelua ja viestii prosessin tärkeydestä

Kolmantena johtajan roolina aineistosta nousee esille läsnä oleva johtaja. Aineistossa kuvataan ensinnäkin kokemusta siitä, että ylin johto ja poliittiset päätöksentekijät ovat etäännyneet liiaksi strategian toteuttajista eli perustehtävää toteuttavasta henkilöstöstä. Heidän läsnäolollaan on tärkeä merkitys esimerkiksi oman työyksikön toiminnan arvostamisen tunteen ja toisaalta yhteisöllisyyden tunteen näkökulmasta. Ylimmän johdon toimintaa seurataan tarkasti ja ulkoisen edustajan roolin lisäksi heiltä odotetaan vahvempaa kiinnostusta organisaation sisäisiin asioihin. Tiedonantajista sekä eri tason esimiehet että työntekijät tuovat esille ylimmän johdon läsnä olemisen vähäisyyttä. Vähäinen läsnä oleminen liitetään

strategian tärkeyden väheksymiseen. Läsä olemiseen liittyy virallisen strategian viestinnän lisäksi epävirallisen viestinnän mahdollisuus. Läsä oleminen on myös foorumi, jossa ylin johto voi viestiä omaa sitoutumistaan strategiaan.

”Johto on etääntynyt työntekijöistä omaan lokeroonsa (K6).”

”He haluavat kuntasektorin päättäjien tulevan katsomaa mitä työ on nykyään --- (K10).”

”Ylimmän johdon toiminta hyvin kaukana perustystä yksiköissä --- Ollaan liian kaukana toisista (johto ja ruohonjuuritaso)(T2).”

Toisaalta aineistossa kuvataan kokemusta eri tason esimiesten läsnä olijän roolista. Näyttää siltä, että läsnä oleminen ja myös sen kokeminen on yksilöllistä ja se vaihtelee eri hallintokunnissa ja eri yksiköissä. Läsä oleminen tässä yhdistetään esimiesten kiinnostukseen työyhteisöissä tapahtuvista asioista ja työn tuloksista, arvostamiseen, esimiehen omaan sitoutumiseen, luottamukseen, valmentamiseen, ohjaamiseen, seuraamiseen ja motivoimiseen. Aineiston perusteella läsnä olevan johtajan roolia kaivataan sekä eri tason esimiesten välillä että eri tason esimiesten ja henkilöstön välillä. Vähäinen läsnäolo johtaa vuorovaikutuksen vähenemiseen ja strategian viestintä muodostuu lähinnä viralliseksi tiedottamiseksi. Epävirallisella viestinnällä johdon ja henkilöstön välillä on aiempien tutkimustulosten perusteella todettu olevan tärkeä merkitys sekä strategian että ylipäätään yhteisöviestinnässä (ks. esim. Aaltonen ym. 2002, 20–21, 24). Merkittävää on, että nimenomaan vuorovaikutus koetaan läsnä oloksi. Tähän ovat päätyneet myös Stenvall ym. (2007, 70).

”Esimiehen ylläpitäessä inhimillistä kanssakäymistä työyhteisönsä kanssa mahdollistuu myös strategian ymmärtäminen ja siihen sitoutuminen osana päivittäistä työtä (K2).”

”Vuosittain käyn myös --- kertomassa yhteisistä asioista ja --- kanssa kokoonnumme viikoittain pohtimaan yhteisiä asioita --- työntekijät ja kaupungin johto ovat etäällä toisistaan --- (K11).”

”Hallintokunnan johdon/kaupunkitason ohjauksen tulisi olla fyysisestikin mukana säännöllisesti --- (K1).”

”Perustason työtä ei arvosteta, se tuntuu epäluottamuksena. Jos arvostetaan, ei se näy mitenkään. Esim. keskijohtoylin johto kutusuttu palaveriin mukaan, mutta jää tulematta. Se on vähättelyä (T4).”

Edellä on kuvattu selkeästi Mantereen ym. (2003, 7) esittämää strategian kuilua. Yhdistävä silta johdon ja henkilöstön välillä ei ole vielä riittävän vahva. Läsä olemisella voidaan tarkoittaa eri asioita. Ensinnäkin sillä tarkoitetaan eri tason johdon fyysistä läsnäoloa yksikössä. Toisaalta sillä tarkoitetaan tunnetta siitä, että esimies on tavoitettavissa ja käytettävissä tarvittaessa, esimerkiksi ohjaajana, valmentajana ja tukijana. Lisäksi sillä tarkoitetaan sitä, että koetaanko esimies ylipäättään helposti lähestyttäväksi ihmiseksi. Se tarkoittaa myös kykyä pysähtyä hetkeen ja olla läsnä, sillä ihminen voi olla fyysisesti läsnä olematta kuitenkaan tilanteessa. Yhteistä näille kaikille on se, että läsnä olemiseen sisältyy vuoropuhelun mahdollisuus. Tämä vaatii ensinnäkin kykyä pysähtyä ja keskittyä, sekä toisaalta aidon kuuntelemisen ja vuoropuhelun taidon. Se vaatii myös oman sanattoman viestinnän hallitsemista siten, että läsnäolijoille syntyy tunne siitä, että esimies on saavutettavissa ja läsnä. Jalonen (2006, 85, 87) nostaa esille kuuntelemisen taidon organisaation tärkeimmäksi viestintätaidoksi, sillä taitava ja hyvä kuuntelija rohkaisee vuoropuheluun. Kärkkäinen (2005, 27) toteaa aidon kuuntelemisen tuottavan luottamusta organisaatiossa.

Läsä olevan johtamisen esteiksi nostetaan aineistossa eri tason johdon liian suuret toiminta-alueet, vallitseva toimintakulttuuri ja kiire. Toisaalta esteenä voi olla epätasapaino esimiehen sisäisten ja ulkoisten suhteiden hoitamisessa (Stenvall ym. 2007, 70). Esteenä voivat olla myös henkilökemiat.

”--- johtajilla on liian suuret toiminta-alueet --- tarvitaan henkilöjohtajaa, joka --- on käytettävissä henkilökunnan keskuudessa (K10).”

”--- jokainen puuhaa omassa yksikössään ja yhteistyö on hyvin vähäistä---johdon jalkautuminen yksiköihin on tärkeää. Se antaa merkin, että nyt on todella kyse tärkeästä asiasta. (K13).”

”--- aikaresurssit tulevat heti vastaan, kun strategiaa aletaan viestiä --- koska omasta päivittäisestä työstä selviytyminen on mahdotonta --- (T8).”

Läsnä olevalla johtamisella on selkeä yhteys onnistuneeseen strategian viestintään, sillä juuri kasvokkain tapahtuva vuorovaikutteinen viestintä on koettu parhaimmaksi strategian viestintätavaksi myös aiemmassa tutkimuksessa (esim. Aaltonen ym. 2002). Mitä enemmän eri tason esimiehet sekä esimiehet ja työntekijät ovat keskenään vuorovaikutuksessa keskenään, sitä paremmin strategiasta muodostuu jaettu ymmärrys organisaatiossa. Läsnä olevan johtajan rooli integroituu ydinkategorian eli vuorovaikutteisen toimintatavan lisäksi kaikkiin tämän tutkimuksen teemoihin eli työhyvinvointiin, osaamiseen, johtamiseen ja kuntaorganisaation muodollisiin toimintatapoihin. Luvussa 4.4.3 kuvataan tarkemmin kasvokkain tapahtuva vuoropuhelu.

Synteesinä todetaan, että johtamiskäyttäytymisen kautta strategian viestintä on yhdistetty tässä ihmistenjohtamisen teemoihin. Kuntaorganisaatioissa tulee kiinnittää enemmän huomiota ihmisten johtamiseen asioiden johtamisen sijasta. Storey (2004, 14) on koonnut yhteenvedon ihmistenjohtamisen pääteorioista ja teoreetikoista²². Seuraavaksi siirytään tarkastelemaan osaamisen kategoriaa.

4.3 Strategian viestintää tukeva osaaminen

Yhdeksi pääkategoriaksi on muodostunut strategian viestintää tukeva osaaminen, joka sisältää yhteisen kielen luomisen, organisaatiossa olevan osaamisen arvostamisen ja hyödyntämisen sekä koulutuksen ja valmennuksen (ks. kuvio 10; ks. myös Strandman 2008). Vuoropuhelu yhdistää

22 1. Trait theory (Bernard 1926)

2. Behavioural theories (Katz & Kahn 1978, Likert 1961, Blake & Mountain 1964)

3. Situational and contingency theory (Fiedler 1967, Vroom & Yetton 1973, Vroom 1964, Yukl 2002, Hersey & Blanchard 1984)

4. Exchange and path-goal models (Graen & Uhl-Bien 1995, House 1971, 1996)

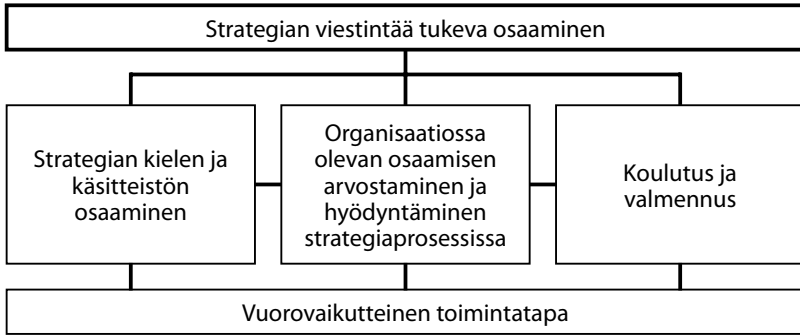
5. "New Leadership"; charismatic and visionary leadership; transformational leadership (Burns 1978, Bryman 1992, Conger & Kanungo 1998, Bass 1985, Tichy & Devanna 1986, Kouzes & Posner 1997)

6. Constitutive, constructivist theory (Grint 1997, 2000)

7. Leadership within Learning Organizations (Senge 1990, Semlet 1989, Brown & Gioia 2002, Tichy 1997)

8. Post-charismatic and post-transformational leadership theory (Khurana 2002, MacCobly 2000, Fullan 2001) (ks. Storey 2004)

nämä toisiinsa. Näin myös osaamisen johtaminen kiinnittyy tiiviisti strategian viestinnän teemaan.



Kuvio 10. Kategoria: strategian viestintää tukeva osaaminen

Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus, joka tulee kiinnittää entistä selvemmin strategian toteuttamiseen. Se sisältää kaiken suunnitelmallisen ja johdetun toiminnan, jonka avulla organisaation strategian toteutumisen edellyttämää osaamista tunnistetaan, kuvataan, vaalitaan, kehitetään, uudistetaan, hankitaan ja seurataan (Moisio & Salinmäki 2005, 176; Viitala 2005, 13–14). Osaamisen johtamisella on merkittävä vaikutus strategian toimeenpanon onnistumiselle ja ylipäätään koko organisaation tuloksellisuudelle sekä työhyvinvoinnille. Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamiskykyä käytännössä (Hyrkäs & Ståhle 2005, 2). Asiantuntemuksella taas tarkoitetaan monimutkaisten tehtävien suorittamiseksi tarvittavia korkeatasoisia tietoja ja taitoja (Stenvall 1995). Tieto on dynaamista syntyen aina ihmisten vuorovaikutuksessa raakadatan (data) muuntautuessa organisaation sisällä tiedoksi (information) ja siitä edelleen tietämykseksi (knowledge) (Virtanen & Wennberg 2005, 104). Hyrkäsen ja Ståhlen (2005, 4) tutkimuksen mukaan osaamisen johtaminen nähdään suurimmassa osassa Suomen kuntia vielä hyvin teknisenä asiana, jota ei ole vielä riittävästi kytketty strategiaan. Kuntaorganisaatioissa työskentelee eri alan vahvoja osaajia ja asiantuntijoita sekä eri tason esimiehinä että henkilöstön edustajina. Kuntaorganisaatioiden osaamispääomaan sisältyvä tieto, osaaminen ja asiantuntemus on kytkettävä tiiviimmin strategiseen johtamisjärjestelmään. Juuri vuoropuheluun perustuvan strate-

gian viestinnän kautta tätä osaamista on mahdollista paremmin valjastaa strategian toteuttamiseen. Seuraavaksi tarkastellaan strategian viestintää tukevan osaamisen alakategorioita.

4.3.1 Yhteisen strategian kielen luominen

Strategiaprosessi sisältää runsaasti erilaisia käsitteitä, jotka ovat itsestään selvyiksi asiaan vihkiytyneelle, mutta vaativat avaamista organisaation eri tasoilla. Strategian toteutumiseksi kaikilla toimijoilla on oltava yhteinen kieli vuoropuhelun pohjaksi. Virtanen ja Kauppinen (2008, 39) toteavat, että strategian tulee olla ymmärrettävä, jotta sitä yleensä voi viestiä. Yhteinen kieli liittyy näin sekä strategiaprosessiin liittyvään kieleen ja tekniikkaan, että strategia-asiakirjan kirjoitettuun sisältöön. Yhteisen kielen puute syventää strategian kuilua johdon ja henkilöstön välillä. Aineistosta nousee esille vahvasti kokemus siitä, että strategiaprosessin johtamisessa tarvittavia tekniikoita ja kieltä, kuten BSC -mittariston tekniikka ja kieli, ei ole hallittu vielä riittävästi. Tämä kokemus on riippuvainen sekä tiedonantajan koulutustaustasta että asemasta organisaatiossa. Koulutustaustalla näyttää olevan kuitenkin asemaa suurempi merkitys. Koulutustaustalla tarkoitetaan tässä lisä- ja täydennyskoulutusta. Sekä eri tason esimiehet että työntekijät nostavat aineistossa tätä ongelmaa esille. Yhteisen kielen puuttuminen on johtanut epäselvyyteen siitä, miten tulee toimia ja mitä toimijoilta ylipäätään odotetaan.

”--- esimiesten on opeteltava strategiaprosessissa tarvittavat käsitteet, kielenkäyttö ja analysoinnissa käytettävät työkalut. Tähän ei käytännössä ole ollut mahdollisuuksia. (K6).”

”--- käsitteet vaikeita, eivät avaudu henkilökunnalle (T1).”

”Ihmiset, jotka opiskelleet paljon ymmärtävät strategian kielen, mutta tavalliset ruohonjuuritaso ihmiset eivät ymmärrä tekstinsisältöä ja eivät osaa tulkita hienoja käsitteitä ja eivät edes välttämättä jaksa lukea --- BSC-mittariston käyttöä ja sisältöä ei hallita, ei edes johto --- käännettävä strategian kieli kaikkien ymmärrettäväksi, jotta saadaan yhteys perustehtävään (T2).”

”Minulle BSC-muotoinen tarkastelu ei ole ollut vaikea (T8).”

Aineistossa kuvataan sitä, että kaikkien eri tason esimiesten on hallittava strategian kieli ja tekniikka, koska juuri he ovat keskeisiä strategian viestijöitä. Esimiehillä on oltava tarvittava osaaminen, jotta he pysyvät jakamaan strategiaosaamista ja viestimään siitä. Valmentajana toimiminen on vaativaa ja edellyttää eri tason esimiesten kouluttamista ja mentorointia (esim. Stenvall ym. 2007, 76). Strategian kieli on ymmärrettävä ja pystytävä muuntamaan mahdollisimman lähelle organisaation perustehtävää.

”Osattava esimiehen sisäistää asia, miten se vaikuttaa meidän toimintaamme ja osattava kääntää strategian kieli selkokielelle, että henkilöstö ymmärtää sen ja saa kosketuspinnan mihin tarttua. Vieraskieliset sanat, mm. BSC-mittariston termit, strategian kieli käännettävä ihmisille ymmärrettäväksi (T5).”

”Pubutaan BSC-kortista, josta ei edes kaikilla johtotason henkilöillä ole tietoutta. Miten sitä silloin voidaan viedä käytännön tasolle? (K10).”

Tiedonantajat kuvaavat myös kirjoitetun strategian kielen problematiikkaa. On syntynyt kokemus siitä, että eri tason esimiehillä on ollut hankaluuksia tulkita kirjoitettua strategiaa. Tämä on johtanut siihen, että strategian viestinnän sisältö on jäänyt epäselväksi muille toimijoille. Strategiaan sitoutuminen on heikentynyt, koska yhteyttä perustehtävään ei ole pystytty selkeästi osoittamaan. Kirjoitettuun strategian kieleen tulisi kiinnittää huomiota strategia-asiakirjaa kirjoitettaessa, jotta sisällöstä tulee ymmärrettävä. Tämä problematiikka voi olla seurausta esimerkiksi siitä, että strategia on annettu konsultin kirjoitettavaksi, jolloin sisältö jää muille helposti vieraaksi. Tämä on myös seurausta siitä, että strategiaprosessiin ei ole voinut osallistua. Todetaan, että mitä varhaisemmassa vaiheessa toimijat voivat olla mukana prosessissa, sitä paremmin he hallitsevat strategian kielen. Kim ja Mauborgne (2006, 205) nostavat juuri osallisuuden merkittäväksi tässä.

”Strategian laatijat eivät tiedä, mitä heidän kirjaamansa asiat ’suomeksi’ oikeassa elämässä ja organisaation perustetehtävässä tarkoittavat (K5).”

”Kun esimies itse ei ole sisäistänyt asiakirjaa, miten sen voi välittää alaisille selkeästi? --- strategia-asiakirja ei näytä olevan hänelläkään (oma

lähiesimies) 'kirkkaana päässä'. Siitä kerrottaessa tarvitaan 'luntilappuja', mitä BSC-käsitteet tarkoittavat. Kun esimies itse ei ole sisäistänyt asiakirjaa, miten sen voi välittää alaisille selkeästi? (K14)."

Peruslähdekohdaksi strategian viestinnän onnistumiselle muodostuu näin yhteisen kielen vaatimus. Yhteisen kielen puuttuminen johtaa turhautumiseen, luottamuspulaan ja heikkoon sitoutumiseen sekä strategian toimeenpanon epäonnistumiseen. Yhteisen kielen luomiseen on kiinnitettävä huomiota jo ennen strategiaprosessin alkamista sekä kaikissa sen vaiheissa. Eri tason esimiehillä on tässä merkittävä rooli. Strategian kieli liitetään tarkemmin viestintään luvussa 4.4.2. Yhdessä luotu ja selkokielelle kirjoitettu strategia ovat hyvä pohja strategian onnistuneelle viestinnälle ja toteutumiselle.

4.3.2 Organisaatiossa olevan osaamisen arvostaminen ja hyödyntäminen

Toisena osaamiseen liittyvänä alakategoriana on noussut esille organisaatiossa olevan yhteisen osaamispääoman sekä yksilöiden osaamisen ja asiantuntemuksen arvostaminen ja sen hyödyntäminen strategiaprosessin eri vaiheissa. Kesti (2007, 19) toteaa, että organisaatiossa on valtava tietopääoma, joka vain odottaa hyödyntämistä. Osaamisen johtamiseen Suomen kunnissa ei kuitenkaan vielä panosteta riittävästi muun muassa resurssien vähäisyyteen vetoamalla (Hyrkäs & Stähle 2005, 29). Johdon tehtävänä on kytkeä organisaation osaamispääoma strategiaan arvioimalla nykyistä ja tarvittavaa uutta osaamista nimenomaan visiosta ja strategian tavoitteista käsin (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 27). Jokaiselle ihmiselle on tärkeää se, että hänen työtään arvostetaan. Arvostaminen luo tunteen työn merkityksestä organisaation tuloksille. Tiedonantajien kokemuksen perusteella eri yksiköiden ja yksilöiden osaamista ja asiantuntemusta ei ole riittävästi hyödynnetty strategiaprosessin eri vaiheissa. Tämä on johtanut tunteeseen siitä, että heidän osaamistaan ei arvosteta. Tämä on vaikeuttanut strategiaprosessiin sitoutumista ja luonut epäluottamuksen ilmapiiriä organisaatiossa. Johdon tulee arvostaa organisaation osaamista (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 27). Tunne oikeuden-

mukaisuudesta syntyy asiantuntemuksen arvostuksesta ja siitä kokemuksesta, että toimijoiden mielipiteitä kuunnellaan, ja että ne myös otetaan huomioon organisaation toiminnassa (Kakkuri-Knuuttilla & Heinlahti 2006, 121). Organisaatiossa oleva osaaminen saadaan esille juuri vuorovaikutuksen avulla (Hyrkäs & Ståhle 2005, 30). Todetaan, että osaamista ei ole vielä riittävällä tasolla kytketty strategiaprosessiin. Tulkitaan, että tällä on vaikutusta myös kuntien yleiseen imagoon työnantajana.

”--- ihmisten osaamista tulisi hyödyntää paljon enemmän --- kunta-sektorilla ei luoteta tarpeeksi paljon henkilöstön osaamiseen (T3).”

”Jo strategian suunnittelun alkuvaiheessa pitäisi mukana olla riittävästi koko organisaation --- toimijoita ja nimenomaan sellaisia toimijoita, jotka ovat saaneet koulutusta strategian luomiseen ja ymmärtävät laajasti oman organisaationsa perustehtävän ja näkevät laajasti oman organisaationsa mahdollisuudet toteuttaa tulevaa strategiaa(K5).”

”--- strategiasta pitää näkyä myös organisaatiossa oleva asiantuntemus – se, että sitä on käytetty hyväksi. ---. Sen pitää syntyä yhteisen ponnistelun tuloksena. Näin varmistetaan, että strategiaan suhtaudutaan kuin omaan lapseen. Se hyväksytään puutteineenkin ja sen eteen ollaan valmiita tekemään jopa uhrauksia (K3).”

”--- henkilöstön ajatusten ja työvuosien kokemusten arvostamista sekä hyödyntämistä --- henkilökunnan jatkuva kouluttaminen, osaamisen hyödyntäminen riippumatta siitä mitä kouluja olet käynyt, mutta osaat tietyt asiat hyvin. --- henkilökunnan osaamista ei välttämättä hyödynnetä eikä anneta mahdollisuuksia toisiin tehtäviin (K10).”

Aineisto liittyy osaamisen arvostamisen ja hyödyntämisen teeman myös luottamukseen. Vaikuttaa siltä, että jos organisaatiossa vallitsee luottamus eri tasojen ja eri toimijoiden välillä, silloin organisaatiossa olevaa osaamista hyödynnetään enemmän strategiaprosessissa. Epäluottamuksen vallitessa osaamista ei osata tai haluta hyödyntää prosessissa. Tiedonantajat kokevat, että organisaatiossa olevan osaamisen ja asiantuntemuksen vähäinen hyödyntäminen strategiaa laadittaessa näkyy myös strategia-asiakirjan sisällön laadussa. Tämä johtaa siihen, että strategia-asiakirjaa vähätellään eikä siihen sitouduta. Toisaalta tuodaan esille myös sitä, että

osaamista ja asiantuntemusta on hyödynnetty prosessin aikana. Tämä on johtanut toimijoiden parempaan sitoutumiseen. Osaamisen hyödyntämistä strategian laatimisvaiheessa näyttää tapahtuvan jonkin verran riippuen tiedonantajan työyksiköstä ja asemasta. Joissakin yksiköissä toiminta on luonnollisena osana vuoden kiertoa, kun taas joissakin yksiköissä tätä osaamiseen liittyvää vuoropuhelua on vähän tai ei lainkaan. Organisaatioissa pitäisi kuunnella paljon enemmän käytännön toimijoiden puhetta ja pitäisi arvostaa käytännön työtä tekevien ihmisten osaamista (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 248).

”Olennessa vaikuttaa siis se, että laatijoiden joukossa on myös perustoitinnan asiantuntijoita --- kaupungin johdon ja valtuutettujen tiedot ja taidot eivät yksin riitä näin laajan asiakirjan tekemiseen (K4).”

”---2012-strategian valmistelutyössä tehtiin sama virhe kuin aikaisempiakin --- strategioita valmistellessa. Suurimpien hallintokuntien kuten --- edustus puuttui strategiaa valmistellessa työryhmästä. Se näkyy strategiassa mm. niin että --- näkökulmasta tärkeät asiat kuten --- eivät juurikaan näy strategiassa (K7).”

”Joulukuussa pyydetään työntekijöiltä toiveita seuraavan vuoden koulutustarpeista ja --- painopistealueista. Näiden pohjalta laaditaan tavoitteita ja koulutusohjelma, jotka sitten esitellään helmikuussa TPD-kokouksessa kaikille työntekijöille ja samalla sitoudutaan niihin. --- työntekijöille pitäisi välittyä tunne, että --- heidän tekemänsä työ on arvokasta --- heillä on arvokasta ”ruohonjuuri” tason tietoa (K11).”

”Kuntasektorilla ei luoteta tarpeeksi paljon henkilöstön osaamiseen (T3).”

Tulosten perusteella todetaan, että organisaatioissa olevaa osaamispuutetta ei vielä riittävällä tasolla hyödynnetä eikä arvosteta strategiaprosessissa. Aiemmin tässä tutkimuksessa nousi esille, että strategiaprosessissa koettiin syvällisen arvokeskustelun puutetta. Todetaan, että arvoristiriidat eri toimijoiden ja eri asiantuntijoiden ammattietiikan välillä voivat myös osaltaan vaikuttaa siihen, että omaa osaamista ei halutakaan tuoda strategiaprosessin käyttöön. Toisaalta huonoksi koettu työhyvinvointi

voi olla esteenä osaamisen esille tuomisessa. Kuntaorganisaation rakenteeseen liittyvät raja-aidat, esteet ja hidasteet sekä organisaatiokulttuurin muovaamat toimintatavat ja johtamiskäyttäytyminen voivat olla osaamisen täysimääräisen esille saamisen esteenä. Johtamisen innovaatioteorioissa henkilöstö nähdään yksilöinä, joilla on tarve oppia sekä kehittyä. Rahan ja etuisuuksien lisäksi heitä motivoi nimenomaan halu käyttää asiantuntemustaan ja potentiaaliaan. (Seeck 2008, 243.) Toisaalta Joensuu (2006) tutkimus osoittaa, että postmoderni työntekijä ei halua välttämättä antaa kaikkea osaamistaan organisaation käyttöön. Eri tason esimiesten tehtävänä on raivata näitä edellä kuvattuja esteitä osaamisen täysimääräisen hyödyntämisen tieltä. Tähän tarvitaan vuoropuhelua.

4.3.3 Koulutus ja valmennusohjelma strategiaprosessin tueksi

Strategiaprosessi vaatii tuekseen systemaattisen koulutus- ja valmennusohjelman organisaation eri tason esimiehille, poliittisille toimijoille ja henkilöstölle. Hedelmällistä olisi järjestää tämä siten, että kaikkien toimijoiden edustajia olisi siellä läsnä, sillä se lisäisi eri toimijoiden välistä vuoropuhelua ja yhteisöllisyyden tunnetta. Hyrkäs ja Stähle (2005, 12–13) ovat tehneet synteessin kuntien tulevaisuuden osaamishaasteista seuraavasti: innostamisen taito, innovatiivisuus, mukautumiskyky, visiointikyky, monialaosaaminen, verkostoitumistaidot, kielitaito, neuvottelutaidot, kansainvälistymistaidot, viestintätaidot, vuorovaikutustaidot, strateginen osaaminen, tietotekniikkaosaaminen ja oman ammattialan osaaminen. Synteesistä voi nähdä, että juuri viestintä on yhteisenä nimittäjänä näissä kaikissa osaamishaasteissa. Viestintätaitojen koulutus ja valmennus nousee siis merkittävään rooliin, kuten myös tässä erään tiedonantajan maininnassa todetaan: *”Tarvitaan monipuolista johtajaa, joka omaa hyvät vuorovaikutustaidot (K10).”* Viestinnän lisäksi tarvitaan johtamisosaamisen, työyhteisötaitojen, strategiaprosessin kielen ja tekniikan sekä substanssiin liittyvän ammatillisen osaamisen ja asiantuntemuksen koulutusta ja valmennusta. Johdon on luotava oppimista tukeva kulttuuri ja järjestettävä oppimismahdollisuuksia ja aikaa tälle (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 27). Markkasen (2006, 35) selvityksen mukaan suo-

malaisessa johtamisen koulutuksessa painotetaan liikaa mekaanista asioiden johtamista ihmisten johtamisen sijasta. Hänen selvityksensä perusteella esimiehet tarvitsevat ensinnäkin tunneälytaitoja, jolla voi johtaa kaaosta ja jatkuvaa muutosta ja toisaalta kunnioituksen, arvostuksen ja kuuntelun taitoja. Kunnissa johtajina toimii paljon eri alan asiantuntijoita. Asiantuntijoiden henkilöstöjohtamisen taitoja on kritisoitu juuri vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen liittyvien sitoutumisen ja sosiaalisten taitojen käsittelyssä sekä irrallisessa johtamisessa (Syväjärvi & Stenvall 2003, 347–348).

Tiedonantajat kuvaavat strategiaproessin johtamisessa osaamisvajetta, joka näkyy eri tason esimiesten strategiaproessin kokonaisuuden hallinnan puutteena. Aineistossa kuvataan koulutuksen ja valmennuksen tarvetta eri tason esimiesten näkökulmasta. Osaamisvajella on suora yhteys strategian toimeenpanon epäonnistumiseen.

”Ruohonjuuritasolla näyttää siltä, että strategian johtaminen/organisointi ei ole kenenkään hanskassa (T2).”

”En ole varma ovatko laatijat saaneet riittävästi koulutusta siihen, mitä ovat tekemässä ja mitä vaikutuksia sillä laaditulla strategialla on eri hallintokunnissa ja alemmilla tasoilla --- Hallintokunnissa tehdään omin nokkineen, siten kuin parhaaksi nähdään kun ei ole selkeätä toimintamallia ja prosessimallia strategiatyöstä (T7).”

”Kokemuksesta voin sanoa, että lähiesimiehellä tulisi olla jonkunmoista johtajuuskoulutusta takana... helpompi ymmärtää, käsitellä asioita ja viedä niitä eteenpäin (K12).”

Toisaalta aineistosta nousee esille vahva kokemus siitä, että riittävää koulutusta ja valmennusta eri tason toimijoille strategian toimeenpanemiseksi ei ole ollut tai se on tapahtunut prosessin kannalta liian myöhään. Toisaalta tarjottua koulutusta ei ole hyödynnetty. Kokemus johdon osamattomuudesta on murentanut luottamusta johtoa ja ylipäättään johtamista kohtaan.

”Koulutusta ei ole ollut --- ei ole hallittua systeemiä miten sitä veisi eteenpäin --- koulutuksia --- ohjeistusta --- Johto tulisi ensin kouluttaa viestimiseen ja sitten kouluttaa työntekijät (T2).”

”Ja kun he tuovat sitä meille yksiköihin, jokaisen yksikön oman esimiehen täytyisi kouluttaa henkilökuntaansa suoraan. --- Jos yksiköiden vastaavat ovat ”pihalla” asiasta, niin ei voi olettaa, että yksiköiden työntekijät sitoutuisivat tai edes tietäisivät, mistä on kyse (K13).”

”Konkreettista ohjausta ja koulutusta. Koulutusta ei ole strategian kielestä ja BSC-mittaristosta annettu kuin vasta v. 2007 keväällä. Koulutus auttoi näkemään kokonaisuuden ja hallitsemaan --- oppivamman organisaation luomiseksi ei ole määrärahoja (T5).”

”--- tähän vaiheeseen oli suunniteltu jotakin, kuten koulutusta jne. jota toteutettu henkilöstöosaston taholta. --- (T8).”

Aineistossa kuvataan toisaalta toivetta siitä, että strategiaprosessissa olisi ulkopuolinen vetäjä. Toisaalta tuodaan esille sitä, että strategiaa ei voida antaa ulkopuolisen tehtäväksi, sillä toisen tekemään strategiaan on vaikeata sitoutua. Kuitenkin prosessiin toivotaan ulkopuolista osaamista ja innostajaa.

”--- olisi ihanteellista että olisi ulkopuolinen vetäjä. Tällöin jäisi tällaiset esimieheen kohdistuvat antipatiat pois – että mitä se meillä tommosia teettää. Tämä toive voi tulla myös siitä että esimies ei osaa, kykene tms. hoitamaan asiaa. Tarvitsisi varmaan enemmän harjoittelua ja ennakkoluulojen karsintaa ajatuksiin (K15).”

”strategiaa ei voi antaa kenenkään ulkopuolisen kirjoitettavaksi (K3).”

Tiedonantajat nostavat esille työyhteisötaitojen merkitystä strategiaprosessissa. Strategian toteutumisen edellytys on, että henkilöstö on motivoitunut ja toimii vastuullisesti tukien esimiestoimintaa organisaatioissa (Keskinen 2005). Henkilöstöllä tulee olla nykypäivän organisaatioissa enemmän valmiuksia suurempien kokonaisuuksien hahmottamiseen ja oman roolin hahmottamiseen näissä kokonaisuuksissa. Strategian viestinnällä on näin ollen tärkeä tehtävä myös työyhteisötaitojen kehittämiseksi.

”Työntekijöiden tietämys organisaation asioista oman yksikön --- ulkopuolella on vähäistä. Yksittäisen työntekijän kyky nähdä oma osan-

sa ja vaikuttavuutensa osana suurempaa kokonaisuutta on kuitenkin usein rajallinen. --- Strategiasta suunnannäyttäjänä suunnittelulle ja toiminnalle, tarvitaan lisää tietoa (K16).”

Pitää varmistaa, että henkilöstön osaamistaso ja käsitemaailma on sillä tasolla, että kaikki ymmärtävät mistä on kyse (K6).”

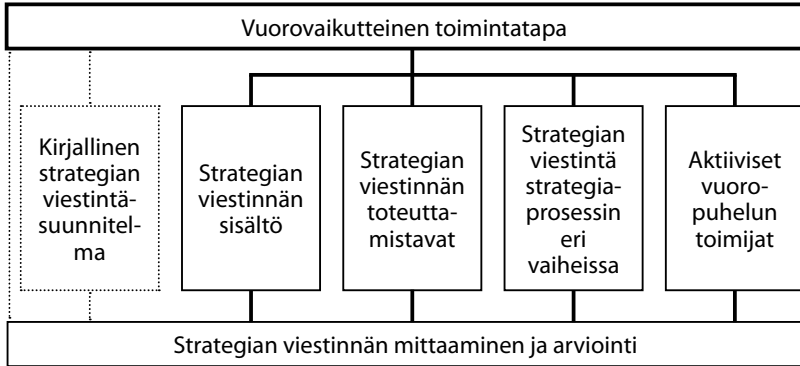
”Työntekijät eivät ymmärrä omaa osaansa strategian eteenpäin viemisessä, ylempi ja keskijohto ei osaa kääntää niin pieniksi (konkretisoida), että voitaisiin käyttää käytännön työssä --- asioita pitäisi pystyä perustelevaan asiakkaille (T4).”

Substanssiosaamiseen liittyvää koulutusta kommentoidaan strategiaprosessin näkökulmasta seuraavasti: *”--- koulutusta tulisi tarjota, jotta hallitsee työt mitä vaaditaan (T3)”*. Strategian toteuttajilla on oltava henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen vaadittavat kyvyt tai niiden saavuttaminen on mahdollistettava (Kaplan & Norton 2007, 307–308). Organisaation jäsenten on laajennettava ja lisättävä osaamistaan strategian toimeenpanon onnistumiseksi (Heide ym. 2002, 218). Tämä on johdon mahdollistettava. Tässä pääkategoriassa osaaminen ja sen johtaminen on liitetty strategian viestintään. Edellisen kategorian tavoin tässä on liikuttu ihmisten johtamisen teemoissa, joihin osaamisen johtaminen sijoittuu. Jaetun ymmärryksen ehdoksi on muodostunut yhteisen kielen ja käsitteistön osaaminen, organisaation osaamispääoman arvostaminen ja hyödyntäminen sekä riittävän valmennuksen ja koulutuksen tarjoaminen strategiaprosessin tueksi. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan vuorovaikutteisen toimintatavan pääkategoriaa, joka on myös tämän tutkimuksen ydinkategoria.

4.4 Vuorovaikutteinen toimintatapa

Vuorovaikutteisen toimintatavan kategoria sisältää kuusi alakategoriaa (ks. kuvio 11), jotka ovat kirjallinen viestintäsuunnitelma, strategian viestinnän sisältö, strategian viestinnän toteuttamistavat, strategian viestintä strategiaprosessin eri vaiheissa, aktiiviset vuoropuhelun toimijat ja strategian viestinnän arviointi. Lisäksi näillä on vaihteleva määrä ala-

kategorioita. Vuorovaikutteisen toimintatavan kategoria on myös ydin-kategoria, johon kaikki tämän tutkimuksen pääkategoriat integroituvat. Vuorovaikutteinen toimintatapa tarkoittaa tässä sitä, että organisaation viestintä perustuu vuoropuheluun eli dialogiin.



Kuvio 11. Kategoria: vuorovaikutteinen toimintatapa

Dialogi tarkoittaa suorana käänneksenä merkityksen virtausta ja eri osien yhteen kuulumisen syvällistä tiedostamista. Termi juontuu kreikan kielen sanoista *dia* ja *logos*. *Dia* tarkoittaa ”läpi”, ”kautta” ja *logos* ”sana”, ”merkitys”, ”koota yhteen” tai ”suhde”. (Isaacs 2001, 40.) Dialogi on yhdistetty usein osaamisen johtamisen kontekstiin (ks. esim. Nonaka 1995; Senge 2001; Schein 1996; Isaacs 2001). Dialogi on yhdessä ajattelemisen prosessi, jossa perehdytään, ajatellaan ja pohditaan syvällisesti tiettyä asiaa (Senge 2001, 28). Dialogi ei siis ole sama asia kuin keskustelu. Isaacs (2001, 39–40) tarkentaa, että dialogissa ei ”valita puolta” eikä heti aluksi pidetä omaa mielipidettä lopullisena, vaan ainoastaan yhtenä askeleena kohti lopputulosta. Dialogissa on oleellista kuunnella tarkasti muita ja pyrkiä ymmärtämään kaikki muiden esittämät näkemykset. Näkemyserojen väittelemisen sijasta energia suunnataan johonkin sellaiseen, jota ei vielä ole olemassa. (Mt., 39–40.)

Dialogi on prosessi, joka sisältää seuraavat vaiheet: kontaktin luominen, teemojen lämmittäminen, pääkeskustelu ja integraatio. Dialogilla ei ole johtajaa vaan helpottaja tai mahdollistaja. Yksi dialogi kestää noin kaksi tuntia päättyen aina loppukierrokseen, jossa jokainen voi kertoa miten he ovat kokeneet dialogin ja mitä muuta sanottavaa heillä vielä

on. Dialogi herättää aina tunteita. Koska dialogi rakentaa luottamusta ja avointa ilmapiiriä, tunteiden kohtaaminen on helpompaa. (Roman 2005, 137–139.) Senge (2001, 28, 30–33) korostaa, että dialogi ei ole koskaan yhden ihmisen toiseen kohdistamaa toimintaa, vaan oleellista on se, että ihmiset käyvät yhdessä dialogia. Ihmisten tuleekin pystyä luopumaan pyrkimyksestä saada muut ymmärtämään itseään ja sen sijaan kiinnittää huomiota sekä oman ymmärryksen lisäämiseen itsestämme että muista. Huomion arvoista on, että dialogi syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, eikä ulkopuolelta määriteltyjen säännösten noudattamisesta. Dialogin avulla voidaan esimerkiksi lisätä yhteisöllisyyttä, saada selville ääneen sanomattomia ajatuksia, ratkoa ongelmia rakentavasti, lisätä luovuutta ja rakentaa organisaatiokulttuuria sekä tehostaa oppimista. (Mt., 2001, 28, 30–33.) Roman (2005, 132–136) lisää tähän vielä sen, että dialogi kehittää yleisesti kommunikaation laatua ja motivoi näin osallistujia, jolloin lopputuloksena on uusien ideoiden syntyminen.

Dialogin taito ei ole uusi asia. Senge (2001) toteaa, että sen käymisen taito on vain unohtunut työyhteisöissä. Vaikka dialogilla on selvästi yhtymäkohtia keskustelun ja neuvottelemisen kanssa se eroaa kuitenkin näistä. Isaacs (2001, 39–40, 63, 98, 122, 144, 167) valottaa keskustelun ja dialogin sekä neuvottelun ja dialogin eroa seuraavasti. Keskustelussa pyritään suoraviivaisesti lopputulokseen ja saamaan käsiteltävä asia pois päiväjärjestyksestä. Dialogi taas luo mahdollisuuksia ja näkee uusia ja useita vaihtoehtoja herättämällä oivalluksia, joiden kautta on mahdollista järjestää yksilöiden ennakkokäsitykset uuteen uskoon. Neuvottelussa pyritään pääsemään sopimukseen eri mieltä olevien osapuolten kesken, kun taas dialogissa tavoitellaan uutta ymmärrystä. Dialogin keskiössä ovat kuunteleminen, kunnioittaminen, odottaminen ja suoraan puhuminen. (Mt.) Todetaan, että dialogin yhdistäminen strategiaproessin johtamiseen luo mahdollisuuden tehdä strategiaprocessista uuttaideoivan ja inspiroivan oppimisproessin, jossa eri toimijat kokevat tullessa kuulluksi. Näin jaettu ymmärrys strategiasta alkaa muodostua jo strategiaproessin alkuvaiheista lähtien.

Viestintä on yksi eniten kritisoiduista asioista erilaisissa työyhteisöjen palautekyselyissä, jos arvioinnin kohteena on toisten toteuttama viestintä. Toisaalta omia viestintätaitoja ja omaa viestintää arvioidaan usein paremmaksi kuin se muiden mielestä on. ”*Viestintä on johtamisen yksi tärkeimpiä,*

haasteellisimpia ja vaikeimpia kysymyksiä (T6).”, yksi haastateltavista kommentoi. Kreps (1990, 25) argumentoi, että ehkä suurin ongelma organisaatioiden viestinnässä on oletamus siitä, että viestintä on helppo asia tehdä oikein. Hän jatkaa, että on helppoa viestiä, mutta erittäin vaikeata on viestiä hyvin ja tehokkaasti. Organisaatioissa ei riitä, että vain johto viestii tehokkaasti, sillä myös henkilöstöllä tulee olla valmiudet tehokkaaseen viestintään. Todetaan, että viestintä sisältyy erottamattomasti strategia-prosessin kaikkiin vaiheisiin. Sitä on tarkasteltava organisaatorakenteen, organisaatiokulttuurin, ryhmien ja yksilöiden tasoilla. Viestinnän tulee olla suunniteltua, johdettua ja arvioitua unohtamatta ja tukahduttamatta kuitenkaan spontaania ja epävirallista viestintää organisaatioissa.

Vuorovaikutteista toimintatapaa tarvitaan, jotta strategiasta saadaan muodostumaan jaettu ymmärrys organisaatioissa ja jotta strategia-prosesista ylipäättään tiedetään. Heide ym. (2002, 218) ovat päätyneet siihen, että viestintä on suurin este onnistuneelle strategian toimeenpanolle. Peng ja Litteljohn (2001, 360, 362) toteavat kuitenkin, että tehokas viestintä on ehdoton edellytys tehokkaalle strategian toimeenpanolle, mutta tehokas viestintä ei kuitenkaan takaa toimeenpanon tehokkuutta. Viestintä ei siis ole mikään ylivertainen asia, joka ratkaisee kaikki organisaation ongelmat, mutta väitän kuitenkin, että sillä on erittäin merkittävä rooli strategia-prosessissa ja ylipäättään organisaation toiminnassa. Ilman viestintää strategia-prosessia ei voi toimeenpanna. Tiedonantajat kuvaavat aineistossa sitä, että strategia-prosessi kulkee vielä irrallaan ja etäisenä organisaation päivittäisestä toiminnasta. Strategia-prosessin kulusta ja asiakirjan olemassaolosta ei ole välttämättä edes tiedetty. Mantere ym. (2003, 7) nimittävät tätä strategian kuiluksi, jonka ylittämiseen tarvitaan juuri viestintää.

”Mistään asiakirjasta ei ole kenellekään iloa, jos ei tiedä sen olemassaolosta (K12).”

”Haastateltava ei ole nähnyt oman hallintokuntansa strategiaa vuodelle 2012, onko edes olemassa (T2).”

”En tiedä, ketä on ollut laatimassa strategiaa enkä tiedä kuka ja ketkä tehneet ja miten strategia-prosessi menee. En ole tietoinen, missä vaiheessa vois in vaikuttaa sen sisältöön ja otetaanko mielipiteitäni huomioon (T3).”

”Minulla ei ole tietoa, mitkä tahot ja ketkä henkilöt ovat laatimassa oman hallintokuntani strategiaa kaupunkistrategian jälkeen. Onko sen laadinnassa mukana poliittiset päättäjät, vai onko asiantuntijakonsultti vai ketkä? --- kaupunkistrategiaprosessin toimintamallia en ole nähnyt (T5).”

Väitän, että strategiaprosessin saaminen osaksi päivittäistä elämää organisaatiossa on tärkeää, sillä mitä lähemmäksi se saadaan päivittäistä perustehtävän toteuttamista, sitä tärkeämmäksi se koetaan. Tehokasta strategian viestintää tarvitaan juuri siihen, että strategia saadaan muuntumaan toiminnaksi. Silloin strategiaprosessi saadaan tuntumaan tärkeältä irrallisen ja ylimääräisen työn sijasta. Kuten aineistossa todetaan, strategiasta, josta ei tiedetä ja jota ei ole onnistuttu toimeenpanemaan, ei ole hyötyä kenellekään. Seuraavaksi kuvataan vuorovaikutteisen toimintatavan pää- ja alakategoriat.

4.4.1 Kirjallinen viestintäsuunnitelma vuoropuhelun tueksi

Tiedonantajat kuvaavat vahvasti kokemusta siitä, että strategian viestinnästä tulee olla kirjallinen suunnitelma. Suunnitelmassa tulee olla raamit strategian viestinnän sisällöstä, viestintäkanavista ja viestinnän toteuttamistavoista, viestinnän ajoittamisesta strategiaprosessin eri vaiheissa, viestijöiden vastuu- ja roolijaosta sekä viestinnän arvioinnin ohjeistuksesta. Tässä haetaan selkeästi viestintään jämakkyyttä ja läpinäkyvyyttä.

”Esimiesten tehtävänä on luoda yhtenäinen ja määrätietoinen toimintamalli tiedon siirtämisestä alaisilleen --- (K2).”

”Kunnan viestintään tulisi paneutua - joka hallintokunnassa tulisi olla joku vastuhenkilö, joka vie eteenpäin --- kunnissa pitäisi olla selkeä viestintäsuunnitelma ja vastuhenkilöt nimettynä sille --- vastuhenkilöt pitää tietää eri tasoilla, jotka johdonmukaisesti vievät strategiaa eteenpäin eli on oltava selkeä toimintamalli jalkauttamisesta --- selkeä malli miten yksiköissä tehdään jalkauttaminen (T2).”

”--- kun asiat määritelty ja kirjattu, ne tulee tehtyä --- Viestinnästä tulisi olla selkeä toimintamalli --- suunnitelmallista, aikataulutettu --- (T3).”

”Viestintä on vaikeata, siitä tulee kritiikkiä. Pitää siksi olla suunnitelmallista ja toteutettu suunnitelman mukaisesti, silloin kritiikki voidaan ymmärtää (T8).”

Strategian viestinnän kirjallinen suunnitelma ei takaa vielä viestinnän onnistumista, mutta kuten aineistossa todetaan, se tukee viestinnän tehokkaampaa toteutumista määrittelemällä, vastuuttamalla, aikataulutamalla ja konkretisoimalla viestinnän arvioitavaksi toiminnaksi. Allio (2005, 14) on päätenyt siihen, että strategian toimeenpanon toteutuminen on kiinni siitä, että kaikilla on jaettu ymmärrys siitä kuka tekee, mitä, milloin ja millä resursseilla. Näin ollen voi ajatella, että myös viestinnän toimeenpaneminen vaatii jonkinlaisen suunnitelman, jotta se toteutuu. Toisaalta kirjallinen suunnitelma nostaa konkreettisesti strategian viestinnän profiilia organisaatiossa. Strategian viestinnän, ja ylipäätään viestinnän tärkeyttä organisaation toiminnalle on enemmän korostettava, sillä viestintä nähdään vielä lähinnä tuottamattomana ajanhukkana, kuten eräs tiedonantaja toteaa: *”Johto ei käyvä riittävästi aikaa tähän, he katsovat tuottamattomaksi ajaksi tämän keskustelun ja perustelemisen (T8).”* Viestintää ei vielä mielletä luonnolliseksi ja erittäin tarpeelliseksi osaksi organisaation päivittäistä toimintaa.

Strategian viestintään kannattaa panostaa, sillä aiempien tutkimustulosten mukaan eri tason esimiesten ja henkilöstön välisen vähäisen ja heikon vuorovaikutuksen sekä organisaation tuottavuuden välillä on selkeä yhteys (Appelbaum ym. 2005, 1). Strategian viestintää ei koeta vielä suunnitelmalliseksi ja johdonmukaiseksi toiminnaksi. Vastuut sen toteuttamiseksi koetaan epäselviksi. Viestintä on hyvin sattumanvaraista ja riippuvaista tiedonantajan toimipisteestä ja siellä vallitsevasta viestintäilmapiiristä. Myös Peng ja Litteljohn (2001, 362) ovat päätenneet siihen, että viestintää ei ole organisoitu, kuten muuta toimintaa organisaatiossa. Tiedonantajat kuvaavat kokemuksia kuntien rationaalisesta, hierarkian eri tasoilta ja ylhäältä alaspäin tapahtuvasta viestinnästä. Mielenkiintoista on se, että tiedonantajat esittävät vaihtoehdoksi rationaaliselle ylhäältä alaspäin tulevalle viestinnälle jalkauttamista, tiedon siirtämistä alaisille,

vyöryttämistä ja läpiviemistä. Eikö näin edelleenkin viesti kulje ylhäältä alaspäin hierarkian tasoilta toiselle? Toisaalta näitä termejä käytetään kirjallisuudessa perinteisesti kuvaamaan strategian toimeenpanoa tai strategian viestintää, joten niitä on voitu käyttää kuvaamaan vain kyseistä toimintaa, ei sen sisällön laatua. Viestinnässä ei ole merkityksetöntä minkälaisia sanoja käyttää, sillä sanat muodostavat meille mielikuvia myös toiminnan sisällöstä ja sen laadusta.

”Tulisi siis olla selkeä vuorovaikutuksellinen suunnitelma strategia-työskentelystä kaupungissa --- strategiasuunnitelman tulee sisältää pohdittu toimintamalli myös strategian viestinnästä --- strategiatyö oltava vaiheistettu ja viestintä on oltava suunniteltu, miten eri vaiheissa viestitään. --- strategian käsittely ja viestintä on osittain satumanvaraista ja ajoittaista, näyttää impulsiiviselta --- johtavilla viranhaltijoilla tulisi olla omat viestintäpelisäännöt, miten ja kuinka paljon ja mikä rooli minulla on viestinnässä (T6).”

”Strategian viestinnän pelisäännöt tulisi olla organisaatiossa, jossa kirjattaisiin selkeästi viestintäkanavat, forumit yms. asiat --- sisältörunko oltava, miten viesti kulkee molempiin suuntiin organisaatiossa, ylhäältä alas ja alhaalta ylös --- Ainakin, ettei se ole mutu-tuntumalla tapahtuvaa vaan se on huolellisesti suunniteltua --- viestintä tulisi avata strategia-asiakirjassa, miten, miksi, kuka, milloin --- viestintää tulisi myös arvioida (T8).”

”Oltava selkeä toimintamalli, ohje, miten vyörytetään ylätasolta kaikkiin hallintokuntiin ja yksiköihin. Kuvattuna miten toimeenpannaan, tämä auttaa sitoutumista --- viestinnästä voisi olla sapluuna, miten viestitään – eli silloin velvoitetaan esimiehet huolehtimaan viestinnästä, sitoutuminen paranisi. Tällainen malli vahvistaisi strategian onnistumista ja toisi esille, että strategia on tärkeä paperi --- samoin asia tulisi hallintokuntiin samalla tavalla esille --- olisi läpiviennin ja viestinnän malli (T7).”

Hämäläinen ja Maula (2004, 68) tarjoavat strategian viestinnän suunnittelun lähtökohdaksi seuraavat perusasiat. Lähtökohtana ovat kohde-ryhmä, sisältö, kanavat, lähettäjä ja mittaaminen. He korostavat suunnittelussa strategian viestinnän tavoitteen pohtimisen tärkeyttä. Strategian

viestinnän suunnittelun pohjana kannattaa käyttää esimerkiksi kyselyä, jossa kartoitetaan organisaation toimijoiden toiveita strategian viestinnän suhteen. (mt., 73.) Strategian viestintä tulee kytkeä osaksi organisaation vuosisuunnittelua ja päivittäistä toimintaa. Näin ei synny mielikuvaa siitä, että se on jokin ylimääräinen työ, joka ei liity mitenkään organisaation perustehtävän hoitamiseen. Aiemmissa tutkimuksissa todetaan johdonmukaisen toiminnan edistävän vuoropuhelua organisaatiossa (ks. esim. Isaacs 2001, 49–50). Niiranen ym.(2005, 261) nostavatkin strategiatyön ja sen toimivuuden kannalta yhdeksi kehittämiskohteeksi juuri viestintäsuunnitelman ja kommunikatiivisen tavoitteenasettelun. Seuraavaksi tarkastellaan strategian viestinnän sisältöä.

4.4.2 Strategian viestinnän sisältökokonaisuudet

Strategian viestintä sisältää aineiston perusteella neljä eri sisältökokonaisuutta (ks. kuvio 12.), jotka ovat yhteisen strategian kielen levittäminen, strategiaproessin tärkeyden markkinointi, strategiaproessin vaiheista ja kulusta viestiminen ja strategian sisällön tulkitseminen ja konkretisoiminen. Myös Hämäläinen ja Maula (2004) ovat päätyneet samansuuntaisiin pääsisältöalueisiin.



Kuvio 12. Strategian viestinnän sisältö

Yhteisen strategian kielen levittäminen

Eriksson (1999; 2001, 25) toteaa, että ei ole merkityksetöntä miten strategioista puhutaan ja kirjoitetaan ja minkälaisia käsitteitä käytetään, koska kielen avulla määrittelemme muun muassa asioiden tärkeyden tai merkityksettömyyden vaikuttamalla näin myös tulevaisuuteen. Hän jatkaa, että vaikeaselkoinen strategian kieli jakaa organisaation toimijat strategia-asiantuntijoihin ja ei-asiantuntijoihin, sen perusteella, hallitsevatko he strategian kielen vai ei. Luvussa 4.3 yhteisen kielen luominen liitettiin osaamiseen. Nyt yhteisen kielen ehto liitetään viestintään, sillä organisaatioon muodostuva kahtiajako strategia-asiantuntijoihin ja ei-asiantuntijoihin syventää edelleen Mantereen ym. (2003) kuvaamaa strategian kuilua. Myös Olve, Roy ja Wetter (1998) korostavat sitä, että yhteinen kieli strategiaprosessiin liittyvistä käsitteistä on muodostuttava tutuksi ja ymmärrettäväksi kaikille organisaation jäsenille. Aineistossa kuvataan voimakkaasti tunnetta siitä, että yhteistä kieltä ei ole riittävästi onnistuttu viestimään organisaatiossa. Tämä on johtanut siihen, että yhteistä ymmärrystä strategiasta ei ole muodostunut ja strategian yhteys perustehtävään on jäänyt osin hämäräksi. Esimiehen keskeisimpänä tehtävänä on saada organisaation toimijat toimimaan tavoitteellisesti perustehtävän mukaisesti (ks. esim. Stenvall ym. 2007), joten jaetun ymmärryksen muodostuminen strategiasta on välttämätöntä.

”Käsitteet selkeytettävä ja määriteltävä --- samansuuntaisuus – keskustella asiasta, että yhteinen kieli löytyy ja mitä tarkoittaa (T3).”

*”--- strategia jää etäiseksi myös sen vuoksi, että asiat esitellään kau-
niilla sanoilla ympäröivästi (K11).”*

*”BSC-mittariston kieli vaikea, yksinkertaisia asioita piilotettu vai-
keiden otsikoiden ja sanojen taakse. Yksinkertaisempi kuvaaminen
sitouttaisi ihmiset paremmin strategiaprosessiin (T5).”*

*”--- käsitteet ovat liian vaikeita ja strategia on kirjoitettu liian vai-
keasti (K10).”*

Tiedonantajien kokemus on, että organisaatiossa on näkyvissä jako strategia-asiantuntijoihin ja ei-asiantuntijoihin strategian kielen osaamisen tai osaamattomuuden perusteella. Yhteisen strategian kielen levittämi-

nen koetaan erittäin tärkeäksi. Strategiaprosessissa ja strategia-asiakirjassa käytetty kieli on koettu vaikeaselkoiseksi tai liian yleisellä tasolla olevaksi, joten jaetun ymmärryksen muodostuminen on vaikeutunut. Beer ja Eisenstat (2000, 31) toteavat, että yhdeksässä tapauksessa kahdestatoista epäselvä strategia tai ristiriitainen tavoiteasettelu johtavat strategian toimeenpanon epäonnistumiseen. Yhteisen strategian kielen levittämisessä suullisen viestinnän lisäksi korostuu siis myös kirjallinen viestintä, sillä epäselvän strategian sisällön levittäminen muodostuu vaikeaksi tai jopa mahdottomaksi. Tekstin tulee olla sujuvaa, ymmärrettävää ja selkokielistä, joka helpottaa sen viestimistä. Virtanen ja Wennberg (2005, 18) ovat nostaneet esille julkishallinnon monikerroksisen, terminologisesti koukeroisen ja monimerkityksisen kielen, joka on vaikeaselkoista kansalaisille. Se näyttää olevan vaikeaselkoista myös toimijoille itselleen. Toisaalta strategian yhteisen kielen levittämisessä tärkeäksi nousee myös se vuorovaikutuksen tapa, millä sitä toteutetaan. Yhteisen strategian kielen levittäminen ei pidä olla ylhäältä alaspäin tulevaa opettamista vaan dialogi, jossa luodaan merkityksiä strategian ja siihen liittyvien käsitteiden sisällöstä linkittämällä ne lähelle perustehtävää. Viestijä toimii keulakuvana ja vaikuttaa siten oleellisesti muiden sitoutumiseen tai sitoutumattomuuteen. Wiili-Peltolan (2001, 394) tutkimustulosten perusteella strategian hyväksyjät, jotka tuottivat positiivista puhetta strategiasta pyrkivät kääntämään aktiivisesti strategian kieltä ymmärrettäväksi ja yhdistettäväksi oman yksikön toimintaan. Positiivisen puheen taustalla olivat sekä luottamus että sitoutuminen.

Strategiaprosessin tärkeyden markkinoiminen

Strategian viestinnän yhdeksi keskeiseksi sisällöksi nousee strategiaprosessin tärkeydestä markkinoiminen. Asian kokeminen tärkeäksi edesauttaa siihen sitoutumista. Eri tason esimiesten esimerkillä johtaminen integroituu tiiviisti tähän kategoriaan. Lisäksi ajan varaaminen prosessille, läsnä oleminen, palkitseminen ja panostaminen työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen kertovat strategiaprosessin tärkeydestä. Strategian toteuttajien on oivallettava strategiaprosessin merkitys sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Aiemmat tutkimustulokset osoittavat, että

sellaiset innovatiiviset strategiat, jotka korostavat henkilöstövoimavaroja saavat parhaiten henkilöstön motivoitumaan ja innostumaan (New generation organizations 2006, 22–24). Strategiaprosessin tärkeyden markkinointia tapahtuu sekä sanallisella että sanattomalla viestinnällä. Tärkeyttä markkinoidaan puheen, kehonkielen, tekojen ja toiminnan kautta. Sanattoman ja sanallisen viestinnän ristiriita vie uskottavuuden prosessilta. Strategiaprosessin tärkeyden onnistunut osoittaminen voi siis olla sekä johtamiskäyttötymisen seuraus tai johtamisen ja vuoropuhelun onnistunut lopputulos.

Aineiston perusteella vuoropuhelu strategiatyön tärkeydestä sisältää strategian toistuvaa esille nostamista, sen hyödyn perustelemista, avoimen informaation jakamista sekä kokonaiskuvan luomista prosessista. Strategian viestinnän on ulotuttava tehokkaasti läpi koko organisaation (Freedman 2003, 26). Strategian tärkeyden osoittamisessa on myös markkinoinnin elementtejä. Markkinoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi estetiikkaan liittyviä keinoja, kuten työympäristöön, työvaatetukseen tai laitteisiin liittyviä resursointeja strategiaan liittyen (ks. esim. Syrjälä & Vanhala, 2008). Strategian tärkeyden markkinointi on dialogi, jossa yhdessä tuotetaan ymmärrys strategian tärkeydestä organisaation tuloksellisuudelle. Juuri se tapa, jolla se markkinoidaan, muodostuu olennaiseksi sitoutumisen kannalta.

”Perustelut, argumentointi, muistuttaminen, strategian toistuva esiin nostaminen ovat keskeisiä keinoja, joilla asioita voitaisiin tehdä nykyistä paremmin (K3).”

”Pitää selkeyttää henkilöstölle, mitä hyötyä on palveluohjelmasta omalle toiminnalle --- eli palveluohjelman (strategian) tärkeysjärjestys toiminnan kannalta selkeästi tiedoksi (K6).”

”Strategia pitää myydä, tiedotusta... avaamista --- esimiehen tunnettava vastuunsa --- työntekijöiden tiedettävä pelisäännöt (K12).”

”Valmis strategia-asiakirjan hyödynnettävyys riippuu siitä miten se tuodaan alemmas portaissa. Myös hallintokunnan sisäinen asia, miten hallintokunnan päällikkö suhtautuu asiakirjaan ja markkinoi sitä omassa hallintokunnassa --- (T7).”

Strategiatyön tärkeyden markkinoinnin keskeisimmäksi tekijäksi muodostuu kyky integroida strategia organisaation päivittäiseksi työkaluksi. Oiva (2007, 60) toteaa, että strategiakeskeisen organisaation johtamisen perusajatus on se, että strateginen ja operatiivinen johtaminen ovat vahvasti toisiinsa kiinnittyneitä, mutta kuitenkin erilaisia prosesseja. Kuntaorganisaatioiden strategiatyössä nouseekin merkittäväksi juuri se, että strategiaprosessi onnistutaan kytkemään osaksi päivittäistä elämää organisaatiossa. Tämä vaatii strategisen ja operationaalisen johtamisen väliä integroitumista toisiinsa. Aineistossa korostetaan sitä, että esimiesten tulisi perustella toimintaansa enemmän strategian kautta. Toisaalta korostetaan tarvetta yleensäkin oppia pohtimaan asioita yhdessä strategian kautta. Tiedonantajilla on kokemus, että strategiatyön markkinoinnissa ei ole vielä riittävästi onnistuttu ja se on vähentänyt strategian tärkeyden tunnetta ja johtanut vähäiseen sitoutumiseen. Eri tason esimiesten ja työntekijöiden kokemukset ovat tässä hyvin yhdensuuntaisia.

”Johdon tehtävänä on tuoda selkeästi esille strategian jatkumo yksikkötasolta huipulle asti. Johdon on pyrittävä perustelevaan toimintaansa strategian kautta tai muuten se menettää merkityksensä (K13).”

”Ihmiset eivät ole tottuneet miettimään asioita strategioiden kautta, siksi asian tärkeys tulisi tuoda selväksi ihmisille (T2).”

”Markkinoitava että tärkeästä paperista on kyse – näin ei nyt ole tehty (T7).”

”Jos halutaan, että strategia johtaa toimintaa ja henkilökunta sisäistää sen, niin työtä täytyy tehdä paljon ja suunnitellusti. Se vaatii keskusteluja, konkretiaa, johdon näkyvää sitoutumista (K13).”

Strategiaprosessin tärkeyden markkinoinnissa onnistuminen lisää motivaatiota ja sitoutumista sekä rakentaa luottamusta. Tärkeyden osoittamisessa eivät pelkät korulauseet riitä, vaan sen mielekkyydelle on tuotettava hyviä perusteluja, joita aikaansaadaan esimerkiksi keskustelemalla, vaihtamalla kokemuksia ja tutkimalla, toteavat Aaltonen ym. (2002, 67). Denning (2008) nostaa esille yhtenä muutosjohtamisen tehokkaana keinona esille voimallisten tarinoiden käyttämisen huomion saamiseksi, tunteiden herättämiseksi sekä asioiden selittämiseksi ja perustelemiseksi. Esi-

miehellä vaaditaan tässä taitoa osata valita oikeat tarinat oikeaan hetkeen. Tällaisten tarinoiden käyttäminen voi olla myös yksi keino ilmaista strategiayön tärkeyttä. Muutosjohtamisella ja strategiaprosessin johtamisella vaikuttaa olevan paljon yhteistä, sillä molemmissa on onnistuttava aluksi herättämään muutostarve ja sen jälkeen saada ihmiset sitoutumaan ja toimimaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti. On siis perusteltua hyödyntää strategian viestinnässä myös muutosjohtamiseen liittyviä tutkimustuloksia. Strategian tärkeyden markkinoinnissa on otettava huomioon myös Joensuun (2006, 69) esille nostama näkemys postmodernista työyhteisön jäsenestä, jota leimaa muun muassa välinpitämättömyys dialogia ja yhteisiä asioita kohtaan. Strategian tärkeyden markkinointi yksilöiden osaamisen ja hyödyn, kuten palkitsemisen kautta voi olla yksi keino ylittää tämä välinpitämättömyys.

Strategiaprosessin vaiheista ja kulusta viestiminen

Strategiaprosessi ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan kehämäinen prosessi, joka etenee organisaatiossa vuoden kierron mukaisesti (ks. esim. Kaplan & Norton 2002). Aineistossa prosessimaisuutta kuvataan seuraavasti: *”Strategian on voitava myös antaa elää. Eli se mitä on kirjoitettu strategiaa laadittaessa on voitava kyseenalaistaa. Ennakoimattomassa, vaikeasti hallittavassa ympäristössä myös strategian täytyy voida joustaa. Siinä täytyy olla prosessistrategian piirteitä. Vain siten se voi olla uskottava (K3).”* Kaikkien toimijoiden eri tasolla organisaatiota on tiedettävä minkälaisia vaiheita prosessi pitää sisällään, miten siinä edetään, miten siinä on edistytty ja mitä tulevaisuudessa on odotettavissa. Lisäksi on tiedettävä mitä keneltäkin odotetaan tässä prosessissa. Tiedonantajat nostavat vahvasti viestinnän keskiöön avoimen tiedottamisen ja informaation jakamisen strategiaprosessin kaikissa vaiheissa läpi prosessin. Myös Hambrick ja Cannella (1989) nostavat avoimen informaation strategian toimeenpanon ehdoksi. Kannustaminen ja motivointi integroituvat oleellisesti tähän vaiheeseen, sillä uhkana on, että prosessi lopahtaa, ellei sitä pidetä yllä organisaatiossa. Myös tässä yksisuuntaisen tiedottamisen sijasta toivotaan vuoropuhelua.

”Tiedottamisella on varmistettava, että henkilöstö tietää, koska soveltaminen alkaa ja millä tavalla se eroaa nykyisestä johtamisprosessista (K6).”

”Ensimmäinen edellytys sille, että strategia saadaan johdetuksi kaikille tasoille on siitä tiedottaminen (K8).”

”Asioista tulisi keskustella, antaa tietoa ja informoida, jotta osaa hakea tarvittavaa tietoa ja toimia oikein yksikössä (T2).”

”Pitää jatkuvasti yllä strategiaa vuoden aikana, päivittäminen arvioiminen jne. (T2).”

Strategiaproessin vaiheista ja kulusta viestiminen näyttää olevan riippuvainen sekä tiedonantajan yksiköstä että asemasta organisaatiossa. Tarvittavaa tietoa on saatavilla vaihtelevasti. Mitä ylempänä tiedonantaja asemansa perusteella organisaatiossa on, sitä paremmin hänellä on tietoa strategiaproessin kulusta ja vaiheista. Myös Virtanen ja Kauppinen (2008) ovat päätyneet tähän. Toisaalta myös ylimmän ja keskijohdon edustajat itse kokevat, että strategiaproessin vaiheista ja kulusta tiedottaminen on vielä riittämätöntä muodostuen lähinnä yksipuolisesta tiedottamisesta ja ohjeistamisesta, joka ei ole johtanut toimijoiden riittävään sitoutumiseen. Tulkitaan, että viestinnän merkitys on kyllä tiedostettu organisaatiossa. Omalla aktiivisuudella on tärkeä rooli. Motivoitunut ja innostunut, strategian tärkeyden oivaltanut toimija etsii tarvitsemansa tiedon oma-aloitteisesti. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että tieto on josakin saatavilla.

”Minä olen itse saanut riittävästi tietoa oman koulutukseni ja asemani puitteissa --- kovin puutteellista viestintää tuntuu olevan. Viestintää on sellaista, että tämä lukee ja kuuluu tehdä, kovin ponnetonta ja innotonta (T8).”

Vuoropuheluun perustuva strategian vaiheista ja kulusta viestiminen kiinnittää strategiaproessin ja operationaalisen toiminnan tiiviisti toisiinsa. Myös Hrebiniak (2006, 19) pitää merkittävänä strategian ja operationaalisen toiminnan integroitumista. Organisaation toimijoiden on näin helpompi hahmottaa suurempia kokonaisuuksia ja paikantaa oma roolinsa tässä kokonaisuudessa (vrt. Juholin 2008). Näin strategia koetaan enemmän tärkeäksi ja toimijat sitoutuvat paremmin strategian mukaiseen toimintaan. Todetaan, että viestinnän avulla strategiaproessi saadaan elämään näkyvämmiin organisaation päivittäisessä elämässä. Juuri

runsas viestintä ylimmän johdon ja muiden tasojen välillä tuottaa jaetun ymmärryksen strategiasta (Rapert ym. 2002).

Strategian sisällön tulkitseminen ja konkretisoiminen

Aaltonen ym. (2002, 5–6) toteavat, että strategian sisällön ymmärtäminen tekee mahdolliseksi sen, että sitä on mahdollista soveltaa päivittäisessä työssä. Kirjoitetusta strategiasta on luotava sellaisia merkityksiä, jotka kytkevät sen organisaation ja yksilöiden perustehtävään. Näin strategiasta muodostuu jaettu ymmärrys. Kesti (2007, 19) toteaaakin, että työntekijät sitoutuvat paremmin organisaation toimintaan, kun he sisäistävät sen, miksi organisaatio on olemassa ja mitä se tavoittelee. On tärkeätä, että eri tason esimiehet tulkitsevat ja konkretisoivat yhdessä henkilöstön kanssa kirjoitetun strategian käytännön toiminnaksi. Esimiesten ja henkilöstön välisen vuoropuhelun lisäksi tämä edellyttää eri tason esimiesten keskinäistä tiivistä yhteistyötä ja runsasta vuoropuhelua, jotta kaikilla esimiestasoilla on sama näkemys strategiasta. Tulkitsemisen ja konkretisoimisen tärkeys tulee hyvin ilmi seuraavasta tiedonantajan repliikistä: *”Jos ihminen ei ymmärrä omaa panostaan strategian toteuttamiseksi, ei ihminen kykene sitoutumaan tavoitteelliseen toimintaan strategian suuntaisesti (T5).”* Stenvall ym. (2007, 67) puhuvat ”paperinmakuisesta” strategiasta silloin, kun sitä ei ole onnistuttu tuomaan lähelle perustehtävää.

Aineistossa kuvataan kokemusta tulkitsemisen ja konkretisoimisen tärkeydestä. Tähän yhtyy myös Allio (2005, 13) toteamalla, että strategian toimeenpano epäonnistuu, jos kirjoitettua strategiaa ei saada konkretisoitua toiminnaksi. Strategian tulkitsemisen ja konkretisoimisen määrä ja laatu ovat riippuvaisia tiedonantajan työyksiköstä. Asemalla on vaikutusta tähän siten, että mitä korkeammalla organisaatiossa tiedonantaja on, sitä varmemmin hänellä on osallistumismahdollisuus prosessiin. Osallisuusmahdollisuus prosessin aikana johtaa siihen, että sisältö alkaa konkretisoitua jo alusta lähtien. Tiedonantajat kuvaavat kokemusta siitä, että strategiaa on pyritty konkretisoimaan, mutta ylhäältä alaspäin tapahtunut opettaminen ei ole johtanut riittävään sitoutumiseen. Tämä johtaa siihen, että strategia ikään kuin unohdetaan ja toimintaa jatketaan kuten ennenkin. Jokainen tulkitsee eri tavalla strategian sisältöjä, joten tärkeätä

on nimenomaan yhdessä käyty vuoropuhelu, joka johtaa yhteisen ja jaetun ymmärryksen syntyymiseen strategiasta.

”Jalkauttamisen suurimpina ongelmina koen ’kielen kääntämisen’ jokapäiväiseksi tekemiseksi (=asioiden konkretisoinnin) (K15).”

”Käsittääkseni tärkeintä strategian johtamisessa organisaation kaikille tasoille on sen saaminen tuntumaan omalta, omaan toimialaan, toimipisteeseen ja työhön liittyväksi (K14).”

”Mitä tarkoittaa käytännössä meillä – käännettävä strategian kieli kaikkien ymmärrettäväksi, jotta saadaan yhteys perustehtävään (T2).”

”--- strategia hyvin yläkäsittein laadittu, silloin ei voi sitoutua, koska ei tiedetä mitä meiltä odotetaan tai halutaan (T1).”

Kreps (1990, 203) toteaa, että ylhäältä alaspäin hierarkian portaita myöten valuva viestintä on organisaatioiden eniten käytetty viestinnän muoto, jota tulee aina olemaan organisaatioissa, koska sen avulla johto voi esimerkiksi antaa toimeksiantoja, jakaa informaatiota ja antaa palautetta. Tämä ei kuitenkaan saa olla ainoa organisaation viestinnän suunta. Hamel (2007, 143) kritisoikin sitä, että hierarkian ylivoimaan luottavat organisaatiot viestivät edelleen useammin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti ja sisäisten tietojärjestelmien rakenne korostaa valvontaa ja raportointia. Strategian sisällön tulkitsemisessa ja konkretisoimisessa tärkeätä on, että viestintä on vuoropuhelua. Tärkeätä on saada kaikki toimijat mukaan tähän tulkitsemisprosessiin, koska tämä laajentaa myös organisaatioissa olevaa osaamispääomaa.

Tulkitsemisen ja konkretisoimisen näkökulmasta ei ole merkityksentöntä minkälaisella kielellä, miten visualisoituna ja havainnollistettuna kirjoitettu strategia on julkaistu. Freedman (2003, 26) toteaa, että strategian tulee olla selkeä, vahva ja motivoiva. Kirjoitettua kaupunkistrategiaa kuvataan aineistossa toisaalta aikaisempaa selkeämmäksi, mutta toisaalta vaikeaselkoiseksi tulkita ja konkretisoida. Jos tiedonantaja on saanut olla mukana prosessissa, strategian sisältö koetaan tutumpana ja siitä on helppompaa keskustella yhdessä henkilöstön kanssa. Aineiston perusteella todetaan, että kirjoitetun strategian visualisointiin ja havainnollistamiseen

kannattaa kiinnittää huomiota, koska sillä on selkeä vaikutus sisällön ymmärrettävyyden lisäksi sen lukemisen houkuttelevuuteen.

”Strategian tulee olla niin selkeä ja selkokielineen, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät sen. Strategia tulee kirjoittaa auki jokaisen organisaatioon kuuluvan yksikön kohdalla ja antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuus antaa oma ajatuksensa strategian suunnasta (K17).”

”Strategia-asiakirjan tulisi olla aika suppea ja sujuva, havainnointikeinot tulee olla selkeitä ja ne tulisi olla sellaisia ettei tule liikaa tulkinnanvaraa. --- 2012-strategia-asiakirjaa on vaikea tulkita --- strategia sisältö ei houkuta lukemaan sitä (T6).”

”Hyvä nykyisessä strategiassa että on lyhyt, selkeä ja aika tiivis esitys verrattuna aiempaan ohjelmaan, joka oli laajempi asiakirja, joka oli vaikea viestiä eteenpäin (T8).”

”Laaditaan yläkäsitteillä ja korkealla tasolla, että sitä on vaikeata soveltaa alemmilla tasoilla. Miellän, että utopistisella kielellä laadittu --- ylätasolta annettuna tuntuu pakkopullalta --- Selkokielineen tulisi olla --- markkinoida paremmin pohjapaperia, tiedottaminen ja informaatio kaikille tasoille heti alkuvaiheesta alkaen. Jäänyt paperiksi, jota vähätellään. Tehty, ei uskota, ei ole painoarvoa (T7).”

Aineistossa kuvataan erilaisia tulkitsemisen ja konkretisoimisen keinoja. Ensinnäkin nostetaan esille kirjoitetun tekstin konkretisoiminen käytännön esimerkkien avulla. Toisaalta keinona kuvataan käsitteiden ja sisällön yhteistä avaamista oman työyhteisön ja perustehtävän näkökulmasta. Esimerkkeinä annetaan esimerkiksi arvojen ja toiminta-ajatuksen tarkempaa avaamista. Lisäksi yhtenä keinona nostetaan esille BSC-mittaristo, jonka avulla strategia voidaan konkretisoida ja muuttaa toiminnaksi. Strategian sisällön tulkitsemista ja konkretisoimista on tapahtunut hallintokuntien ja yksiköiden laatiessa omia toimintasuunnitelmiaan BSC-mittariston mallia noudattaen.

”Strategiaa pitäisi konkretisoida riittävästi, jotta se näkyisi jokapäiväisessä johtamisessa ja suunnittelussa. Pitäisi siis tehdä selitysosa niin kuin ennen vanhaan katekismuksessa ’mitä se on’ (K8).”

”--- strategia, visio, toiminta-ajatus, arvot pitää olla selvällä, konkreettisella kielellä – vaikka esimerkein varustettuna (esim. että tämä kohta tarkoittaa työssämme sitä, että...) (K5).”

”--- pitäisi purkaa työpaikkatasolla konkretiaksi. Mitä tietty tavoite, arvo, asia meidän työssämme käytännössä merkitsee (K14).”

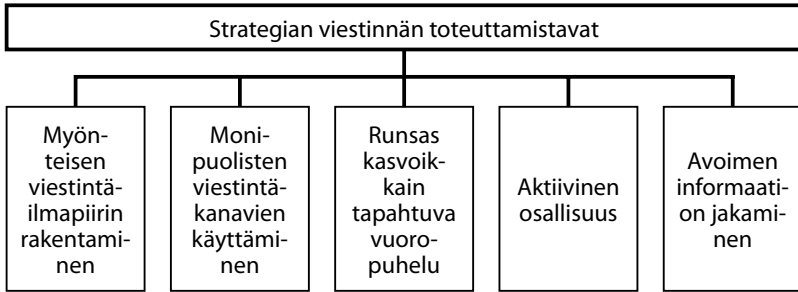
”--- kaupunkistrategian lisäksi hallintokunnat ovat tehneet siihen liittyvät ja sitä toteuttavat hallintokuntakohtaiset suunnitelmansa. Viimeistään niiden pitäisi olla niin konkreettisia, että niitä ei voi ohittaa johtamisessa, päätöksenteossa ja taloussuunnittelussa (K3).”

Valpola (2007, 23) toteaa, että sisältö on konkretisoitava siten, että jokainen ymmärtää asian myös oman työyksikön ja oman työn näkökulmasta. Salmimies ja Salmimies (1998, 159) toteavat, että esimiesten tehtävänä on säännöllisesti huolehtia siitä, että työyhteisön jäsenet tietävät mitkä heidän tehtävänsä ovat ja mikä merkitys niillä on organisaation kokonaisuudelle. Näin toteaa myös eräs tiedonantajista: *”Kaikki tietäisivät miksi ovat työssä (K15).”* Kaplan ja Norton (2007, 299–301) korostavat sitä, että johdon on lisättävä strategian toteuttajien sisäistä motivaatiota viestinnän avulla, joka tarkoittaa vision, mission ja strategian konkretisointia BSC-mittariston avulla. Myös Raps (2004, 53) nostaa BSC-mittariston yhdeksi strategian konkretisoinnin työkaluksi. Onnistuneella strategian tulkitsemisella ja konkretisoinnilla on suora yhteys toimijoiden sitoutumiseen, motivaatioon ja luottamukseen.

4.4.3 Strategian viestinnän osallistavat ja vuorovaikutteiset toteuttamistavat

Strategiaa voidaan viestiä monin eri tavoin organisaatiossa. Näillä toteuttamistavoilla vaikuttaa olevan suora yhteys strategiaan sitoutumiseen, luottamukseen ja motivaatioon. Nämä toteuttamistavat ovat sidoksissa organisaatorakenteeseen ja -kulttuuriin, johtamiskäyttäytymiseen, osaamiseen ja työhyvinvointiin. Ne kertovat organisaatiossa vallitsevasta viestintäilmapiiristä. Aineiston perusteella strategian viestinnän toteuttamistavoiksi ovat muodostuneet myönteisen viestintäilmapiirin

rakentaminen, monipuolisten viestintäkanavien käyttäminen, runsas kasvokkain tapahtuva vuoropuhelu, osallisuus ja avoimen informaation jakaminen (ks. kuvio13; ks. myös Strandman 2008).



Kuvio 13. Strategian viestinnän toteuttamistavat

Strategian viestinnän toteuttamiseksi vaaditaan eri tason esimiehiltä hyviä johtamis- ja viestintätaitoja. Merkittävää on kuitenkin, että pelkäänsään esimiesten viestintätaidot eivät riitä, vaan myös henkilöstöllä on oltava hyvät viestintätaidot osana ammattiosaamista ja työyhteisötaitoja. Kostiainen (2003, 246–247) korostaa, että viestintään liittyvä osaaminen on olennaista, ei ainoastaan yksilöille, vaan koko työyhteisölle. Työympäristöt ovat nykyisin yhä useammin erilaisia asiantuntijaverkostoja, jonka vuoksi viestintäosaaminen tulee mieltää osaksi yksilön ammattiosaamista. (Mt.) Juholin (2008, 31–32) korostaa, että työyhteisössä ei yksinkertaisesti pystytä toimimaan ilman viestintätaitoja. Viestintäosaamisen hän jakaa neljään eri tavoin, eri työnkuissa ja eri aikoina painottuviin osiin, jotka ovat kyky suulliseen ja kirjalliseen ilmaisuun, suhteet muihin ihmisiin ja verkostoihin, viestintävälineiden hallinta ja kehittäminen sekä kyky edellisten tilannekohtaiseen hyödyntämiseen.

Aineiston perusteella todetaan, että organisaation rakenne ja sen mahdolliset toimintatavat edesauttavat, hidastavat tai estävät strategian viestinnän toteutumista. Tähän ovat päätyneet myös Peng ja Littelljohn (2001, 361) sekä Raps (2004, 50–53). Strategiaa viestittäessä uudistetaan ja uudelleen rakennetaan organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria. Matala hierarkiarakenne on todettu hyväksi tiedonkulun kannalta (Kesti 2007, 51), koska silloin viestintätiet muodostuvat lyhyiksi ja myös epäviralli-

selle viestinnälle syntyy foorumeita. Kohdeorganisaation strategian viestinnän toteuttamistapoja eräs tiedonantaja kuvaa seuraavasti: *”Strategian jalkautuksessa oli yritystä tänä vuonna (T1).”* Tämä kertoo siitä, että strategian viestintään on ryhdytty panostamaan ja toimintatapoja on pyritty kehittämään. Seuraavaksi esitellään strategian viestinnän toteuttamistapojen viisi alakategoriaa, jotka vuoropuhelu integroi toisiinsa.

Myönteisen viestintäilmapiirin rakentaminen

Salmimies ja Salmimies (1998, 163) toteavat, että mitä vähemmän työyhteisössä kiinnitetään huomiota vuorovaikutukseen ja sen kehittämiseen, sitä varmemmin organisaation sosiaaliset ja psykologiset ongelmat nousevat tuloksellisuuden esteiksi. Tulkitaan, että myös jaetun ymmärryksen ja strategian toteutumisen esteeksi. Viestintäilmapiiri on osa organisaatiokulttuuria (Kreps 1990, 196). Viestintäilmapiiristä kertovat viestinnän määrä ja laatu, viestinnän suunta ja avoimuus. Ulkopuolisen henkilön tullessa työyhteisöön, hän voi vaistonvaraisesti tunnistaa siellä vallitsevaa viestintäilmapiiriä havainnoimalla toimintaympäristöä ja sen tunnelmaa. Aineiston perusteella viestintäilmapiiriä muokkaavat organisaatorakenteeseen ja hallintoon sekä johtamiseen liittyvät tekijät sekä yksilöiden omat arvostukset ja asenteet, sosiaaliset taidot sekä viestintäosaaminen. Viestintäilmapiirillä on selkeä yhteys vallitsevaan työilmapiiriin ja työhyvinvointiin.

”Viestintäilmapiiri hierarkkinen – tämä ei kuulu sinulle -tyyliin. Viestintä kulkee kunnan hierarkian portaita. Edellä mainitut haittaavat strategian toteutumista. Ilmapiiri ruokkii puhumattomuuden ilmapiiriä työyhteisössä (T2).”

”Hierarkkisuus myös viestinnästäkin pois --- Jos asiat tulee vain määräyksenä ylhäältä päin ei sitouduta, muutosvastarintaa aiheuttaa (T3).”

”Viestintä olisi tulevaisuudessa enemmän horisontaalista liikkuvaa, eikä ylhäältä alaspäin tulevaa käsittämistä (T5).”

”Huono viestintä johtaa yksittäisten ihmisten työyhteisössä supattuun, joka herättää ihmetystä (T4).”

Viestintäilmapiiriä voidaan kuvata esimerkiksi seuraavilla vastinpareilla: positiivinen–negatiivinen, avoin–suljettu, tehokas–tehoton (Kreps 1990, 195). Tiedonantajat kuvaavat kokemusta negatiivisesta, suljetusta ja tehotonesta viestintäilmapiiristä. Tämä liitetään muutosvastarintaan ja salailuun, jotka edelleen heikentävät avoimuutta. Vertikaalinen ja hierarkkinen viestintä nostetaan yhdeksi viestintäilmapiiriä heikentäväksi tekijäksi. Hamel (2007, 143) peräänkuuluttaakin organisaatioihin jatkuvaa, aitoa ja laajaa sisäistä keskustelua, sillä jaettu ymmärrys syntyy nimenomaan runsaan vuorovaikutuksen avulla (Rapert ym. 2002, 303). Myös tämä aineisto peräänkuuluttaa strategiaproessiin laajaa vuoropuhelua. Huotarin ja Sihvosen (2005, 87) tutkimustulosten mukaan sitoutuminen strategiaan edellyttää nimenomaan dialogia johdon ja henkilöstön välillä – ei käskyttämistä. Viestintäilmapiiri vaihtelee tiedonantajan työyksiköstä riippuen. Aineistossa kuvataan viestintäilmapiiriä lähinnä koko kaupunkiorganisaation näkökulmasta. Merkittävää on, että viestintäilmapiiri voi vaihdella myös riippuen siitä, ketä viestintätilanteessa on läsnä. Viestintäilmapiiriä voidaan siis luonnehtia yksikkö-, tilanne- ja yksilökohtaiseksi ilmiöksi. Viestintäilmapiirillä on suora yhteys strategian viestinnän toteuttamistapoihin ja siten myös strategian toteutumiseen.

Organisaation viestintäilmapiiri heijastuu kaikkeen toimintaan organisaatiossa. Juholin (2008, 54) on koonnut energisoivan ja lamaanuttavan työyhteisön piirteitä todeten ensinnäkin, että energisoivaa työyhteisöä leimaa emotionaalinen yhteisöllisyys, yhdessä oppiminen, vuorovaikutteinen johtaminen ja vastuullinen yksilöviestintä. Lamaanuttavan työyhteisön piirteitä taas ovat erillisyyys, yksilösuorittaminen, salaileva johtaminen ja yksilöiden välinpitämätön tapa kommunikoida. Salmimies ja Salmimies (1998, 167, 173) korostavat, että myönteisten tunteiden viestintä lisää työpaikan viihtyvyyttä ja ihmisten työmotivaatiota, kun taas aggressiivinen tunneviestintä hajottaa organisaatiota sisältäpäin vaikeuttaen perustehtävään keskittymistä. Tiedonantajien kokemuksien perusteella kohdeorganisaatiosta löytyy sekä lamaanuttavan, että voimaannuttavan työyhteisön piirteitä.

”--- kovin ponnetonta ja innotonta (T8).”

”--- jokainen puuhaa omassa yksikössään ja yhteistyö on hyvin vähäistä (K13).”

”Perustyötä tekevillä ei ole enää vaikutusmahdollisuuksia, heidän ajatuksiaan ei kuunnella --- annetaan enemmän vastuuta käytännön tasolle, byrokraattisuuden väheneminen --- enemmän päättäväisempää --- (K10).”

”Kun jokainen työntekijä tietää oman organisaationsa vision, toiminta-ajatuksen ja arvot sekä oman roolinsa kokonaisuudessa, yksittäisen työntekijän motivaatio omaa työtään kohtaan lisääntyy ja työyhteisössä kasvaa yhteenkuuluvuuden tunne (K2).”

Kreps (1990, 193) argumentoi, että kuten ulkona voi olla ikävä, kylmä ja sateinen säätila, voi organisaation viestintäilmapiiri olla defensiivinen, suljettu ja epäystävällinen. Viestintäilmapiiriä, kuten koko organisaatiokulttuuria, on mahdollista uudelleen rakentaa ja kehittää. Sen tietoiseen kehittämiseen kannattaa käyttää aikaa ja resursseja, koska kerrannaisvaikutukset ovat niin olennaiset. Conrad (1994, 210) nostaa tukeviksi kommunikaatiotyyleiksi seuraavat: kuvaileva, tavoitteellinen, spontaani, empaattinen, tasa-arvoinen, pätevä ja tunnusteleva. Kreps (1990, 195) lisää tukeviin viestintätyyleihin ongelmien ratkaisun ja sopimuksellisuuden. Tukeva, vuoropuheluun perustuva viestintä rakentaa positiivista, avointa ja tehokasta viestintäilmapiiriä. Myönteinen viestintäilmapiiri muodostuu yhdeksi jaetun ymmärryksen ehdoksi.

Monipuolisten viestintäkanavien käyttäminen

Nykypäivän tekniikka tekee mahdolliseksi monipuolisten viestintäkanavien rakentamisen organisaatioon. Kokonaisuuden rakentamisessa kannattaa hyödyntää viestintä- ja tietotekniikan alan ammattilaisten osaamista ja asiantuntemusta. Sipposen (2006) tutkimustulosten perusteella strategian viestintäkäytännöt suuntautuvat ylhäältä alas, alhaalta ylös, horisontaalisesti sekä yli organisaatorajojen. Viestintäkanavat tekevät mahdolliseksi nämä viestintäkäytännöt. Viestintäkanavakokonaisuutta rakentaessa kannattaa huomioida yksilöiden erilainen tapa havainnoida, oppia ja oivaltaa asioita. Viestinnässä voi hyödyntää monipuolisesti eri aisteihin kohdistuvia ärsykeitä. Toimivat ja tehokkaat viestintäkanavat edistävät jaetun ymmärryksen muodostumista strategiasta. Edellytyksenä luonnol-

lisesti on, että niitä käytetään. Ihmissuhdekoulukunnan edustaja Chester Barnard korosti sitä, että viestintäkanavat on oltava niin suoria ja lyhyitä kuin mahdollista, jotta välttyttäisiin väärinkäsityksiltä (Seeck 2008, 339). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat edellistä, sillä kasvokkain tapahtuva vuoropuhelu on noussut tehokkaimmaksi strategian viestintäkanavaksi. Sitä tarkastellaan omana alakategoriana myöhemmin. Aineistossa kuvataan kokemusta strategian viestintäkanavien monipuolisuuden, riittävyden, tarkoituksenmukaisuuden ja toimivuuden tärkeydestä seuraavasti.

”Viestintäkanavat oltava kunnossa --- luotava kunnan foorumit keskustelulle, joka on ydinasia jalkautuksessa (T2).”

”Tieto pitää saavuttaa organisaatiossa kaikki. Organisaatiolla on monta eri kanavaa hoitaa tiedotus tänä päivänä (K12).”

”--- on erittäin tärkeää luoda erilaisia foorumeja, joissa kaikilla on mahdollisuus keskusteluun (K2).”

Virallisten viestintäkanavien lisäksi on muistettava, että myös epävirallisella viestinnällä on tärkeä merkitys jaetun ymmärryksen ehtona. Ihmissuhdekoulukunnan edustajat korostavat juuri epävirallisen viestinnän merkitystä yhteisöjen viestinnässä (Seeck 2008, 340). Eriksson (2001, 25) toteaa, että epävirallinen strategian viestintä on vähintäänkin yhtä tärkeä, usein jopa virallisia keskusteluja merkittävämpi seurauksiltaan. Ekman (2003) yhtyy edellisten ajatukseen. Aaltonen ym. (2002, 24) tarkentavat, että epäviralliset keskustelut voivat muodostua virallisia keskusteluja syvällisemmäksi ja toisaalta niiden spontaanisuuden on todettu edistävän luovuutta ja avoimuutta. Epävirallisille keskusteluille on paljon foorumeita, esimerkiksi kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut, puhelinkeskustelut, epäviralliset tapaamiset tai spontaani luonteva keskustelu perustehtävän toteuttamisen lomassa.

Tiedonantajat kuvaavat strategian viestinnässä käytettäviä sähköisiä kanavia. Näitä ovat ensinnäkin kaupungin internet- ja intranetsivustot. Lisäksi ehdotetaan strategiaprosessia varten rakennettavaa interaktiivista vastuuhenkilön ylläpitämää ja vuoropuhelun mahdollistavaa tietokantaa. Tällainen interaktiivinen kanava tekee vuoropuhelun ja ideoiden esittämisen mahdolliseksi ilman, että kommunikoijat ovat fyysisesti kasvotusten.

”--- lähetetty rummun(=intranet) välityksellä henkilöstölle (K6).”

”Läheskään kaikilla ei ole sähköpostiosoitetta, jolloin heidän ei tule luettua rumpua (=intranet). Rumpu on muutenkin koettu hankalaksi ja aikaa vieväksi lukea. Ei looginen, saa hakea tietoutta ja löytyy monien mutkien kautta haluama tieto --- mistä löytää ensinnäkin? Rummusta on hankala hakea, kaikilla ei ole sähköpostioikeutta --- Julkaistu paperinippu hienoine käsitteineen, joka lähetetään tai sanotaan että lue rummusta, ei paljon houkuttele lukemaan --- kuinka moni tiesi että sitä edes tehdään. Se vain ilmestyi...(K10).”

”--- kaupungin sivuilta strategiasta 2012 löytyy hyvin tietoa (K16).”

”Hyvä viestintä tarkoittaa sitä, että on jonkun yksinkertaisen portaalin takana tietokanta, jota täydennetään ja ylläpidetään ja johon voidaan viitata strategiatyöskentelyn edistymistä. Viestinnässä voisi olla myös viittaustietokanta taustapohdintamateriaaliin, josta voi syvemmin selvittää asiaa --- sähköinen viestintä ei riitä, vaan tarvitaan myös muuta viestintää (T6).”

”Ideapankki olisi aina hyvä olla johon jokainen voisi laittaa ideoitaan (T4).”

Tiedonantajat kritisoivat intranet sivustoja, koska sieltä on vaikea löytää haluamaansa tietoa aineiston runsauden vuoksi. Tämä johtaa siihen, että tiedon hakeminen sieltä vie runsaasti aikaa ja voidaan jättää siksi tekemättä. Toisaalta esille nostetaan sähköisten kanavien käyttämisen ehdoiksi riittävä osaaminen ja riittävä laitteiden määrä. Lisäksi toimijoilla on oltava tarvittava tieto siitä, mistä sähköiset kanavat ja tietokannat löytyvät sekä onnistunut markkinointi ja motivointi näiden käyttämiseksi. Sähköisten kanavien sisällön johdonmukaisuus, havainnollisuus ja ajantasaisuus ovat merkityksellisiä käytön kannalta. Aineistossa tuodaan esille kuitenkin kokemusta siitä, että sähköiset kanavat eivät yksistään riitä strategian viestimiseksi, vaan ne toimivat muun viestinnän tukena ja mahdollistavat vastuullisen ja oma-aloitteisen perehtymisen asioihin.

Toisena strategian viestintäkanavana nostetaan esille kaupungin sisäinen lehti. Sisäinen lehti on koko henkilöstön saatavilla sekä paperiversiona että intranetissä. Sitä ei kuitenkaan koeta tehokkaaksi strategian

viestintäkanavaksi. *”Karhunpalvelus (kaupungin lehti) eivät ole niitä foorumeja --- (T6).”*

Kolmantena strategian viestintäkanavana kuvataan kehityskeskusteluja. Ne tekevät mahdolliseksi kasvokkain tapahtuvan ja vuoropuheluun perustuvan strategian viestinnän. Kehityskeskustelu on erinomainen tilanne tulkita ja konkretisoida strategian sisältöä, hahmottaa kokonaisuutta ja selkeyttää yksilön roolia tässä kokonaisuudessa. Kehityskeskustelu tulisi käydä kahdesti vuodessa osana vuosisuunnittelu- ja arviointijärjestelmää, toteavat Salmimies ja Salmimies (1998, 133). Näin strategian viestintä saadaan kytkettyä luonnolliseksi osaksi organisaation vuodenvieroa. Aiempien tutkimustulosten perusteella työntekijät näkivät kehityskeskustelut tärkeinä (Romana ym. 2004, 22). Kanste (2007, 47) toteaa, että kehityskeskustelujen sisältö on työntekijäorientoitunutta ja niitä tulisikin kehittää kohti työyhteisöorientaatiota, jolloin myös strategiaan liittyvät asiat tulisivat paremmin kytketyksi kehityskeskusteluun. Aineiston perusteella näyttää siltä, että strategiaa viestitään kehityskeskusteluissa vielä vain satunnaisesti tiedonantajan yksiköstä riippuen. Joissakin yksiköissä tämä toimii erittäin hyvin, jota seuraava kommentti havainnollistaa: *”Omassa yksikössäni strategia, suunnitelma ja omat arvomme olivat esim. etukäteisluettavaa kehityskeskusteluun valmistauduttaessa. Keskustelu pohjautui niihin (K12).”* Kehityskeskustelujen onnistumiseksi molempien osapuolien tulee sitoutua siihen ja kokea keskustelu ylipäätään tärkeäksi. Lisäksi osapuolilla tulee olla riittävä osaaminen keskustelun käymiseksi.

Strategian viestintäkanaviksi nostetaan lisäksi erilaiset ryhmä- tai massatilaisuudet. Näitä ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, kokoukset, keskustelutilaisuudet, ideailtapäivät, kehittämissilwapäivät, palaverit, palkitsemispäivät, virkistyspäivät, ryhmäkeskustelut, koulutustilaisuudet, tiimikokoukset, osastotunnit, johtoryhmät, pienryhmäkeskustelut, asiantuntijatiimien keskustelut ja strategiatyöryhmän tilaisuudet. Näiltä tilaisuuksilta odotetaan pelkän käskyn jaon ja tiedottamisen sijasta enemmän vuoropuhelua.

”Ideailtapäivät, johtoryhmien rooli tärkeä, mutta täytyisi olla muutaakin kuin käskynjakotilaisuus, keskustelelampi (T1).”

”Koulutuksia, keskustelutilaisuuksia yms., palaverit (T2).”

”Lähijohdon ja perusväen kanssa keskustelu --- voisi olla esim. palkitsemis- ja virkistymispäivä --- pienryhmätyöskentelyä --- kootaan asiat

yhteen --- keskustelutetaan --- ensin pienryhmäkeskustelu, sitten kokoporukan keskustelu, ylimmälle johdolle --- tiedoksi sekä pienryhmien että kokoryhmien keskustelujen tulokset --- (T4)."

"Eri esimiesryhmistä kootut ryhmät voisivat keskustella eri näkökulmista (K10)."

"Enemmän kehittämisiltapäiviä johdon ja kentän kesken. Hallintokunnan johtaja järjestää tiedotustilaisuuden kerran pari kuukaudesta. Yhteisissä tilaisuuksissa pitäisi henkilöstöllä olla mahdollisuudet tuoda esille ajatuksiaan Myös organisaation sisällä enemmän keskustelumahdollisuuksia / tilaisuuksia --- Osastotunnit, kehittämisiltapäivä, kokopäivän koulutus, moniammatillisten tiimien kokoukset, voisi olla myös strategiatyöryhmä, joka kokoontuisi säännöllisesti (sekä johdon että henkilöstön edustus olisi ryhmässä). Tähän tarvittaisiin ammatti-ihminen vetämään (T5)."

"Tiedotustilanteet ja säännöllisten tapaamisten säännöllinen aihe esim. johtoryhmät (T6)."

Myös Aaltosen ym. (2002, 15–17) tutkimuksessa viestintäkanaviksi nousivat kokoukset, palaverit, epäviralliset keskustelut, tavoite- ja kehityskeskustelut, koulutustilaisuudet, intranet, ilmoitustaulu, sisäinen tiedotuslehti ja sähköposti. Lisäksi viestintäkanaviksi nostettiin tarinat, symbolit ja iskulauseet. Huomionarvoista on, että myös organisaation fyysinen ympäristö viestii strategiaa, joten myös sen tulee olla linjassa esimerkiksi strategiaan kirjattujen arvojen kanssa (ks. esim. Syrjälä ym. 2008). Toimintaympäristö on näin yksi viestintäkanava, joka itsessään viestii strategiaa esimerkiksi rakennusten ja toimitilojen kunnan ja viihtyisyyden tai laitteiden toimivuuden kautta.

Ajankäytön hallinta on ongelmana nykypäivän työyhteisössä ja siksi viestintätilanteillekin asetetaan korkeita vaatimuksia. Aineistossa kuvataan turhautumista kokousten tai palaverien tehostomuudesta seuraavasti: *"--- turhat kokoukset pois, jotka eivät johda mihinkään (T3)."* Kesti (2007, 104) nostaaakin julkishallinnon organisaatioiden kehittämishaasteeksi juuri palaverikäytäntöjen laadun parantamisen. On kuitenkin muistettava, että liika rationaalisuus ja suunnitelmallisuus heikentävät viestintää, joten myös vapaalle, ennakoimattomalle keskustelulle on oltava tilaa. Väitän,

että suomalaisessa työkuultuurissa vuoropuhelua ja keskustelua ei välttämättä lasketa tehokkaaksi työajaksi ja siksi siihen ei haluta priorisoida aikaa. Viestinnän vähättelyn sijasta viestintä tulee mieltää organisaation tärkeäksi resurssiksi.

Runsas kasvokkain tapahtuva vuoropuhelu

Kuten jo aiemmin tuotiin esille, tiedonantajien kokemusten perusteella kasvokkain tapahtuva vuoropuhelu on tehokkain kanava ja tapa viestiä strategiaa. Tähän ovat päätyneet myös esimerkiksi Aaltonen ym. (2002). Kasvokkain tapahtuva viestintä voi olla virallista tai epävirallista. Sitä voi tapahtua hyvin monissa eri foorumeissa tai spontaanisti vastakkain osuessa. Kasvokkain tapahtuvalle viestinnälle on annettava tilaa ja aikaa. Kasvokkain tapahtuvaa vuoropuhelua tulee suosia sekä virallisissa että epävirallisissa foorumeissa yksilöiden ja ryhmien välillä läpi koko strategiaprosessin. Myös Olve ym. (1998) korostavat koko organisaation kattavia, laajoja keskusteluja sekä vuorovaikutuksen avoimuutta. Tiedonantajat kokevat, että vuoropuhelua ei ole vielä riittävästi. Sen määrä ja laatu ovat riippuvaisia tiedonantajan työyksiköstä ja siellä vallitsevasta viestintäilmapiiristä. Eri tason esimiehillä on tärkeä rooli olla avaamassa ja aktivoimassa tätä keskustelua. Aineistossa kuvataan kokemusta siitä, että vuoropuhelun suuntaan on tapahtunut kehittymistä, mutta strategian viestintä on edelleen enemmänkin yksipuolista tiedottamista kuin vuoropuhelua.

”--- Hyvällä alulla ollaan, mutta laajempaa keskustelua ja yhteistyötä kaupungin sisällä ainakin minä kaipaisin (K4).”

”Vetää keskusteluja --- keskustelua, keskustelua ja jälleen keskustelua... (K10)”

”--- vastaavien palavereissa emme koskaan keskustele strategian mukaisista asioista --- Vuorovaikutusta on lisättävä. Keskustelua ja keskustelua (K13).”

”Kunnan viestintä lähinnä tiedon jakamista ei viestintää, jossa mahdollistuu vuorovaikutus ja dialogi (T2).”

Aineistossa nousee voimakkaasti esille se, että kasvokkain tapahtuvan strategian viestinnän tulee olla vuoropuhelu. Vuoropuhelulla tarkoitetaan tässä nimenomaan dialogia. Organisaatiossa tulee olla tarvittava osaaminen dialogin käymiseksi. Se vaatii myös aikaa, joten ajan priorisoiminen viestinnälle on tärkeää. Ajan priorisoimisessa oleellista on se, että strategia-työhön käytetty aika koetaan tärkeäksi, sillä tärkeäksi koetulle asialle löytyy aina aikaa. Eri tason esimiesten rooli dialogin mahdollistajana korostuu. Esimiesten on uskaltauduttava kasvokkain tapahtuvaan vuoropuheluun strategiasta. Hyvältä johtajalta edellytetäänkin moniäänisyyden ymmärtämistä, joka tarkoittaa sitä, että paneudutaan moniin vaihtoehtoihin eri näkemysten vaimentamisen sijasta (Ropo ym. 2005, 62).

”Tehokkainkaan tiedottaminen ei korvaa dialogisuuden puuttumista --- Strategian valmistelutyössä pitäisi dialogisuus olla läsnä kaikissa valmistelun vaiheissa (K7).”

”Eli dialogiin kaikissa portaisissa pitäisi strategisessa johtamisessa kiinnittää erityistä huomiota (K14).”

”--- pitäisi huomioida koko ajan dialogin mahdollisuus --- silloin tulee mahdollisuus kaikkien vaikuttaa ja innostua strategiasta. Kasvokkain myös, se on uskaltamista, mahdollisimman monissa tilanteissa kasvokkain viestintää. Esimiesten on uskallettava asettautua viestimään strategiasta --- Kaikki kilpailevat ja vaihtoehtoiset ehdotukset käydään ja keskustellaan ja neuvottelun tuloksena valitaan linjaukset. Strategian teossa ei tehdä äänestyksen tulosten perusteella valintoja vaan neuvottelun (T8).”

Kasvokkain tapahtuva viestintä on nykytekniikan avulla mahdollista myös erilaisissa maantieteellisesti kaukana sijaitsevista verkostoissa. Esimerkiksi webkamerat, skype yhteydet ja erilaiset videoneuvottelulaitteet tekevät reaaliajassa mahdolliseksi kasvokkain tapahtuvan vuoropuhelun. Tämä tarkoittaa sitä, että yksittäisten ihmisten välisten keskustelujen lisäksi on mahdollista järjestää palavereja ja kokouksia tietojärjestelmien välityksellä. Tämä säästää runsaasti aikaa matkustamiselta. Tekniikan valjastaminen strategian viestintään tehostaa strategian toimeenpanon onnistumista. Synteesinä todetaan, että strategian viestintä ei vielä riittävästi perustu postmodernin ajan viestintään eli dialogiin. Kuntien viestintä

näyttää vielä paljolti perustuvan rationaaliseen, modernin ajan viestintään, joka on lähinnä yksipuolista tiedottamista. Organisaation rakenteet ja kirjoitetut ja kirjoittamattomat säännöt ja toimintatavat voivat joko estää tai edistää dialogin toteutumista organisaatiossa (ks. myös Peng & Littelljohn 2001, 361). Organisaatio voi menestyä vain, kun siellä vallitsee luottamus eri osapuolten kesken. Tämä vaatii dialogia, jossa lähtöajatuksena on nimenomaan luottamus, kunnioitus sekä vastuullisuus. (Juholin 2006, 46.) Todetaan, että runsas, kasvokkain tapahtuva vuoropuhelu muodostuu jaetun ymmärryksen ehdottomaksi edellytykseksi.

Osallisuus

Osallisuusmahdollisuus edistää jaetun ymmärryksen syntymistä strategiasta, sillä strategian sisältö muodostuu tutuksi heti prosessin alkuvaiheesta lähtien. Osallisuusmahdollisuus ei välttämättä tarkoita sitä, että yksilöt haluavat osallistua prosessiin. Strategiaprosessin onnistuneella tärkeyden markkinoinnilla ja esimerkiksi johtamisella on suuri merkitys siihen, haluavatko organisaation toimijat olla aktiivisia osallistujia ja tuoda osaamisensa ja asiantuntemuksensa mukaan tähän prosessiin. Aineistossa nostetaan esille, että osallisuus voi olla sekä mahdollisuus että toimenkuvaan perustuva velvollisuus. Osallisuuteen liitetään näin myös vastuullisuus.

”Jos osallistut, sitoudut paremmin, jos vain kommentoijan rooli, sitoutumista ei tapahdu. Osallistumisen ei pitää olla vain mahdollisuus, vaan tulee olla työnjakoon liittyvä velvollisuus – voitava odottaa eri toimijoilta omaa panosta strategian laadintaan. Tämä tuotava esille käynnistysvaiheessa, että jokaisen tuotava panoksensa valmisteluun (T6).”

Osallisuushaluttomuus voi siis viestiä juuri siitä, että asian tärkeyttä ei ole pystytty markkinoimaan riittävän uskottavasti. Toisaalta osallisuushaluttomuus voi juontaa yksilön aikaisemmista kokemuksista samankaltaisissa tilanteissa. Näin ollen osallisuus ei automaattisesti lisää sitoutumista, motivaatiota ja luottamusta, sillä kokemukset aiemmista tapauksista voivat johtaa joko kielteisiin tai myönteisiin ennakoasenteisiin tilanteesta. Osal-

listumiskokemuksien laatu nousee näin merkittävään rooliin. Aiemmat kielteiset kokemukset johtavat osallisuushaluttomuuteen ja päinvastoin.

Osallistuminen strategiaprosessin eri vaiheisiin viestii tavallaan itsessään strategiaa, sillä strategia alkaa konkretisoitua jo alkumetreiltä lähtien osallisuuden kautta. Strategiaprosessin eri vaiheisiin osallistuminen luo tunteen arvostuksesta, joka johtaa motivaation ja sitoutumisen kasvuun. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että osallisuuskokemuksesta muodostuu myönteinen. Kielteisten kokemusten kääntäminen myönteiseksi vaatii aikaa, jotta luottamus saadaan uudestaan rakennettua. Toisaalta osallisuus rakentaa yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä organisaatiossa. Organisaatorakenteen ja sen muodollisten toimintatapojen tulee tukea osallisuutta. Myös johtamiskäyttäytymisessä tulisi kiinnittää huomiota nimenomaan osallisuutta lisääviin käytäntöihin. Runsas osallisuus ja vuorovaikutus lisäävät strategian onnistumisen edellytyksiä, toteavat Silvennoinen-Nuora ym. (2005, 83). Transitionaalisen koulukunnan ja ihmissuhdekoulukunnan edustajat, erityisesti Mary Parker Follet, Chris Argyris ja Rensis Likert, korostivat juuri osallistavaa johtamista (Seeck 2008, 339). He olivat sitä mieltä, että työntekijöiden runsas osallisuus organisaation toimintaan, kuten esimerkiksi päätöksentekoon, johtaa siihen, että he arvostavat ja ymmärtävät paremmin sekä organisaation toimintaa että johdon roolia. Tiedonantajat tuovat esille voimakkaasti kokemusta siitä, että kaikkien organisaatiotasojen jäsenten tulee saada olla osallisena strategiaprosessissa.

”Kaikilta tasoilta tulisi olla ihmisiä mukana tekemässä strategiaa. Kuunneltaisiin enemmän ihmisiä ja myös yhteistyökumppaneita. Yhteistyötä lisää strategian laadintaan. Pienryhmissä pohdittaisiin asioita ja sitä kautta tietoa vietäisiin eteenpäin strategian laatimisen pohjaksi (T3).”

”Jos strategia jää vain paperiksi, jonka olemassaolosta ehkä lähinnä ilmoitusluontoisesti tiedotetaan ja jonka valmistelusta ei tiedetä mitään, puhumattakaan siitä, että siinä oltaisiin oltu mukana, sen omaksuminen jää tapahtumatta (K 14).”

”Strategian valmistelu tapahtuu ’jossakin kaukana’ ja se lähetetään valmiina ainakin minulle. Ihmettelen miksi valmistelussa ei ole mukana --- edustajaa (K11).”

Todetaan, että osallisuusmahdollisuuksia ei ole vielä koettu olevan riittävästi. Näin strategia koetaan enemmänkin ylimmän johdon strategiaksi, joka on valmiina tiedotettu muille toimijoille. Tämä johtaa siihen, että sitoutuminen siihen jää vähäiseksi. Tämä lisää myös epäluottamuksen ilmapiiriä organisaatiossa, koska toimijat kokevat, että johto ei luota heidän osaamiseensa ja asiantuntemukseensa, koska sitä ei oteta mukaan prosessiin. Tiedonantajan asemalla organisaatiossa on suora yhteys osallisuusmahdollisuuteen. Mitä ylempänä tiedonantaja organisaatiossa on, sitä varmemmin hänellä on osallistumismahdollisuus strategiaprosessiin. Vaikuttaa siltä, että yhä edelleen strategian laadintaprosessi on lähinnä ylimmän johdon ja toimeenpanoprosessi lähinnä keskijohdon omaisuutta. Tämä kuvaa perinteisen klassisen suunnittelun lähestymistapaa, jossa ihannoidaan autoritääristä johtajaa, jolla katsotaan olevan eniten suunnittelun pohjalle tarvittavaa tietoa (ks. esim. Ropo ym. 2005, 60). Muut toimijat jäävät kuin prosessin ulkopuolelle. Tämä syventää strategian kuilua ja johtaa strategiatyön irrallisuuteen. Strategiasta ei näin muodostu jaettua ymmärrystä eikä sen siten koeta liittyvän mitenkään perustehtävän hoitamiseen organisaatiossa. Lähiesimiesten ja henkilöstön roolia prosessissa tulisikin vahvistaa, sillä juuri heillä on vähäisimmät vaikutusmahdollisuudet strategiaprosessissa. Kreps (1990, 203) toteaa, että alhaalta ylöspäin tapahtuva viestintä tekee mahdolliseksi muun muassa henkilöstön palautteen antamisen, päivittäisistä asioista informoimisen, tiedon jakamisen päätöksenteon pohjaksi sekä henkilöstön tunnelmien esille tulemisen.

”Sitoutuminen on toisenlaista silloin kun --- on jollakin tasolla ollut alkuaskelista lähtien mukana (K4).”

”Ottamalla työntekijät mukaan yhteiseen päätöksentekoon ja keskusteluun organisaatiota koskevissa asioissa, työntekijöiden sitoutuminen on voimakkaampaa ja antaa mahdollisuuden tulla kuulluksi, vaikka nämä eivät omaisikaan päätöksentekovaltaa (K2).”

”--- lähiesimiehet vievät ylöspäin kentän kuulumisia (T7).”

”Säännöllinen palautekysely henkilöstöltä tulisi tehdä, jolla kerätään tietoa. --- pitää luoda väylä vaikuttaa omaan toimintaansa. Enemmän kuulla kentän väkeä ja lähiesimiesten näkökulmaa (T5).”

Organisaation koolla on merkitystä strategian viestinnälle. Suuruus tai laajuus ei kuitenkaan estä osallisuutta, vaan tekee sen hieman haasteellisemmaksi. Kuten kasvokkain tapahtuvan vuoropuhelun kohdalla aiemmin todettiin, nykypäivän tekniikka lisää kasvokkain tapahtuvan osallisuuden mahdollisuutta. Välttämättä ei tarvitse lähteä toiseen yksikköön tai toiselle paikkakunnalle, vaan tekniikan avulla palaveri on mahdollista järjestää siellä, missä kukin toimijoista on. Vuoropuhelu voidaan käydä myös sitä varten luodussa tietokannassa. Toisaalta osallisuus ei välttämättä tarkoita sitä, että on fyysisesti läsnä jossakin samassa tilassa muiden kanssa. Osallisuus voi syntyä myös siitä, että omassa yksikössä yhdessä pohditaan strategiaan liittyviä asioita ja ne viestitetään eteenpäin. Tunteen osallisuudesta luo tässä se, että ideat käsitellään, niitä kommentoidaan ja ne näkyvät jotenkin strategiassa.

”-- keskusteluista tulisi jäädä jälki strategiaan, että ihmiset näkevät, että heidän mielipiteitään on otettu huomioon strategianlaadinnassa. Johdon myös kuultava ja huomioitava ihmisten ehdotuksia eikä ohittaa niitä. Myös kriittisiä näkemyksiä on kuultava. Valinnat ovat neuvottelun tulos ja johdon uskallettava sanoa perustellusti, miksi mikäkin asia valitaan strategiaan. Perustelut on oltava johdon tasolta hyvä (T8).”

”Työntekijöille pitäisi välittyä tunne, että he voivat vaikuttaa strategian sisältöön --- heidän mielipidettään tulisi kuulla (K11).”

Tärkeätä on, että osallisuus mahdollistaa vuoropuhelun. Jalonen (2006, 85, 87) toteaa, että kuulluksi tuleminen tuo tunteen osallisuudesta. Kuunteleminen on oleellinen osa dialogia, joten todetaan, että runsas dialogi organisaatiossa lisää osallisuutta ja sen tunnetta. Aineistossa kuvataan perinteistä kuntaorganisaation toimintatapaa eli lausuntojen pyytämistä hallintokunnilta tai asiantuntijoilta yhtenä osallisuusväylänä. Sitä ei kuitenkaan koeta vuorovaikutteiseksi tavaksi ja lausunnonantaja kokeekin vaikutusmahdollisuudet näin lähinnä minimaaliseksi. *”Hallintokunnat voivat kommentoida strategiaa ja antaa siitä lausuntonsa mutta strategian sisältöön vaikuttaminen jää lähes kosmeettiseksi (K7).”*

Yhteenvetona todetaan, että vuoropuheluun perustuva osallisuus lisää ymmärrystä strategiasta, sillä se tekee mahdolliseksi strategian

tulkittamisen ja konkretisoimisen prosessin alkumetreiltä lähtien. Tämä johtaa siihen, että strategiasta tulee tutumpi ja se on helpompi kytkeä organisaation arkeen. Näin siihen sitoudutaan paremmin. Osallisuus ei kuitenkaan automaattisesti lisää sitoutumista, sillä aiempien ja nykyisten osallistumiskokemusten laatu voi johtaa kielteisiin ennakoasenteisiin tilanteesta. Osallisuudella on tiivis yhteys johtamiskäyttäytymiseen, osaaamisen arvostamiseen ja myös kokemukseen työhyvinvoinnista. Kuntien strategiaprosessia ei koeta vielä riittävän osallistavaksi.

Avoimen informaation jakaminen

Tiedonantajat kuvaavat avoimen informaation jakamisen tärkeyttä kaikissa strategiaprosessin vaiheissa. Viestintään liittyvät ongelmat ovat aiempien tutkimustulosten perusteella suurin syy strategian toimeenpanon epäonnistumiselle (Heide ym. 2002, 226). Organisaatiossa vallitseva viestintäilmapiiri vaikuttaa viestintäkäytäntöihin. Tiedonantajat kuvaavat kokemusta siitä, että strategiaprosessin tulee olla avoin prosessi, jossa kaikilla tasoilla ja toimijoilla tulee olla käytettävissä tarvittava tieto strategiasta. Avoimuus nostetaan keskeiseksi strategian viestinnän ehdoksi. Avoimuudella on suora yhteys luottamukseen. Aineiston perusteella avointa informaatiota ei ole vielä koettu olevan riittävästi. Kokemus on samansuuntainen sekä eri tason esimiehillä että työntekijöillä.

”Strategian valmistelu pitäisi olla avointa (K11).”

”Tiedonkulun ontuminen keskeinen asia strategian epäonnistumiseen (T5).”

”--- siitä ei ole informoitu organisaatiossa --- pitää jatkuvasti tiedottaa (K5).”

”Strategiasta on tiedotettava selkeästi ja usein, jotta esimiehet ja henkilöstö pystyvät toteuttamaan sitä (K6).”

Kaplan ja Norton (2007, 300) korostavat tiedon jakamisen merkitystä seuraavasti: johtajan tulee tiedottaa asia seitsemän kertaa ja seitsemällä eri tavalla. Strategian viestinnällä turvataan avoimen informaation jakaminen strategiaprosessin kaikissa vaiheissa. Kirjallinen viestintäsuunnitelma

helpottaa viestintää, koska se luo minimiraamit viestinnän sisällölle, jakaa vastuut ja roolit eri tason viestijöille ja määrittelee myös käytettävät kanavat. Näin viestintä tehdään näkyväksi ja mitattavaksi. Lisäksi näin siirretään myös vastuuta jokaiselle oma-aloitteiseen ja aktiiviseen tiedonhakamiseen. Kaikilla työyhteisön jäsenillä on vastuu omalta osaltaan avoimen informaation jakamisesta ja edistämisestä. Tämän edellytyksenä on, että toimijoiden on tiedettävä mitä kanavia käyttäen tietoa on haettavissa ja jaettavissa. Allio (2005, 13) nostaa juuri vastuiden jakamisen tärkeäksi, sillä asia, joka on kaikkien vastuulla jää usein toteuttamatta ("everyone's responsible -nobody's responsible"). Strategian viestintä on isossa kaupunkiorganisaatiossa pirstaleinen ja laaja kokonaisuus, joten on tärkeitä, että jokainen tietää oman roolinsa tässä kokonaisuudessa. Informaation jakamisen toivotaan olevan pelkän tiedottamisen sijasta myös avoin vuoropuhelu, joka antaa mahdollisuuden kysymysten esittämiselle ja keskustelulle. Dialogin edellytyksenä on juuri avoimuus. Toisaalta dialogi lisää organisaation avoimuutta ja luo näin pohjaa avoimelle viestintäkulttuurille. Avoimen informaation jakamisessa virallisen viestinnän lisäksi on annettava tilaa epäviralliselle viestinnälle.

"Tiedottaminen olisi avointa, julkista ja antaisi tilaa keskustelulle (K10)".

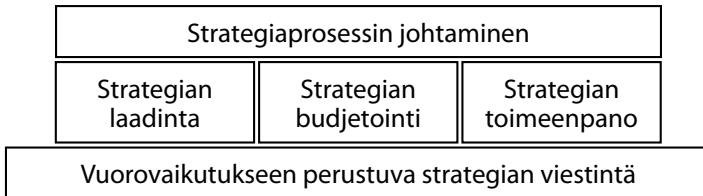
"Strategiasta pitää keskustella päivittäin arkipäivän tilanteissa ja peilata sen toteutumista perustehtävän hoitoon --- Samaa viestiä strategiasta on toistettava yhä uudestaan ja uudestaan. Siihen väsyä --- (hallintokunnassa) ei ole ensimmäistäkään kertaa julkisesti ja avoimesti annettu strategiasta mitään tietoa. Strategiasanomaa --- pitää lähettää kerta toisensa jälkeen (K6)."

Avoimuudessa ei ole kyse runsaasta ja suorasta puheesta, vaan se syntyy muun muassa tavasta viestiä, tavasta johtaa, tavasta kohdata yksilöt, viestien sisällöstä ja organisaatiossa vallitsevasta yleisestä viestintäilmapiiristä. Avoimuus rakentuu toimijoiden kunnioittamiselle ja huomioon ottamiselle sekä kuuntelemiselle (ks. esim. Isaacs 2001). Informaation tarve on riippuvainen yksilöstä ja myös organisaatiossa vallitsevasta luottamuksen tilasta. Epäluottamuksen vallitessa syntyy organisaatiossa helposti sellainen tunnelma, että toimijoilta salataan jotakin. Silloin informaation tarve muodostuu niin suureksi, että sitä ei ehkä pystytä täysin täyttämään.

Luottamuksen ollessa vahva, informaation tarve on vähäisempi, sillä toimijat luottavat päätöksiä tekeviin tahoihin organisaatiossa (ks. Niiranen ym. 2005). Väitän, että sellaista ideaalitulannetta, jossa kaikki organisaation tasot ja toimijat ovat täysin tyytyväisiä informaation jakamiseen, ei ole olemassa. Kuitenkin informaation jakamisen avoimuudella, runsaudella, monipuolisuudella, vastuullisuudella ja laadulla on mahdollista päästä lähemmäksi tätä ideaalia. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan strategian viestinnän sisältöä prosessin eri vaiheissa.

4.4.4 Strategian viestintä strategiaproessin eri vaiheissa

Aiemmassa tutkimuksessa strategian viestintä on sijoitettu osaksi strategian toimeenpanoa (ks. esim. Freedman 2003; Näsi & Aunola 2001), mutta tässä tutkimuksessa todetaan, että strategian viestintä on koko strategiaproessin kivijalka (ks. kuvio 14). Tämä tarkoittaa sitä, että tässä on päädytty strategian oppimisen koulukunnan näkemykseen (ks. Okumus & Roper 1999) siitä, että strategian toimeenpano ja viestintä alkavat jo ennen strategia-asiakirjan laatimista. Viestintä sitoo prosessin eri vaiheet saumattomasti toisiinsa. Toisaalta se linkittää organisaation muut prosessit strategiaan ja liittää sen osaksi organisaation vuoden kierron mukaista päivittäistä elämää. Tehokkaalla strategian viestinnällä on mahdollista saada strategia elämään päivittäisessä työssä, joka näyttää sitoutumisen kannalta olevan merkityksellistä. Välinpitämätön viestintä ja johtaminen taas heikentävät strategian toimeenpanon onnistumista (Beer & Eisenstat 2000).



Kuvio 14. Viestintä strategiaproessin kivijalkana

Seuraavaksi strategian viestinnän sisältö sijoitetaan prosessin eri vaiheisiin. Tässä on hyödynnetty kaikkien tämän tutkimuksen kategorioiden ja alakategorioiden sisältöä sekä induktiivis-deduktiivista vuoropuhelua. Eri vaiheiden viestinnän sisältöä ei voida yksiselitteisesti ja ehdottomasti nimetä. Tämä johtuu siitä, että strategian viestintä on myös tilanne- ja yksilösidonnaista. Tässä on kuitenkin päädytty synteisiin, jossa on listattu eri vaiheiden minimiehdot jaetun ymmärryksen syntymiseksi. Esimerkillä johtaminen sisältyy kaikkiin vaiheisiin.

1. Strategiaprosessiin valmistautuminen

- Esimerkillä johtaminen
- Myönteisen ilmapiirin rakentaminen
- Strategiaprosessin tärkeydestä viestiminen ja motivointi
- Yhteisen strategian kielen luominen
- Tarvittavan koulutus ja valmennus
- Aiemman strategian arviointi
- Strategiaprosessin vaiheista ja kulusta viestiminen
- Valtuuttaminen ja vastuiden jakaminen
- Yhteisöllisyyden luominen (me-henki)

”Perusteleminen todella tärkeä asia, miksi olemme tekemässä uutta strategiaa, miksi tämä tapa mikä valittu, miksi otetaan, perustelua ja dialogia että syntyisi luottamus, että ollaan tekemässä vaikuttavaa, tärkeää asiaa, jolla on merkitystä tulevaisuuden kannalta organisatiossa .--- perustelemiseen ja keskustelemiseen tulisi käyttää runsaasti aikaa. Sitoutuminen on sitä parempaa mitä enemmän ihmiset pääsevät osallistumaan --- (T8).”

”Jo suunnitteluvaiheessa tulisi aloittaa viestintä (T5).”

2. Laadintavaihe

- Esimerkillä johtaminen
- Ajankäytön priorisointi
- Strategiaprosessin vaiheista ja kulusta informoiminen
- Organisaatiossa olevan osaamispääoman arvostaminen, hyödyntäminen ja johtaminen

- Osallisuusmahdollisuuksien luominen hyödyntämällä monipuolises-
ti eri viestintäkanavat
- Runsas kasvokkain tapahtuva vuoropuhelu, ideointi ja visiointi
- Arvokeskustelu
- Päätöksenteko ja sen avoin perusteleminen
- Motivointi
- Valmiin strategia-asiakirjan kirjallisen sisällön selkokielisyys, visuaali-
sointi ja havainnointi
- Strategian sisällön tulkitseminen ja konkretisointi alkaa

*”Strategian valmistelutyössä pitäisi dialogisuus olla läsnä kaikissa val-
mistelun vaiheissa (K7).”*

*”Minun korviini --- strategia tuli ensimmäisen kerran keväällä 2006.
--- Pyyntöstä saimme sitten jokainen oman kappaleemme (K8).”*

*”Tärkeimpänä tekijänä strategian saamiseksi jokapäiväisiin toimin-
toihin on sen hyvä valmistelu (K4).”*

3. Budjetointivaihe

- Esimerkillä johtaminen
- Runsas kasvokkain tapahtuva vuoropuhelu eri toimijoiden välillä
- Strategian sisällön tulkitseminen ja konkretisoiminen
- Avoimen informaation jakaminen
- Priorisointi, päätöksenteko ja sen avoin perusteleminen strategian
pohjalta
- Valmis talousarvioasiakirja viestii itsessään strategiaa

*”Raharesurssit ohjaa päätöksentekoa ei strategia --- Raha ohjaa, ei
arvot kuntasektorilla --- Taloussuunnittelu ja strateginen suunnitte-
lu kulkevat eri reittejä ja tapahtuu ”jossakin” eli ihmiset eivät tiedä
prosessista. Taloussuunnittelussa ei käytetä perusteena strategian ta-
voitteita (T2).”*

*”Merkittävät päätökset harvoin näkee, että perustelut olisi viitattu
strategian valintoihin. Vaihtoehtojen mietintä harvoin näkyvillä.
Päätökset tehdään yleensä yhden valinnan perusteella ei vaihtoehtois-
ten mallien perusteella ja perustelut ovat taloudellisia tai käytännöl-
listoiminnallisia --- eivät strategisia (T6).”*

4. Toimeenpanovaihe (organisointi, palkitseminen ja raportointi)
- Esimerkillä johtaminen
 - Myönteisen viestintä- ja työilmapiirin ylläpitäminen
 - Työhyvinvoinnin tukeminen
 - Strategian sisällön tulkitseminen ja konkretisoiminen eri hallintokunnissa, tulosalueilla ja yksiköissä (toimintasuunnitelmien kautta yhteys perustehtävään)
 - Organisaation muiden prosessien linkittäminen strategiaan
 - Organisaatiossa olevan osaamispääoman johtaminen strategian toteuttamiseksi
 - Tarvittavan substanssiosaamisen koulutus ja valmennus
 - Läsnä oleva johtaminen ja runsas vuoropuhelu
 - Kehityskeskustelujen käyminen (oma rooli strategian toteuttamisen kokonaisuudessa)
 - Kannustava seuraaminen (kannustaminen, kiittäminen, valmentaminen, rakentava palaute)
 - Strategiaan pohjautuva palkitseminen
 - Raportointi vuoden kiertoon perustuvan ohjelman mukaisesti
 - Avoimen informaation jakaminen
 - Fyysinen työympäristön huomioiminen

”Nyt on alettu yksikössämme satsaamaan tulosalueen sisällä tähän organisoimiseen. Ensimmäistä kertaa toteutuu --- näin (T5).”

”--- Omasta mielestäni ensimmäistä kertaa työurani aikana koen, että --- tapahtuu strategian jalkauttaminen --- vai johtuuko se siitä, että olen itse koulutautunut ja asiat on helpompi ymmärtää (K12).”

”Kaupunkitason strategian valmistuttua jatketaan hallintokuntien ja työyksiköiden strategioita, jossa on oltava mukana myös ylin johdohjaamassa ja keskustelemassa --- ”Hallintokunnan johto ei kerro asioista ja ei yhdessä suunnitella, mitä tehdään, mitä tapahtuu ja että laajemminkin oltaisiin ajan tasalla asioista. Kokonaisuuksien hahmottaminen jää vähäiseksi --- halu tietää kokonaisuus, jotta voi hahmottaa oman osuutensa toiminnassa (T2).”

”Strategian viestintää tulee tapahtua koko strategianprosessin eri vaiheissa. Ei vasta sitten, kun valtuusto hyväksyyt strategian. Ennen kaikkea koko ajan toteutettu prosessi, että arkipäivän ratkaisutkin

liitettäisiin strategiaan. Että se tällä lailla toimisi, vaatii viestintää ja johtamista --- tällä hetkellä lähinnä tiedottamista ylhäältä alas (T8).”

Aineiston perusteella strategian viestintää on tapahduttava johdonmukaisesti, jatkuvasti ja runsaasti kaikissa strategiaprosessin vaiheissa. Todetaan, että eri tason esimiesten saumaton yhteistyö ja runsas keskinäinen vuoropuhelu ovat tässä merkityksellisiä. Sekä eri tason esimiehet että työntekijät kokevat, että strategian viestintä ei ole vielä määrältään ja laadultaan riittävää ja johdonmukaista prosessin aikana, vaikkakin sitä on selvästi pyritty kehittämään. Strategian toimeenpanovaiheeseen liittyvän viestinnän määrä ja laatu ovat sidoksissa tiedonantajan yksikköön. Seuraavaksi tarkastellaan eri toimijoiden viestintärooleja strategiaprosessissa.

4.4.5 Aktiiviset vuoropuhelun toimijat ja heidän roolinsa

Strategian viestintää tapahtuu kaikilla organisaation tasoilla strategiaprosessin eri vaiheissa. Aineiston perusteella viestijöinä toimivat ensinnäkin oman asemansa perusteella henkilöstö, lähiesimiehet, keskijohto, ylin johto (mukaan lukien poliittinen johto) ja konsultti. Toisaalta viestijöinä toimivat eri alan osaajat ja asiantuntijat. Tutkimustulosten perusteella mitään näistä ryhmistä ei voida nostaa erikseen esille tärkeimpänä viestijäryhmänä, sillä kaikilla näillä on roolinsa tässä prosessissa. Väitän, että jaetun ymmärryksen ehdoksi muodostuu kaikkien näiden toimijoiden yhteenlaskettu panos. Kukaan heistä ei onnistu yksin, sillä yhden ryhmän tai yhden tason roolin ontuessa myös jaetun ymmärryksen syntyminen vaarantuu.

Näiden eri viestijäryhmien yksilöillä voi olla hyvin erilaisia rooleja prosessissa. Speculand (2006, 34–37) on tutkinut organisaation toimijoiden erilaisia rooleja strategiaprosessissa. Hän on päätenyt seuraaviin rooleihin: ”ryhmittymät, sabotoijat, kaksoisagentit ja yksinäiset sudet”. ”Ryhmittymät” edustavat toimijoita, jotka tekevät päivittäisen työnsä tyyliin ”kun on käsketty”. He eivät aktiivisesti vastusta strategista muutosta. ”Sabotoijat” taas vastustavat ja touhuavat esimiehen selän takana. ”Kaksoisagentit” ovat sukua ”sabotoijille” toimien eri rooleissa aina tilan-

teen mukaan. ”Yksinäiset sudet” taas tukevat strategista muutosta innostuneesti. Speculand (2006) toteaa, että ”sabotoijia” ja ”kaksoisagentteja” on johdettava edestä, ”ryhmittymiä” keskeltä ja ”yksinäisiä susia” takaa. Edellä oleva kuvaa sitä, että myös strategian viestinnässä esimiesten on tunnettava henkilöstönsä ja osattava valita oikeita tapoja toimia sekä tilanne- että yksilökohtaisesti.

Kuten aiemmin todettiin, tiedonantajat kuvaavat kokemusta siitä, että viestijöiden vastuut ja roolit ovat olleet epäselvät. Tämä on johtanut siihen, että viestintä on irrallista ja satunnaista ja riittävää jaettua ymmärrystä strategiasta ei ole syntynyt. Kirjallisessa viestintäsuunnitelmassa kannattaa määritellä organisaation eri tason viestijöiden viralliset vastuut ja roolit, sillä se helpottaa viestinnän toteuttamista. Näin välttyään Allion (2005, 13) esille nostamalta ”everyone’s responsible – nobody’s responsible” problematiikalta. Ylin johto vastaa strategian viestinnästä. Eri tason esimiehet toteuttavat ja vastaavat siitä omalla vastuualueellaan. Kaikilla toimijoilla on vastuu strategian viestinnän onnistumisesta osana hyviä työyhteisötaitoja. Jokainen toimija vastaa omasta viestinnästään. Nykypäivän työyhteisössä vastuullinen henkilöstö tukee johtamistointia (ks. esim. Keskinen 2005). Henkilöstön rooli strategian viestijänä on passiivisen tiedon vastaanottajan sijasta vastuullinen osallistuja.

”Johdolla vastuu tiedon jakamisesta --- molemmilla on vastuu viestinnästä. Ei voida olettaa, että kaikki ihmiset organisaatiossa etsivät strategiaa netistä, vaan esimiehen tehtävä on suodattaa strategiasta tarvittava tieto yksiköihin ihmisille (T5).”

”Oma vastuu keskustelun avaamisesta yms. --- jokaisella oma vastuu täytyy huomioida tiedon hakemisessa, kaikkea ei tuoda valmiiksi paperilla ihmisille --- oma-aloitteisuutta lisää (T1).”

”Esimiesten tunnettava vastuunsa --- työntekijöiden tiedettävä pelisäännöt (K12).”

”Molemmilla vastuu viestinnän onnistumisesta (sekä johto että henkilöstö) (T3).”

”--- Johdolla on asemansa perusteella parhaat mahdollisuudet --- sillä on myös parhaat edellytykset viestiä strategia organisaatioon (K3).”

Seuraavaksi esitellään eri viestintäryhmien viestintärooleja. Huomattavaa on, että eri tasoilla voi olla samoja ja yhteisiä rooleja, mutta tässä on esitetty eri ryhmien merkittävimmät roolit tämän tutkimuksen tulosten sekä induktiivis-deduktiivisen vuoropuhelun perusteella. Lisäksi on huomioitava, että nämä roolit ovat myös sekä tilanne- että yksilökohtaisia ja niitä kaikkia yhdistää vuoropuhelu. Koska päävastuu strategian viestinnästä mielletään ylimmälle johdolle, aloitetaan roolien käsittely ylimmän johdon rooleista. Ihmissuhdekoulukunnan edustajat korostivat viestintää johtajan keskeisimpänä tehtävänä (Seeck 2008). *Ylimmälle johdolle* ehdotetaan laatijan, käskyttäjän ja tiedottajan roolien sijasta seuraavia rooleja: vuoropuhelun käynnistäjä ja ylläpitäjä, kulttuurin rakentaja ja uudistaja, rakenteiden raivaaja, markkinoija, mahdollistaja ja esimerkiksi johtaja. Esimerkiksi Kaplan ja Norton (2002) korostavat juuri ylimmän johdon merkitystä strategian viestinnässä. Tässä tutkimuksessa nimenomaan ylimmän johdon esimerkiksi johtajan roolia korostetaan. *Poliittisten toimijoiden* rooleiksi ehdotetaan poliittisen pelaajan sijasta vastuullisen päätöksentekijän ja perustelijan rooleja. Heidän roolinsa koetaan ristiriitaiseksi ja problemaattiseksi prosessissa.

Keskijohdon rooleiksi ehdotetaan toimeenpanijan sijasta yhdyshenkilön, organisaattorin, konkretisoijan, helpottajan, kannustajan, osaamisen valjastajan ja raja-aitojen raivaajan rooleja. Keskijohdon roolin kompleksisuutta ja merkitystä strategian viestinnässä on korostettu useissa eri tutkimuksissa (esimerkiksi Johnson & Scholes 1997; Ikävalko 2005; Raps 2004; Qi 2005). Johnson ja Scholes (1997, 487) toteavat, että juuri keskijohto on tärkeä linkki ylimmän johdon ja henkilöstön välillä. Qi (2005, 48) väittää, että keskijohto ei koe saavansa riittävästi ylimmän johdon tukea. Ikävalko (2005) taas nostaa esille keskijohdon strategiaa uudistavan roolin. Kesti (2007, 48) tuo esille, että keskijohdon kokemusta ja näkemystä ei vielä kuitenkaan käytetä riittävästi hyväksi strategiaprosessissa. Myös Raps (2004, 52) korostaa sitä, että keskijohdon motivoiminen strategiaprosessiin on tärkeätä, koska juuri heillä on käytettävissä sitä tietoa, jota harvoin hyödynnetään prosessissa. Qi (2005, 46) tarkentaa vielä, että keskijohdon roolia on selkeytettävä ja heidän viestintätaitojaan on kehitettävä. Tässä tutkimuksessa keskijohdon roolia kuvataan muun muassa hallintokuntaakohtaisten toimenpidesuunnitelmien kautta seuraavasti.

”Hallintokuntaakohtaiset suunnitelmat pitäisi myös valmistella hieromalla, keskustelemalla, kuuntelemalla asiansa tuntevia ihmisiä organisaatiossa --- strategian mukainen toiminta viestitetään työntekijöille käytännön toimintamallien ja esimerkkien avulla ja kerrotaan, että näin meillä tehdään ja se, että näin tehdään, perustuu strategiaan. Strategiaa ei pitäisi lukea ja opettaa työntekijöille, koska silloin syntyy helposti vastustusta --- (K3).”

”--- järjestin oman suunnitteluiltapäivän missä --- ja --- kanssa käytiin lävitse toimenpidesuunnitelmaa annettujen ohjeiden mukaisesti --- sain näin asian vietyä eteenpäin omille alaisilleni --- kanssa kokoonnumme viikoittain pohtimaan yhteisiä asioita (K11).”

Lähijohdon rooleiksi ehdotetaan konkretisoijan ja perustehtävän kirkastajan, osaamisen ja asiantuntijuuden hyödyntäjän, kannustajan, läsnäolijan, valmentajan, kehityskeskustelijan, tiedonvälittäjän, asiantuntijan ja palkitsijan rooleja. Lähijohdon näkökulma on ollut erittäin vähän esillä aiemmassa tutkimuksessa. Raps (2004) nostaa esille sen, että ylimmän ja keskijohdon tehtävänä on varmistaa se, että lähijohdolla on sama käsitys strategiasta, sen tärkeydestä ja toimeenpanosta kuin heillä. Wiili-Peltolan (2001) tutkimuksessa lähiesimiesten roolit jakautuivat ”strategian hyväksyjiin, ei yhteistä ymmärrystä tai epäilijöihin”. Nimenomaan ”hyväksyjiä” leimasi sitoutuminen ja luottamus ja he konkretisoivat positiivisesti kirjoitettua strategiaa omassa yksikössään. Eriksson (2001, 24–25) muistuttaa siitä, että strategiaa tehdään organisaatiossa joka päivä ja kaikissa toiminnoissa, ei pelkästään strategiakokouksissa. Lähiesimiesten aseman perusteella heillä on paras mahdollisuus hyödyntää organisaatiossa tapahtuva epävirallinen viestintä jaetun ymmärryksen syntymiseksi strategias- ta. Lähijohdon rooliin strategian viestinnässä tulee kiinnittää enemmän huomiota.

”En tiedä sitten veivätkö --- (lähiesimiehet) asiaa eteenpäin omille alaisilleen --- (K11).”

”Yksiköiden tehtävä on avata asiat, mitä ne minun yksikössä tarkoittavat... Lähiesimiehet ovat siitä vastuussa (K12).”

”Oman yksikköni kohdalla olemme näistä keskustelleet ja olen yrittänyt tuoda esille strategian hyödyllisyyden arkisessa työssä (K13).”

”--- (lähiesimiehet) työyhteisötasolla ovat arkipäivän asioiden maastouttamisessa avainasemassa (K16).”

”Lähijohto saadaan motivoitua strategian eteenpäin viemiseen tähän vaikutettava --- kun lähijohto motivoituu, hänen helpompi motivoi-da omaa porukkaansa --- Oltava luottamus lähiesimiehen ja perustason työntekijän (T4).”

Henkilöstön rooleiksi ehdotetaan passiivisen tiedon vastaanottajan sijasta vastuullisen vuoropuhelijan, ideoiden esittäjän, eri alan ammatillisen osaajan ja asiantuntijan, asiakkaan äänen, tiedon välittäjän ja toteuttajan rooleja. Henkilöstö on lähes unohdettu strategiakeskustelussa, vaikka juuri heillä on se osaamis pääoma, jonka avulla strategiaa toteutetaan. Henkilöstön näkökulma on ollut erittäin vähäistä aiemmissa tutkimuksissa, vaikka strategian toimeenpanon keskiössä tulisi olla nimenomaan yhteistyö, osaaminen ja luottamus (Raps 2004, 51).

”--- eikä ole otettu riittävässä määrin huomioon tekijöitä, jotka tosiasiassa määräävät organisaation menestyksen ja epäonnistumisen, nimittäin henkilöstö on jätetty miltei täysin ulkopuolelle (K6).”

”Laatimisvaiheessa pitää olla mahdollisimman laaja henkilöstön edustus. Isossa kaupungissa voidaan joutua moniportaiseen laatimisketjuun. Alusta asti pitää olla myös perustyöntekijöitä mukana. Ei vain luottamusmiehiä ja työsuojeluhmisiä, vaan tavallisia työntekijöitä (K13).”

”--- monet eivät halua ottaa kantaa, pohtia suurempia kokonaisuuksia. Olen kuullut useasti, ”eiks se riitä et mä teen tään oman hommani”. Joskus useinkin se riittää, mutta kuvastaa ettei ole halua pohtia, kehittää, tuoda omia ajatuksia esille (K15).”

”Työntekijän aktiivinen rooli tiedonhakijana on vieras --- työntekijän omaa vastuullista roolia tiedon hankkimisessa, tulisi entistä selkeämmin korostaa (K16).”

”Johdon ja alemman tason välinen vuoropuhelu asioista puutteellinen, perustason työntekijät eivät tiedä, mitä johto heiltä odottaa (T5).”

Konsultin rooleiksi ehdotetaan strategian laatijan ja kirjoittajan sijasta asiantuntijan, kouluttajan, valmentajan, innostajan ja kannustajan sekä tiedon kokoajan rooleja. Johnson ja Scholes (1997, 491) ovat nostaneet konsultin rooliksi prosessin käytännön helpottajan roolin, joka markkinoi strategiaprosessin tärkeydestä. He tarkentavat, että konsultti voi nähdä organisaatiossa vallitsevaa tilaa organisaation jäseniä paremmin. Tämä on mahdollista, koska hän ei kuulu organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin ja näin hän pystyy paremmin nostamaan keskusteluun sellaisiakin asioita, joita organisaation jäsenet ehkä itse eivät nostaisi keskusteluun. (Mt., 491.)

”Ulkopuolinen konsultti/konsultit mukana (K13).”

”--- olisi ihanteellista, että olisi ulkopuolinen vetäjä (K15).”

”Strategiaa ei voi antaa kenenkään ulkopuolisen kirjoitettavaksi (K3).”

”Nykyinen strategia on laadittu aika pitkälle sen varassa miten konsultti veti asiaa esim. aikataulullisesti, eli hänen roolinsa korostuu lopputuotoksessa (T6).”

Osaajien ja asiantuntijoiden rooleiksi ehdotetaan osaamisen ja asiantuntijuuden jakajan ja ideoiden esittäjän rooleja. Osaajia ja asiantuntijoita toimii kuntaorganisaatiossa sekä eri tason esimiestehtävissä, poliittisina toimijoina, että työntekijöinä. He toimivat siis kaksoisrooleissa prosessissa. Aineistossa nostetaan tämän kaksoisroolin problemaattisuutta esille arvokeskustelun kohdalla, jossa todettiin eri toimijoiden ja oman ammattietiikan väliset arvoriidat esteeksi strategiaan sitoutumiselle.

” --- tulisi olla joku liiton ihminen --- joka tietää laajasti profession asioista (T5)”

Merkittäväksi strategian viestinnän onnistumiseksi nousee edellä kuvattujen viestijöiden välinen yhteistyö ja vuoropuhelu. Jaetun ymmärryksen ehtona on, että viestijät ovat aktiivisessa ja jatkuvassa vuoropuhelussa keskenään ja että heidän välillään vallitsee luottamus. Tulosten perusteella viestijöiden välillä ei ole vielä riittävää vuoropuhelua ja luottamuksen taso ei ole riittävä.

”Keskustelua lähijohdon, perustyöntekijöiden sekä ylemmän johdon ja lähijohdon sekä poliittisten toimijoiden ja ylemmän johdon välillä. Perustyöntekijät voivat keskustella myös keskenään --- (T4).”

”Eri esimiesryhmistä kootut ryhmät voisivat keskustella eri näkökulmista. Vaaditaan paljon keskustelua, pohdimista ja työstämistä monella eri tasolla, jotta saadaan yhtenäinen näkemys (K10).”

”Hedelmällistä olisi strategiaa pohtia ryhmissä --- erilaisissa, eritasoisissa ryhmissä pohditaan, mietitään ja työstetään, kiinnostuu asioista kun saa ryhmässä pohtia asioita --- ryhmällä oltava vetäjä, joka osaa viedä asiaa eteenpäin --- parhaiten jalkautuu keskustelemalla ryhmissä --- pienryhmätyöskentely, vuoropuhelu, kuunnellaan ihmisiä, läsnä olemista, ajatusten vaihtoa, arvostamista --- kuunnella heitä (työntekijöitä)(T3).”

Nevakivi (2006, 71) on tutkinut yliopistollisen sairaalan tulokortin käyttöönottoprosessia. Tutkimuksen johtopäätöksissä nostetaan esille, että toimijat ovat kokeneet erittäin hyvänä sen, että BSC-prosessi on mahdollistanut eri johtamisen tasojen välisen strategisen vuoropuhelun. Myös tässä aineistossa nostetaan esille se, että BSC-prosessi edistää strategian toimeenpanoa, sillä se näyttää lisäävän vuorovaikutusta eri tasojen välillä. Lisäksi se on tehnyt prosessista johdonmukaisemman.

”Omasta mielestäni ensimmäistä kertaa työurani aikana koen, että --- tapahtuu strategian jalkauttaminen --- kaupungin siirtyessä BSC-strategiaan koen, että mennään johdonmukaisesti --- strategiasta keskustellaan (K12).”

4.4.6 Strategian viestinnän säännöllinen arviointi

Aineistossa nostetaan esille strategian viestinnän tehokkuusvaatimus. Se täytyy saattaa mitattavaan muotoon, jotta sitä voidaan johtaa ja arvioida kuten muutakin toimintaa organisaatiossa. Kirjallinen viestintäsuunnitelma ja organisaatiossa käytössä oleva BSC-mittaristo luovat hyvän pohjan tälle mittaamiselle. Tiedonantajat kokevat, että strategian viestintää ei vielä arvioida kuten organisaation muuta toimintaa.

”Viestintää tulisi myös arvioida (T8).”

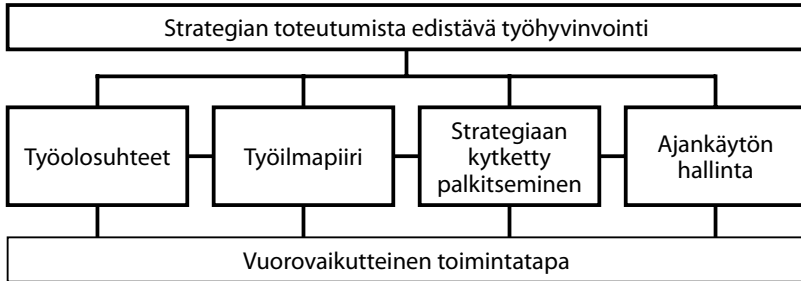
”Jollakin tulisi olla tilintekovelvollisuus, että strategia on jalkautettu ja viety eteenpäin (T2).”

Lavento (2008, 102) asettaa kuntien keskeisimmäksi haasteeksi viestinnän näkökulmasta strategisen johtamisen ja viestinnän johtamisen yhteyden ymmärtämisen sekä yleensäkin viestinnän ammattimaisemman aseman esille nostamisen. Viestintä onkin nostettava tasaveroiseksi resurssiksi organisaation muiden resurssien kanssa. Johdonmukaista ja säännöllistä viestinnän arviointia tapahtuu vielä vähäisesti Suomen kunnissa, vaikka juuri viestintä on kunnalle yksi strateginen menestystekijä (Suomen Kuntaliitto 2006, 4). Kuntien viestinnän arvioimiseksi on kehitetty seuranta- ja arviointijärjestelmä (KISA), joka soveltuu laajasti kuntien viestinnän arviointiin (Lavento 2008, 23, 25–26). Myös STRADA-hankkeessa on kehitetty strategian viestinnän käytännön työkaluja (<http://www.strada.hut.fi>). Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan strategian toteutumista edistävää työhyvinvointia.

4.5 Strategian toteutumista edistävä työhyvinvointi

Työhyvinvointi on erittäin monitahoinen käsite, jota on mahdotonta täysin yksiselitteisesti määritellä. Kansteen (2008, 36) mukaan työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys sitoutumisen kannalta, sillä työssään hyvin voivat yksilöt samaistuvat organisaatioon, haluavat ponnistella organisaation hyväksi ja ovat voimakkaasti ammattiinsa sitoutuneita. Työhyvinvointi määritellään tässä väljästi seuraavasti. Ensinnäkin se on yksilön kokemus työntöön mielekkyydestä, työyhteisön ilmapiiristä ja johtamisesta. Toisaalta se on työyhteisön kokemus työn sujuvuudesta ja yhteisöllisestä aikaansaamisen tunteesta. (<http://www.kuntatyokunnossa.fi>.) Teikari (2002, 82) sisällyttää työhyvinvointiin työolosuhteet, työn sisällöt, osaamisen ja johtamisen, jotka löytyvät myös organisaation tuottavuuden taustalta. Koettu työhyvinvointi on noussut yhdeksi jaetun ymmärryksen ehdoksi tässä tutkimuksessa. Tutkimustulosten perusteella pääkategoria strategian toteutumista edistävä työhyvinvointi (ks. kuvio

15) sisältää neljä alakategoriaa, jotka ovat työolosuhteet, työilmapiiri, strategiaan kytketty palkitseminen ja ajankäytön hallinta.



Kuvio 15. Kategoria: strategian toteutumista edistävä työhyvinvointi

Työhyvinvointi heijastuu kaikkeen organisaation toimintaan, siis myös strategian viestintään. Organisaatorakenne, organisaatiokulttuuri, johtaminen, osaaminen ja viestintä integroituvat tiiviisti työhyvinvoinnin käsitteeseen ja sen kokemiseen organisaatioissa. Koettu työhyvinvointi voi joko vähentää tai lisätä strategian viestintää. Se voi vaikuttaa myös viestinnän laatuun joko huonontavasti tai parantavasti. Toisaalta strategian viestintä voi päinvastoin joko rakentaa tai murentaa työhyvinvointia. Aineiston perusteella huonoksi koettu työhyvinvointi vaikeuttaa strategian toteutumista organisaatioissa, sillä se heijastuu organisaation sisäiseen viestintään heikentämällä viestintäilmapiiriä ja sitoutumishalukkuutta. Työhyvinvointi tulisikin nähdä organisaatioissa suunnitelmallisena, pitkäjänteisenä ja ennakoivana toimintana sekä osana kuntien strategista toimintaa (<http://www.kuntatyonantajat.fi>).

4.5.1 Työolosuhteet tukemaan ja viestimään strategiaa

Työolosuhteet voidaan jakaa fyysisiin ja psyykkisiin. Fyysiset työolosuhteet, kuten tilat, laitteet ja työvälineet, luovat toimintaedellytyksiä perustehtävän toteuttamiselle ja myös strategian toteuttamiselle. Tiedonantajat tuovat esille kokemusta siitä, että työolosuhteilla on merkittävä vaikutus strategian viestinnän onnistumiseen. Esimerkiksi riittävä määrä tieto-

koneita työpisteessä on edellytys henkilöstön aktiiviseen sähköiseen tiedonhakuun strategiasta kaupungin internet sivustoilta sekä intranetistä. Näyttää siltä, että työolosuhteissa on aineiston perusteella sekä puutteita että tyytyväisyyttä vastaajan toimipaikasta ja myös asemasta riippuen. Puutteet fyysisissä työolosuhteissa heikentävät henkilöstön aktiivista osallistumismahdollisuutta strategiseen vuoropuheluun. Puutteet luovat joko konkreettisia esteitä osallistua tai heikentävät työviihtyvyyttä, joka ylipääntään vähentää kiinnostusta ja sitoutumista työhön. Puutteet työolosuhteissa voivat vaikeuttaa myös suoranaisesti perustehtävän toteuttamista. Tulkitaan, että organisaation fyysinen ympäristö viestii myös strategiaa itsessään.

”Fyysiset työolosuhteet vaikuttavat strategian prosessiin ja viestintään, mutta minulla on ollut aina hyvät fyysiset työolosuhteet (T8).”

”Työolosuhteissa joitakin asioita korjataan nopeasti, joitakin ei, raha määrää tämänkin (T2).”

”Työolosuhteet eivät ole kunnossa joka paikassa --- (T3).”

”Porin kaupungin sivuilta strategiasta 2012 löytyy hyvin tietoa. Tieto sähköisessä muodossa ei vielä tällä hetkellä ---työssä ole kuin harvojen työntekijöiden ulottuvilla, koska koneita on vähän ja mahdollisuuksia koneen käyttöön ei juuri ole. (K16).”

Syrjälä ym. (2008, 51–52) toteavat, että fyysinen tila on tärkeässä roolissa organisaation strategian ja arvojen toimeenpanossa, sillä tila on voimakas todellisuuden muokkaaja. Vaikuttamalla fyysisiin olosuhteisiin voidaan nopeuttaa esimerkiksi tarvittavien muutoksien läpiviemistä, sillä näin muutoksesta on mahdollista tehdä konkreettinen ja näkyvä. Myös tässä aineistossa nostetaan esille fyysisten työolosuhteiden vaikutus strategian toimeenpanoon. Fyysisiä olosuhteita muokkaamalla voidaan edistää strategian toteutumista. Syrjälä ym. (2008) ehdottavat, että ympäristöä tarkkailemalla voi havainnoida esimerkiksi organisaation arvoja. Fyysinen työympäristö viestii näin itsessään strategiaa. Ristiriita fyysisen ympäristön ja strategian sisällön välillä voi heikentää jaetun ymmärryksen syntymistä strategiasta.

”--- kuntasektorilla parannettavaa --- esimerkiksi --- atk-laitteiden uusintaa, henkilökortit, työvaatteet, yleensä kunnolliset työvälit -- strategian toteutuminen parantuisi --- imagoon vaikuttaa, kun yhte-näiset hyvät, siistit jutut (T1).”

Myös psyykkiset työolosuhteet kiinnittyvät strategian viestintään. Kunta-alaa pitkään leimanneet pätkätyöt heikentävät työmotivaatiota ja johtavat haluttomuuteen sitoutua pidemmän tähtäimen tavoitteelliseen työskentelyyn, kuten strategian toteuttamiseen. Huoli omasta toimeentulosta ja töiden jatkumisesta aiheuttaa stressiä ja vähentää ylipäättään sitoutumista organisaatioon ja sen kehittämiseen. Myös Nakari (2003, 71) toteaa, että työn epävarmuuden kokemisella on kielteisiä seurauksia yksilön hyvinvoinnille. Lyhyissä työsuhteissa työskennellään runsaasti kunta-alan eri toimialoilla vaikkakin kehitystä parempaan on ollut näkyvissä. Toisaalta nyky-yhteiskuntaa leimaa juuri tällainen projektimaisuus, jossa asiantuntijat siirtyvät projekteista toisiin, joka johtaa siihen, että sitoudutaan määrääjäksi vain tiettyyn projektiin, ei organisaation kokonaisuuteen. Sitoutuminen näyttäisi olevan vahvempaa niillä vakituissa työsuhteissa olevilla, jotka kokevat strategiatyöskentelyn tärkeäksi. Toisaalta lyhyessä työsuhteissa olevilla on suuri halu näyttää työnantajalle osaamisensa ja motivaationsa työsuhteen jatkon turvaamiseksi. Tämä voi vaikuttaa siten, että pätkätyötä tekevä pätkätyön alkuvaiheessa sitoutuu erittäin vahvasti organisaation strategiaan, mutta pätkien jatkuessa sitoutuminen toivon menettämisen myötä murenee.

”Työsuhte olisi vakituinen, sitouttaisi toteuttamaan strategiaa paremmin --- jatkuuus, voi suunnitella omaa elämää eteenpäin (T3).”

”Pätkätyöt työolosuhteissa, sijaisia paljon, jatkuva epävarmuus työsuhteissa, johtaa siihen, että väki lähtee muualle, jossa saa paremman kohtelun --- motivaatio strategian toteuttamiseen ei riitä pätkätyöissä (T5).”

Psyykkisiin työolosuhteisiin sisältyvä stressi heikentää työn hallinnan tunnetta ja siten myös sitoutumista strategiatyöhön. Kokemusta stressistä kuvaavat sekä eri tason esimiehet, että työntekijät. Muuttunut asiakkuus, ammattikuntien jäykät rajat, joustamattomuus ja kokemus siitä, että henkilöstön osaamiseen ei luoteta heikentävät psyykkisiä työolosuhteita.

Aineistosta nostetaan esille psyykkisiä työolosuhteita kuvattaessa myös kunta-alan yleinen imago-ongelma sekä tämän hetken suuret muutokset organisaatioissa. Esimiehen kokemus stressi näyttää heijastuvan koko työyhteisöön. Ajankäytön hallintaan liittyvät tekijät nousevat vahvasti aineistosta ja se käsitellään omana kategoriana myöhemmin tässä kappaleessa.

”Monen asian pitäisi olla työn tekemisessä ja työolosuhteissa hyvin, jotta jokainen työntekijät tietäisi tai olisi kiinnostunut oman organisaationsa visiosta, toiminta-ajatuksista ja arvoista (K8).”

”Voi hyvin olla niin, että olen liian kriittinen tai voi olla, että jopa se arkitodellisuus, mikä vyöryy tällä hetkellä kunta- ja palvelurakennemuutuksen valmistelun asioilla ylitsemme, hiukan synkistää käsityksiämme strategisesta työstä (K9).”

”Kunta-alalla on huono maine, palkka huono vaatimukseen nähden --- joustavuutta ja yhteistyötä tarvitaan enemmän ---henkilökunnan osaamista ei välttämättä hyödynnetä eikä anneta mahdollisuuksia toisiin tehtäviin. (K10)”

”Tuntuu, että lähiesimieskin kamppailee vain päivittäisten resurssi- huolien kanssa (K14).”

”Kiire pilaa työilmapiiriä kuntasektorilla, asiakaskunta vaikeahoitosempaa ja vaativampaa, omaiset vaativat, aiheuttaa paineita (T3).”

Fyysisillä ja psyykkisillä työolosuhteilla on yhteys strategian viestintään. Kokemus niiden huonoudesta heikentää työ- ja viestintäilmapiiriä, muurentaa luottamusta ja luo konkreettisia esteitä strategian viestinnän toteuttamiselle. Tämä vaikuttaa strategian viestinnän laatuun ja määrään sekä sitoutumiseen heikentävästi.

4.5.2 Työilmapiiri edistämään vuoropuhelua ja strategian viestintää

Työilmapiirikäsité liittyy organisaatiokulttuuriin, kuten organisaation muodolliset toimintatavat, joita aiemmin tarkasteltiin. Työilmapiiri hei-

jastaa esimerkiksi organisaatiokulttuurissa vallitsevaa vuorovaikutuksen tasoa ja avoimutta. Työilmapiiri heijastuu työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon ja aikaansaannoskykyyn (Nakari 2003, 166). Henkilöstö ei viihdy ahdistavassa työilmapiirissä, sillä jokainen ihminen kaipaa sekä sosiaalisia kontakteja että kokemusta itsensä ja työnsä arvostamisesta, totea Kesti (2007, 35). Nakarin (2003, 189) mukaan hyvä työilmapiiri vähentää ja huono lisää stressiä ja sairaus poissaoloja. Työilmapiirin ja strategiaan sitoutumisen välillä on selvä yhteys. Organisaation jäsenten kokiessa työilmapiirin huonoksi strategiaan sitoutuminen on vähäisempää kuin niillä, jotka kokevat sen hyväksi. Kokemus työilmapiiristä vaihtelee tiedonantajan toimipaikasta riippuen. Huonon työilmapiirin koetaan heikentävän työyhteisön vuorovaikutusta vaikeuttaen näin strategian viestintää. Työilmapiiri on sekä kollektiivinen että yksilöllinen kokemus.

”Työilmapiirillä suuri merkitys miten jaketaan tehdä työtä strategian suuntaisesti (T3).”

”Jos työyhteisö voi huonosti, ei viestintäkään toimi eikä tieto kulje (T5).”

”Työilmapiiri on ollut tosi hyvä --- (T4).”

”Tyytyväisyyskyselyjen tulokset melko positiivisia (T1).”

”Satsattava siihen, että ihmiset jaksavat, innostuvat ja jaksavat tehdä työtä --- (T5).”

Eritason esimiesten roolia työilmapiirin rakentajana korostetaan. Nakarin (2003, 190) mukaan tasapuolinen kohtelu ja oikeudenmukaisuuden kokemus nousevat tärkeiksi esimiestoimintaa leimaavaksi tekijäksi. Myös Huotari ja Sihvonen (2005, 87, 89) nostavat esimiestoiminnan selkeän yhteyden työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Markkasen (2006) tutkimustulosten perusteella puutteita on muun muassa ihmisten johtamisessa ja johdon etäännyttämisessä henkilöstöstä. Tiedonantajien kokemuksen perusteella johtamisen koetaan olevan hukassa tai se on impulsiivista ja poukkoilevaa. Tämä johtaa myös strategian viestinnän irrallisuuteen ja satunnaisuuteen. Sekä eri tason esimiesten että työntekijöiden kokemukset ovat tässä hyvin samansuuntaiset.

”Johtaminen hukassa tällä hetkellä, heijastuen työilmapiiriin (T6).”

”Tuntuu turhauttavalta koska kukaan ei ole kiinnostunut strategian johtamisesta (T2).”

”Esimiehen rooli todella tärkeä työilmapiirin ja strategian onnistumiseen --- jos johto ei sitoutunut ja tyyli poukkoilevaa, ei voi sitoutua muutkaan --- (T1).”

”Työilmapiiri, jossa strategiaa toteutetaan tulisi olla avoin, reilu, jotta strategian uskottavuus toteutuu --- johtaminen vaikuttaa oleellisesti --- impulsiivinen johtaminen on pahinta ja rasittavaa, joka pahentaa työilmapiiriä (T8).”

Toisaalta vastuuta työilmapiiristä ja sen rakentamisesta siirretään koko henkilöstölle. Myös Huotari ja Sihvonen (2005, 87, 89) liittävät työyhteisötaidot työilmapiiriin johtamisen lisäksi. Strategian viestinnässä työyhteisötaidot tarkoittavat esimerkiksi aktiivista tiedonhakemista, oma-aloitteista viestintää ja vastuun ottamista omasta viestinnästään osana kokonaisuutta.

”Myös alaisilla vastuu työilmapiiristä (T3).”

Harisalo, Huttunen ja McNerney (2005, 468) toteavat, että epäluottamus vähentää motivaatiota ja yhteistyöhalukkuutta organisaatiossa. Aineistosta nousee esille sekä kokemus epäluottamuksen ilmapiiristä että työyhteisön pahoinvoinnista. Tiedonantajilla on kokemus, että kukaan ei välitä vallitsevasta ilmapiiristä. Toisaalta kuvataan kokemusta siitä, että ”ollaan vain työssä” ajattelu on lisääntynyt, motivaatiotaso on alhainen, esiintyy muutosvastarintaa ja puutteellista avoimuutta. Huotari ja Sihvonen (2005, 92) toteavat tutkimuksessaan, että henkilöstön hyvinvointiin ei kiinnitetä riittävästi huomiota. He jatkavat, että hyvinvointi on yhteydessä oikeudenmukaiseen, toiminta-ajatuksen mukaiseen ja luottamusta herättävään johtamiseen. Epäluottamus aiheuttaa ongelmia strategian viestinnän uskottavuuteen ja murentaa näin strategiaan sitoutumista.

”Luovuus organisaatiossa tyrehtyetty. ”Ollaan vain työssä” -ajattelu on yleistymässä. Voidaan pahoin. Kukaan ei välitä.--- Asiaan ei uskota ja oletetaan kaupungin taholta sen olevan vain tiettyä leikkiä, sanahelinää. On olemassa luottamuspulaa ja uskottavuusongelmaa kaupungin johtoa ja luottamuselimiä kohtaan (K6).”

”Monet kokevat, että työn ilo on kadonnut? (K10).”

”--- vallitsee tällä hetkellä epäluottamus, johto ei luota työntekijöihin eikä työntekijät johtoon (T4).”

”Asioita käsiteltäessä etsitään mieluummin syyllisiä kuin ratkaisuja asioiden hoitamiseksi. Johtaa siihen, että työn ilo ja sitoutuminen vähenee, myös strategiaan sitoutuminen. Vähemmällä pääsee kun tekee vähemmän, niin ei tee ainakaan virheitä (T7).”

Grönroosin (2003, 175) mukaan avoin informaatio synnyttää luottamusta. Avoin ja tukeva kommunikaatio lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja ennaltaehkäisee ristiriitoja ja ongelmia ja auttaa niiden käsittelyssä. Avoimuus tuottaa luottamusta ja luottamus taas vähentää salailua ja vääristeltyä tietoa. (Conrad 1994, 210–211.) Aineiston perusteella ylhäältä alaspäin hierarkkisesti tapahtuva viestintä heikentää työilmapiiriä ja sitä kautta strategian toteutumista. Vallan käytön sijasta tarvitaan luottamuksen rakentamista ja henkilöstön voimaantumista. Tämä on mahdollista vuoropuhelun eli dialogin avulla. Huotari ym. (2005b, 184) nostavat esille, että eri toimijoiden välisen luottamuksen kehittämällä kuntaorganisaatiossa pystytään tukemaan työyhteisön tilaa ja huomiota tulisi kiinnittää erityisesti työntekijöiden ja esimiesten sekä työntekijöiden ja poliittisten päättäjien välisen luottamuksen rakentamiseen. Myös Huotari ja Sihvonen (2005, 98) tuovat esille henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen merkityksen.

4.5.3 Strategiaan kytketty palkitsemisjärjestelmä motivoimaan toimijoita

Motivaatiolla on merkittävä rooli työelämässä, koska ilman motivaatiota työ ei innosta (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 132). Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen, joista ensin mainitulla tarkoitetaan sitä, että yksilö toimii tilanteen itsensä takia saaden mielihyvää toiminnan suorittamisesta ja sen tuloksista, joita hän arvostaa. Sisäinen motivaatio kytkeytyy siis yksilön omiin haluihin, toiveisiin ja arvoihin. Ulkoinen motivaatio taas on peräisin ulkoisten palkkioiden houkutuksesta, kuten parempi

ekonominen asema, palvelu tai raha. Se voi olla myös rangaistuksen pelon seurausta. (Kaplan & Norton 2007, 298; Kreps 1990, 155.)²³ Strategian viestinnällä on vaikutettava organisaation toimijoiden sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon. Sisäisen motivaation tukemisessa tärkeätä on organisaation jäsenten kokemus siitä, että heidän osaamistaan arvostetaan ja sitä myös hyödynnetään strategiaprosessissa. Ulkoisen motivaation tukeminen tapahtuu kehittämällä organisaatioon strategialähtöinen palkitsemisjärjestelmä.

Palkitseminen on johtamisen väline ja kiinteä osa johtamisjärjestelmää, jolla on mahdollista tukea organisaation strategian toteutumista. Kannustavan palkitsemisen liittäminen strategian tavoitteita tukeväksi osaksi organisaation mittaamista ja arviointia koetaan tärkeäksi. Sen koetaan vaikuttavan sekä työhyvinvointiin että strategiaan sitoutumiseen. Myös Kaplan ja Norton (2002, 402) ovat sitä mieltä, että työntekijöiden palkitseminen kannattaa sitoa BSC-mittariston strategiaan mittareihin, jolloin se on tehokas keino sitouttaa työntekijät strategiaan. Aaltosen ym. (2002, 44) tutkimuksessa nousi esille, että eri tason esimiehet kokivat ongelmana sen, että palkitsemisjärjestelmällä ja strategialla ei ole riittävää yhteyttä organisaatiossa. Tulospalkkauksen avulla on mahdollista korostaa strategiaan asetettujen tavoitteiden tärkeyttä. Aineistossa kuvataan kokemusta siitä, että tulospalkkausta ei ole kytketty vielä riittävästi strategian tavoitteisiin ja järjestelmää ei koeta vielä toimivaksi. Tulospalkkaus sinänsä koetaan hyväksi asiaksi, mutta sille on luotava strategiaa tukeva järjestelmä. Kokemus palkitsemiseen liittyvistä asioista on hyvin yhden-suuntainen sekä eri tason esimiehillä että työntekijöillä.

”Palkitseminen pitäisi kytkeä strategian tavoitteisiin, tulospalkkaus tällä hetkellä ei ole toimiva (ideana hyvä, käytännössä ei tällä hetkellä toimi).--- (T1).”

”Tulospalkkaus vie motivaatiota, raivostuttaa ja jopa naurattaa, koska järjestelmä tällä hetkellä toimimaton (T2).”

23 Klassisia motivaatioteorioita ovat kehittäneet muun muassa Maslow (1954; viisiportainen tarvehierarkia), Herzberg (1959, 1968; jako hygienia- ja motivaatiotekijöihin) McClelland (1971; tarveteoria: suoriutuminen, valta ja läheisyys), Locke (1968; päämääräteoria) ja Vroom (1964; työmotivaation odotusarveteoria) (Kreps 1990, 157–161; Salmela-Aro & Nurmi 2005, 133–134).

”Tulospalkkio on hyvä asia, toivottavasti siitä voidaan luoda tavoitteellisen toiminnan onnistumista tukeva järjestelmä (T5).”

Huotarin ym.(2005b, 90, 184) tutkimustulokset ovat samansuuntaiset heidän todetessaan, että palkitsemisjärjestelmät eivät vielä tue riittävästi strategian tavoitteiden toteutumista. He nostavatkin yhdeksi kehittämissaasteeksi juuri organisaatioiden palkitsemisjärjestelmien kehittämisen tukemaan strategioiden toteutumista. Hakola ym. (2005, 133) toteavat, että tulospalkkioiden rahoitustavat vaihtelevat julkisella sektorilla siten, että tulospalkkio budjetoidaan etukäteen, palkkiot sidotaan voittoon tai säästöön tai budjetoidaan minimimäärä ja loppuosa sidotaan voittoon tai säästöön. He jatkavat, että kustannussäästö yksin ei ole hyvä tulospalkkion rahoitusperuste, koska liian kireä talousarvio voi estää kokonaan palkkioiden maksun. Tämä nostetaan esille myös tässä aineistossa seuraavasti: *”Lakisääteisiä veloitteita, ei voi edes saada tulospalkkausta, koska talousarvio ylittyy pelkkien lakisääteisten asioiden takia --- masentaa henkilöstöä (T1).”* Tulospalkkaus ja työn vaatavuuden arvioinnin perusteella maksettava lisä koetaan epäoikeudenmukaiseksi ja epätasapuoliseksi tuottaen työyhteisöön kateutta. Esille nostetaan myös se, että tulospalkkausta ei koeta silloin motivoivaksi, kun se maksetaan koko työyhteisölle. Näin tulospalkkaus yhdistetään enemmän yksilö- kuin yhteisö- ja tiimi-orientaatioon. Tässä on näkyvissä Joensuun (2006) esille nostama kuva postmodernista työntekijästä, jota voi luonnehtia juuri yksilöorientoituneeksi. Kesti (2007, 46) taas toteaa, että tuottavuutta parantavaa palkitsemista leimaa nimenomaan ryhmän kyky innovaatioihin sekä kyky toimeenpanna ne. Palkitsemisjärjestelmä ei tällä hetkellä näytä tukevan strategian toteuttamista riittävästi.

”Vaatimukset kasvavat, mutta missä näkyy – palkkaus – henkilökohtainen palkanlisäys hyvin mitätön – aiheuttaa vain paljon työtä ja kateutta. Välttämättä jakoperusteet eivät tapahdu oikeudenmukaisesti (K10).”

”Tulospalkkaus ei ole oikeudenmukainen, koska yhtenä kriteerinä budjetissa pysyminen – tarkoittaa sitä, että mitä vähemmän tehdään työtä, sitä paremmin pysytään budjetissa ja siitä palkitaan (T4).”

Perkka-Jortikan (2005, 216, 222) mukaan sekä aineellisen että aineetoman palkitsemisen tulee olla oikeudenmukaista ja perustua arvojen ja organisaation tavoitteiden toteutumista edistävään toimintaan, jolloin se tukee visiota ja strategioita, eikä muodostu ristiriitaiseksi niiden suhteen. Myös Hakola ym. (2005, 30) korostavat sitä, että jos haluaa onnistua palkitsemisessa, on huolehdittava oikeudenmukaisuudesta. He jakavat palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuuden toisaalta jaon ja toisaalta menettelytapojen oikeudenmukaisuudeksi jälkimmäisen muodostuessa johdonmukaisuuden, puolueettomuuden, tiedon tarkkuuden, oikaistavuuden, edustavuuden ja eettisyyden periaatteista. Ulkoisen motivaation tulee vahvistaa strategista viestiä, joka tarkoittaa sitä, että ensin työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet ja päämäärät yhdensuuntaistetaan strategian kanssa liittämällä kannustepalkkaus strategisiin tavoitteisiin (Kaplan & Norton 2007, 300–301.) Aineetonta palkitsemista esiintyy aineiston perusteella jonkin verran, mutta sitä ei koeta tasapuoliseksi ja toivotaankin paljon enemmän kannustusta, kehumista, kiittämistä ja palautteen antamista. Strategian viestintä on näin myös kannustamista, kiittämistä ja rakentavan palautteen antamista.

”Palkitseminen voisi olla muutakin kuin rahaa, hyvin tehdystä työstä voisi palkita muutenkin. Huomioidaan ja tuodaan esille henkilöstön ja osastojen osaamista. Pitäisi olla oikeudenmukaista ja tasapuolista (T3).”

”Aineetonta palkitsemista on kuntasektorilla, jos niitä osataan käyttää (T1).”

”Pitäisi kiittää ja osoittaa henkilöstölle kiitos onnistuneesta työstä, tuoda se julki. Sitä pitäisi lisätä kuntasektorilla, näin työntekijä kokee olevansa arvokas organisaatiolle (T7).”

”Työntekijöitä pitää kannustaa – he ovat organisaation tärkein voimavara (K5).”

”Kehuminen olisi tärkeätä --- (T4).”

”Hyvin pienet teot, palkitsemiset ja toisten huomioon ottaminen ovat ensiarvoisen tärkeää (K10).”

Palkitsemisessa kannattaa muistaa myös se, että ihmiset ovat yksilöitä ja ihmisten motiivit ja mielenkiinnonkohteet ovat varsin yksilöllisiä pohjautuen esimerkiksi perinnöllisiin eroihin ihmisten temperamentissa ja ihmisten aiempiin kokemuksiin sekä oppimiseen (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 136). Esimiehen tulee tuntea organisaation jäsenet, jotta hän osaa paremmin motivoida yksilöitä. Strategian viestinnän yhtenä viestintäkanavana on kaksi kertaa vuodessa pidettävät kehityskeskustelut, joka on oivallinen tilanne tutustua työntekijöihin.

Palaute, arvostus sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat palkitsemistavoista sellaisia, joihin esimies voi omalla toiminnallaan suuresti vaikuttaa, toteavat Hakola ym. (2005, 229) He jatkavat, että osallistava toimintatapa ei ainoastaan anna mahdollisuutta yksilöiden sanoa mielipiteitään, vaan on laajemminkin yksilöä kunnioittavaa, motivaatiota lisäävää ja vastustamista vähentävää palkitsemista organisaatiossa (mt., 233). Palaute on tärkeä ihmisten toimintaa ohjaava sekä motivoiva tekijä, jonka avulla voidaan saada tietoa toiminnan tuloksista, ideoita toiminnan kehittämiseksi ja arvioita toimintatavoista. Palaute edellyttää vuorovaikutusta sekä antajalta että vastaanottajalta. (Perkka-Jortikka 2005, 211.) Palautteen antaminen liittyy kiinteästi muiden palkitsemistapojen käyttöön, mutta on myös itsessään palkitsemistapa, jota kannattaa viljellä runsaasti (Hakola ym. 2005, 243). Kesti (2007, 91) nostaakin yhdeksi esimiestoiminnan kyvykkyyksien osa-alueeksi kannustavan palautteen antamisen taidon. Palkitsemisen epäoikeudenmukaiseksi ja vähäiseksi kokeminen heikentää motivaatiota ja sitä kautta strategiaan sitoutumista.

4.5.4 Kiireen kesyttäminen vuoropuhelun mahdollistamiseksi ja edistämiseksi

Työyhteisöjä ja koko yhteiskuntaamme leimaa jonkinlainen kiireen kulttuuri. Ranta (2007, 26) muistuttaa, että ”kiireen tunne ei ole sama asia kuin se, että tekee paljon ja saa paljon aikaiseksi”. Hän kuvaa hyvin kiireen kulttuuria ja työelämän sisältöä seuraavasti: ”kiireellä kiireestä kiireeseen”. Kiire aiheuttaa stressiä, joka pitkään jatkuvana aiheuttaa yksilöille erilaisten fyysisten oireiden lisäksi esimerkiksi eristyneisyyttä, ärtyneisyyttä

tä, valittamista, välinpitämättömyyttä, vähentyneitä osallistumista ja ahdistusta (ks. esim. Salmimies & Salmimies 1998, 158). Aineistosta nousee vahvasti esille kokemus ajanhallintaongelmasta, joka johtaa siihen, että strategiatyö jää päivittäisen perustehtävän toteuttamisen ja rutiinien jalkoihin. Kokemus on yhdensuuntainen sekä eritason esimiehillä että työntekijöillä. Ajanhallintaongelma vähentää strategiaan sitoutumista, koska kiire heikentää viestinnän määrää ja laatua. Jalonen (2006, 78) tarkentaa, että kiire huonontaa kuuntelemista ja johtaa jopa vuorovaikutustilanteiden välttelemiseen ja lisäksi vaikeuttaa viestien vastaanottamista.

”Ei ole aikaa paneutua työajalla --- mistä löydetään tähän aikaan? (K10).”

”Strategiaprosessi jää päivittäisen operationaalisen johtamisen jalkoihin (T7).”

”Strategiseen johtamiseen ei ole riittävästi aikaa kuntasektorilla --- perustehtävän toteuttamiseen menee aika (operationaalinen johtaminen ajaa strategisen johtamisen ohi) --- vaatisi pitkäjänteistä työtä, aikaa --- töitä tehdään paljon lyhytnäköisesti, huomenna valmis, kiire tulee – ei ole harkittua ja mietittyä eli enemmän aikaa --- Isoja linjauksia miettiä pitkällä tähtäyksellä yhdessä pitäisi miettiä. Turhauttaa, kun kiireellä tehdään ja eivät ole välttämättä mietittyjä linjauksia (T1).”

”Työyhteisössä painitaan niin jokapäiväisestä arjesta selviämiseksi, että mielenkiintoa suurempiin asioihin ei välttämättä riitä (K8).”

”Hallintokuntien johtotasolla panostus jalkauttamiseen jää vajaaksi sekä asiaan vaadittavan suuren työmäärän --- vastaavaa suunnitelmien laadintaa ja niistä kiinni pitämistä rajoittaa käytännön työtä haittaava ajanvaraamistarve tarkoitukseen --- (K1)”

Koko strategiaprosessia ja strategian viestintää kuvataan kuin jonakin ylimääräisenä työnä, joka on pakko tehdä, koska näin on määrätty. Allio (2005, 13) nostaa strategian toimeenpanon yhdeksi epäonnistumisen syyksi sen, että strategian laatimisen jälkeen johdolla on tarve siirtyä ”todellisiin omiin töihin”. Tämä kuvaa hyvin myös tämän aineiston kokemusta. Ajanhallintaongelma ja kiire ovat joko todellisia tai sitten ne ovat priorisoinnin tulos, jolla tarkoitetaan sitä, että strategiatyötä ei

nähdä merkittäväksi ja tärkeäksi ja siksi siihen ei haluta käyttää aikaa. Jälkimmäinen kertoo epäonnistuneesta motivoimisesta ja sitouttamisesta strategiaprosessiin. Raps (2004, 53) nostaa ajankäyttöön liittyvän kritiikin yhdeksi strategian toimeenpanon esteeksi, sillä strategian toimeenpanoon tarvittava aikamäärä aliarvioidaan.

”Tällä hetkellä johto käyttää mieluummin aikaansa ’kiireellisten asioiden’ kuin strategiakysymysten hoitoon --- Niille henkilöille – esimiehille – joilla on operatiivisia tehtäviä, strategiaprosessi on toisijainen --- Eli palveluohjelman (strategian) tärkeysjärjestys toiminnan kannalta selkeästi tiedoksi (K6).”

”Kiireeseen vedotaan usein --- (K12).

”Yksikön virkamiesjohto ei välttämättä näe strategian seuraamista ja ruohonjuuritasolle viemistä niin tärkeänä, että antaisi sen häiritä varsinaista työtä (K17).”

”Sitoutumisen puute aiheuttaa sen, että aika käytetään johonkin muuhun (T2).”

Kouluttautumisella ja oman osaamisen lisäämisellä on yhteys halukkuuteen panostaa aikaa strategiaprosessille. Osaaminen näyttää lisäävän ymmärrystä strategiatyöskentelyn tärkeydestä. Vaikuttaa siltä, että strategiatyöskentelyä ei koeta kovin motivoivaksi eikä trendikkääksi ja keskitytään mieluummin muihin tehtäviin. Voisi jopa sanoa, että strategiaprosessiin kuuluvia asioita, kuten viestintää, ei mielletä oikeaksi työksi vaan enemmänkin ajan hukaksi kiireen keskellä. Kiire on myös vallankäyttöä, koska kiireisellä toiminnalla voidaan esimerkiksi ohjata asioiden etenemistä, päätöksentekoa ja asioiden tarkastelunäkökulmia esimerkiksi rajaamalla, estämällä ja välttämällä vuorovaikutusta (Ranta 2007, 26). Strategiatyöskentelyn tärkeyden markkinoiminen on tärkeä strategian viestinnän tehtävä. Onnistuminen siinä johtaa siihen, että strategian ja perustehtävän yhteys oivalletaan ja näin se ei tunnu miltään ylimääräiseltä työltä, johon aikaa ei priorisoida.

”Näinkin kyllä voi olla, että priorisoidaan enemmän aikaa rutiineille kuin strategian johtamiselle ja viestinnälle --- ei ole ollut motivoivaa ja palkitsevaa ajankäyttö strategiatyöskentelyssä --- Perustelemiseen ja keskustelemiseen tulisi käyttää runsaasti aikaa (T8).”

”Vaikutelma, että strategiaprosessi on tekninen suoritus, johon kuuluu tietyt asiat ja ne tehdään ja ylimääräistä aikaa siihen ei käytetä (T6).”

Yhtenä turhauttavana ajanhukkana nostetaan aineistossa esille kunta-organisaation tehottomat palaverikäytännöt, joiden koetaan vievän useiden henkilöiden aikaa runsaasti turhaan. Palaverikäytäntöjä toivotaan kehitettävän tuloksellisempaan suuntaan. Allio (2005, 19) korostaa palaverien tehokkuuden tärkeyttä strategian toimeenpanossa.

”Turhat kokoukset pois, jotka eivät johda mihinkään --- Ajankäyttö-ongelma, ei aikaa perehtyä. Aikaongelma on joko todellinen tai strategiaan ei halua käyttää aikaa ja muut asiat menevät edelle --- Aikaa viestinnälle varattava enemmän (T3).”

”Palaveri ja kokouskäytännöt kehittymättömiä, samalla voisi kehittää näitä kun kehittää strategian viestintää --- palaverit tulisi olla hyvin suunniteltu ja valmisteltu ettei ihmiset koe, että aika menee hukkaan (T8).”

Aineiston perusteella kuntasektorilla on nykyisin paljon muutoksia, asiakkuudet ovat muuttuneet ja tehtäviä on tullut lisää, joten työaika ei tunnu riittävän kaikkeen. Kiireen kokeminen on yksilöllistä ja kiireellä voidaan tarkoittaa töiden runsautta, oman työtilanteen hallitsemattomuutta tai valittua kiireisenä olemisen rytmiä (Ranta 2007, 26). Työtä tehdään aineiston mukaan vapaa-ajallakin. Jatkuva kiire ja stressi johtavat työhyvinvoinnin laskuun ja jopa yksilöiden sairastumiseen. Tämä johtaa siihen, että strategiaa käsitellään vain sattumanvaraisesti, kiireellä ja liian tiukalla aikataululla. Näin toiminta koetaan hyvin lyhytnäköisenä ja lopputulos huonona. Prosessi vaikuttaa siten turhauttavalta sekä poukkoilevalta. Sitä kuvataan lähinnä teknisenä suorituksena, johon ei sitouduta, koska keskustelulle, yhteiselle pohdinnalle ja asioiden sisäistämiseksi ei ole aikaa. Ranta (2007, 26) toteaa, että kiire näkyy erilaisena hääräämisinä ja yleisenä pahoinvointina työssä. Työyhteisöissä kannattaa rakentaa kiireettömyyden ilmapiiriä ja opetella aika-ajoin pysähtymään ja pohtimaan kiireen syitä. Ranta (2007, 28) ehdottaakin kiireen poistamista yhdeksi strategisen kehittämisen painopistealueeksi. Työyhteisön jäsenten ajankäytön hallinnan tukeminen on tärkeitä. Seuraavaksi täs-

sä esitetyt tutkimustulokset vedetään yhteen ja muodostetaan uusi malli vuoropuheluun perustuvasta strategian viestinnästä.

4.6 Yhteenveto tutkimustuloksista: uusi malli vuoropuheluun perustuvasta strategian viestinnästä

Tutkimustulokset osoittavat, että strategian viestintä on moninainen ja monitasoinen ilmiö, joka on vahvasti sidoksissa kaikkeen toimintaan organisaatiossa. Se muodostaa kivijalan koko strategiaprosessille. Kuntaorganisaation strategian viestintä näyttää nojaavan vielä vahvasti positivistiseen viestintäparadigmaan. Tämä tarkoittaa sitä, että viestintä on rationaalista ja johtajakeskeistä, jolloin se kulkee lähinnä vertikaalisesti hierarkian portaita myöten. Näin viestintätiet muodostuvat pitkiä. Tulokset osoittavat, että jaetun ymmärryksen ehtona kuitenkin on, että viestintä on dialogi eli vuoropuhelu, jossa yhdessä rakennetaan jaettu ymmärrys strategiasta. Tällöin viestintätiet ovat lyhyitä ja monisuuntaisia. Prosessia leimaavat osallisuus, avoimuus ja vastuullisuus.

Tulosten perusteella ydinkategoriaksi on muodostunut vuorovaikutteinen toimintatapa, joka on myös yksi pääkategorioista. Se integroi kaikki muut pää- ja alakategoriat strategian viestinnän kokonaisuudeksi. Vuorovaikutteisella toimintatavalla tarkoitetaan tässä dialogia. Pääkategorioita on viisi, joilla on vaihteleva määrä alakategorioita. Jaetun ymmärryksen ehdoksi ovat nousseet kuntaorganisaation rakenne ja sen muodolliset toimintatavat, johtamiskäyttäytyminen, strategian viestintää tukeva osaaminen, strategian toteutumista edistävä työhyvinvointi ja vuorovaikutteinen toimintatapa. Nämä ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Jos yksi näistä ehdoista ei täyty, jaetun ymmärryksen muodostuminen vaikeutuu tai estyy.

Laajassa kuntaorganisaatiossa strategian viestintä muodostuu haasteelliseksi, sillä se hajautuu monelle eri tasolle, alueelle ja toimijalle. Byrokraattisuus ja hierarkkisuus estävät tai hidastavat strategian viestinnän toteutumista. Vallitseva organisaatiokulttuuri muovaa organisaatiossa tapahtuvaa viestintää. Toisaalta viestintä uudelleen rakentaa tätä kulttuuria. Vallitseva kulttuuri voi estää tai edistää strategian viestintää. Tulosten perusteella organisaation muodolliset toimintatavat vaikuttavat

strategian viestintään estämällä tai edistämällä sen toteutumista. Päätöksenteko, arvokeskustelu, poliittisten toimijoiden rooli strategiaprosessissa ja budjettimenettely nousevat aineiston perusteella merkityksellisiksi strategian viestinnän näkökulmasta.

Tulokset osoittavat, että esimiehen rooleista esimerkiksi johtajan, kannustavan seuraajan ja läsnä olevan johtajan roolit muodostuvat jaetun ymmärryksen ehdoiksi. Näissä epäonnistuminen heikentää tai estää jaetun ymmärryksen syntymistä strategiasta. Esimerkillä johtaminen rakentaa luottamusta toimijoiden välillä ja luo pohjan koko strategiaprosessin uskottavuudelle. Kannustava seuraaja kytkee oikeudenmukaisen palkitsemisjärjestelmän strategiaan. Läsnä oleva johtaja on läsnä toimien tukena ja valmentajana sekä vuoropuhelun edistäjänä.

Tulosten perusteella strategian viestintä liitetään myös osaamisen johtamiseen. Strategian viestintää tukeva osaaminen sisältää yhteisen strategian kielen luomisen ja levittämisen, organisaatiossa olevan osaamisen arvostamisen ja hyödyntämisen sekä tarvittavan koulutus- ja valmennusohjelman rakentamisen strategiaprosessin tueksi. Osaamisen johtamisella estetään organisaation toimijoiden jakautumasta strategia-asiantuntijoihin ja ei-asiantuntijoihin. Tulokset osoittavat, että organisaatiossa olevaa osaamista ei ole vielä riittävästi hyödynnetty organisaatiossa ja se on johtanut tunteeseen, että toimijoiden osaamista ei arvosteta.

Koettu työhyvinvointi estää tai edistää sitoutumista strategiaprosessiin. Tulosten perusteella merkitykselliseksi nousevat työolosuhteet, työilmapiiri, palkitsemiskäytännöt ja ajankäytön hallinta. Tulosten perusteella työhyvinvointiin ei ole riittävästi kiinnitetty huomiota strategian viestinnän näkökulmasta. Fyysisissä ja psyykkisissä työolosuhteissa koetaan puutteita. Työilmapiiri vaikuttaa viestinnän laatuun ja määrään. Palkitsemista ei vielä ole riittävästi kytketty strategiaprosessiin. Työelämää leimaa kiire, joka tukahduttaa viestintää ja vuoropuhelua organisaatiossa.

Strategian viestinnän sisältökokonaisuuksia ovat yhteisen strategian kielen levittäminen, strategiaprosessin tärkeydestä markkinoiminen, strategian vaiheista ja kulusta viestiminen ja strategian sisällön tulkitseminen ja konkretisointi. Strategian viestinnän onnistumiseksi tarvitaan aktiivisia ja vastuullisia vuoropuhelun toimijoita, joita tässä tutkimuksessa ovat ylin johto, poliittiset toimijat, keskijohto, lähiesimiehet, henkilöstö, asiantuntijat ja konsultti. Toimijoiden on sitouduttava dialogiin. Jos yhden toimijatahon tai tason viestintä ontuu, ontuu koko strategian

viestintä. Ylin johto vastaa strategian viestinnästä, mutta jokainen toimija vastaa omalta osaltaan omasta viestinnästään osana työyhteisötaitoja. Mikään näistä tasoista tai toimijoista ei yksin pysty muodostamaan jaettavaa ymmärrystä strategiasta. Strategian viestinnän toteuttamistavat tulee olla osallistavia ja vuorovaikutteisia. Strategian viestinnässä on hyödynnettävä monipuolisesti erilaisia viestintäkanavia, joista kasvokkain tapahtuva vuoropuhelu on noussut tärkeimmäksi kanavaksi.

Viestintä voi olla sanallista tai sanatonta, jolloin strategiaa viestitään esimerkiksi päätöksien, tekojen, ympäristön tai kehonkielen kautta. Epäviraalinen viestintä on nostettava tasaveroiseksi virallisen viestinnän rinnalle.

Tulosten perusteella strategian viestinnästä kannattaa rakentaa kirjallinen viestintäsuunnitelma, sillä se nostaa viestinnän profilia organisaatiossa ja selkeyttää strategian viestinnän mitattavaan muotoon. Viestintää ei nähdä vielä riittävästi voimavarana kuntaorganisaatiossa. Tulosten perusteella se tulee nostaa yhdeksi organisaation tärkeimmäksi voimavaraksi, jolloin sitä tulee suunnitella, johtaa ja arvioida kuten muutakin toimintaa organisaatiossa. Sille tulee resursoida aikaa, sillä strategian viestinnällä luodaan pohja koko strategiatoiminnan uskottavuudelle ja tärkeydelle, jotka ovat ehdottomat prosessiin sitoutumisen ehdot.

Liitteessä 8 on esitetty tutkimustulosten perusteella rakennettu uusi malli strategian viestinnästä. Uusi malli sisältää 16 toisiinsa sidoksissa olevaa vaihetta. Nuolet kuviossa kertovat, että vaiheisiin voidaan palata yhä uudestaan prosessin aikana ja ne voivat edetä vaihtelevassa järjestyksessä. Nuolet kertovat myös siitä, että kaikkia näitä vaiheita leimaa vuoropuhelu, joka myös integroi nämä vaiheet toisiinsa. Lähtöajatuksena mallissa on ensinnäkin se, että kaikki organisaation jäsenet ovat aktiivisia ja vastuullisia viestijöitä. Prosessi käynnistyy samanaikaisesti eri organisaatiotasoilla. Tämä estää sen, että se saavuttaa henkilöstön vasta, kun kirjoitettu strategia on jo valmis. Toiseksi viestintätiet ovat mahdollisimman lyhyet. Prosessissa leimaavaa onkin runsas kasvokkain tapahtuva vuoropuhelu. Lisäksi oleellista on, että strategian viestintää mitataan ja arvioidaan vuosittain sen kehittämiseksi. Seuraavaksi siirrytään saattamaan tutkimus loppuun tekemällä johtopäätökset, vastaamalla tutkimuskysymyksiin, arvioimalla tutkimuksen luotettavuutta sekä esittämällä lyhyesti jatkotutkimushaasteita.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut lisätä ymmärrystä kunta-organisaation strategian sisäiseen viestintään liittyvistä ilmiöistä. Tutkimuksessa on oltu kiinnostuneita nimenomaan organisaation sisäisistä tekijöistä ja strategiaprosessin käytännöistä. Tutkimuksella on siis ollut käytännöllinen tiedonintressi. Tutkittavaa ilmiötä on lähdetty tarkastelemaan aineistolähtöisesti strategian toteuttajien kokemana. Näitä kokemuksia on kerätty aluksi kertomuksina ja myöhemmin täydennetty teemahaastatteluilta. GT-menetelmän avulla analysoidun aineiston ja aiemman teorian vuoropuhelun tuloksena on syntynyt uusi malli vuoropuheluun perustuvasta strategian viestinnästä, joka esiteltiin edellisessä kappaleessa. Tutkimuksessa on tiedostettu GT-menetelmää kohtaan suunnattu kritiikki. Tämä on huomioitu tutkimusraportissa siten, että siinä on pyritty avoimesti ja johdonmukaisesti kuvaamaan sitä, miten menetelmää on käytetty tässä tutkimuksessa. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi tutkimustuloksia raportoitaessa niitä on peilattu runsaasti aikaisempaan teorian tietoon. Tämänkaltainen tutkimusasetelma edustaa tulkitsevaa eli sosiaalisen konstruktivismiin tutkimusparadigmaa, jonka taustafilosofiana on fenomenologishermeneuttinen suuntaus ja symbolinen interaktionismi. Tutkimuksessa on annettu ääni strategian toteuttajille, joiden yksilöllisiä ja ainutkertaisia kokemuksia on kuvattu ja tulkittu ja näin lisätty ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Utriainen ja Kyngäs (2008) puolustavat menetelmää juuri siksi, että se mahdollistaa yksilöiden kokemusmaailmasta nousevan tietämyksen esille saamisen.²⁴

Tutkimuksessa on haettu kokemuksia myös tutkimusmenetelmien yhdistämisestä. Tässä tutkimuksessa on kokeiltu kertomusten analyysiä GT-menetelmällä, sillä lähtöajatuksena on ollut, että juuri tällainen menetelmäyhdistelmä voisi parhaiten lisätä ymmärrystä ja myös tuoda uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tämän kokeilun perusteella todetaan, että kertomukset soveltuvat hallintotieteellisen tutkimuksen aineistoksi ja analysoitavaksi GT-menetelmällä, kuten muutkin tekstit tai haastatteluaineistot (ks. Strauss & Corbin 1994). Kertomusten avulla on mahdollista tuottaa todellisuutta (Koskinen ym. 2005). Kertomusten analyysi on toteutettu samalla tavalla kuin teemahaastattelujen analyysi, eikä

24 Ks. tarkemmin kappale 3.1 tutkimusmenetelmän valinta

sen toteuttamisessa kertomusten osalta ole tullut vastaan ongelmia. Sekä kertomuksien että haastattelujen sisällöt ovat lisänneet ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä tiedonantajien kokemuksen kautta. Todetaan, että tutkimuksessa käytetyt aineistot ovat täydentäneet tässä hyvin toisiaan. Kertomukset ovat olleet tavallaan alku, jota haastattelut ovat myöhemmin täydentäneet (ks. myös Strandman 2008). Tutkija on pohtinut kysymystä siitä, että menetetäänkö kertomusten juonellisuus, kun kertomus pilkotaan ja kategorisoidaan GT-menetelmän tavoin. Polkinghorne (1995) toteaa kuitenkin, että narratiivien analyysissä kertomukset voidaan koodata ja kategorisoida. Myös Coffey ym. (1996) toteavat, että ei ole osoitettavissa vain yhtä ainoa oikeaa tapaa analysoida kertomuksia. Tässä tutkimuksessa tutkimustuloksia raportoidessa on pyritty tuomaan esille kertomusten ja haastattelujen sisältö siten, että myös niiden juoni tulisi esille. Tällä tarkoitetaan sitä, että tulosten raportointijärjestyksessä ja tavassa on pyritty huomioimaan tarinoiden ja haastattelujen sisältöjen kokonaisuutta. Lisäksi raportoinnissa on pyritty antamaan runsaasti tilaa sekä kertomusten että haastattelujen alkuperäiselle sisällölle. Tämän kokeilun perusteella vaikuttaa siltä, että kertomukset soveltuvat hyvin nimenomaan ensimmäiseksi aineistoksi, jota tarpeen mukaan täydennetään muilla aineistoilla. Huomioitavaa kuitenkin on, että tutkimuksessa ei ole mitenkään empiirisesti testattu kertomusten soveltuvuutta, vaan väite perustuu tutkijan tämän yhden tutkimusanalyysin kokemukseen.²⁵ Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista verrata kertomusten erilaisia analyysimenetelmiä.

Aineistolähtöisessä tutkimuksessa on lähdetty tutkimuskentälle avoimin mielin. Alusta lähtien on kuitenkin jonkinlaisena esiymmärryksenä ollut se, että viestintä voi olla se tekijä, joka edesauttaa strategioiden toimeenpanoa organisaatioissa. Tutkittavaa ilmiötä on lähdetty tarkastelemaan näiden kolmen väljän tutkimuskysymyksen johdattamana. 1. Miten viestintä yhdistetään strategioiden toimeenpanoon? 2. Mitkä tekijät kuntaorganisaatiossa ovat vaikuttamassa siihen, että strategiasta saadaan muodostumaan jaettu ymmärrys organisaatiossa? 3. Mitä kuntaorganisaatiossa pitää tehdä toisin, jotta strategiasta muodostuu jaettu ymmärrys organisaatiossa? Tutkimuskysymyksiin vastataan myöhemmin

25 ks. tarkemmin kappale 3.3.1 kertomukset tutkimusaineistona ja 3.4 tutkimusaineiston analyysi

tässä luvussa. Seuraavaksi hahmotetaan hieman sitä, mihin nämä tutkimuskysymykset ovat johdattaneet eli mitä niiden avulla on saavutettu.

Tutkimustulokset ovat ensinnäkin lisänneet ymmärrystä kuntaorganisaatioiden strategian viestinnän ilmiöstä nostamalla esille ilmiön laajuuden, diversiteetin ja monitasoisuuden. Toisaalta tulokset ovat lisänneet ymmärrystä sen tiiviistä integraatiosta johtamiseen. Tämän lisäksi tutkimustulokset ovat lisänneet ymmärrystä myös työhyvinvoinnin ja osaamisen yhteydestä ja merkityksestä strategian viestinnässä. Myös retoriikan merkitys viestinnässä on noussut esille. Tällä tarkoitetaan sitä, että ei ole merkityksetöntä millä sanoilla kuvaamme strategian viestintää, sillä sanat ohjaavat ajatteluamme niiden asiasisällöstä. Strategian valuttamisen, sulauttamisen, välittämisen, maastouttamisen ja jalkauttamisen retoriikan sijasta tulisi siirtyä strategisen vuoropuhelun retoriikkaan, sillä edellä luetellut sanat vääjäämättä antavat strategian viestinnälle merkityksen, joka kuvaa sen olevan yksipuolista toiselle tiedottamista. Tämä ruokkii ajatusta weberiläisen hierarkkisesta ja johtajakeskeisestä viestintäihanteesta. Edellä mainittuun retoriikkaan liittyen tutkimustulokset ovat osoittaneet, että strategian viestintä ei ole yhden ihmisen tai yhden organisaatiotason toteutettavissa, vaan jaetun ymmärryksen syntymiseksi tarvitaan kaikkia toimijoita ja toimijatasoja. Jos yhden toimijatason, ryhmän tai yksilön rooli ontuu, se heikentää jaetun ymmärryksen syntymistä strategiasta.

Tutkimustulosten pohjalta on rakennettu uusi malli vuoropuheluun perustuvasta strategian viestinnästä kuntaorganisaatiossa. Tässä uudessa mallissa on otettu huomioon kompleksinen ja postmoderni kuntaorganisaatio, jossa leimaavaa ovat jatkuva muutos ja erilaiset yhä monimutkaisuudet ilmiöt. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimustulosten perusteella postmodernissa ja kompleksisessa kuntaorganisaatiossa rationaaliseen, johtajakeskeiseen malliin pohjautuvalla viestinnällä ei saada aikaan jaettavaa ymmärrystä strategiasta. Uusi malli pohjautuu tulkitsevaan viestintäkäsitykseen, jossa viestintä nähdään vuoropuheluna eli dialogina, jonka avulla jaettu ymmärrys strategiasta on mahdollista. Dialogia leimaa osallisuus, aktiivisuus, vastuullisuus ja toisten mielipiteiden kunnioittaminen sekä uuden oppimisen mahdollisuus (ks. esim. Isaacs 2001). Tätä väitettä tukevat sekä Jalosen (2007) että Möttösen ja Niemelän (2005) tutkimustulokset. Jalonen (2007) on päätenyt siihen, että kunnissa käsiteltävien asioiden monimutkaistuuessa rationaalisuuden si-

jasta päätöksentekoa tulisi leimata vuoropuhelu ja aktiivinen osallisuus. Möttönen ja Niemelä (2005) toteavat yksiselitteisesti, että monimutkaisuutta ei hallita rationaalisella vaan osallistavalla strategialla. Kuntaorganisaation kompleksisuus edellyttää uusien toimintatapojen kehittämistä rationaalisten tapojen sijasta. Seuraavaksi kuvataan tarkemmin tämän tutkimuksen tutkimustulosten ja induktiivis-deduktiivisen vuoropuhelun perusteella tehdyt keskeiset johtopäätökset.

5.1 Keskeiset johtopäätökset

1 Kuntaorganisaatioiden strategian viestintä perustuu vielä positivistisen paradigman rationaaliseen viestintäkäsitykseen

Tutkimustulosten perusteella todetaan, että kuntien viestintä perustuu vielä positivistisen paradigman rationaaliseen viestintäkäsitykseen, jossa leimaavaa ovat johtajakeskeisyys ja vertikaalinen, hierarkian tasolta toiselle kulkeva, ylhäältä alaspäin tapahtuva viestintä. Viestinnän prosessikoulukunnan lineaarinen malli ja toimeenpanon ylhäältä alaspäin malli edustavat juuri tätä paradigmaa. Leimaavaa tällöin on systeemi-keskeisyys, jossa viestintä on alistettu palvelemaan järjestelmää²⁶. Viestintä muodostuu tällöin lähinnä yksipuoliseksi tiedottamiseksi johtaen huonoon sitoutumiseen ja strategian toimeenpanon epäonnistumiseen. Conradin (1994) tutkimustulokset tukevat tätä, sillä hän toteaa, että hierarkia, kontrolli, muodollinen vuorovaikutus, kirjoitetut politiikat ja säännöt ovat yhä edelleen julkisen sektorin organisaatioiden dominoiva malli (ks. myös Hamel 2007 ja Nyholm 2008). Aineistossa tämä tulee esille ensinnäkin siten, että tiedonantajat kuvaavat organisaation toimintaa byrokraattiseksi sekä hierarkkiseksi ja kertovat kokemuksia vähäisistä vaikutusmahdollisuuksista strategiaprosessissa. Toisaalta kunnan muodollisia toimintatapoja kuvataan jähmeiksi ja hitaiksi ja päätösvallan kuvataan keskittyneen vain harvoille. Lisäksi väite näkyy aineistossa siten, että strategia-asiakirjasta ei ole välttämättä oltu edes tietoisia, sen valmistelussa ei ole voinut olla mukana ja strategian viestintä on koettu lähinnä satunnaiseksi ja yksipuoliseksi tiedottamiseksi. Kokemukset vaihtelevat toimipisteittäin ja myös tiedonantajan aseman perusteella. Tällä tarkoi-

²⁶ ks. tarkemmin kappale 2.2.2 yhteisviestinnän tutkimusparadigmat

tetaan sitä, että strategian viestinnän laatu vaihtelee eri toimipisteissä ja mitä korkeammalla tiedonantaja organisaatiossa on, sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on ollut vaikuttaa prosessissa ja saada tarvittavaa tietoa asiasta. Edellisten lisäksi aineistossa kuvataan suljettua ja hierarkkista viestintäilmapiiriä. Aineistosta nousee esille, että strategian viestinnän tärkeys on kyllä oivallettu ja jonkinlaista kehittymistä vuorovaikutteisempaan suuntaan on ollut näkyvissä.

Viestintä toteutuu siis edelleen weberiläisen byrokratian elementeillä. Kuntaorganisaation rakenne ja sen muodolliset toimintatavat vaikuttavat olevan esteenä vuoropuhelulle, jolloin jaettua ymmärrystä strategiasta ei muodostu. Tätä tukee ensinnäkin Heiden ym. (2002) väite siitä, että organisaatorakenne vaikuttaa kaikkeen toimintaan mitä organisaatiossa tapahtuu. Lisäksi Okumus (2001) on päätenyt siihen, että byrokratarakenteet on muutettava avoimien verkostojen suuntaan strategioiden tehokkaamman toimeenpanon turvaamiseksi. Kuntaorganisaatiota leimaa pysyvyyden sijasta tänä päivänä kompleksisuus, joka näkyy esimerkiksi jatkuvana muutoksen tilana ja monimutkaistuvina ongelmina, joista käytetään myös nimitystä ”wicked problems” (ilkeät ongelmat) (ks. esim. Vartiainen 2005 ja Sotarauta 1996). Vaikuttaa siltä, että rationaaliset toimintatavat, kuten tässä rationaalinen strategian viestintä ja byrokraattiset rakenteet eivät sovellu kompleksisen, postmodernin kuntaorganisaation toimintatavoiksi. Tähän ovat päätyneet myös Jalonen (2007) kuntien päätöksenteon valmisteluun liittyvässä ja Nyholm (2008) kuntien muutosjohtamiseen liittyvässä tutkimuksessaan. Kompleksisessa ympäristössä juuri viestintä nousee merkittävään rooliin. NPM (New Public Management) uusi julkisjohtamisen oppi on kritisoinut juuri byrokraattisuutta ja sen tavoitteena on ollutkin organisaatorakenteiden ohentaminen ja hajauttaminen. Vaikuttaa kuitenkin siltä, kuten Haveri (2002) toteaa, että weberiläisyys on istutettu myös tähän uuteen paradigmaan, joten weberiläisyys elää yhä vahvasti Suomen kuntaorganisaatioissa.

2 Strategian viestinnän tulee olla vuoropuheluun eli dialogiin pohjautuvaa ihmisten johtamista

Tutkimustulosten perusteella strategian viestinnän tulee rationaalisen viestintäkäsityksen sijasta olla vuoropuheluun perustuvaa viestintää, jos-

sa korostuvat osallisuus, kuunteleminen, kunnioittaminen, odottaminen ja suoraan puhuminen. Tällöin viestintäkäsitys pohjautuu tulkitsevaan viestintäkäsitykseen, jossa organisaatio nähdään kulttuurina ja viestintä yksilöiden ja verkostojen välisenä ymmärryksen luojana ja yhdessä tekemisenä. Viestinnän semioottisen koulukunnan syklinen, kehämäinen dialogiprosessi, jossa viestintä on merkitysten ja tunteiden tuottamista ja vaihtoa, edustaa juuri tätä tulkitsevaa viestintäparadigmaa²⁷. Tätä väitettä tukee ensinnäkin Huotarin ja Sihvosen (2005) tutkimustulokset, jotka osoittavat, että sitoutuminen strategiaan edellyttää nimenomaan dialogia johdon ja henkilöstön välillä ylhäältä alaspäin tulevan viestinnän sijasta. Toisaalta myös Rapert ym. (2002) ovat todenneet, että jaettu ymmärrys syntyy nimenomaan runsaan vuorovaikutuksen kautta.

Aineistossa tämä tulee esille ensinnäkin siinä, että tiedonantajat nostavat suoraan esille dialogin ylhäältä alaspäin tulevan viestinnän paremmaksi vaihtoehdoksi. Toisaalta tiedonantajat haluavat enemmän vuoropuhelua, yhdessä pohtimista, yhteistyötä ja osallisuusmahdollisuuksia, joka kertoo tulkitsevan viestintäkäsityksen mukaisesta viestinnästä. Lisäksi aineistossa nostetaan tärkeimmäksi strategian viestinnän muodoksi kasvokkain tapahtuva vuoropuhelu, joka edustaa juuri tulkitsevan viestintäkäsityksen mukaista viestintää. Aineistossa korostetaan sitä, että tehokkaimpaan yksipuolinen tiedottaminen ei korvaa dialogia. Aineistossa nostetaan esille myös nykypäivän sähköiseen vuoropuheluun perustuvan tietoaustan rakentamisen mahdollisuuksista strategian viestintää varten. Viestinnän laadun ovat nostaneet strategian toimeenpanon epäonnistumisen syyksi myös esimerkiksi Beer ja Eisenstat (2000) ja Heide ym. (2002).

Tutkimustulosten perusteella strategian viestintä voidaan kytkeä tässä organisaatiohumanismin, ihmissuhde- ja transitionaalisen koulukunnan organisaatioteorioihin, joiden ajatuksia leimaa nimenomaan kontrollin sijasta luottamus, byrokratian ja hierarkian sijasta verkostot ja yhteisöllisyys sekä organisaation jäsenten vallan tunteen lisääminen ja vuorovaikutus (ks. esim. Hamel 2007 ja Seeck 2008 sekä transitionaalisen koulukunnan osalta myös Vuori 1999). Aineistossa tämä nousee esille esimerkiksi mainintoina luottamuksen rakentamisesta, hierarkian madaltamisesta, yhteisöllisyyden, vaikutusmahdollisuuksien ja osallisuuden lisäämisestä sekä vuoropuhelun lisääntymisestä ja sen laadun parantumisesta. Tutkimustulosten perusteella todetaan, että strategian viestinnässä on vahvasti

²⁷ Ks. tarkemmin kappale 2.2.2 yhteisöviestinnän tutkimusparadigmat.

transformationaalisen ihmisten johtamisen teemoja. Bass (1985a; 1985b; 1990) nostaa näistä esille ihmisten yksilöllisen huomioon ottamisen, älyllisen stimuloinnin, inspiroivan motivoinnin ja esimerkillä johtamisen. Seuraava johtopäätös avaa tarkemmin esimerkillä johtamista.

3 Jaetun ymmärryksen välttämättömänä ehtona on eri tason johdon esimerkillä johtaminen

Tässä tutkimuksessa esimerkillä johtaminen nousee yhdeksi välttämättömäksi ehdoksi jaetun ymmärryksen syntyiseksi strategiasta, sillä juuri esimerkillä johtaminen viestii johdon omasta sitoutumisesta strategiaan. Tätä väitettä tukevat ensinnäkin Kestin (2007) ajatus siitä, että esimerkillisyyden osoittaminen on esimiesten yksi tärkeä kyvykkyystekijä. Toisaalta väitettä tukee Virtasen (2005) toteamus siitä, että johtajien on pystyttävä toimimaan ennustettavasti arvojensa ja sanojensa mukaisesti. Myös Raps (2004) korostaa nimenomaan johdon omaa sitoutumista strategian toimeenpanoon. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kuntaorganisaatioissa ei vielä ole riittävästi onnistuttu esimerkillä johtamisessa. Ranniston (2005) tutkimustulokset tukevat tätä ajatusta, sillä hän toteaa, että kuntien strategiseen johtamiseen ei ole paneuduttu vielä riittävällä vakavuudella. Esimerkillä johtaminen luo pohjan ylipäättään koko organisaation toiminnan uskottavuudelle. Etenkin ylimmän johdon sitoutumista seurataan tarkasti, mutta ylimmän johdon keulakuvan lisäksi myös poliittisten toimijoiden, keski- ja lähijohdon on johdettava esimerkillä.

Aineistossa esimerkillä johtamista kuvataan sen puutteena. Tiedonantajat kuvaavat, että kaikkien eri tason johdon tulee olla sitoutuneita strategiaan, mutta näin ei ole ollut. Esille nostetaan tunnetta siitä, että johto vähättelee strategian merkitystä sen tärkeyden korostamisen sijasta. Aineiston perusteella tämä on johtanut uskottavuuden heikkenemiseen, epäluottamukseen ja sitoutumisen vähäisyyteen. Valpola (2007) toteaa, että viestintätilanteen toimijat tulkitsevat helposti uskooko viestijä omaan viestiinsä, vai puhuuko hän kuin papukaija, jolloin pää ja sydän ovat eri viestiä.

Aineistossa on nostettu esille esimerkillä johtamisen esteitä, joista on nimetty kiire (operationaalinen johtaminen menee edelle), kokemus strategian tarpeettomuudesta (raha ratkaisee) ja poliittisten päätös-

ten ennakoimattomuus strategian kannalta (turhautuminen). Juholin (2008) toteaa kuitenkin, että tärkeille asioille on aina aikaa. Osaamisen johtaminen sijoittuu myös ihmistenjohtamisen ja transformationaalisen johtamisen teemoihin. Seuraavassa johtopäätöksessä tarkastellaan osaamisen johtamista strategian viestinnän näkökulmasta.

4 Organisaatiossa olevaa osaamista ja asiantuntemusta ei hyödynnetä vielä riittävästi strategiaprosessissa

Tutkimustulosten perusteella kuntaorganisaatioissa ei vielä osata hyödyntää riittävästi organisaatiossa olevaa osaamista. Tämä on johtanut siihen, että strategia-asiakirjan sisältöä ei pidetä laadultaan hyvänä ja siihen ei olla valmiita sitoutumaan. Lisäksi on syntynyt tunne siitä, että organisaation johto ei luota eikä arvosta organisaatiossa olevaan osaamiseen. Jaetun ymmärryksen ehtona kuitenkin on, että toimijoiden osaamista sekä arvostetaan että hyödynnetään strategiaprosessissa. Tätä väitettä tukee Hyrkäksen ja Ståhlen (2005) tutkimustulokset siitä, että osaamisen johtamista ei ole vielä riittävästi kytketty strategiaan Suomen kunnissa. Aineistossa tätä kuvataan ensinnäkin tuomalla esille suoraan, että ihmisten osaamista tulisi sekä hyödyntää, että luottaa siihen paljon enemmän. Toisaalta nostetaan esille, että prosessissa ja vuoropuhelussa tulisi voida olla mukana alusta lähtien²⁸. Myös Juuti ym. (2004) ovat päätyneet siihen, että organisaatioissa pitäisi kuunnella paljon enemmän käytännön toimijoiden puhetta ja arvostaa heidän osaamistaan. Johtamisen innovaatioteorioissa korostetaan juuri sitä, että yksilöillä on halu oppia ja kehittyä ja heitä motivoi nimenomaan se, että he saavat käyttää asiantuntemustaan ja osaamistaan (Seeck 2008).

Rationaalisesta strategiaprosessista siirtyminen vuoropuheluun pohjautuvaan strategiaprosessiin muuttaa sen oppimisprosessiksi, jossa syvennetään, laajennetaan ja uudistetaan organisaatiossa olevaa osaamis-pääomaa. Toimijoina tässä ovat organisaation eri tasojen henkilöstö, asiantuntijat, eri tason esimiehet, johto, poliittiset toimijat ja mahdollisesti myös prosessin tueksi palkattu konsultti. Leimaavaa tässä prosessissa on tällöin toimijoiden aktiivisuus, osallisuus ja vastuullisuus. Tällöin strate-

28 ks. kappale 4.3 strategian viestintää tukeva osaaminen

gian viestintä voidaan liittää strategia-ajattelun oppimisen koulukunnan (Learning School) näkemykseen strategiasta, jossa strategiaproessi nähdään nimenomaan oppimisprosessina, jossa organisaation osaamis pääomaa hyödynnetään ja sitä laajennetaan (ks. esim. Mintzberg ym. 1998). Tämän näkemyksen mukaan strategian toimeenpano ja viestintä alkavat heti prosessin alussa eikä vasta strategia-asiakirjan valmistumisen jälkeen (ks. Okumus & Roper 1999). Näin ei synny mielikuvaa siitä, että strategia on vain ylimmän johdon luomus, joka ainoastaan tiedotetaan valmiina muille toimijoille.

5 Työhyvinvoinnin ja viestinnän välillä on yhteys

Tässä tutkimuksessa on päädytty siihen, että työhyvinvoinnin ja strategian viestinnän laadun ja määrän välillä on yhteys. Hyvinvointijohtamiseen ei ole kiinnitetty vielä riittävästi huomiota kuntaorganisaatioissa. Tätä tukee Huotarin ja Sihvosen (2005) tutkimustulokset, joista ilmenee, että henkilöstön hyvinvointiin ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Ensinnäkin näyttää siltä, että huonoksi koettu työhyvinvointi heikentää strategian viestinnän laatua ja vähentää ylipäätään viestintää organisaatioissa. Tätä tukee Kansteen (2008) tutkimustulokset, jotka osoittavat, että työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys siihen, että yksilöt sitoutuvat toimimaan organisaation hyväksi. Toisaalta mielenkiintoista on, että strategian viestintä voi myös päinvastoin heikentää työhyvinvointia. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi ylhäältä alaspäin tuleva yksipuolinen viestintä ja osallisuusmahdollisuuksien vähäisyys koetaan negatiivisena. Tämä heijastuu yksilöiden kokemukseen työhyvinvoinnista. Tätä väitettä tukevat Danielsin ym. (1997) ja Åbergin (2000) päätelmät siitä, että viestintä on erottamaton osa kaikkea ihmisten välistä toimintaa organisaatioissa ja osa organisaatiokulttuuria sekä sosiaalista pääomaa.

Aineistossa työhyvinvoinnin ja viestinnän yhteyttä tuodaan esille työolosuhteiden, työilmapiirin, palkitsemisjärjestelmän ja ajankäytönhallinnan kautta. Aineistossa kuvataan ensinnäkin puutteellisten työolosuhteiden ristiriitaa strategian toteuttamisen näkökulmasta. Toisaalta kuvataan työilmapiirin merkitystä. Johtamiskäytännöt liitetään aineistossa tiiviisti työilmapiiriin. Nakarin (2003) ja Kestin (2007) ajatukset tukevat

edellistä, sillä he toteavat, että työilmapiiri heijastuu kaikkeen toimintaan organisaatiossa vaikuttamalla motivaatioon ja sosiaalisiin kontakteihin sekä työn arvostuksen tunteeseen. Lisäksi aineistossa kuvataan epäoikeudenmukaiseksi koettua palkitsemisjärjestelmää, jonka ei katsota olevan sidoksissa strategian tavoitteisiin. Tätä tukee Aaltosen ym. (2002) tutkimustulokset siitä, että palkitsemisjärjestelmällä ja strategialla ei ole riittävää yhteyttä organisaatiossa (ks. myös Huotari & Sihvonen 2005). Edellisten lisäksi työhyvinvointia kuvataan jatkuvan kiireen ja ajankäytön hallinnan ongelman kautta. Kiire tukahduttaa vuoropuhelun, sillä vuoropuhelu vaatii pysähtymistä. Ranta (2007) ehdottaakin kiireen kesyttämistä yhdeksi strategiseksi painopistealueeksi organisaatioissa²⁹. Seuraavana johtopäätöksenä nostetaan esille poliittisten toimijoiden roolin problemaattisuus strategian viestinnän näkökulmasta.

6 Poliittisten toimijoiden roolin problemaattisuus

Tässä tutkimuksessa on päädytty siihen, että poliittisten toimijoiden rooli on vähintäänkin problemaattinen strategian viestinnän näkökulmasta. Tätä väitettä perustellaan ensinnäkin sillä, että poliittiset toimijat ovat prosessissa määräaikaisesti valtuustokausittain sekä strategian laatijana, hyväksyjänä ja myös toimeenpanijana päätöksenteon kautta. Näin ollen he myös viestivät strategiaa. Toisaalta poliittiset toimijat voivat edustaa prosessissa sekä oman kuntatyönantajan, kuntalaisten, tietyn alan asiantuntijuuden, oman poliittisen vakaumuksen ja oman puolueen näkemyksiä. Tämä johtaa siihen, että poliittisten toimijoiden strategian viestintää ohjaavat siis hyvin monenlaiset taustanäkemykset ja sidokset. Nämä voivat olla ristiriidassa keskenään ja myös strategiaan kirjattujen tavoitteiden kanssa. Poliittisten toimijoiden moniroolisuus ja toiminnan impulsiivisuus on vienyt uskottavuutta koko strategiaprosessilta. Tätä väitettä tukee Huotarin ym. (2005b) näkemys siitä, että poliittisten päättäjiä ja muiden organisaation toimijoiden väliseen luottamuksen rakentamiseen on kiinnitettävä enemmän huomiota.

Aineistossa poliittisten toimijoiden roolia kuvataan ensinnäkin päätöksenteon ennustamattomuutena, impulsiivisuutena ja strategiaan sitoutumattomuutena. Toisaalta kuvataan kokemuksia ristiriitaisista päätöksistä

²⁹ ks. kappale 4.5 strategian toteutumista edistävä työhyvinvointi

strategian ja talousarvion välillä, jotka voivat johtaa mahdollisuuteen toteuttaa strategiaa. Lisäksi aineistossa pohditaan riittääkö poliittisten toimijoiden osaaminen laajojen strategisten linjausten tekemiseen. Edellisten lisäksi aineistossa kuvataan kokemusta siitä, että poliittiset virkavalinnat eivät tuota organisaatiolle sitä osaamista, jota strategian toteuttaminen vaatisi³⁰. Näyttää siltä, että poliittiset toimijat eivät ole aina sitoutuneet itse hyväksymäänsä strategiaan. Poliittisten toimijoiden rooli voi näin estää, hidastaa tai edistää jaetun ymmärryksen muodostumista strategiasta heidän tilannekohtaisten intressiensä mukaisesti (ks. myös Heide ym. 2002). Strategiaprosessin täytyy näyttää uskottavalta, jotta siihen sitoudutaan. Poliittisten toimijoiden tulee kyetä toimimaan keulakuvana eli johtaa esimerkiksi tätä prosessia. Tutkimustulokset laittavat pohtimaan sitä, että soveltuuko dualistinen, jähmeä, byrokraattinen ja osin impulsiivinenkin päätöksentekojärjestelmä vielä tämän päivän kuntaorganisaatioiden yhä monimutkaistuvamman ympäristön ja asioiden hoitamiseen, sillä näyttää siltä, että järjestelmä estää tämänkaltaisissa ympäristöissä vaadittavan osallisuuden, avoimen ja runsaan vuoropuhelun sekä kyvyn nopeisiin ratkaisuihin. Nyholmin (2008) ja Jalosen (2007) tutkimustulokset tukevat tätä pohdintaa. Seuraavaksi siirrytään vastaamaan tutkimuksen alussa asetettuihin kolmeen tutkimuskysymykseen.

5.2 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

1 Miten viestintä yhdistetään strategioiden toimeenpanoon?

Strategian viestintä on aiemmassa kirjallisuudessa kytketty strategian toimeenpanoon (ks. esim. Näsi & Aunola 2001). Viestinnän avulla strategia on toimeenpantu ja johdettu. Strategian viestinnän keinoin strategia on pyritty kääntämään käytännön toiminnaksi organisaatiossa jakamalla tietoa sekä tulkitsemalla ja konkretisoimalla kirjoitettua strategiaa. Aiemmat tutkimustulokset ovat nostaneet tehottoman viestinnän yhdeksi toimeenpanon epäonnistumisen syyksi (ks. esim. Beer & Eisenstat 2000). Toimeenpanon alkamisen määrittäminen on vaikeata, jopa mahdoton-

30 ks. kappale 4.1 kuntaorganisaation muodolliset toimintatavat sekä 4.5.2 työilma-
piiri edistämään vuoropuhelua ja strategian viestintää

ta, sillä toimeenpano on sekä toimeenpanemista, että myös toteuttamista (ks. esim. Ingram 1990). Toimeenpanon alkaminen vaihtelee myös sen mukaisesti, minkälainen käsitys toimijoilla on strategiasta. Okumus ja Roper (1999) ovatkin verranneet strategia-ajattelun koulukuntien näkemyksiä strategian toimeenpanosta. Suunnittelukoulukunnan näkemyksen mukaan strategia on suunnitelma ja sen toimeenpano alkaa vasta strategian muotoilun jälkeen. Oppimisen koulukunta taas näkee strategian oppimisprosessina ja sen toimeenpano alkaa jo strategian muotoiluvaiheessa. Kuntaorganisaatioiden strateginen johtaminen näyttää nojaavan lähinnä suunnittelukoulukunnan näkemykseen strategiasta. Strategian viestintä voi edellä kuvattua taustaa vasten alkaa joko ennen strategian laatimista tai vasta strategia-asiakirjan valmistumisen jälkeen osana sen toimeenpanoa. Tässä tutkimuksessa on tulosten perusteella päädytty siihen, että strategian viestintä on johtamista ja toimeenpanoa. Se on kivijalka koko strategiaprosessille, eikä ainoastaan toimeenpanon osa.

2 Mitkä tekijät kuntaorganisaatiossa ovat vaikuttamassa siihen, että strategiasta saadaan muodostumaan jaettu ymmärrys organisaatiossa?

Jaetun ymmärryksen ehdoiksi ovat tässä tutkimuksessa nousseet kuntaorganisaation muodolliset toimintatavat, johtamiskäyttäytyminen, strategian viestintää tukeva osaaminen, vuorovaikutteinen toimintatapa ja strategian toteutumista edistävä työhyvinvointi³¹. Näitä ehtoja yhdistävänä tekijänä on dialogi eli vuoropuhelu, joka on kivijalkana koko strategiaprosessille. Tällä tarkoitetaan sitä, että kuntaorganisaation viestinnän tulee perustua tulkitsevan paradigman käsitykseen viestinnästä, jolloin viestintä on syklinen, kehämäinen ja vuoropuheluun perustuva prosessi, jossa prosessia johdetaan esimerkillä ja toimijoiden osaamista arvioidaan ja hyödynnetään. Lisäksi organisaation työhyvinvoinnin ja viestinnän yhteys ymmärretään ja siihen panostetaan. Viestintäteiden tulee olla lyhyitä ja suorita ja niitä tulee olla kaikissa suunnissa. Epävirallinen viestintä on nostettava tasaveroisesti virallisen viestinnän rinnalle³². Mer-

31 Katso kappale 4 sekä kappale 5.1 keskeiset johtopäätökset.

32 Katso kappale 2.2.2 yhteisviestinnän tutkimusparadigmat ja kappale 4.4 vuorovaikutteinen toimintatapa

kittävää on, että jos yksi näistä ehdoista ei toteudu, se heikentää tai voi estää jaetun ymmärryksen syntymisen strategiasta. Jaettu ymmärrys on siis näiden ehtojen yhteinen tulos. Lisäksi jaetun ymmärryksen ehtona on saumaton yhteistyö strategian viestinnän toimijoiden kesken. Strategian viestinnän aktiivisina ja vastuullisin toimijoina ovat henkilöstö, asiantuntijat, lähiesimiehet, keski- ja ylin johto sekä poliittiset toimijat ja tässä tutkimuksessa myös konsultti. Jos jonkun toimijatasoa tai yksilön viestintä ontuu, jaetun ymmärryksen syntyminen heikkenee. Kaikkien toimijoiden on suostuttava dialogiin, sillä kukaan näistä toimijoista tai toimijatasoista ei voi yksin saada aikaan jaettua ymmärrystä strategiasta organisaatiossa.

Jaetun ymmärryksen syntymistä tukevat kirjallinen, yhteisesti laadittu viestintäsuunnitelma ja selkeä strategiaan kytketty mittaus- ja johtamisjärjestelmä³³. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on käytössä BSC-mittaristo. Vaikuttaa siltä, että strategisen johtamisjärjestelmän tueksi valittu BSC-mittaristo integroi organisaation eri tasoja yhteen ja edistää suunnitelmallisesti eri tasojen välistä vuoropuhelua. Mittariston käyttö näyttäisi lisäävän myös osallisuutta. Edellytyksenä tälle on, että kaikki toimijat hallitsevat sen kielen ja käyttötekniikan ja ovat lisäksi sitoutuneet mittariston käyttöön. Aiemmat tutkimustulokset tukevat tätä väitettä (Atkinson 2006; Kervinen ym. 2005; Nevakivi 2006; Silvennoinen-Nuora ym. 2005). Tämän väitteen varmistaminen edellyttää kuitenkin tarkempia tutkimuksia, sillä voidaan tulkita, että mikä tahansa muukin, kuin BSC-mittaristo, voisi toimia samalla tavoin. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella riittävää jaettua ymmärrystä ei ole syntynyt ja sitoutuminen strategiaan on siten jäänyt vähäiseksi. Seuraavan tutkimuskysymyksen kohdalla pohditaan, mitä kuntaorganisaatiossa sitten pitäisi tehdä toisin.

3 Mitä kuntaorganisaatiossa pitää tehdä toisin, jotta strategiasta muodostuu jaettu ymmärrys organisaatiossa?

Kuntaorganisaatioiden viestintäkäsitys on muutettava positivistisen paradigman rationaalisesta viestintäkäsityksestä tulkitsevan paradigman käsi-

³³ Katso kappale 4.4.1 kirjallinen viestintäsuunnitelma vuoropuhelun tueksi ja 4.2.2 kannustava seuraaja valmentaa, arvioi ja palkitsee.

tykseen. Viestintä ylipäätään tulee nähdä välttämättömänä voimavarana yhä monimutkaistuvassa kontekstissa. Tätä tukee myös Syväjärven ym. (2007) näkemykset viestinnän merkityksestä nykypäivän organisaatioiden toiminnalle. Organisaatioon on laadittava viestintäsuunnitelma, joka kohottaa viestinnän profilia organisaatiossa. Organisaatorakenteeseen ja kulttuuriin sekä työhyvinvointiin liittyvät viestintäesteet on tunnistettava ja korjattava. Organisaation on rakennettava myönteinen viestintäilma- piiri, jossa vallitsee runsas ja avoin vuoropuhelu. Strategiaprosessin toimijoille on luotava yhteinen kieli ja arvopohja, jota levitetään organisaatiossa. Toimijoille on järjestettävä tarvittavaa valmennusta ja koulutusta prosessin aikana. Strategiaprosessin tärkeyttä markkinoidaan varaamalla siihen aikaa ja johtamalla esimerkillä. Organisaatiossa on luotava osallisuusmahdollisuuksia ja hyödynnettävä tässä monipuolisesti erilaisia viestintäkanavia. Strategiaprosessin vaiheista ja kulusta sekä päätöksenteon perusteluista on informoitava avoimesti prosessin aikana. Organisaatiossa oleva osaamispääoma on valjastettava strategiaprosessiin ja toimijoita on motivoitava ja kannustettava. Strategian sisältöä on tulkittava ja konkretisoitava yhteisessä vuoropuhelussa mahdollisimman lähelle perustehtävää, jotta jokainen pystyy oivaltamaan oman roolinsa strategian toteuttamisessa. Toimintaa on mitattava ja arvioitava säännönmukaisesti ja organisaation palkitsemisjärjestelmä on sidottava tiiviisti strategiaan, jotta se koetaan oikeudenmukaiseksi. Viestintää on mitattava ja arvioitava säännöllisesti vuosittain, jotta sitä on mahdollista edelleen kehittää³⁴. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen luotettavuutta.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Eettisten kysymysten pohdinta on melko uusi keskustelunaihe suomalaisessa yhteiskuntatieteissä, toteavat Eskola ja Suoranta (2000, 52).³⁵ Eettinen ajattelu tarkoittaa kykyä pohtia arvolatautuneesti sitä, mikä on oikein ja väärin (Kuula 2006, 21). Etiikka on siis ihmisten moraalisen

³⁴ katso kappale 4.6 yhteenveto tutkimustuloksista: uusi malli vuoropuheluun perustuvasta strategian viestinnästä kuntaorganisaatiossa

³⁵ Etiikka voidaan jakaa analyttiseen, kuvailevaan ja normatiiviseen etiikkaan. Tutkimusetiikka nojaa normatiiviseen etiikkaan, joka etsii vastausta siihen, mitkä ovat oikeat ja noudatettavat eettiset säännöt (ks. esim. Kuula 2006).

käyttäytymisen tutkimusta (Mäkinen 2006, 11), jolle on ominaista, että ei ole olemassa selkeitä ja yksiselitteisiä vastauksia (Clarkeburn ym. 2007, 22). Eskola ja Suoranta (2000, 52) toteavat, että ei ole olemassa mitään täysin kattavaa ja aukotonta eettistä säännöstöä, joten tutkijan on itse tehtävä eettiset valintansa. Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan tutkimustyön yleisesti hyväksytyjä eettisiä periaatteita, joita ovat muun muassa tieteellinen rehellisyys, huolellisuus, avoimuus, tieteellinen tunnustus, eettisesti kestävä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät, älyllinen vapaus ja julkinen vastuu (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 43–44). Periaatteiden noudattaminen on tarkoittanut tässä tutkimuksessa esimerkiksi tutkimuslupaa kohdeorganisaation ylimmältä johdolta (liite 7), lähdemerkintöjen asiallista käyttöä, tutkimuskohteen kunnioittamista, tiedonantajien itsemääräämisoikeuden ja anonymiteetin kunnioittamista, tutkimusaineiston huolellista käsittelyä, asianmukaista säilyttämistä ja arkistointia, tutkimuksen tekemisen huolellisuutta sekä tutkimusprosessin ja tutkimustulosten tuomista julkiseen arviointiin koko tutkimusprosessin ajan. Eskola ja Suoranta (2000, 52) toteavat, että eettisten kysymysten problematiikan tunnistaminen on tärkeää, sillä tunnistettuaan kysymykset, tutkija todennäköisesti tekee eettisesti asiallista tutkimusta.³⁶

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on subjekti ja osa tutkimusta. Tästä huolimatta tutkijan on kuitenkin pyrittävä irrottamaan omat ennakkajatatuksensa ja arvostuksensa siten, että tutkimuksessa kyetään tutkimustulosten tieteelliseen analyysiin ja tulkintaan. Tässä tutkimuksessa on tutkittu oman työnantajan organisaatiota, joka voi tuottaa epäilyä siitä, että tutkija on ”liian subjekti”. Tutkija on jäänyt tutkimuksen alkuvaiheissa palkattomalle työlomalle siirtyen näin selkeästi tutkijan rooliin työroolin sijasta säilyttäen kuitenkin tietoisuuden siitä, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija on osa tutkimusta. Väitänkin, että laadullista tutkimusta tehtäessä ei ole ongelmana oman organisaation tutkiminen. Päinvastoin nykypäivänä työyhteisön jäseniä tulisi kannustaa enemmänkin tutkimustyöhön, jotta näyttöön perustuva kehittämistoiminta laajenisi organisaatioissa. Tutkijan työhistoria ja koulutustausta vaikuttavat taustalla

36 Eettisen päätöksenteon vaiheet ovat eettisen kysymyksen olemassaolon tunnistaminen, havaittuun kysymykseen reagoiminen, ratkaisuvaihtoehdon toteuttamiseen sitoutuminen ja tehdyn ratkaisun eettisen lujuuden pohtiminen (ks. esim. Clarkeburn ja Mustajoki 2007).

aina vääjäämättä. Tässä tutkimuksessa on tiedostettu tutkijan olemassa oleva teoriatieto ja työkokemus ja tutkimuksessa ei ole näin ollen pyritty puhtaaseen induktiivisuuteen, koska se ei olisi ollut realistisesti mahdollista. Tutkijan tausta on vaikuttanut tutkimuksessa tehtyihin valintoihin, kuten esimerkiksi tutkimusaiheen ja tutkimuskysymysten valinta.

Luotettavuuden arvioinnin pohjana on tutkijan valitsema tutkimusstrategia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa on usein nähtävissä jonkinlaista alemmuuden tunnetta, joka näkyy vakuutteluna siitä, että tutkimuksen tulokset ovat yhtä päteviä kuin määrällisen tutkimuksen. Tämän taustalla on vaikuttamassa se, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita (ks. esim. Nieminen 1998; Tuomi 2007), kuten määrällisen tutkimuksen arvioimiseksi on. Usein laadullista tutkimusta pyritään arvioimaan määrällisen tutkimuksen kriteerien kautta, joka antaa hieman ristiriitaisen vaikutelman tutkimuksen kokonaisuudesta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tutkimuksen kokonaisuus ja sen johdonmukaisuus on oleellista. Arvioinnissa on kiinnitettävä huomiota seuraaviin seikkoihin: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat ja tutkija-tiedonantajasuhte, aineiston analyysi ja tutkimuksen raportointi (Glaser & Strauss 1967; Nieminen 1998; Tuomi 2007). Tynjälä (1991) yhtyy Lincolnin ja Guban (1985) esittämiin arviointikriteereihin, joita ovat vastaavuus, siirrettävyys, tutkimustilanteen arviointi ja objektiivinen vahvistettavuus. Glaser ja Strauss (1967) nimeävät arviointikriteerit seuraavasti: sopivuus, ymmärrettävyys, yleisyys ja kontrolli.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan todeta seuraavaa. Tutkimusasetelma on pyritty rakentamaan siten, että sen avulla on mahdollisimman hyvin saatu relevanttia tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Väitän, että tutkittava ilmiö on vaatinut laadullista ja aineistolähtöistä metodia, koska ilmiötä on haluttu lähteä tarkastelemaan nimenomaan strategian toteuttajien kokemana (ks. esim. Perttula 2000). Tutkimuskohde edustaa tutkittavaa ilmiötä eli kuntaorganisaation strategian viestintää. Tutkimusaineisto on kerätty tarkoituksenmukaisella otannalla tiedonantajien edustaessa tutkittavaa ilmiötä tuntevia kuntaorganisaation eri tason esimiehiä ja työntekijöitä. Tutkimuksessa on kerätty kaksi erilaista aineistoa, jotka muodostavat aineistotriangulaation, joka vahvistaa

laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (ks. esim. Tuomi 2007, 152). Aineiston kerääminen on toteutettu valitun metodin mukaisesti. Kertomuksia pyydettyä ja teemahaastattelutilanteissa tutkija on korostanut rooliaan tutkijana, ei tutkimuskohteen työntekijänä. Tällä on pyritty siihen, että tiedonantajat ovat pystyneet tuottamaan avoimesti tietoa. Tutkimusanalyysi on pyritty kuvaamaan tutkimusraportissa vaihe vaiheelta ja tutkimusaineiston alkuperäistä sisältöä on tuotu esille raportin suorissa lainauksissa mahdollisimman monipuolisesti. Analyysitekniikkaan on perehdytty ja analyysiin on käytetty runsaasti aikaa. Tutkimusraportti on pyritty kirjoittamaan mahdollisimman avoimesti, selkeästi ja johdonmukaisesti. Tutkimuksessa tehdyt rajaukset ja valinnat on pyritty perusteamaan. Tutkimustulosten tulkinnan oikeutusta on haettu peilaamalla tutkimustuloksia olemassa olevaan teorian tietoon. Tutkimustulokset on raportoitu induktiivis-deduktiivisen vuoropuhelun kautta. Tämä vahvistaa saatujen tulosten luotettavuutta. Tulokset vastaavat alkuperäisten aineistojen konstruktiota lisäten ymmärrystä kuntien strategian viestinnän diversiteetistä. Tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta ovat siirrettävissä muihin samankaltaisiin konteksteihin. Tutkimustuloksia on mahdollista soveltaa esimerkiksi yksityissektorin tai kolmannen sektorin organisaatioissa huomioiden kuitenkin konteksti ja sen asettamat vaatimukset strategian viestinnälle. Tuloksia on mahdollista hyödyntää strategian viestinnän arviointityökalujen ja käytännön strategian viestinnän kehittämisessä. Tuloksena syntyneitä mallia on jatkotutkimuksissa mahdollista testata. Seuraavaksi tuodaan esille lyhyesti tutkimuksen aikana heränneitä jatkotutkimusideoita.

5.4 Jatkotutkimushaasteet

Tämän tutkimusten tulosten perusteella on noussut esille useitakin mielenkiintoisia tutkittavia ilmiöitä. Tulevaisuuden trendinä näyttää olevan suuret, maantieteellisesti etäällä toisistaan olevat kuntaliitosten kautta rakennetut uudet verkostokunnat. Tässä tutkimuksessa on noussut esille, että kuntaorganisaation koolla on merkitystä strategian viestinnän onnistumiselle. Mitä suurempi organisaatio on, sitä enemmän se asettaa haasteita strategian viestinnälle. Tämän ilmiön syvällisempi tarkastelu näissä

uusissa verkostokunnissa ja yhteistoiminta-alueilla olisi mielenkiintoista. Toisaalta mielenkiintoinen aihe olisi pyrkiä rakentamaan dialogiin pohjautuva malli kuntien dualistisen johtamisjärjestelmän vaihtoehdoksi, sillä näyttää siltä, että kompleksinen toimintaympäristö ja asiat vaativat päätöksentekojärjestelmän kehittämistä. Laajemminkin demokratian tutkiminen olisi mielekästä, sillä näyttää siltä, että kansalaisten kiinnostus politiikkaa kohtaan on vähentynyt ainakin äänestysprosenttien perusteella. Myös runsas julkinen keskustelu luottamuspulasta politiikkaa kohtaan nostaa esille tämän järjestelmän kehittämisen tarvetta. Lisäksi haasteellista olisi yhdistää dialogi ylipäättään johtamiseen ja pyrkiä rakentamaan vuorovaikutukseen perustuvaa johtamismallia. Edellisten lisäksi tässä tutkimuksessa rakennetun mallin testaaminen ja jatkokehittäminen tulevaisuudessa olisi toivottavaa.

*”Kun luulee, että edessä on jonkun loppu,
niin silloin edessä onkin jonkin alku.”*

(Gunnar Mattson.)

Lähteet

- Aaker, D. (1995) *Developing Business Strategies*. New York: Wiley.
- Aaltonen, P., Ikävalko, H., Mantere, S., Teikari, V. Ventä, M. & Währn, H. (2002) *Tiellä strategiasta toimintaan. Tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa*. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu.
- Aaltonen, P. (2007) *Adoption of strategic goals. Exploring the success of strategy implementation through organizational activities*. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology Dissertation Series 2007/3. Espoo. Saatavissa 24.1.2008 <http://www.strada.hut.fi>.
- Ahvo-Lehtinen, S. & Maukonen, S. (toim.) *Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Kuntaosaaja 2012 -työkirja*. Saatavissa 28.6.2008 www.kunnat.net. tai www.efeko.fi.
- Alexander, L. D. (1991) *Strategy Implementation: Nature of the Problem*. *International Review of Strategic Management* 2 (1) 73–96.
- Allio, M. K. (2005) *A short, practical guide to implementing strategy*. *Journal of Business Strategy* 26 (4) 12–21.
- Ansoff, H. I. (1984) *Strategisen johtamisen käsikirja*. Suomentanut Matti Laine-ma. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Anttila, P. (2005) *Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta*. Artefakta 16. Hamina: Akatiimi Oy.
- Anttiroiko, A.-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. (2003) (toim.) *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia*. Tampereen yliopiston Kunnallistieteiden laitos. Tampereen yliopistopaino.
- Appelbaum, S., H., Adam, J., Javeri, N., Lessard, M., Lion, J.-P., Simard, M. & Sorbo, S. (2005) *A case study analysis of the impact of satisfaction and organizational citizenship on productivity*. *Management Research News* 28 (5) 1–26.
- Atkinson, H. (2006) *Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?* *Management Decision* 44 (10) 1441–1460.
- Aula, P. (1999) *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio?* Helsinki: Loki-kirjat.
- Aula, P. (2000) *Johtamisen KAAOS vai kaaoksen JOHTAMINEN?* Porvoo: WSOY.
- Aula, P. & Hakala, S. (2000) *Kasvokuva*. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Loki-Kirjat. 9–14.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2005) *From Intended Strategies to Unintended Outcomes. The Impact of Change Recipient Sensemaking*. *Organization Studies* 26 (11) 1573–1601.

- Bass, B. (1985a) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B. (1985b) Leadership: good, better, best. *Organizational dynamics* 13, 26–40.
- Bass, B. (1990) From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational dynamics* 19 (3) 19–31.
- Beer, M. & Eisenstat, R. A. (2000) The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review* 41 (4) 29–40.
- Bovaird, T. (2004) Strategic management in public sector organizations. Teoksessa Bovaird, T. ja Löffler, E. (toim.) *Public management and governance*. 2. ed. London and New York: Routledge. 55–73.
- Bowman, C. (1998) *Strategy in Practice*. Prentice Hall Europe. Printed and bound in Great Britain by Biddies Ltd.
- Bruner, J. (1986) *Actual Minds, Possible Words*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bruner, J. (1987) Life as Narrative. *Social Research* 54 (1).
- Bruner, J. (1996) *The Culture of Education*. Cambridge: Harvard University Press.
- von Bruun, S. (2005) Kuntien tulevaisuus. Kuntajohdon ja asiantuntijoiden näkemyksiä kuntien tulevaisuudesta. Kunta-alan tulevaisuusbarometri. Acta n:o 179. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Cantell, I., Martola, N., Romppanen, B., Sundström, M.-P., Sarantola, A. & Sarantola, T. (2001) *Suomi-ruotsi-suomi-sanakirja*. Helsinki: WSOY.
- Carey, J. W. (1994) Viestintä kulttuurisesta näkökulmasta. Suomentanut V. Pietilä & R. Suikkanen. Alkuperäinen englantilainen teksti vuodelta 1975. *Tiedotustutkimus* 2, 81–96.
- Chapman, J. (2006) Anxiety and defective decision making: an elaboration of the groupthink model. *Management Decision* 44 (10) 1391–1404.
- Chenitz, W. & Swanson, J. (1986) Qualitative research using grounded theory. Teoksessa Chenitz, W. & Swanson, J. (toim.) *From practice to grounded theory*. Addison-Westley: Menlo Park, 3–15.
- Chinn, P. L. & Kramer, M. K. (1991) *Theory and Nursing: A systematic approach*. 3.ed. USA: MosbyYear Book, Inc.
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. (2007) *Tutkijan arkipäivän etiikka*. Tampere: Vastapaino.
- Coffey, A. & Atkinson, P. (1996) *Making sense of qualitative data. Complementary Research Strategies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Conrad, C. (1994) *Strategic organizational communication. Toward the twenty-first century*. 3.ed. Texas A & M University. Orlando, Florida: Harcourt Brace College Publishers.

- Coulter, M. (2002) *Strategic Management in Action*. 2. ed. Southwest Missouri State University. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Daniels, T. D., Spiker, B. K. & Papa, M. J. (1997) *Perspectives on organizational communication*. Boston: McGraw Hill.
- David, F. R. (1989) *Strategic Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Denning, S. (2008) How leaders can use powerful narratives as change catalysts. *Strategy & Leadership* 36 (2) 11–15.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.) (1994) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, New Delhi and London: Sage.
- Dopni, B., Dopni, D. & Luffman, G. (2001) Behavioral approaches to marketing strategy implementation. *Marketing Intelligence & Planning* 19 (6) 400–408.
- Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*. New York: Harper Row.
- Ekman, G. (2003) *Från prat till resultat. Om vardagens resultat*.
- Elovainio, M. & Kivimäki M. (2003) Oikeudenmukainen johtaminen ja hoitohenkilöstön terveys. Teoksessa Peiponen, A., Koivisto, T., Muurinen, S. & Rajalahti, E. (Toim.) *Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 50–57.
- Eriksson, P. (1999) Strategia paikallisena käytäntönä. Kaupungin virkamiehen strategiointia. *Hallinnon tutkimus* 4/1999, 301–311.
- Eriksson, P. (2001) Balanced Scorecard: malli muiden joukossa vai jotain muuta? Teoksessa *Balanced Scorecard valtionhallinnossa*. *Balanced Scorecard Forum 2000*. Valtiovarainministeriö, 11–16. Saatavissa 4.10.2005 <http://www.hallinto oulu.fi/suunnit/toiminta/BSCvaltionhallinnossa.pdf>.
- Erkkilä, R. (2006) Narratiivinen kokemuksen tutkimus: koettu paikka, tarina ja kuvaus. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*. Helsinki: Dialogia Oy. 195–226.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Fiske, J. (1994) Merkkien kieli. *Johdatus viestinnän tutkimukseen*. Suomentaneet V. Pietilä, R. Suikkanen ja T. Uusitupa. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fiske, J. (2005) Merkkien kieli. *Johdatus viestinnän tutkimukseen*. 8.s painos. Suomentaneet V. Pietilä, R. Suikkanen ja T. Uusitupa. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1992) *Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation*. *Academy of Management Executive* 6 (4) 27–39.
- Forma, P., Kuivalainen, S., Niemelä, M. & Saarinen, A. (2007) Kuinka hyvinvointivaltio kesytetään? Julkisen sektorin uudistaminen ja hyvinvointipalve-

- lujen muutos Pohjoismaissa. Turun yliopiston Sosiaalipolitiikan laitoksen julkaisuja B:32/2007. Saatavissa 15.3.2008 <http://www.utu.fi>.
- Freedman, M. (2003) The genius is in the implementation. *Journal of Business Strategy* 24 (2) 26–31.
- Galbraith, J. & Kazanjian, R. (1986) *Strategy Implementation: Structure Systems and Process*. 2. ed. New York: West Publishing Company.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991) Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal* 12 (6) 433–448.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967) The discovery of grounded theory. *Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine & Atherton.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1971) The discovery of grounded theory. *Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine & Atherton.
- Glaser, B. (1978) Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory. *Sociologies*. London: Hutchinson & Co.
- Glaser, B. (1992) *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley: Sociology Press.
- Glaser, B. (1994) The constant comparative method of qualitative analysis. Teoksessa Glaser, B. (toim.) *More grounded theory methodology: A Reader*. Mill Valley: Sociology Press, 182–196.
- Glaser, B. (1998) *Doing grounded theory: Issues and discussions*. Mill Valley: Sociology Press.
- Goss, S. (2001) *Making local governance work. Networks, relationships and the management of change*. Great Britain: Palgrave.
- Grönfors, M. (1982) *Kvalitatiiviset kenttätymenetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, M. (2003) *Mahdollisuuden aika – kohti virtuaalista organisaatiota*. Tampere: Transatlanta Oy.
- Gudmundsdottir, S. (1991) Story-maker, Story-teller: Narrative Structures in Curriculum. *Journal of Curriculum Studies* 23 (3) 207–218.
- Hakola, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. (2005) *Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. Helsinki: WSOY.
- Hamel, G. (2007) *Johtamisen tulevaisuus*. Suomentanut J. Alanen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hambrick, D. C. & Cannella, A. A. Jr. (1989) Strategy Implementation as Substance and Selling. *Academy of Management Executive* 3 (4) 278–285.
- Hannus, J. (2004) *Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkydet ja toimintamallit*. Espoo: Pro Talent Oy.
- Hansén, S.-O. (1991) Visions and Strategic Thinking. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Arenas of Strategic Thinking*. Helsinki: Foundation for Economic Education, 120–132.

- Hardy, C., Lawrence, T. & Phillips, N. (1998) *Talk and Action: Conversations and Narrative in Interorganizational Collaboration*. Teoksessa Grant, D., Keenoy, T. & Oswick, C. (toim.) *Discourse + Organization*. London: Sage.
- Harisalo, R. (2005) *Federalismia kunnallishallintoon*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/2005, 116–125.
- Harisalo, R., Huttunen H. & McInerney, J. (2005) *Trust-Creating Practices for Marketing Managers*. *Journal of Change management* 5(4) 463–484.
- Harisalo, R. & Aarrevaara, T. (2007) *Keskustelu, väittäely ja dialogi lautakuntien päätöksenteossa: Puhekuulttuurin kohteet, luonne, osallistuminen ja vaikutukset*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/2007, 174–187.
- Haveri, A. (2002) *Uusi julkisjohtaminen kunnallishallinnon reformeissa*. *Hallinnon tutkimus* 1 (21) 4–19.
- Haveri, A., Laamanen E. & Majoinen K. (2003) *Kuntarakenne muutoksessa? Tutkimus kuntajaon muutostarpeista tulevaisuudessa*. Acta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa 14.7.2006 <http://www.kunnat.net>.
- Heide, M., Grønhaug, K. & Johannessen, S. (2002) *Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy*. *Scandinavian Journal of Management* 18 (2) 217–231.
- Heikkinen, H. L. T. (2001) *Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena*. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PK-kustannus, 116–131.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Helsinki: Tammi.
- Houni, M., Nupponen, M. & Pakarinen, K. (2002) *Kuntien strategiatyön avaimet*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hrebiniak, L. G. (2006) *Obstacles to Effective Strategy Implementation*. *Organizational Dynamics* 35 (1) 12–31.
- Hulkko, K., Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Sweins, C. (2005) *Tulospalkkaus*. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) Helsinki: WSOY, 199–220.
- Huotari, P. & Sihvonen, M. (2005) *Henkilöstö strategioiden toteuttajana. Kotkan sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön sitoutuminen strategiatyöhön*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Huotari, P., Selivuo, H., Koski, A. & Pakarinen, T. (2005b) *Tuloksellisuuden arviointi, henkilöstöjohtaminen ja työyhteisön toimivuus*. Teoksessa Niirainen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim.) *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Hurme, R., Malin, R.-L., Pesonen, M. (2001) *Suomi-englanti-suomi-sanakirja*. Helsinki: WSOY.

- Hyrkäs, E. & Ståhle, P. (2005) Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Kuntaosaaja 2012 -hanke. Saatavissa 28.6.2006 www.efeko.fi.
- Hyry-Honka, O. (2004) Hyvinvointijohtaminen ja hyvinvointijohtajan muotokuva – johtamiskäytäntöjen kehittäminen osana Terve Pohjoinen -projektia. Teoksessa Peiponen, A., Koivisto, T., Muurinen, S. & Rajalahti, E. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 166–169.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. (2004) Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Ikävalko, H. (2005) Strategy process in practice. Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation. HUT industrial Management and Work and Organizational Psychology Dissertation Series 2005/1. Espoo. Saatavissa 24.1.2008 <http://www.strada.hut.fi>.
- Ingram, H. (1990) Implementation: A Review and Suggested Framework. Teoksessa Lynn, N. & Wildavsky, A. (toim.) Public Administration: The State of the Discipline. Chatham: Chatham House Publishers, 462–480.
- Isaacs, W. (2001) Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Suomentanut M. Tillman. Helsinki: Kauppakaari.
- Isola, A. (1998) Grounded Theory -menetelmä hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. (toim.) Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki: WSOY, 174–185.
- Jalonen, O. (2006) Esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemisesta. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Saatavissa 3.6.2008 <http://thesis.jyu.fi>.
- Jalonen, H. (2007) Kunnallisen päätöksenteon valmistelutyö kompleksisuusteorioiden valossa. Hallinnon tutkimus 3/2007, 35–59.
- Jarzabkowski, P. (2004) Strategy as Practice: Recursiveness, Adaption, and Practice-in-use. *Organization Studies* 25 (4) 529–560.
- Jarzabkowski, P. & Wilson, D. C. (2002) Top Teams and Strategy in a UK University. *Journal of Management Studies* 39 (3) 355–381.
- Joensuu, S. (2006) Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Humanististen tieteiden tiedekunta. Jyväskylä. Saatavissa 15.11.2008 <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/1345>.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1993) Exploring Corporate Strategy. New York: Prentice Hall.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1997) Exploring Corporate Strategy. 4. ed. London: Prentice Hall.
- Jormakka, S. (2003) Henkilöstön sitoutuminen strategiaan. Pro gradu -tutkielma. Turun Kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede, johtaminen ja organisointi. Saatavissa 24.1.2008 <http://sannajormakka.net/gradu.pdf>.

- Juholin, E. (2004) *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. (2006) Työyhteisöviestinnän ajattelumallit muutoksessa. Teoksessa Juholin, E. (toim.) *Työyhteisöjen viestinnän uutta suuntaa etsimässä*. Työyhteisöviestintä TYVI 2010. Raportti I. Helsinki: Helia, 25–53. Saatavissa 21.7.2008 http://www.haaga-helia.fi/fi/koulutus/amk-tutkinto/viestinnänko/tutkimus-ja-kehittaminen/kuvat-ja-liitteet/tyvi_raportti_1.pdf.
- Juholin, E. (2008) *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOYpro.
- Juppo, V. (2007) *Systeemi- ja kontingenssiteorioiden anti muutoksen johtamiseen*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/2007, 9–19.
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. (2004) *Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä*. Aavaranta -sarja. Otava.
- Kakkuri-Knuuttila, M.-L. & Heinlahti, K. (2006) *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kamensky, M. (2000) *Strateginen johtaminen*. Suomentanut M. Tillman. *Enterprise Adviser -sarja n:o 15*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Kanste, O. (2005) *Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa*. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Saatavissa 30.5.2006 <http://herkules oulu.fi/isbn9514276485/>.
- Kanste, O. (2007) *Kehityskeskustelujen sisältö hoitajien kuvaamana terveydenhuoltoalalla*. *Premissi* 3/2007, 42–47.
- Kanste, O. (2008) *Työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen terveysalalla*. *Premissi* 6/2008, 36–41.
- Kaplan, R. & Norton, D. P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2002) *Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaproessin toteutus*. Suomentanut Talentum Media Oy. Helsinki: Talentum media Oy.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004) *Strategiakartat*. Suomentanut Talentum Media Oy. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. P. (2007) *Strategian toteutus. Synergiaetujen luominen Balanced Scorecardin avulla*. Suomentanut Talentum Media Oy. Helsinki: Talentum.
- Karlöf, B. (2004) *Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet*. Suomentanut M. Tillman. Helsinki: Edita Oy.
- Karvonen, E. (2005) *Kuntoutuksen perusprosessit. Kuntoutushenkilökunnan laatimien kirjallisiin dokumentteihin perustuva aineistolähtöinen tutkimus*. Lisensiaattitutkielma. Jyväskylän yliopisto.

- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966) *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kauppila, R. A. (2005) *Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot*. Opetus 2000. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kervinen, A., Kuusela, P. & Laulainen, S. (2005) *Lähemmäs henkilöstöä: tavoitteellinen vuorovaikutus ja tuloksellisuuden arviointi*. Teoksessa Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim.) *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi*. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Jyväskylä: PS-Kustannus, 131–153.
- Kesti, M. (2007) *Huipputuottava organisaatio* Helsinki: Edita Oy.
- Keskinen, S. (2005) *Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Polemia-sarjan julkaisu n:o 59. Vammala: Kunnallisan kehittämisyhtiö.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2006) *Sinisen meren strategia*. Suomentanut M. Tillman. Helsinki: Talentum.
- Koivuniemi, T. (2004) *Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Acta Universitatis Tamperensis 1000. Saatavissa 15.3.2006 <http://www.acta.uta.fi>.
- Koskela, H. (2003) *Opiskelijoiden haasteellisuudesta ammattiopintoihin sitoutumisen substanssiteoriaan*. Grounded Theory -menetelmän soveltaminen ammattioppilaitoksen opettajien kuvauksiin opetettavistaan. Akateeminen väitöskirja. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Saatavissa 6.1.2007 <http://joypub.joensuu.fi/publications/>.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kostiainen, E. (2003) *Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena*. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kreps, G. L. (1990) *Organizational Communication*. 2.ed. New York: Longman.
- Kulla, H. (2000) *Hallintomenettelyn perusteet*. Jyväskylä: Gummerus.
- Kunelius, R. (1998) *Viestinnän vallassa*. Johdatusta joukkoviestinnän kysymyksiin. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kunelius, R. (2001) *Viestinnän vallassa*. Johdatusta joukkoviestinnän kysymyksiin. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kuula, A. (2006) *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Kärkkäinen, M. (2005) *Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä*. Helsinki: Edita oy.
- Laaksonen, H. (2007) *Luottamus ja epäluottamus työyhteisössä*. Premissi. Terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu 2/2007, 36–42.

- Laaksonen, H. (2008) Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen processimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksikössä. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta. Acta Wasaensia n:o 187.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2008) Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus, 9–38.
- Lammintakanen, J., Kivinen, T., Kylmä, J & Kinnunen, J. (2008) Käsiteanalyttisen tutkimuksen soveltaminen terveyshallintotieteessä – esimerkkinä Rodgersin käsiteanalyysimenetelmä. Hallinnon tutkimus vol. 27 (4) 1–11.
- Lane, J.-E. (2000) *New Public Management*. London & New York: Routledge.
- Lares-Mankki, L. (1994). Strategy implementation Bottlenecks: Identification, analysis and removal. Tieteellisiä julkaisuja 40. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.
- Lasswell, H. D. (1946) Describing the Contents of Communication. Teoksessa Smith, B., Lasswell, H.D. & Casey, R. D. (toim.) *Propaganda, Communication and Public Opinion. A Comprehensive Reference Guide*. Princeton: Princeton University Press, 74–94.
- Lauri, S. & Elomaa, L. (1995) *Hoitotieteen perusteet*. Juva: WSOY.
- Laurila, H. (2006) Tehokas kunta- ja palvelurakennemuutos. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/2006, 54–63.
- Lavento, H. (2008) Kisa – kuntien viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmä. Acta nro 201. Helsinki: Viestinnän tutkimuskeskus crc, Helsingin yliopisto, Suomen Kuntaliitto.
- Lehtimäki, H.(2000) *Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Taloudellis-hallinnollinen tiedekunta. Saatavissa 24.5.2007 <http://www.acta.uta.fi>.
- Lehtomaa, M. (2006) Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys-tulkinta-ymmärtäminen*. Helsinki: Dialogia Oy, 163–194.
- Leino-Kilpi, H. (1990) Grounded teoria menetelmän käytöstä hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 2, 199–204.
- Leino-Kilpi, H. (1998) Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus – yhdessä vai erikseen? Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Helsinki: WSOY, 222–231.
- Lillrank P. (2002) Byrokraateli ja organisaatioiden kriisi jälkihyvinvointiyhteiskunnassa. Teoksessa Koski, H., Lehto, E., Lillrank, P. & Raivio, K (toim.) *Tulosohjauksen tuiverruksessa*. Helsinki: Edita Oyj. 39–59.
- Locke, K. (2001) *Grounded Theory in Management Research*. London: Sage Publications.

- Lumijärvi, I. (2008) Kuntalaisnäkökulma on ohjelmajohtamisen haaste. Teema-pääkirjoitus. *Premissi* 2/2008, 6–8.
- Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000) *Strategic Management. Process, Content and Implementation*. New York: Oxford University Press.
- Manning, P. K. & Cullum-Swan, B. (1994) Narrative, Content, and Semiotic Analysis. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 463–477.
- Mantere, S. (2003) Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology Dissertation Series No 5. Helsinki University of Technology. Espoo. Saatavissa 24.1.2008 <http://www.strada.hut.fi>.
- Mantere, S., Hämäläinen V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. & Teikari, V. (2003) Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Suominen, K. & Teikari, V. (2006) Organisaation strategian toteuttaminen. 4.s uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Markkanen, T.-R. (2006) Johtamisen haaste – näkemyksiä työssä jaksamisesta ja jatkamisesta. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2006: 68. Saatavissa 3.4.2007 <http://www.stm.fi>.
- Mattila, L.-R. (2001) Vahvistumista ja tunnekokemuksen jakamista. Potilaan ja hoitajan vuorovaikutusta kuvaavan käsitejärjestelmän kehittäminen. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Saatavissa 5.4.2005 <http://www.uta.fi>.
- Mattila, P. (2006) Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Saatavissa 27.11.2006 <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/sosio/vk/mattila/toiminta.pdf>.
- Meri, V. (1991) Sanojen synty. Suomen kielen etymologinen sanakirja. Helsinki: Gummerus.
- Metsämuuronen, J. (2000) Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. Viro: Jaabes Oy.
- Mintzberg, H. (1971) Managerial Work: Analysis from Observation. *Management Science* 18 (2) B97–B110.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1980) *The Nature of managerial Work*. USA: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998) *Strategy Safari*. New York: The Free Press.

- Moisio, E. & Salimäki, A. (2005) Osaamisen johtaminen ja palkitseminen. Teoksessa Vartiainen, M., Kauhanen, J. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 176–198.
- Mäkinen, O. (2006) Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Määttä, S & Ojala, T. (2000) Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki: Editat.
- Määttä, S. & Ojala, T. (2001) Balanced Scorecard strategian ja toiminnan jäsentäjänä. Teoksessa Balanced Scorecard valtionhallinnossa. Balanced Scorecard Forum 2000. Valtiovarainministeriö. 11–16. Saatavissa 4.10.2005 <http://www.hallinto oulu.fi/suunnit/toiminta/BSCvaltionhallinnossa.pdf>.
- Möttönen, S. & Niemelä, J. (2005) Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Nakari, M.-L. (2003) Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Akateeminen väistökirja. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Saatavissa 17.11.2006 <http://www.jyu.fi>.
- Nevakivi, S. (2006) Tulokortin (BSC) käyttöönottoprosessi Oulun yliopistollisessa sairaalassa. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 3/2006. Oulu: Oulun yliopistopaino. Saatavissa 20.11.2006 <http://www.ppsfp.fi/attachment.asp?Section=4448&Item=30987>.
- New generation organizations. Motivating employees through creative working practices. (2006) *Strategic Direction* 22 (11) 22–24. (artikkelissa ei mainita kirjoittajaa)
- Nieminen, H. (1998) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. (toim.) Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki: WSOY, 215–221.
- Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (2005) Tuloksellisuusarviointi kunnissa: onnistumisen ja kriittisten kohtien tarkastelua. Teoksessa Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim.) Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Jyväskylä: PS-Kustannus, 243–262.
- Nissinen, V. (2004) *Syväjohtaminen*®. Helsinki: Talentum.
- Niven, P. R. (2002) *Balanced Scorecard Step-by-Step. Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons.
- Noble, C. H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation. *Journal of Business Research* 45, 119–134.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nutt, P. C. (1986) Tactics of Implementation. *Academy of Management Journal* 29 (2) 230–261.

- Nyholm, I. (2008) Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhdisteistö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Electronica Universitatis Tampereensis 705. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa 10.10.2008 <http://acta.uta.fi>.
- Näsi, J. & Aunola, M. (2001) Yritysten strategiaprosessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. MET-julkaisuja 5. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Oiva, A. (2007) Strategiakeskeinen kyvykkyiden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Kahden johtamismallin testaus. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta, tuotantotalouden osasto. Saatavissa 28.8.2008 <http://herkules.oulu.fi/isbn9789514284441/isbn9789514284441.pdf>.
- Okumus, F. & Roper, A. (1999) A Review of Disparate Approaches to Strategy Implementation in Hospitality Firms. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 23 (1) 21–39.
- Okumus, F. (2001) Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality management* 13 (7) 327–338.
- Olve, N.-G., Roy, J. & Wetter, M. (1998) Balanced Scorecard – yrityksen strateginen johtamisjärjestelmä. *Ekonomia-sarja*. Helsinki: WSOY.
- Patton, M. Q. (2002) *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3. ed. California: Sage
- Peng, W. & Littelljohn, D. (2001) Organisational communication and strategy implementation – a primary inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 13 (7) 360–363.
- Perkka-Jortikka, K. (2005) *Kasva tosi johtajaksi*. Helsinki: Edita.
- Perttula, J. (2000) Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus* 31, 428–442.
- Perttula, J. (2006) Johtaminen psykologisena ilmiönä. *Hallinnon tutkimus* 4/2006, 74–76.
- Pfeffer, J. (1992) *Managing with Power, Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Polkinghorne, D. E. (1995) Narrative Configuration in Qualitative Analysis. *Qualitative Studies in Education* 8 (1) 5–23.
- Pääatalo, M. (2005) Strategisista valinnoista kokonaishallintaan. Kunnan palvelurakenneprojektin toteutus muutosprosessina. *Lectio Praecursoria. Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3/2005, 262–265.
- Qi, H. (2005) Strategy Implementation: The Impact of Demographic Characteristics on the Level of Support Received by Middle Managers. *Management International Review* 45 (1) 45–70.
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M. & McGrant, M. (1990) *Becoming a Master Manager. A Competency Framework*. New York: John Wiley & Sons.

- Rannisto, P.-H. (2005) Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 427. Saatavissa 2.9.2005 <http://acta.uta.fi>.
- Ranta, J. (2007) Kiire! Mutta miksi? *Premissi* 1/2007, 26–28.
- Rapert, M. I., Velliquette, A. & Garretson, J. A. (2002) The strategic implementation process: evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research* 55 (4) 301–310.
- Raps, A. (2004) Implementing strategy. *Strategic finance* 85 (12) 48–53.
- Redding, W. C. (1985) *Stumbling Toward Identity. The Emergence of Organizational Communication as a Field of Study*. Teoksessa McPhee, R. D. & Tompkins, P. K. (toim.) *Organizational Communication. Traditional Themes and New Directions*. London: Sage, 15–54.
- Reissman, C. K. (1993) *Narrative Analysis. Qualitative Research Methods*. Volume 30. Newbury Park: Sage.
- Roman, J. (2005) *A Study of Organizational Dialogue. Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization*. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Saatavissa 18.9.2008 <http://lib.tkk.fi/Diss/2005/isbn9512277034/isbn9512277034.pdf>.
- Romana, A., Keskinen S. & Keskinen Esko (2004) *Oikeudenmukainen johtaminen - arjen kokemuksia ja menetelmiä*. Tutkimusraportti. Kuntatyö kunnossa. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. Saatavissa 12.10.2007 <http://www.keva.fi/kuntatyoakunnossa>.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005) *Jaetun johtajuuden särjät*. Helsinki: Talentum.
- Rostila, I. (1991) *Grounded Theory -lähestymistavasta*. Teoksessa Syrjälä, L. & Merenheimo, J. (Toim.) *Kasvatustutkimuksen laadullisia lähestymistapoja*. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan opetusmonisteita ja selosteita 39/1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien seminaari Oulussa 11.–13.10.1990. Esitelmää, 65–79.
- Ryynänen, S. (2005) *EU-sääntelijä lääketieteellisyydessä. Ylikansallinen sääntely ja tutkimus- ja kehitystyö*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Saatavissa 12.4.2006 <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6243-2.pdf>.
- Sabatier, P. A. (1986) What can we learn from implementation research? Teoksessa Kaufman, F.-X., Majone, G., Ostrom, V. & Wirth, W. (edit.) *Guidance, Control and Evaluation in the Public Sector. The Bielefeld Interdisciplinary Project*. Berlin: Walter de Gruyter, 313–325.

- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (2005) Mikä meitä motivoi? Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (Toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 132–148.
- Salmimies, P. & Salmimies, R. (1998) Esimiehen arkipsykologia. Helsinki: WSOY.
- Salminen, A. (2002) Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. 5. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salminen, A. (2003) Hyvän hallinnon etiikka. Kolmen profession arvioita hallinto- ja johtamistyön eettisistä kysymyksistä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 245. Hallintotiede 29.
- Salminen, A. (2004) Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita.
- Schein, E. H. (1987) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin & Göös.
- Schein, E. H. (1996) Three Cultures of Management: The key to Organizational Learning. Sloan Management Review, 38 (1) 9–20.
- Seeck, H. (2008) Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Senge, P. (2001) Johdanto: keskustelun palo. Teoksessa Isaacs, W. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Suomentanut M. Tillman. Helsinki: Kauppakaari, 23–35.
- Shannon, C. & Weaver, W. (1963) The Mathematical Theory of Communication. Urbana: University of Illinois Press.
- Sihvonen, M., Koski, A., Silvennoinen-Nuora, L., Lumijärvi, I. & Niiranen, V. (2005) Tuloksellisuusarviointitiedon käyttö kunnallisissa palveluissa. Teoksessa Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim.) Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Jyväskylä: PS-Kustannus, 85–109.
- Sihvonen, M. (2006) Neuvottelujen kautta toimeenpanoon. Sopimusohjauksen implementaatio erikoissairaanhoidossa. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 530. Saatavissa 20.6.2007 <http://acta.uta.fi>.
- Siitonen, J. (1999) Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Saatavissa 18.9.2008 <http://herkules oulu.fi/isbn951425340X/>.
- Silvennoinen-Nuora, L., Lumijärvi, I. & Sihvonen, M. (2005) Strategiatyö ja tasapainotettu mittaristo. Teoksessa Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim.) Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Jyväskylä: PS-Kustannus, 65–83.
- Silverman, D. (2000) Doing Qualitative Research. A Practical Handbook. London: SAGE Publications.

- Silverman, D. (2006) *Interpreting qualitative data. Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. 3ed. London: SAGE Publications.
- Sintonen, T. (1999) *Etninen identiteetti ja narratiivisuus. Kanadan suomalaiset miehet elämänsä kertojina*. Jyväskylä: SoPhi.
- Sipponen, J. (2006) *Strategy Communication Practices: A Case Study in a Public Educational Organization*. Diplomityö. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu. Saatavissa 24.1.2008 <http://www.strada.hut.fi>.
- Sotarauta, M. (1996) *Kohti epäselvyyden hallintaa: Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana*. Tampere: Finnpublishers.
- Speckbacher, G., Bischof, J. & Pfeiffer, T. (2003) A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research* 14 (4) 361–388.
- Speculand, R. (2006) *Strategy implementation: we got the people factor wrong! How to lead your saboteurs, groupies, double agents and maverics*. *Human resource management international digest* 14 (6) 34–37.
- Stenvall, J. (1995) *Herrasmiestaidoista asiantuntijatietoon*. Painatuskeskus. Helsinki: Hallintohistoriakomitea.
- Stenvall, J. (2003) *Etiikka – julkisen toiminnan kadotettu?* *Hallinnon tutkimus* 3/2003, 203.
- Stenvall, J. & Suikkanen, A. (2003) *Julkinen strategiaviidakko on purettava*. *Hallinnon tutkimus* 2/2003, 103–104.
- Stenvall, J. & Syväjärvi, A. (2006) *Onks tietoo? Valtion informaatio-ohjaus kuntien hyvinvointitehtävissä*. Valtiovarainministeriö, hallinnon kehittämissosasto. Tutkimukset ja selvitykset 3. Helsinki: Edita.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. (2007) *”Mees romppeines siihen”*. *Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa*. ACTA n:o 191. Helsinki: Lapin yliopisto, Suomen Kuntaliitto, Työsuojelurahasto.
- Storey, J. (2004) *Changing theories of leadership and leadership development*. Teoksessa Storey, J. (toim.) *Leadership in Organizations. Current Issues and Key Trends*. London: Routledge. 11–37.
- Strandman, K. (2008) *Vuoropuheluun perustuva strategian viestintä kaupunkiorganisaatiossa*. Teoksessa Kuusela, P. & Jääskeläinen, T. (toim.) *Oppimisverkosto kehittämissympäristönä*. Acta n:o 205. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Strauss A. (1987) *Qualitative analysis for social scientists*. New York: Cambridge University Press.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990) *Basics of qualitative research*. Newbury Park: Sage Publications.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1994) *Grounded Theory Methodology. An Overview*. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 273–285.

- Suomen Kuntaliitto (2002) Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja. Saatavissa 30.5.2006 <http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut>.
- Suomen Kuntaliitto (2006) Kuntien viestintätutkimus 2005. Saatavissa 3.9.2007 <http://www.hosted.kuntaliitto.fi>.
- Sutherland, J. & Canvell, D. (2004) Key concepts in strategic management. Great Britain: Palgrave Key Concepts.
- Syrjälä, J., Takala, T. & Vanhala, J. (2008) Fyysinen tila strategian jalkauttamisen apuvälineenä. *Hallinnon tutkimus* 27 (3) 38–54.
- Syväjärvi, A. & Stenvall, J. (2003) Henkilöstövoimavarat työnteekijöiden organisaatiotoimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. *Hallinnon tutkimus* 22 (4) 338–351.
- Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007) Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. *Hallinnon tutkimus* 26 (3) 3–17.
- Tesch, R. (1992) *Qualitative research: Analysis types and software tools*. New York: Falmer Press
- Teikari, V. (2002) Epilogi: Strategian toimeenpanon tulevaisuus. Teoksessa Aaltonen, P., Ikävalko, H., Mantere, S., Teikari, V. Ventä, M. & Währn, H. (2002) *Tiellä strategiasta toimintaan. Tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa*. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu, 79–84.
- Thompson, A. & Strickland, A.J. (1995) *Strategic Management Concepts and Cases*. London: Prentice Hall.
- Thompson, A. & Strickland, A. J. (2001) *Strategic Management Concepts and Cases*. Singapore: McGraw-Hill.
- Toikka, M. (2002) *Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa. Tapaustutkimus Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 181. Saatavissa 2.9.2005 <http://acta.uta.fi>.
- Toivanen, J. (2001) *Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa*. Akateeminen väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 108.
- Toivonen, T. (1999) *Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia*. 1. painos. Porvoo: WSOY.
- Tuomi, J. (2007) *Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Helsinki: Tammi.
- Tuomikorpi, S. (2005) *Kohti hallinnollisen ajattelukyvyn mallia*. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Saatavissa 20.6.2006 <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/yleis/VK/tuomikorpi/koh-tihali.pdf>.

- Turunen, J. (2001) Balanced Scorecard valtionhallinnossa. Balanced Scorecard Forum 2000. Valtiovarainministeriö. Saatavissa 4.10.2005 <http://www.hallinto oulu.fi/suunnit/toiminta/BSCvaltionhallinnossa.pdf>.
- Tynjälä, P. (1991) Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja. Kasvatus 22, 387–399.
- Tyry-Salo, S. (toim.) (2004) Kunnan viestintä. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Saatavissa 2.10.2005 <http://www.kuntaliitto.fi>.
- Utriainen, K. & Kyngäs, H. (2008) Grounded Theory -metodologia työhyvinvoinnin tutkimuksessa. Hallinnon tutkimus 3/2008.
- Uusiautti, S. (2008) ”Tänään teen elämäni parhaan työn”. Työmenestys vuoden työntekijöiden kertomana. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Acta Universitatis Lapponiensis 138.
- Uusitalo, H. (1991) Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.
- Valpola, A. (2007) Kuntajohto muutoksen osajana. Kuntatyö kunnossa. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. Saatavissa 12.5.2008 <http://www.keva.fi>.
- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (2005) Palkitseminen kansainvälistyvässä Suomessa. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 11–31.
- Vartiainen, P. (2005) Wicked Health Care Issues: An Analysis of Finnish and Swedish Health Care Reforms. *Advances in Health Care Management: International Health Care management* 5, 163–186.
- Varto, J. (1992) Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Kirjayhtymä.
- Vehviläinen-Julkunen, K. & Janhonen, S. (1992) Grounded Teoria -menetelmän tutkimusprosessi: esimerkkejä hoitotyön koulutuksen ja käytännön hoitotyön tutkimuksista. *Hoitotiede* 4, 50–59.
- Viinamäki, O.-P. (2007) Arvojohtajuus edellyttää hyvinvointipalveluiden arvoristiriitojen ratkaisemista. *Premissi* 2/2007, 11–13.
- Viitala, R. (2005) Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Virtanen, P. (2003) Suomalaisen julkishallinnon johtamisen haasteet ja toimintaympäristön hallinta. *Hallinnon tutkimus* 22 (4), 298–309.
- Virtanen, P. (2005) Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. (2005) Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.
- Virtanen, P. & Kauppinen, I. (2008) Henkilöstövoimavarajohtamisen strategisten päämäärien välittyminen organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus* 2/2008, 38–51.
- Vuokila-Oikkonen, P., Janhonen, S. & Nikkonen, M. (2001) Kertomukset hoitotieteellisen tiedon tuottamisessa: narratiivinen lähestymistapa. Teoksessa

- Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.
- Vuori, J. (1999) Tulkintaa Mary Parker Follettista: prosessijohtajuus hallinnon periaatteiden varjossa. Hallinnon tutkimus 1/1999, 56–71.
- Wernham, R. (1984) Bridging the awful gap between strategy and action. Long Range Planning 17 (6) 34–42.
- Wieman, J. M. (2003) Teoksessa J. O. Greene & B. R. Bureson (toim.) Handbook of Communication and Social Interaction Skills. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Whittington, R. (1996) Strategy as Practice. Long Range Planning 29 (5) 731–735.
- Whittington, R. (2001) What is strategy – and does it matter? 2. painos. London: Routledge.
- Wiili-Peltola, E. (2001) Sairaanhoidopiirin strategia sairaaloiden lähijohdon tulkintana. Hallinnon tutkimus 4/2001, 384–397.
- Wiio, O. A. (1977) Viestinnän perusteet. Espoo: Weilin ja Göös.
- Wilson S. R. & Sabee, C. M. (2003) Eplicating communicative competence as a theoretical term. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Bureson (toim.) Handbook of Communication and Social Interaction Skills. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 3–50.
- Yukl, G. (2006) Leadership in organizations. 6. edition. University of Albany. New York: Pearson Prentice Hall.
- Zorn, D. E., Page, D. J. & Cheney, G. (2000) Nuts About Change: Multiple Perspectives on Change-Oriented Communication in a Public Sector Organization. Management Communication Quarterly 13 (4) 515–566.
- Åberg, Leif (1997) Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, Leif (2000) Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, Leif (2006) Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Muut lähteet

Pori 2012 -strategia

Lähteenmäki, T. (2005) haastattelu

<http://www.pori.fi>

<http://www.kuntatyokunnossa.fi>

<http://www.kuntatyonantajat.fi>

<http://www.strada.hut.fi>

<http://www.wikipedia.org>

Strategian viestinnän asemointi aiempaan strategiatutkimukseen

Hambrick ja Cannella (1989): suuryrityksen strategian toimeenpanon onnistumiseen ja epäonnistumiseen liittyvät ilmiöt. Toimeenpanon onnistumisen ehtoina ovat muun muassa avoin informaatio, mahdollisimman monien organisaation jäsenten osallistumismahdollisuus, kasvokkain tapahtuvat keskustelut, strategian onnistunut myyminen sekä alas-, ylös- että ulospäin.

Gioia ja Chittipeddi (1991): julkisen organisaation (yliopisto) strategisen muutoksen käynnistäminen. Muutoksen käynnistämässä tärkeätä on tiedon jakaminen, visiosta viestiminen ja sen tulkitseminen.

Eriksson (1999): kuntaorganisaation strategia paikallisena johtamisen käytäntönä. Jokaisella toimijalla on oma äänensä, jossa voi kuulla hänen tulkintansa ja kokemuksensa strategiasta. Strategian puhuminen ja kuunteleminen kirjoittamisen sijasta antaa jonkin verran enemmän tilaa monimuotoisuudelle ja erilaisille strategian tulkinnoille.

Lehtimäki (2000): kaupunkien ja maakuntien strategian tekeminen ja strategia-ajattelu. Nykyinen strategia-ajattelu on yksinäistä ja vaihtoehtonta vaientaen erilaiset ymmärrykset siitä, mikä kaupungin tulevaisuudessa olisi tavoiteltavaa tai pois heitettävää. Tutkimuksessa kehitetty moniääninen vuoropuhelumalli strategian tekemiseen, jossa korostuu kaupungin moniäänisyys ja monet eri päämäärät.

Wiili-Peltola (2001): julkisen organisaation (sairaanhoitopiirin) lähiesimiesten tulkinnat strategialle. Lähiesimiehet jakautuvat kolmeen kategoriaan, hyväksyjät, ei yhteistä ymmärrystä ja epäilijät.

Jarzabkowski ja Wilson (2002): julkisen organisaation (yliopisto) johtoryhmien rooli strategian muotoilussa ja toimeenpanossa. Epäviralliset keskustelut vuorovaikutuksena nousevat yhtä tärkeiksi kuin viralliset kokoukset. Kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä on tärkeä merkitys strategiaprosessin aikana ja myös arvioinnissa.

Rapert, Velliquette ja Garretson (2002): yksityisen yrityksen strategian toimeenpano. Runsaalla viestinnällä on suora yhteys strategisen konsensuksen aikaansaamiseksi organisaatiossa. Runsas viestintä ylimmän johdon ja muiden tasojen välillä tuottaa jaetun ymmärryksen, jaetut arvot ja jaetun suhtautumisen strategiaan.

Mantere (2003): yritysten yksilöiden sosiaaliset asemat strategiaprosessissa. Tuloksena ovat aktivistin, kyynikon ja kansalaisen kategoriat, jotka kuvaavat yksilöiden sosiaalisia asemia ja toiminnallisia rooleja organisaation strategiaprosessissa ja syventävät ymmärrystä strategian toteuttamisen onnistumiseen ja epäonnistumiseen liittyvistä tekijöistä.

Huotari ja Sihvonen (2005): kuntaorganisaation sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön sitoutuminen strategiatyöhön. Onnistunut viestintä lisää sitoutumista, jolloin strategiat saadaan paremmin elämään osana päivittäistä työtä.

Ikävalko (2005): julkisen ja yksityisen palveluorganisaation strategiaprosessin käytännöt keskijohdon toimeenpanokokemusten kautta. Keskijohdon edustajien kokemukset jakaantuvat neljänlaiseen logiikkaan, jotka ovat täytäntöönpano, helpottaminen, valtuuttaminen ja reflektointi. Keskijohdolla on toimeenpanon lisäksi strategiaa uudistavia päämääriä. Strategiaprosessi jaetaan neljään eri tyyppiin, kestävä, itseohjautuva, epätasapainoinen ja heikko. Epävirallisilla käytännöillä on virallisten käytäntöjen lisäksi tärkeä merkitys.

Kervinen, Kuusela ja Laulainen (2005): kuntaorganisaation viestintä tuloksellisuusarvioinnin näkökulmasta. Vuorovaikutus näyttää toimivan suhteellisen hyvin sekä henkilöstön kesken että työntekijöiden ja esimiestason välillä. Yleisellä tasolla todettu säännönmukaisuus vaatii kuitenkin laadullista tutkimusta tuekseen, sillä kyse voi olla erosta julkiteorian ja organisaatioiden tosiasiallisen toiminnan välillä. Vuorovaikutusta pitäisi tarkastella nykyistä enemmän tavoitteellisena toimintana.

Rannisto (2005): kuntien strateginen johtaminen kunnanjohtajien näkökulmasta. Kunnanjohtajien strateginen johtaminen vaihtelee merkit-

tävästi persoonallisten mieltymysten mukaisesti. Kuntien strategiseen johtamiseen ei suhtauduta vielä riittävällä vakavuudella.

Sipponen (2006): julkisen organisaation (koulutusala) strategiaviestinnän käytännöt. Rakennettu strategiaviestinnän käytäntöjen kehikko, jossa strategiaviestinnän käytännöt suuntautuvat ylhäältä alas, alahaalta ylös, horisontaalisesti sekä yli organisaatorajojen. Strategiaviestinnän käytännöt edistävät, kritisoivat, välittävät informaatiota, luovat merkityksiä sekä tukevat.

Aaltonen (2007): julkisen ja yksityisen yrityksen strategian toimeenpano, jossa tarkasteltu sitä, kuinka strategiset tavoitteet toteutuvat organisaation jokapäiväisessä työssä organisaation kaikkien tasojen yksilöiden näkökulmasta. Strategian toimeenpano on aiempiin tutkimustuloksiin verrattuna paljon monimutkaisempi, luovempi, viestinnällisempi ja ulkoisesti suuntautuneempi ilmiö. Toimeenpano onnistuu vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa.

Virtanen ja Kauppinen (2008): kuntaorganisaation henkilöstövoimavarojen strategisten päämäärien välittyminen. Mitä korkeammalla tasolla organisaatiossa ollaan, sen paremmin ollaan perillä organisaation strategisista tavoitteista. Strategisten päämäärien heikko tuntemus ei kuitenkaan välttämättä merkitse strategian heikkoa toteutumista, sillä strateginen tieto elää eri organisaatiotasoilla eri muodoissa eivätkä toteuttajat työsään välttämättä tiedosta toteuttavansa strategiaa.

Syrjälä, Takala ja Vanhala (2008): kirjallisuuden reflektointi fyysisestä tilasta strategian jalkauttamisen apuvälineenä humanistisen maantieteen, organisaatiokulttuurin ja kaksikehäisen oppimisen mallin teorioiden pohjalta. Toiminnan kehittämisen pääkohteina ovat fyysisen tilan ja muiden organisaatioiden osien yhtymäkohdat, jotka ovat viestintä ja vuorovaikutus, toimintatavat, ihmiset ja sosiaalinen tila sekä kulttuuri. Fyysisen tilan tulee mahdollistaa strategian toteuttaminen. Fyysinen tila toimii esimerkiksi muutoksen herättäjänä ja näkyväksi tekemisen välineenä sekä ankkuroi ja määrittelee organisaation toimintaa. Tilan käyttäminen nopeuttaa kulttuurista muutosprosessia, sillä sen avulla muutos voidaan tehdä konkreettiseksi ja näkyväksi.

Kertomuspyyntö

8.2.2007

Hyvä kunta-alan ammattilainen

Teen hallintotieteen jatkotutkimusta strategisesta johtamisesta kunta-sektorilla viestinnän näkökulmasta Lapin Yliopistossa. Tavoitteenani on väitöskirjatyö. Tutkimuksen ohjaajana on professori Jari Stenvall. Tutkimuksen tarkastelun kohteena on strategian sisäinen viestintä strategian toimeenpanon yhtenä osana. Tutkimus on laadullinen ja se tullaan analysoimaan aineistolähtöisellä eli Grounded Theory menetelmällä. Tutkimusaineisto kerätään Porin kaupungin kolmesta hallintokunnasta (n=22). Olen saanut tutkimusluvan Porin kaupunginjohtaja Aino-Maija Luukkoselta.

Pyydän Sinua osallistumaan tutkimukseen kirjoittamalla vapaamuotoinen kertomus/tarina eli narratiivi Pori 2012-strategian toimeenpanosta ja sisäisestä viestinnästä annettujen teemojen mukaisesti. Kertomuksen teemat ovat seuraavat:

1. Mitkä tekijät kuntasektorilla ovat vaikuttamassa siihen, että
 - strategia saadaan/ei saada johdettua organisaation kaikille tasoille
 - strategia näkyy/ei näy jokapäiväisessä johtamisessa, päätöksenteossa ja taloussuunnittelussa
 - jokainen työntekijä tietää/ei tiedä oman organisaationsa vision, toiminta-ajatuksen ja arvot sekä oman roolinsa kokonaisuudessa
2. Mitä pitäisi tehdä enemmän/paremmiin, jotta
 - strategia jalkautuu organisaation kaikille tasoille ja että se myös näkyy jokapäiväisessä johtamisessa, päätöksenteossa ja taloussuunnittelussa ja että jokainen työntekijä tietää oman organisaationsa vision, toiminta-ajatuksen ja arvot sekä oman roolinsa kokonaisuudessa

Tutkimuksessa noudatetaan tutkimustyön eettisiä ohjeita. Kertomukset ovat luottamuksellisia eikä niitä käytetä muuhun kuin tämän tutkimuksen aineistona. Kertomuksia säilytetään ja ne tuhotaan aikanaan asiallisesti. Kertomuksista saatua tietoa täydennetään myöhemmin haastatteluilla.

Pyydän Sinun tukeasi ja asiantuntemustasi tutkimukseni onnistumiseksi. Toivon, että työkiireistä huolimatta ennättäisit hetkeksi pysähtyä pohtimaan Pori 2012 -strategian toimeenpanoa ja sisäistä viestintää ja kirjoittaa siitä kertomuksen. Kertomuksen pituutta ei ole rajattu.

Pyydän kertomustasi 19.2.2007 mennessä sähköpostin liitetiedostona alla olevaan sähköpostiosoitteeseen.

Vastaan mielelläni mahdollisiin kysymyksiin.

Kiittäen jo etukäteen

Kristiina Strandman, HTM
jatko-opiskelija, Lapin Yliopisto
kristiina.strandman@pp.inet.fi

”Vain sana ihmisen huulilta
voi tehdä Sinusta
joko rikkaan
tai köyhän.” (Kahlil Gibran)

Teemahaastattelun runko

Strategiatarinaa täydentävä haastattelu (tutkimuslupa: kaupunginjohtaja § 59/2005)

Haastattelun teemat:

1. Mitkä tekijät kuntasektorilla ovat vaikuttamassa siihen, että
 - strategia saadaan/ei saada johdettua organisaation kaikille tasoille
 - strategia näkyy/ei näy jokapäiväisessä johtamisessa, päätöksenteossa, taloussuunnittelussa
 - jokainen työntekijä tietää/ei tiedä oman organisaationsa vision, toiminta-ajatuksen, arvot sekä oman roolinsa kokonaisuudessa

A. Strategian laadinta

B. Valmis strategia-asiakirja

C. Strategian budjetointi/budjettimenettely

D. Strategian toimeenpano

- strategian organisointi
- strategian viestintä
- palkitseminen
- strategian raportointi
 - mittaaminen ja arviointi
 - BSC-mittaristo

E. Työolosuhteet ja työilmapiiri

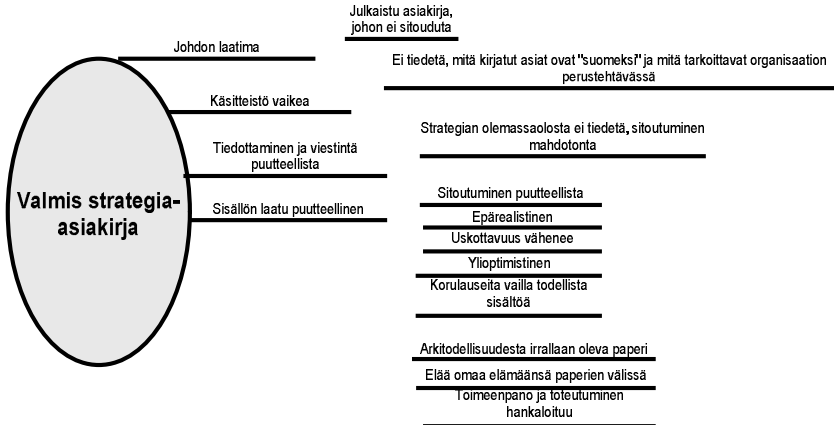
F. Ajankäyttö, aikaresurssit

G. Päätöksenteko

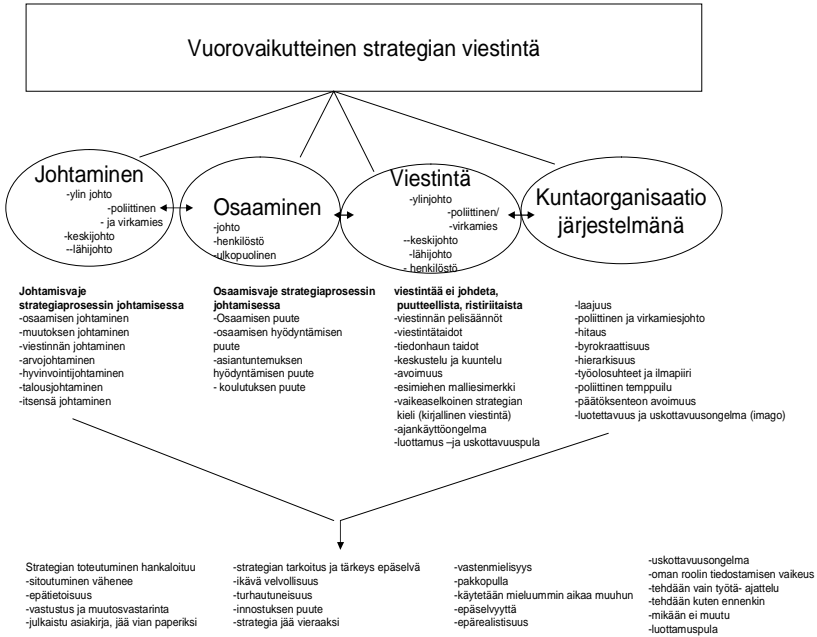
2. Mitä pitäisi tehdä enemmän/paremmiin/vähemmän, jotta edellä olevassa kohdassa 1. esille tulevat seikat toteutuvat.

3. Onnistunut strategian viestintä

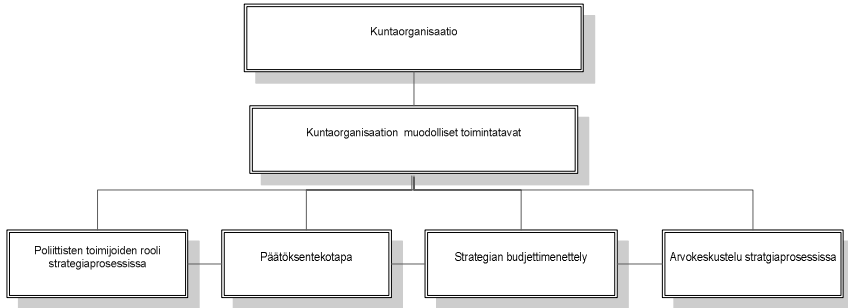
Esimerkki avoimesta koodauksesta



Esimerkki aksiaalisen koodauksen alkuvaiheesta



Esimerkki aksiaalisen koodauksen loppuvaiheesta



Liite 7.



PORIN KAUPUNKI
Kaupunginkanslia
Kaupunginjohtaja 004
Tutkimuslupa

Päätöspöytäkirja
§ 59/2005


Päätöspvm
5.10.2005

ASIA: **KRISTIINA STRANDMANIN TUTKIMUSLUPA-
ANOMUS.**

ESITYS: Erityisasiantuntija Kristiina Strandman anoo tutkimuslupaa vuosina 2005-2008 toteutettavaan tutkimukseen, jonka tavoitteena on väitöskirjatyo. Tutkimus tehdään strategisesta johtamisesta organisaatioviestinnän näkökulmasta julkisella sektorilla. Tutkimuskohteena on Porin kaupunkiorganisaatio: virkamies- ja poliittinen johto, esimiehet, työntekijät sekä Pori 2012 strategiatyöskentelyyn ja vuoden 2006 talousarviokäsittelyyn liittyvä kirjallinen materiaali. Aineiston keruu tapahtuu haastattelemalla, havainnoimalla, kyselyllä ja kirjallisen materiaalin laadullisella analyysillä. Tutkimustulokset julkaistaan vuoden 2008 lopussa.

PÄÄTÖS: Myönnetään tutkimuslupa em. tutkimuksen toteuttamiseksi.

ALLEKIRJOITUS:


Aino-Maija Luukkonen
Kaupunginjohtaja 004

Tutkimuslupa ja jatko tutkimusluvalla

**PORIN KAUPUNKI**

Hallintokeskus

Kaupunginjohtaja 004

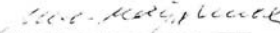
Tutkimuslupa

Päätöspöytäkirja

§ 4/2009

Päätöspvm

12.1.2009

- ASIA:** KRISTIINA STRANDMANIN JATKOAIKA-ANOMUS
TUTKIMUSLUVALLE.
- ESITYS:** Erityisasiantuntija Kristiina Strandmanille on myönnetty tutkimuslupa vuosina 2005-2008 toteutettavaan tutkimukseen, jonka tavoitteena on väitöskirjatyö. Hän anoo jatkoaikaa myönnetylle tutkimusluvalle tutkimuksen arvioinnin ja muokkauksen ajaksi 1.1.-30.6.2009.
- PÄÄTÖS:** Myönnetään aiemmin myönnetylle tutkimusluvalle jatkoaikaa ajalle 1.1.-30.12.2009.
- ALLEKIRJOITUS:** 
Aino-Maija Luukkonen
Kaupunginjohtaja 004
- TIEDOKSI:** Kristiina Strandman
- LIITE:** Oikaisuvaatimusohje
Anomus

Uusi malli vuoropuheluun perustuvasta strategian viestinnästä kunta-organisaatiossa

